5e Edition du Symposium International sur le transport et la logistique (TRANSLOG AFRICA)

Gouvernance, financement et partenariats : quels mécanismes pour le développement des infrastructures logistiques en Afrique ?

21 octobre 2026

Présentation : Augustin Karanga
Economiste des Transports, Consultant

A - Infrastructures logistiques

Essais de définition

Les plates-formes logistiques ?

- Une plateforme logistique est un site d'activités spécialisé dans le transit, le tri et la redistribution rapide des marchandises, le plus souvent en flux tendu, plutôt que dans le stockage à long terme

Rôle principal d'une plateforme logistique

- **Réception et contrôle :** Accueil des marchandises provenant de divers fournisseurs ou sites de production.
- **Tri, groupage et dégroupage :** Regroupement de petites charges en lots plus importants (groupage) ou éclatement de grandes palettes en commandes individuelles (dégroupage/ventilations).

Rôle principal d'une plateforme logistique

- **Préparation de commandes (*picking* et *packing*) :** Constitution des colis destinés aux clients finaux, aux magasins ou aux hôpitaux.
- **Transit rapide :** Les produits y restent généralement très peu de temps (souvent moins de 24 heures) avant de repartir vers leur destination.
- **Logistique inverse :** Gestion des retours produits et du traitement des flux de déchets ou d'emballages.

Importance et enjeux des plateformes logistiques

- **Optimisation des coûts :** En remplissant mieux les camions et en réduisant les distances à vide, elles abaissent les frais de transport et de gestion des stocks.
- **Réactivité pour le e-commerce :** Face aux attentes de livraison rapide, elles permettent d'absorber les pics d'activité grâce à des technologies automatisées (WMS, *picking*).

Importance et enjeux des plateformes logistiques

- **Réduction de l'impact environnemental :** Les plateformes régionales et urbaines limitent la pénétration des grands poids lourds en ville et diminuent la congestion routière ainsi que les émissions de CO_2.
- **Intermodalité :** Souvent situées près des grands axes (autoroutes, rails, ports ou aéroports), elles font le lien entre différents modes de transport.

Des clivages à signaler

- Hub, plateforme, entrepôt logistique, ports secs : quelles différences ?

Des clivages à signaler

- Hub, plateforme, entrepôt logistique, ports secs : quelles différences ?

Des rôles distincts au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Un entrepôt logistique est principalement dédié au stockage à long terme des marchandises, assurant la sécurité et la gestion des stocks.

Des clivages à signaler

- **Un entrepôt logistique** est principalement dédié au stockage à long terme des marchandises, assurant la sécurité et la gestion des stocks.
- **Une plateforme logistique** va au-delà du stockage en intégrant des fonctions de réception, de préparation de commandes et d'expédition, optimisant les flux de marchandises.
- Grâce à des technologies avancées, elle offre une flexibilité opérationnelle essentielle pour répondre aux exigences dynamiques d'une supply chain de plus en plus exigeante

Des clivages à signaler

- **Une plateforme logistique** Grâce à des technologies avancées, elle offre une flexibilité opérationnelle essentielle pour répondre aux exigences dynamiques d'une supply chain de plus en plus exigeante
- **Les plateformes logistiques** de distribution intègrent diverses stratégies de gestion logistique, telles que le **flux tendu** qui se concentre sur la livraison juste à temps pour répondre à la demande sans surplus de stock.
- **Les plateformes logistiques** peuvent aussi adopter une gestion en **cross docking**, une méthode où les marchandises sont transbordées directement des camions de réception aux camions de distribution, minimisant ainsi le stockage et accélérant la distribution.

Des clivages à signaler : les fameux ports secs

- Un **port sec** (ou *dry port* en anglais) est une plateforme logistique située à l'intérieur des terres, directement reliée à un port maritime par la route, le rail ou la voie fluviale.
- Il fonctionne comme un prolongement du port côtier pour traiter et acheminer les marchandises
- **Un port sec s'intègre en général dans la gestion des corridors**

Des clivages à signaler : les fameux ports secs :

Fonctions

- **Transbordement et stockage :** Réception, entreposage et regroupement des conteneurs et des cargaisons maritimes.
- **Dédouanement :** Réalisation des formalités douanières et des contrôles directement sur place, à l'intérieur des terres.
- **Intermodalité :** Transfert des marchandises entre les navires (via le port principal), les camions, les trains ou les péniches.

