

Fondation Prospective et Innovation

Cercle des entrepreneurs du futur

Impertinences2011

Onze contributions
pour penser et agir autrement

Préface de **Jean-Pierre Raffarin**

■■■■ La
documentation
Française ■■■■

Grand Prix de l'impertinence 2011

Préface 7

JEAN-PIERRE RAFFARIN

Avant-propos 11

CHRISTIAN FORESTIER, MICHEL GODET

Grand Prix

**« Espelette » : une histoire qui ne manque pas
de piment** 17

ANDRÉ DARRAIDOU

Grand Prix

**« Il n'y a pas de métiers pourris,
il n'y a que des patrons blets »** 37

ALAIN FRIBOURG

Prix

**Impertinences logistiques : plaidoyer prospectif
pour une nouvelle compétitivité subsaharienne** 43

YANN ALIX

Prix

Énergie : le nucléaire en plein séisme 59

JACQUES FOOS

Prix

**Pour la promulgation d'une charte de l'islam
en Europe** 73

CLAUDE SICARD

Prix
Les verts contre l'environnement (et le reste) 89
RÉMY PRUD'HOMME

Prix
**Innover ou gaspiller : la révolution simple
du lavage des mains** 105
GILLES GAREL, DENIS CROTTET

Prix
La ville durable doit être rentable ! 115
ISABELLE BARAUD-SERFATY

* * *

**Quelques médias en voie de disparition :
de la presse à la bande dessinée** 125
GILLES CIMENT, STÉPHANE NATKIN

**Libérer l'innovation pour un urbanisme durable :
l'expérience du bonus de COS** 131
CYRILLE DUCHEMIN

La retraite autrement 147
JACQUES BICHOT

Préface

Pertinence de l'impertinence...

La nuance entre ce qui est juste, ce qui touche juste, et ce qui est un peu juste est, on le sent, capitale. Le même mot pourtant sert à désigner une situation de justice, de justesse et de manque respectivement, c'est-à-dire des états bien différents.

C'est un peu l'inverse de cet état de polysémie d'un même mot qui s'attache au couple pertinence/impertinence. On les dirait contraires, et pourtant ces deux mots parlent de la même chose. Une chose infiniment délicate à établir, encore plus à maintenir, et qui s'apparente beaucoup à la justesse évoquée ci-dessus.

Car rien n'est plus pertinent que l'impertinence, en ce sens que, par nature, elle procède de la pertinence, à la manière dont l'humour lui aussi consiste à montrer le sens profond d'une situation en cessant de la prendre au sérieux. Aussi éloignée de l'insolence que l'humour l'est de la dérision, l'impertinence a cette force lapidaire de pointer vers le sens de ce qui est pertinent, mais qu'on peine à voir en général parce que trop de déterminants en compliquent l'intelligence, trop d'oripeaux en occultent les formes. La pertinence se dérobe toujours et ne demeure jamais, car tout

change : c'est l'impertinence qui, par sa liberté aux antipodes de l'incorrection, en permet le relevé correct, toujours à reprendre.

Or, dans un temps de complexité rendue exponentielle par le passage de toutes choses à la dimension mondiale, qui déborde les cadres de pensée établis, s'il devient nécessaire d'inventer la grammaire d'une pensée complexe pour accéder à la *compréhension* du réel, il est encore plus urgent de recourir aux fulgurances de visions simples, mais justes pour parvenir à l'*intelligence* du réel, indispensable à l'action.

Tel est le service roboratif que rend à notre temps le Grand Prix de l'impertinence, créé à l'initiative de Michel Godet, orfèvre en la matière, par le Cercle des entrepreneurs du futur qu'il anime. Soutenu depuis 2009 par la Fondation Prospective et Innovation, créée en 1989 par René Monory et François Dalle, et que j'ai l'honneur de présider, ce prix récompense des textes acérés et insolites qui, tel le petit caillou dont se servit David pour abattre au moyen d'une fronde le géant cuirassé Goliath, frappent où il faut : à la tête, et par surprise.

L'innovation, matrice du renouveau, n'a jamais fonctionné autrement. Elle est la pierre angulaire, et anguleuse, de toute prospective, puisqu'elle enfante des futurs que la prolongation des tendances ne comportait pas. Dans sa mission de veilleur d'avenir, la Fondation Prospective et Innovation trouve auprès des impertinents auteurs primés par

ce Grand Prix des repères révélateurs, tantôt d'écueils jusque-là indiscernés, tantôt de courants encore imperceptibles ou de vents naissants à mettre à profit. La publication de ces textes aidera tous les citoyens soucieux des responsabilités de l'homme libre à y voir, eux aussi, plus clair.

Jean-Pierre Raffarin
ancien Premier ministre
sénateur de la Vienne
président de la fondation
Prospective et Innovation

Avant-propos

En hommage à Jacques Marseille, membre du jury jusqu'à sa disparition en février 2010. La pertinence de son impertinence manque à tous ses amis et au débat d'idées.

Le Cercle des entrepreneurs du futur, créé en 2003, comprend plus d'une cinquantaine de membres organismes et entreprises partenaires rassemblés dans le même esprit d'évergétisme : réaliser « le bienfait public à partir des libéralités privées ». Le Cercle a pour principal objectif de penser et d'agir autrement en contribuant à la société de la connaissance et en soutenant l'entrepreneuriat ainsi que les initiatives locales de développement.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le Grand Prix de l'impertinence, lancé en 2007 par le Cercle des entrepreneurs du futur. Ce dernier est, depuis 2009, un projet commun du Centre national de l'entrepreneuriat (CNE-Cnam) et de la Fondation Prospective & Innovation, organisé comme les précédents avec l'appui de l'Académie des technologies, de l'Agence nationale de la recherche (ANR), de la Datar.

Ce 4^e Grand Prix était centré sur les réflexions impertinentes (dont la veine apparaît limitée à quelques grandes plumes généralement connues), mais aussi élargi aux initiatives et actions de terrain dont la réussite constitue autant de bonnes nouvelles. C'est la raison pour laquelle la cuvée 2011 est plus riche en contributions reçues. Leur nombre a augmenté d'un tiers. Ce succès a conduit le jury à reporter la communication des résultats au 21 septembre 2011. Ce report a permis de sortir, en même temps, le livre *Impertinences 2011* rassemblant les onze textes sélectionnés par le jury. Le même jour a été lancée la 5^e édition du Grand Prix de l'impertinence et des bonnes nouvelles pour 2012 et 2013.

(*) Créé en 2003, le Cercle des entrepreneurs du futur est piloté par le CNE (Centre national de l'entrepreneuriat), un institut du Cnam, appuyé plus particulièrement par cinq membres bienfaiteurs : Epita, la FNTP, Syntec Numérique, CapGemini, Sopra Group . Il comprend plus d'une cinquantaine de membres, dont certains bienfaiteurs : Adecco, Bel, la CGPME, Colas, la DGAC, Devoteam, ERDF, France Télécom, Monceau Assurances, Quick, la SNCF, Schneider Electric, Soparind Bongrain. <http://www.lapropective.fr/cercle>

Les réponses pouvaient être individuelles ou collectives. Elles devaient privilégier le côté inductif et à contre-courant des idées dominantes ou témoigner d'initiatives et d'innovations réussies dans des contextes difficiles.

Elles ont été évaluées par un jury présidé par le recteur Christian Forestier, administrateur général du Cnam.

Les membres de ce jury sont désignés de manière *intuitu personae* et ne pouvaient donc se faire représenter, ni répondre personnellement à l'appel. Une large publicité a été assurée par les partenaires pour la diffusion de cet appel et des réponses primées.

Pour l'année 2011, le jury a décerné deux Grands Prix d'un montant de 5 000 €, six prix d'un montant de 2 500 € et a remarqué trois autres textes pour publication :

Grand Prix :

- « Espelette » : une histoire qui ne manque pas de piment, *André Darraidou*
- « Il n'y a pas de métiers pourris, il n'y a que des patrons bleus »,
Alain Fribourg

Prix :

- Impertinences logistiques : plaidoyer prospectif pour une nouvelle compétitivité subsaharienne, *Yann Alix*
- Énergie : le nucléaire en plein séisme, *Jacques Foos*
- Pour la promulgation d'une charte de l'islam en Europe, *Claude Sicard*
- Les verts contre l'environnement (et le reste), *Rémy Prud'homme*
- Innover ou gaspiller : la révolution simple du lavage des mains,
Gilles Garel & Denis Crottet
- La ville durable doit être rentable !, *Isabelle Baraud-Serfaty*

Outre ces huit récompenses, le jury a distingué pour publication les trois communications suivantes :

- Quelques médias en voie de disparition : de la presse à la bande dessinée, *Gilles Ciment & Stéphane Natkin*

- Libérer l'innovation pour un urbanisme durable : l'expérience du bonus de COS, *Cyrille Duchemin*
- La retraite autrement, *Jacques Bichot*

Christian Forestier, Michel Godet

LES MEMBRES DU JURY DU GRAND PRIX 2010

Jean-Pierre Alix (conseiller à la Présidence, CNRS)

Marie-Hélène Aubry (consultante)

Gilbert Azoulay (directeur délégué, AEF)

Jean-Claude Bouly (professeur du Cnam)

Anne Brunet-Mbappe (enseignant chercheur à Advancia)

Stéphane Cordobes (conseiller à la Datar, professeur au Cnam)

Pierre Chapuy (professeur au Cnam)

Michèle Debonneuil (inspection générale des finances)

Gérard-François Dumont (professeur à la Sorbonne)

Philippe Durance (professeur au Cnam)

Yves Farge (Académie des technologies)

Christian Forestier (administrateur général du Cnam)

Michel Godet (professeur au Cnam, animateur du Cercle)

Michel Griffon (directeur général adjoint de l'Agence nationale de la recherche)

Marjorie Jouen (conseillère à *Notre Europe*)

Alain Lebaube (journaliste)

André Letowsky (consultant)

Marc Mousli (consultant)

Maria Nowak (présidente de l'ADIE)

Malika Sorel (membre du Haut Conseil à l'intégration)

Jacques Theys (ancien directeur du Centre de prospective, ministère de l'Équipement)

Jean-Marc Vittori (*Les Échos*)

Impertinences logistiques : plaidoyer prospectif pour une nouvelle compétitivité subsaharienne