Des clivages à signaler : les fameux ports secs

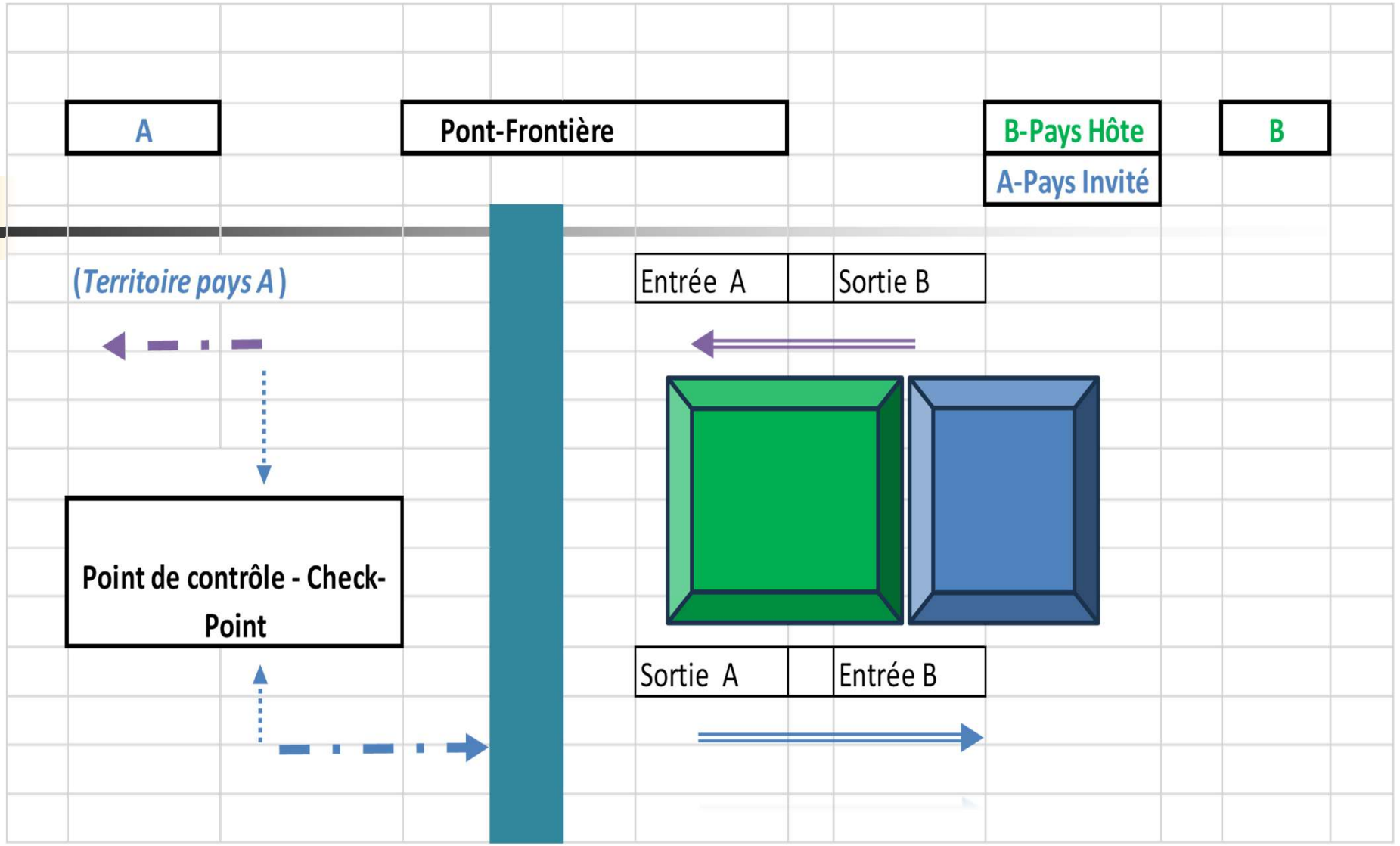
Avantages-clés d'un port sec

- **Désengorgement :** ***Il réduit la congestion et le manque d'espace au sein des terminaux portuaires maritimes.***
- **Gain de temps et d'argent :** Il rapproche les centres de production et de consommation des flux logistiques.
- **Soutien aux pays enclavés :** Il facilite le commerce international pour les régions ou pays sans accès direct à la mer.