YANN ALIX

Résumé

Transports, échanges et logistiques apparaissent de manière très singulière en Afrique subsaharienne. D'une part, les échanges sous-régionaux et micro-locaux outrepassent les contraintes de nations, de frontières ou de réseaux. Ils restent néanmoins largement sous-estimés du fait de l'importance du secteur informel et des échanges vivriers. D'autre part, les échanges macro-régionaux et internationaux demeurent complexes et précaires. Les coûts de transaction restent les plus importants du monde, freinant l'entrée des économies subsahariennes dans la fluidité permanente de la globalisation. Pour aller au-delà de la litanie des sempiternels facteurs de causalité, l'impertinence aujourd'hui passe par la révélation des potentiels humains, infrastructurels, organisationnels ou même culturels. Toutes les forces vives doivent se libérer pour assurer enfin l'avènement économique et sociétal subsaharien. Puissent ces quelques impertinences modestement contribuer à cette nouvelle dynamique que saluent les marchés mondiaux et qui devrait se manifester par une véritable révolution logistique sous-régionale.

Yann Alix est délégué général de la fondation SEFACIL, pôle d'excellence de la réflexion stratégique et de l'analyse prospective maritime, portuaire et logistique.

Quelques réalités logistiques et portuaires modernes

La logistique a horreur des ruptures. L'expression *Seamless Transportation System* traduit cette liberté revendiquée du flux logistique à s'organiser en fonction de la somme des moindres contraintes : fermez une frontière et une nouvelle route s'ouvrira ; renforcez les contrôles douaniers et d'autres organisations de transport s'agenceront. Le corridor de transport ivoiro-burkinabé pour l'exportation des 3C (café/cacao/coton), contrarié par la crise politique depuis 2001, symbolise cette versatilité logistique. Malgré d'autres natures de contraintes (douanière, linguistique, culturelle, voire ethnique), le port de Téma a connu des taux de croissance de 30 % sur 2002-2003, 15 % sur 2004-2005 et table sur +35 % pour 2010-2011. Le port de Lomé frôle la saturation permanente depuis les élections ivoiriennes de 2010. La captation de trafic d'environ 1,2 millions de tonnes par année au détriment du port d'Abidjan provient pour moitié des pays enclavés.

Principaux corridors intérieurs de transport reliant le Burkina Faso au Golfe de Guinée



Source : Bolloré Africa Logistics.

Les réalités logistiques dans l’Afrique subsaharienne d’aujourd’hui ne peuvent s’appréhender sans faire référence à l’histoire. Dès la fin du XIX^e siècle, une balkanisation politique du continent a érigé des barrières pour séparer les intérêts des colonisateurs. Et les nouvelles parcellisations territoriales issues des indépendances nationales n’ont pas réussi à lisser les ruptures, bien au contraire : la redistribution géopolitique a entraîné une allocation spatiale incohérente avec des États trop petits pour leur démographie, trop grands pour leur système politique, trop arides pour leurs systèmes agraires, trop peu « ethniques » pour leurs géographies ! Il en résulte deux types de constats logistiques aussi stupéfiants qu’incongrus.

Les échanges commerciaux sous-régionaux et micro-locaux dépassent largement les contraintes de nations, de frontières ou de réseaux

Des flux, que l’on pourrait qualifier de naturels car résultant de l’autosubsistance, s’érigent par-delà les barrières douanières, les tracasseries administratives, les contrôles identitaires ou même les contraintes des réseaux physiques de transport. Les échanges informels quotidiens à bord de pirogues illicites entre Brazzaville et Kinshasa expriment le pragmatisme logistique d’une organisation en réseau. Un pont fluvial permanent entre les deux capitales les plus rapprochées du monde permet aux utilisateurs quotidiens de ne pas s’acquitter des formalités douanières officielles, ni des pots-de-vin aux contrôleurs, ni des taxes pour la déclaration des bagages, ni de la redevance portuaire, ni des charges des cambistes, ni des autres taxes informelles qui s’appliquent sur les deux rives du fleuve Congo ! Restent pour les statistiques officielles les trafics des deux seuls navires publics qui assurent la traversée de deux kilomètres.

Autre exemple et autre illustration : la balance « officielle » des exportations de produits de la République du Niger, l’un des cinq pays les plus pauvres de la planète (figure 2). La distinction entre les tonnages et les valeurs illustre l’intensité physique de trafics à très faible valeur dans la sous-région. Si l’on exclut l’exploitation des gisements d’uranium, qui gonfle artificiellement les valeurs

exportées vers l'Europe, il est clair que le commerce et les échanges du pays se déploient sur les marges frontalières avec des réseaux adossés sur les quelques axes goudronnés qui partent en étoile depuis Niamey. De surcroît, les intégrations ethniques et les héritages nomades traditionnels articulent des capillarités d'échanges que les statistiques officielles demeurent incapables d'évaluer, et qui gonfleraient encore l'importance régionale des trafics.

Proportion estimée des exportations officielles nigériennes par région de destination (année de référence 2007)

Destination	Tonnage	Valeur
Afrique de l'Ouest	70,5 %	15,9 %
Asie de l'Est	12,6 %	14,6 %
Amérique du Sud	10,0 %	1,4 %
Europe de l'Ouest	3,0 %	56,0 %
Europe du Sud	1,5 %	3,1 %
Asie centrale de l'Est	0,9 %	0,5 %
Afrique du Nord	0,4 %	0,1 %
Indéterminé	0,3 %	2,0 %
Afrique australe	0,3 %	1,1 %
Amérique du Nord	0,3 %	4,8 %
Autres (9)	0,2 %	0,4 %
Total	100,0 %	100,0 %

Avec ces deux exemples, les puzzles géopolitiques éclatent sur les logiques vivrières de l'échange, privant les économies « officielles » des prélèvements obligatoires et autres taxes indispensables au fonctionnement, voire aux réformes, des administrations publiques. Dernière illustration parmi tant d'autres, les difficultés de l'administration centrale nigérienne, et la gabegie logistique dans la plupart des ports polyfonctionnels du pays auto-entretiennent l'organisation de filières au départ du port voisin de Cotonou. Le Bénin et ses 7 millions d'habitants trouvent en cela des débouchés « logistiques » inespérés vers le Nigéria, fort de 150 millions de consommateurs potentiels. Tout le long de la frontière s'auto-structurent des réseaux ramifiés avec des compétences consolidées pour gérer des centres de stockage, des aires de groupage/dégroupage, des services

de réparations et d'autres prestations liées à la nature des produits échangés. Les fluidités logistiques demeurent à cet égard intéressantes avec des créations de valeurs sur des chaînes simples reliant un producteur à un consommateur soumis à la ponction d'une kyrielle de petits intermédiaires vivant d'« expertises » souvent improvisées. Encore une fois, une partie conséquente de ces flux n'entre pas dans les statistiques douanières officielles des deux pays.

Les échanges commerciaux macro-régionaux et internationaux demeurent complexes, précaires et coûteux, écartant les économies africaines de la globalisation

En changeant d'échelle de lecture, la circulation internationale terrestre en Afrique subsaharienne reste un cauchemar. Un navire dont l'exploitation quotidienne revient à 15 000 € continue de s'arrêter à Téma, puis Lomé puis Cotonou alors que les trois capitales économiques se suivent sur moins de 350 km de côte. Les services maritimes en sauts de puce de port en port persistent, car les espaces économiques et logistiques ne s'affranchissent toujours pas de contraintes douanières et administratives érigées en dogme protecteur d'arrière-pays souverain. A part le terminal *SETV* à Abidjan, les faibles productivités portuaires soustraient les économies subsahariennes des effets structurants de l'éclatement conteneurisé sous-régional. Les faibles connectivités des réseaux terrestres limitent également ces processus classiques de massification des flux. Il en résulte des surcoûts liés à l'utilisation de matériels roulants qui attendent parfois pendant des semaines pour disposer de lots complets, qui surchargent les essieux et défoncent les asphaltes ! Ces mêmes camions et remorques perdent un temps considérable pour intégrer des convois sécurisés au départ d'espaces portuaires qui ne « relâchent » les marchandises internationales qu'après de fastidieuses transactions douanières.

Ces situations amplifient l'éloignement physique de pays enclavés tributaires de capacités logistiques de transport censées les connecter aux réseaux du commerce mondial. Les convois de camions au départ du port de Douala peuvent mettre entre 45 et 60 jours pour desservir Bangui ; soit environ 6 à 8 rotations annuelles

pour couvrir les 1 450 km séparant les deux villes ! Les coûts de transport dans la valeur totale des importations en Afrique subsaharienne atteignent en moyenne 15 %, contre 8 % environ pour les autres territoires en développement, et moins de 4 % pour les pays industrialisés. Pour les pays enclavés subsahariens, parmi les moins intégrés dans les chaînes de valeur internationales, ces coûts de transport peuvent atteindre 40 %, anéantissant la compétitivité des produits exportés et réduisant la capacité d'achat local. Dans les situations paroxystiques comme la crise humanitaire du Darfour, l'ampleur des coûts logistique et de transport est telle que les valeurs des produits alimentaires importés demeurent inférieures au total des coûts terrestres pour supporter leur acheminement ! Selon la Banque mondiale, l'importation d'un conteneur de 40 pieds chargé de 25 tonnes de Douala vers Bangui revient en moyenne à 5 000 \$US, soit 200 \$US la tonne ! D'autres études « indépendantes » et reposant sur des données fournies par les logisticiens corroborent l'ordre de valeur avec par exemple 260 \$US la tonne sur un trajet Douala/N'Djamena. Ce qui explique pourquoi le continent africain ne pèse que pour 2,5 % du commerce mondial en 2008... contre 10 % en 1950. Cela permet d'illustrer l'extrême dépendance infrastructurelle et logistique des pays enclavés, particulièrement quand les conditions s'avèrent extrêmes.

Trafics routiers sur la route Douala – N'Djamena

Source : Dominique Lafont – Bolloré DTI – mars 2005.