Des clivages à signaler : les postes de contrôle juxtaposés aux frontières (PCJ) concédés

- **Ce sont les postes et non les contrôles qui sont juxtaposés**
- **La juxtaposition ne veut pas dire que les pouvoirs conférés aux administrations des 2 pays qui décident de se mettre côte à côte dans une proximité immédiate, fusionnent dans un contrôle unique.**
- **Il en découle que les Administration juxtaposées, qu'elles soient du pays A (Entrée) ou du pays B (Sortie), exercent leurs prérogatives dans leurs zones de compétence exclusive respectives bien délimitées, sous l'empire des Lois de leur pays, nonobstant le sens du trafic.**

Les postes de contrôle juxtaposés aux frontières (PCJ) concédés : Schéma synoptique



B - Infrastructures logistiques

Quels modes de financement ?

Vision, leviers stratégiques et plan d'action

Financement des plateformes logistiques : Principaux défis

- **Infrastructures insuffisantes**
- **Besoins énormes/Financement limité : Plan Transport - CEDEAO : 201 projets pour un total estimé à 131 Milliards de Dollars US**
- **Procédures douanières lentes et non rationalisées**
- **Faible digitalisation (intégration de Nouvelles technologies avancées – IA ; analyse des données/prévisions – demande…)**
- **Adaptation aux nouvelles demandes du marché et à la gestion des risques (perturbation de la chaîne logistique, continuité des opérations…)**

Financement des plateformes logistiques : des domaines variés d'intervention

- Assistance Technique
- Etudes
- Equipements
- Renforcement de capacités
- Appui institutionnel

Financement des plateformes logistiques : des intervenants multiples

- Banques de développement : (BM, BAD, UE, BID, BADEA, FK…)
- Autres PTFs bilatéraux : AFD, GIZ…
- Multilatéraux (UE)
- Fonds fiduciaires…
- PPP

Financement du développement des plateformes logistiques : une aide fragmentée



Financement des plateformes logistiques : des instruments variés

- Financements conjoints
- Financements parallèles
- Prêts
- Dons
- AT
- Fonds de roulement

Financement des plateformes logistiques : une combinaison indispensable d'instruments

- **Le développement des infrastructures logistiques en Afrique repose sur une combinaison de :**

- ***partenariats public-privé (PPP)***
- ***de mécanismes de financement régionaux innovants***

&

- ***d'une gouvernance partagée à l'échelle des corridors de transport.***

Pour mobiliser les capitaux nécessaires sans alourdir la dette souveraine, plusieurs instruments et plateformes de cofinancement coexistent

Instruments de cofinancement

Mécanisme financier	Rôle et impact opérationnel	Exemples et applications
Fonds souverains & Banques de développement	Apportent des capitaux de démarrage, des subventions et des garanties de risques pour rendre les projets "bancables".	Le Mécanisme de financement des infrastructures africaines lancé par Afreximbank en 2026 pour faire la jonction entre l'approbation politique et la levée des fonds.

Instruments de cofinancement

Mécanisme financier	Rôle et impact opérationnel	Exemples et applications
Contrats de Concession (PPP)	Le secteur privé finance, conçoit et exploite l'infrastructure (ports, péages) en échange de redevances sur le long terme.	Le Port en eau profonde de Lekki au Nigeria ou le terminal à conteneurs de Kribi, opérés par des groupements internationaux et locaux.

Instruments de cofinancement

Mécanisme financier	Rôle et impact opérationnel	Exemples et applications
Blended Finance (Financement mixte)	Associe l'aide publique au développement (APD), les fonds climatiques et les capitaux commerciaux pour réduire le profil de risque.	Les projets de corridors d'énergies propres ou de hubs logistiques soutenus par la Banque Africaine de Développement (BAD).

Instruments de cofinancement

Mécanisme financier	Rôle et impact opérationnel	Exemples et applications
Fonds d'Entretien Routier de 2e génération	Fléchage de taxes spécifiques (ex: sur les carburants) pour garantir la maintenance des réseaux logistiques secondaires.	Mécanismes nationaux appliqués pour préserver les routes connectées aux grands corridors ouest-africains.

Financements innovants : les opérations en PPP

- **Le contrat PPP** est un contrat à long terme entre une entité gouvernementale et une entreprise privée pour la fourniture d'infrastructures et de services publics, avec des risques répartis entre les deux parties en fonction de leurs capacités respectives à gérer chaque risque, et avec l'investissement de la partie privée à risque pour sa performance. »

Lorsqu'ils ne se résument pas à de simples montages déconsolidants, les opérations PPP présentent deux avantages financiers :

1. Les PPP et *le partage des risques*

- **Au secteur privé**, les risques de construction et de disponibilité de l'ouvrage ;
- **Au secteur public**, la protection du concessionnaire contre les risques politiques et la couverture des cas de force majeure et d'imprévision.
- ***Les risques commerciaux*** sont portés **par la société de projet en cas de concession**, **le concédant public en contrat de partenariat**

1. Les PPP et *le partage des risques*

- Les PPP permettent ainsi de répartir les risques du projet sur la base d'une analyse transparente des coûts et des risques.
- Une transparence nécessaire aux investisseurs privés engageant leurs fonds propres, mais utile aussi à l'évaluation du projet du point de vue de l'intérêt général.