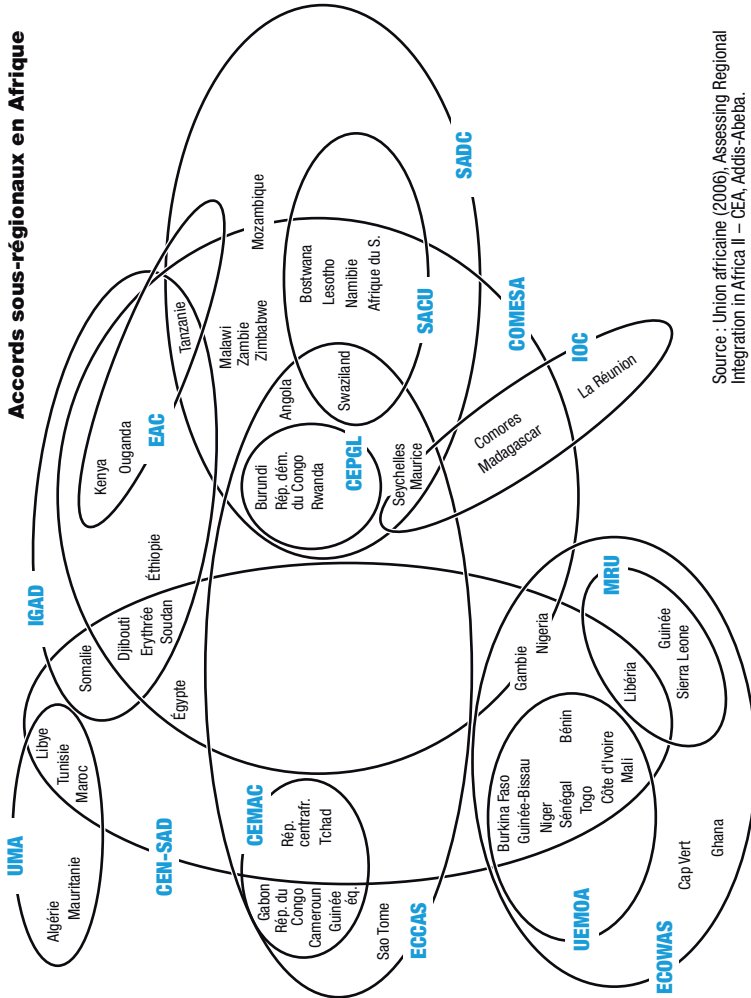




Les actions du programme ALMATY (2003) en faveur des pays enclavés résumant les enjeux de la dépendance logistique : réformes des cadres réglementaires, des conditions de transit et des supports financiers à l'amélioration des infrastructures physiques terrestres ; le tout construit dans une intégration institutionnelle sous-régionale uniforme et efficiente. L'illustration du *Spaghetti Bowl* des accords économiques sous-régionaux en Afrique (voir page suivante) laisse pantois quant à la dernière mission d'unifier pour faciliter les échanges et soutenir le développement humain !

Il n'en demeure pas moins que l'intégration économique sous-régionale demeure un enjeu incontestable du développement du continent. La croissance des échanges et la génération de valeur dans les processus commerciaux intra-africains permettraient d'assurer une meilleure intégration stratégique dans les cycles de production/transformation/consommation intercontinentaux. Les barrières géopolitiques, idéologiques et ethniques demeurent pas moins pernicieuses que les contraintes administratives, douanières, tarifaires ou légales. Toutes concourent à freiner l'émergence de routes et de corridors logistiques efficaces : toutes limitent les bienfaits sociétaux de pénétrantes de transports qui ne connecteraient pas seulement les capitales macrocéphales du continent, mais agenceraient un maillage infrastructurel vecteur de réduction de la pauvreté.

Accords sous-régionaux en Afrique



Source : Union africaine. (2006), Assessing Regional Integration in Africa II – CEA, Addis-Abeba.

Dans ce contexte logistique très rapidement brossé, et dont moult éléments ont été sciemment oubliés (fiscalité et système bancaire, aide internationale et gouvernance, instruments juridiques et facilitation, sécurité et fiabilité logistique, etc.), l'impertinence s'impose afin de casser les préconçus et libérer les idées les plus décalées. Tel est l'objet de la seconde partie avec cinq impertinences simples et pratiques, toutes interconnectées les unes aux autres, avec le fol espoir de raviver des *modus operandi* aussi optimistes que réalistes dans l'environnement logistique et économique subsaharien.

Cinq vertus impertinentes dans le secteur des transports et de la logistique subsaharienne

Impertinence n° 1 : Structurer des conseils des chargeurs en fédérations transnationales sous l'égide d'une association suprarégionale

Cette association regrouperait les pays enclavés subsahariens et les pays côtiers. Les complémentarités de trafics permettraient une optimisation de l'organisation générale des échanges sous-régionaux. L'Association des Conseils de Chargeurs Subsahariens (ACCS) aurait l'occasion de s'affranchir des logiques nationales et des carcans hérités de l'agencement physique des voies de circulation terrestres. L'ACCS pourrait surtout disposer d'un poids économique intéressant pour entamer des pourparlers avec les grands logisticiens œuvrant dans la sous-région. Ces derniers pourraient profiter d'une logique de « super grand compte » avec une ACCS qui se ferait le relais privilégié des conseils de chargeurs nationaux. Des synergies et des complémentarités sous-régionales verraient le jour avec des intégrations de services et de flux logistiques dans une nouvelle échelle d'actions. L'ACCS se déclinerait en deux grands paradigmes logistiques simples.