2. Les PPP : *un puissant effet de levier*

- les PPP permettent aux États de financer des projets d'infrastructures rentables qui ne verraient pas le jour dans une phase de fortes contraintes budgétaires.
- Ils permettent ainsi de déclencher une masse critique d'investissements à un moment donné pour construire de nouveaux réseaux.

Financements innovants : le modèle des constructeurs-exploitants

- Ce modèle prévaut notamment dans le domaine des infrastructures autoroutières avec des acteurs dotés de fonds propres solides et d'une base d'actifs matures (*brownfield*) suffisamment large pour assumer le risque de projet qu'ils portent sur leur bilan ou qu'ils **transfèrent à une société de projet** qu'ils dotent en fonds propres.
- ***Il peut être appliqué aux plateformes logistiques***

Financements innovants : les fonds d'infrastructures

- Les constructeurs-exploitants peuvent faire appel à des investisseurs financiers pour partager le risque des fonds propres. Le modèle du *private equity* s'est ainsi progressivement spécialisé dans les infrastructures, *via* **l'émergence de fonds d'infrastructure**.
- Ces fonds ont des exigences de TRI plus élevées que les constructeurs car ils ne bénéficient pas directement des marges sur la construction de l'ouvrage ;
- Leurs exigences révèlent ainsi le véritable coût des fonds propres.

C - Infrastructures logistiques

Quelles structures de gouvernance ?

Un double défi :

Sécuriser juridiquement l'investisseur privé

&

Stimuler l'intégration régionale, le commerce regional et la croissance économique

Les agences nationales d'exécution des grands travaux

- De nombreux pays – **dont le Burkina** – mettent en place des Organes d'exécution de grands travaux
- Celles-ci procèdent par **délégation de maîtrise d'ouvrage**, la maitrise d'ouvrage étant assurée par le Ministère de tutelle
- Ces agences doivent être **renforcées en capacités** de préparation, de négociations de financements, d'exécution et de pilotage de l'exécution des projets
- Elles doivent disposer de **manuels d'opérations** robustes, notamment pour la PM, la Gestion financière, les décaissements, le suivi-évaluation (**Cadre des résultats**)…
- Elles doivent être à même de gérer le caractère multidimensionnel des projets

Le cadre de gestion des opérations en PPP

- De nombreux pays adoptent des lois PPP spécifiques et créent des unités de gestion rattachées aux ministères des Finances pour éviter les lenteurs administratives et diminuer les risques
- Les organisations comme la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF), IPPF-NEPAD, FAD-PPF aident à uniformiser ces contrats

Gouvernance transfrontalière des corridors

- Des autorités de gestion communes à plusieurs États sont mises en place.
- Elles visent à protéger le corridor des aléas politiques nationaux et à le traiter comme un actif continental.

Exemples

*Grands axes (**Corridor de Lobito, Abidjan-Lagos, autoroute Nouakchott-Lagos**),*

Postes de contrôle juxtaposés

MONTAGE CLASSIQUE : *aspects légaux et institutionnels - Comité de pilotage de mise en oeuvre - Communication*

ALCH - COMPONENTS



AGENCE EXECUTION & ASSISTANCE TECHNIQUE

COMMUNICATION & VISIBILITE

AUDIT INANCIER

Investir dans le soft pour une bonne gouvernance logistique

Inclure la digitalisation de la documentation et des procédures administratives et douanières

- **Privilégie**r la gestion concertée et rationalisée pour l'exploitation du corridor, y compris le passage frontalier (**Postes de Contrôle Juxtaposés – PCJ mis en concession**)
- **Mettre en place** des **Comités de gestion des corridors et de facilitation**
- **S'inspirer** des modèles de succès (**Afrique de l'Est avec des autorités de corridors**)
- **S'inscrire** dans les objectifs de la ZLECAf (**Zone de libre-échange continentale africaine**) – Lever les barrières au mouvement des personnes et aux flux de marchandises

D – Développement des infrastructures logistiques

Contraintes majeures à surmonter

Assurer la qualité à l'entrée des projets : *l'équation de la bancabilité*

Les conditions de financement des infrastructures sont très sensibles au degré de maturité des projets

- Le développement des infrastructures en Afrique souffre d'un manque **de projets bien conçus et prêts à être financés.**
- Des **capacités techniques insuffisantes** et des **ressources financières limitées** pour préparer les projets.
- Le coût de préparation varie de **5 % à 12 % du coût total du projet** selon le type et selon le projet.