Une organisation transcendant les filières de produits

Les processus de regroupement et les capacités à optimiser les convois de fret s'en trouveraient renforcés si l'ACCS faisait jouer les complémentarités entre les grands flux traditionnels (café, cacao, coton) et les autres filières de produits très

hétéroclites circulant dans l'espace commercial subsaharien. L'ACCS jouerait de manière effective le rôle très structurant de bourse de fret avec des concentrations de flux sur des plates-formes intérieures. Ces massifications se structureraient au gré de demandes de services et d'offres de transport, organisées selon des logiques concentriques autour de ces plates-formes logistiques intérieures. Ces solutions innovantes permettraient de soutenir les initiatives d'exportations en offrant des possibilités de groupage/dégroupage de flux complémentaires. Elles pourraient améliorer la capillarité des réseaux de collecte et de distribution, notamment pour les petits lots issus de zones éloignées. Cette ramification soutiendrait les opportunités pour de petites structures entrepreneuriales de mieux se connecter aux réseaux de transport. La barrière des coûts logistiques s'en trouverait amenuisée, offrant ainsi de nouvelles opportunités d'échanges et de commerce dans des aires rurales.

Une optimisation des flux entrants et sortants pour orchestrer une nouvelle planification logistique d'envergure sous-régionale

L'ACCS, par la connaissance fine des natures de produits faisant l'objet de transactions dans la sous-zone, pourrait innover en optimisant la circulation des capacités de transport sur tout l'arrière-pays subsaharien. Les conditionnements conteneurisés de néo-vracs comme les résidus de métal, les produits forestiers ou agro-alimentaires pourraient amplifier les volumes exportés et réduire les déséquilibres de flux. Une catégorie de nouveaux entrepreneurs pourrait voir le jour pour valoriser ces transformations visant à réduire les coûts logistiques globaux. Ces processus déjà constatables aux abords physiques des terminaux portuaires s'étendraient plus largement dans l'intérieur, le long des corridors relayant ces plates-formes intérieures pourvoyeuses de nouveaux services à la marchandise. L'impertinence de la démarche repose dans un renversement de la logique de transport avec des chargeurs moins tributaires des conditions générales de services. Cela permettrait une véritable optimisation d'ensemble au moment d'investir dans un port sec ou des entrepôts sous douanes, avec la considération de l'espace subsaharien dans son grand ensemble. Une nouvelle cartographie des arrière-pays portuaires s'orchestrerait sur les seuls critères de concurrence et de compétition logistique, tenant pour acquis le contrepois planificateur et régulateur de l'ACCS sur toute la sous-région. Cette impertinence éviterait la profusion inutile de projets de ports secs aux ambitions souvent plus politiciennes que logistiques. Elle permettrait d'enrayer la pernicieuse cartellisation du secteur routier sous-régional.

Impertinence n° 2 : Investir, déployer, entretenir et gérer en propre des capacités de transport routier

Au travers de flottes de poids lourds, tracteurs, remorques adaptées, etc., il s'agit de reprendre le contrôle physique, logistique et organisationnel du déplacement opérationnel des flux internationaux à destination des marchés intérieurs de consommation. Des investissements communautaires sous l'égide de l'ACCS permettraient notamment d'aligner des capacités de transport en face des besoins de services recensés. Un étalonnage tarifaire pourrait également voir le jour avec une aide au démarrage pour subventionner les achats de matériels roulants en meilleur état que ceux circulant actuellement dans la zone. A l'instar des initiatives européennes pour densifier les réseaux de batellerie fluviale, des flottes de camion pourraient se déployer sur des modèles économiques et financiers mêlant intérêts publics et privés. Des coopératives sous-régionales pourraient voir le jour avec une gestion comptable et un investissement de base orchestrés par les bailleurs de fonds internationaux. Outre le fait qu'est estimée à 20 milliards la réfection des grands réseaux terrestres de transport africain, la mise en circulation de matériels en bon état annihilerait pour partie les manques de fiabilité liés aux bris permanents de matériels.

La gestion de l'entretien des matériels serait également du ressort de l'ACCS ou des unités de gestion sous-régionales. Vecteur d'emplois et de compétences, des ateliers-relais pourraient ainsi voir le jour sur les points de convergences logistiques décrits dans l'impertinence n° 1. Toute une économie formelle pourrait accompagner et structurer les activités physiques de transport. Ces transferts vers un environnement encadré pourraient servir les intérêts des logisticiens intégrateurs déjà en place avec des prestations de meilleure qualité et plus fiables. L'organisation logistique globale s'en trouverait bonifiée et la génération de valeur pourrait soutenir en partie des programmes planifiés de réfection de tronçons routiers. Enfin, des chauffeurs formés seraient impliqués dans la gestion de leurs matériels par l'octroi de primes à la qualité des prestations offertes (respect des délais, réduction des bris, entretien du matériel roulant, consommations mieux maîtrisées, etc.). L'implication générale des communautés locales le long des routes pourrait briser la spirale de la pauvreté. Les incessants contrôles illégaux pourraient dans une logique vertueuse se réduire, en relation directe avec l'amé-

lioration globale des conditions de vie des populations. La gestion intégrée de ces flottes coopératives soutiendrait une amélioration globale des performances avec une réduction mécanique des temps de transit et des coûts induits de transport.

Impertinence n° 3 : Adopter des systèmes informatiques interopérables et révolutionner les régimes douaniers dans une Union douanière subsaharienne (UD2S)

Un marché commun subsaharien avec une unité douanière permettant des fiscalités harmonisées dans un cadre légal sous-régional consensuel permettrait assurément une réduction considérable des coûts de transaction. Néanmoins, l'impertinence n°3 ne se borne qu'au dimensionnement pratique et opérationnel de solutions techniques et technologiques afin de rendre les douanes plus efficaces et transparentes. Les blocages logistiques liés aux administrations douanières se constatent sur deux fronts : celui de la rupture physique au moment de passer une frontière, et celui de la rupture technique au moment de relâcher les marchandises portuaires en cours de dédouanement.