Il faut combler le manque de projets matures ("investissables")

Assurer la qualité à l'entrée des projets : *l'équation de la bancabilité*

- Développer une expertise technique endogène à même de **mener ou valider** les études de faisabilité initiales (**Renforcement des capacités**) ;
- Recourir aux structures d'appui comme : **la Facilité PPP multipays Afrique ; la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) ; ICA ; FAPA ; AFRICA50 ; PPF-FAD…**

Le Burkina déploie sa propre capacité/stratégie nationale et recherche des leviers similaires : 1 LOI PPP 2021 modifiée en 2024 – 1 Commission nationale – 1 Unité PPP - 1 Programme PPP aligné sur le PNDR - des projets structurants – une gestion prudente de la dette publique

Les négociations PPP: *éviter le piège de l'asymétrie*

Une asymétrie tenant au déséquilibre dans le partage des risques financiers.

- Les administrations publiques peuvent faire face à des consortiums internationaux très expérimentés

Des risques spécifiques aux infrastructures logistiques : le risque politique et régulatoire

Un risque lié à la spécificité des actifs et à l'irréversibilité des coûts fixes engagés

- Les entreprises s'engagent dans la réalisation d'investissements dont la valeur économique est dédiée à un usage spécifique
- Elles sont exposées à un risque de contrôle réglementaire des tarifs ne permettant pas une juste rémunération des coûts et des risques d'expropriation.

Des risques spécifiques aux infrastructures logistiques : le caractère aélatoire des revenus futurs

Aléas sur les futurs trafics (*cas du 3e pont de Marcory*).

Des risques spécifiques aux infrastructures logistiques : des investissements de long terme faiblement liquides

- Les options de cession d'actifs ou de titrisation des revenus futurs liés aux infrastructures logistiques peuvent être limitées

La maturité de la dette est généralement inférieure à celle des actifs : d'où un risque de refinancement

Des risques spécifiques aux infrastructures logistiques : infrastructures matures : un risque plus faible

Une fois les infrastructures en service et le trafic monté en puissance (phase de ramp up)

- Elles présentent un profil de risque beaucoup plus faible, du moins jusqu'au renouvellement des principales composantes de l'actif.
- Elles attirent un vivier plus large d'investisseurs, intéressés par les différents atouts des infrastructures dont un rendement garanti de la base d'actifs lorsque celle-ci est régulée par une autorité indépendante

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Quelles options pour le financement des infrastructures logistiques ?
Public vs Privé

- L'avantage comparatif du secteur public **ne signifie pas que l'État ou les collectivités territoriales ont systématiquement intérêt à conserver la maîtrise d'ouvrage des projets et à les financer par endettement public.**
- Les PPP ont ainsi, dans le sillage de la *Private Finance Initiative* britannique, bénéficié d'un regain d'intérêt dans les années 1990 qui se manifeste encore de nos jours.

Quelques recommandations : Développer une expertise endogène

En matière d'ingénierie des projets d'infrastructures logistiques : Sélection – Préparation – Programmation - Ingénierie civile/financière – Facilitation du transport et du commerce - Suivi-Evaluation – Aspects transversaux (Intégration régionale – Aménagement du territoire - E&S, CC, Genre…)…

- **Benchmarking – Meilleures pratiques**
- **IA**

Quelques recommandations :Faire un recours massif aux ressources dédiées à la préparation des projets de facilitation

- Assurer la qualité à l'entrée des projets et leur bancabilité
- Insister auprès des bailleurs de fonds pour la prise en compte de **projets physiques et immatériels** exclusivement dédiés à la facilitation des transports sur les corridors en utilisant les outils disponibles
- Assurer une coordination entre bailleurs de fonds au niveau national/régional pour éviter les redondances et la perpétuation ***de fonds de commerce***.

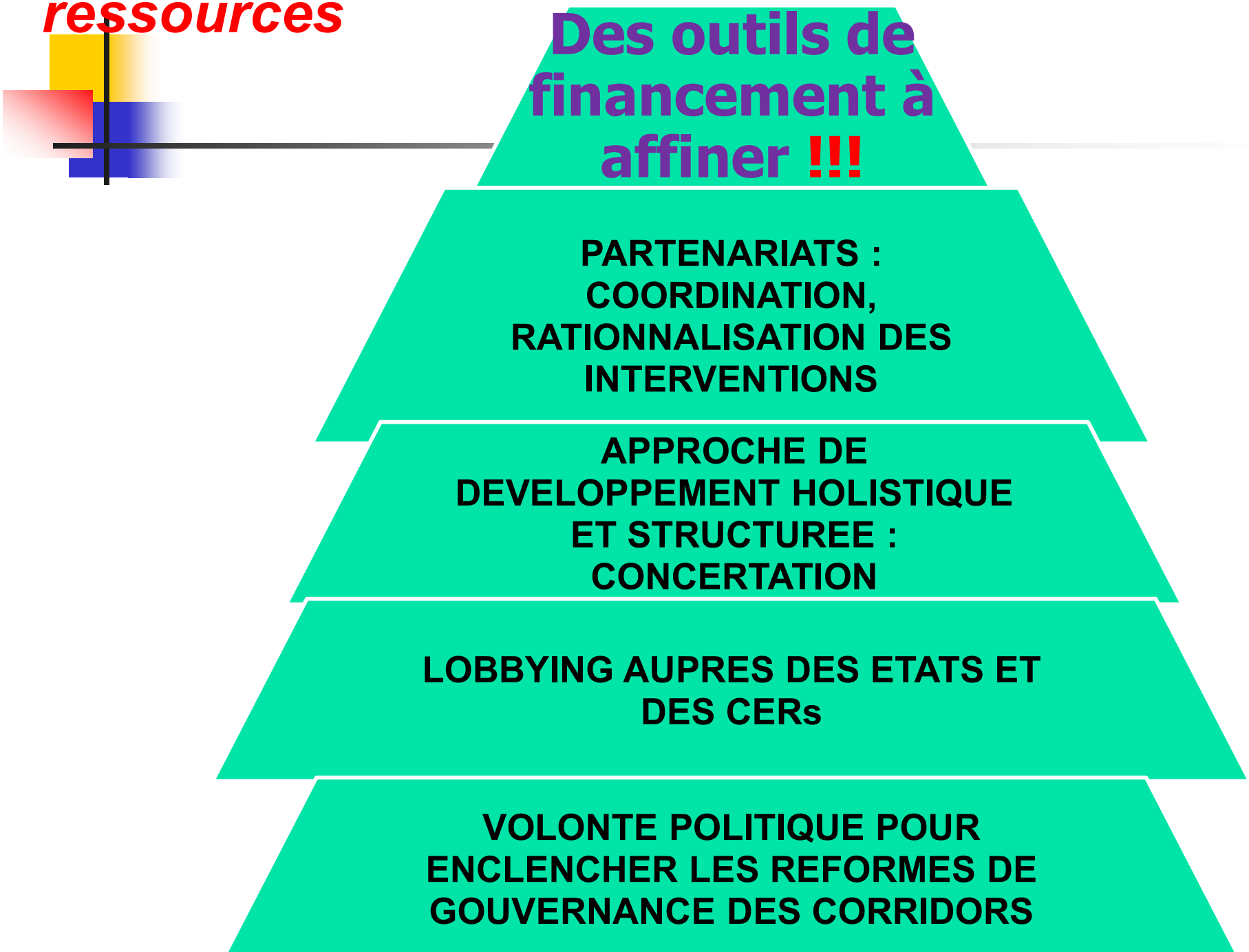
Quelques recommandations
Cibler le développement endogène

- **S'assurer** que les infrastructures financées contribuent à la une structuration de l'espace national et connectent réellement les économies africaines entre elles.
- **Eviter** les modèles purement extractifs (des mines vers les ports)
- **Privilégier** les hubs industriels régionaux (***Corridors de développement ou corridors économiques intelligents***).
- Ne pas occulter la question de la durabilité des investissements

Quelques recommandations : opter pour une approche régionale

- **S'approprier** les stratégies, Politiques, programmes, Projets conduits par les CERs (CEDEAO, UEMOA)
- **S'approprier** les Stratégies d'intervention des bailleurs de fonds (la Stratégie décennale de la BAD (2013-2022) ***qui visent à assurer une croissance inclusive et la transition graduelle vers une croissance verte***

Pré-requis pour une mobilisation efficiente des ressources



MERCI POUR VOTRE ATTENTION