Sur la base de concessions solidaires des licences d'exploitation, un réseau harmonisé pourrait soutenir l'échange électronique d'informations relatives aux déplacements des marchandises dans toute la zone. La gestion des interfaces avec des systèmes douaniers communautaires sous-régionaux permettrait un accroissement considérable du prélèvement de taxes sur les marchandises. Cette régularisation des pratiques de gestion reposerait sur une gouvernance innovante, avec un hébergement des bases de données dans les pays fournisseurs de technologies. Un accompagnement au changement vers une culture douanière de facilitation et de sécurisation d'échanges fiabilisés guiderait cette transformation de l'outil douanier sous-régional. Les nouvelles technologies de l'information ont permis l'avènement de réseaux extrêmement efficaces pour la téléphonie mobile. Ces technologies éprouvées dans le contexte subsaharien soutiendraient une gestion électronique sécurisée des procédures douanières.

Cette impertinence, ô combien symbolique, permettrait l'adoption politique d'une liberté progressive de la circulation des produits, s'affranchissant par là-même

des corruptions endémiques qui sclérosent la compétitivité sous-régionale. Une dématérialisation croissante de la documentation serait possible par l'adoption unanime d'une aire douanière transnationale avec des systèmes informatiques compatibles. Les dédouanements anticipés et l'accélération des procédures conduiraient inévitablement à une augmentation de la productivité des interfaces portuaires. C'est toute la fluidité des chaînes logistiques sous-régionales qui s'en trouverait bénéficiaire. L'accélération et la fiabilité des procédures permettraient une augmentation des rotations de flottes terrestres et feraient baisser l'impact économique des transports dans le coût final des produits importés et exportés. Le « gel » des marchandises et l'impact en trésorerie s'en trouveraient améliorés.

Le tout s'accompagnerait d'une révolution encore plus ambitieuse, avec la *conscientisation* des agents douaniers aux nouveaux rôles modernes des douanes. Un master « Douanes & Logistique » a vu le jour au Havre en 2007 pour apporter le tout premier maillon d'une longue chaîne de changement. La technologie et la formation apparaissent comme les vecteurs du changement des pratiques et des mentalités, permettant un accroissement du recouvrement des droits et taxes, tout en raffermissant le pouvoir d'une administration douanière assainie. Une douane subsaharienne harmonisée sous l'égide de l'UD2S deviendrait totalement partie prenante de communautés logistiques et portuaires intégrées.

Impertinence n° 4 : Mettre en place des plates-formes itinérantes de formation à l'échelle sous-régionale

Cela permettrait de mutualiser les efforts liés à la valorisation du capital humain local. L'ambition serait de procéder à l'avènement d'une nouvelle génération de compétences, avec des diplômes et des qualifications articulés sur les besoins réels des économies sous-régionales. La formule retenue pourrait être innovante avec une structure souple et itinérante qui mobiliserait des formateurs locaux et internationaux sur des points focaux (capitales économiques, carrefours logistiques, etc.). Le plus grand nombre assisterait dans des formules de formation à la carte/à la demande. L'ambition consisterait à fournir les outils indispensables de formation aux besoins professionnels identifiés et remontés grâce à l'ACCS et à l'UD2S. Ce faisant, des innovations pédagogiques à base d'études de cas

mettraient en perspective les savoirs fondamentaux avec des solutions appliquées aux problèmes rencontrés. Une déclinaison de formations en commerce international, transport, logistique et douanes permettrait :

- La formation d'une élite locale jeune pour soutenir les réformes intellectuelle et morale des institutions publiques de toute la sous-région. L'entraînement du cercle vertueux dans les secteurs du commerce et de la logistique passe en premier lieu par la qualification d'une élite de fonctionnaires qui serait rétribuée en rapport avec leur efficacité, leur performance de gestionnaire, leur aptitude à insuffler ces changements structurels qui feront avancer les mentalités administratives sous-régionales. Ces cadres et agents des tutelles publiques seraient alors les garants d'une révolution tranquille des modalités d'encaissement des entrées de fonds.

- La montée en puissance d'un entrepreneuriat privé dynamique qui pourrait investir tous les maillons de la chaîne logistique internationale. Ces formations diplômantes exigeraient un assouplissement législatif et réglementaire pour distribuer des licences d'exploitation, des brevets d'aptitude ou encore des reconnaissances en capacités de transport. Les personnes formées auraient accès à toutes les gammes de métiers liées à la logistique. Cette nouvelle génération entrepreneuriale privée pourrait stimuler un tissu économique et productif local. La transformation de cette improvisation entrepreneuriale si active dans l'économie informelle demeure le plus grand défi de l'impertinence logistique subsaharienne. L'adaptabilité des modèles avérés de microcrédit dans le contexte entrepreneurial africain devra alors faire ses preuves. Dans la présente digression, l'objet est de créer le socle de cette génération nouvelle de l'entrepreneuriat moderne subsaharien avec des solutions d'accompagnement financier à la création de valeur. Les réformes en cours sur les institutions bancaires, l'accès au crédit et la consolidation de l'épargne, constituent des signes encourageants de cette impertinence.

Impertinence n° 5 : Donner un rôle aux femmes dans le déploiement de solutions portuaires et logistiques innovantes

La philosophie de cette cinquième impertinence repose sur le bien-fondé des effets directs et indirects de la féminisation des cadres logistiques portuaires sur les communautés locales. Le pari est de voir se développer d'autres formes ma-

nagériales, basées sur des valeurs différentes. Les réflexes culturels et identitaires des femmes restent distincts et complémentaires de ceux des hommes. Au-delà d'une féminisation des structures décisionnelles des ports et des projets logistiques attendants, ce sont des bouleversements sociétaux qui sont attendus, par le soutien de réseaux solidaires de développement. L'intégration des communautés locales dans les affaires portuaires et logistiques s'avère essentielle, et l'impertinence consiste à croire que la présence de plus de femmes accélérerait ces retombées. Depuis 2007 et l'organisation de la 1^{re} conférence du réseau des femmes portuaires ouest et centre africaines, les autorités portuaires sous-régionales ont pris pour acquis que les forces entrepreneuriales féminines demeureraient un plus dans la compétitivité générale de leurs structures. La transparence, la probité et l'excellent niveau de formation reviennent comme des leitmotifs pour une gouvernance managériale et opérationnelle d'une autre nature. Les communautés portuaires restent les vecteurs du développement économique, financier et fiscal des nations subsahariennes côtières et même enclavées. Un positionnement des femmes dans les structures de gestion et de direction des autorités portuaires insufflerait une nouvelle dimension au rôle du port dans l'épanouissement des communautés locales, régionales, nationales, voire continentales.

Enfin, quand l'OCDE rapporte que 70 % des femmes africaines constituent la force agricole du continent et qu'elles produisent 90 % de toutes les denrées alimentaires, il est très regrettable de penser que le pourcentage des femmes salariées demeure l'un des plus faibles du monde avec 8,5 %. Les milieux portuaires et maritimes ont été jusqu'à très récemment dominés par les hommes, héritiers de métiers durs et exigeants physiquement. Avec l'avènement de la conteneurisation, du marketing ou encore de l'intelligence économique et de la logistique, des pans entiers de nouveaux métiers et de nouvelles compétences continuent de voir le jour. La qualité physique des postulants a été reléguée face aux exigences intellectuelles relevant autant d'aptitudes masculines que féminines. Depuis 2008, sous l'impulsion de l'Organisation maritime internationale, de l'IPER et du port du Havre se tiennent en Europe des séminaires de formation supérieure dédiés aux cadres portuaires africaines.

Et la plus belle des impertinences logistiques ne serait-elle pas de voir dans les prochaines années une femme diriger une association des ports et logisticiens subsahariens, afin d'orchestrer magistralement les révolutions en marche du continent ?

POST-SCRIPTUM

Je dédie cette impertinence au professeur Jean Grosdidier de Matons. Ses visions économiques décalées, ses propositions juridiques innovantes et ses solutions managériales appliquées ont façonné l'ordonnement légal de nombreux corridors subsahariens. Puisse cette digression rendre hommage à ce démiurge du savoir portuaire.

Je remercie mon ami Jean-François Pelletier avec qui nous partageons la passion du transport et de la logistique. Ses commentaires éclairés ont su une fois encore bonifier l'impertinence.

A toi, Annie l'Africaine...

BIBLIOGRAPHIE

Y. Alix (2009), «La création de plateformes logistiques et de ports secs en Afrique de l'Ouest et du Centre: impacts sur la facilitation de l'arrière-pays et des pays enclavés». Symposium international sur les transports maritimes et l'économie maritime – Réunion des ministres des Transports – OMAOC. Cotonou – Bénin, 28 Sept / 02 Oct. 2009.

Y. Alix, A. Gruchy (2009), "International Women Networks in Port Management: The Western & Central Africa Initiative" 26th World Conference International Association of Port Authorities (IAPH). Genoa, Italy.

J. Debrie (2010), "From colonization to national territories in continental West Africa: the historical geography of a transport infrastructure network". *Journal of Transport Geography*, Vol.18, (2), 292-300.

Economic Commission for Africa (2010), *Assessing Regional Integration in Africa IV : Enhancing Intra-African Trade*.

J. Grosdidier de Matons (2004), *Facilitation du commerce et du transport en Afrique subsaharienne. Recueil des instruments juridiques internationaux*. Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne. Document de travail SSATP N°73F.

D. Lafont (2005), "The Challenge of Multimodal Transport in Landlocked African Countries". World Bank Conference, March 2005.

P.O. Pedersen (1991), "Freight transport under globalisation and its impact on Africa". *Journal of Transport Geography*, Vol. 9 (2), 85-99.

J.F. Pelletier (2008), *Analysis of the principal economic, geographic and logistic factors in the development of a trade corridor from the Misurata Free Trade Corridor*. Special Report prepared for SDV Mining Antrak Africa – Groupe Bolloré. Tripoli, March 2008.

J.F. Pelletier, Y. Alix (2010), "Benchmarking the Integration of Corridors in International Value Networks: the Study of African Cases". In *Integrating Seaports and Trade Corridors*. Hall, P., McCalla, R., Comtois, C., Slack, B.; Farnham Ashgate Edition – New-York. 173-191.

J.-M. Severino, O. Ray (2010), *Le temps de l'Afrique*. Odile Jacob.