

Conception et mise en œuvre des plateformes logistiques

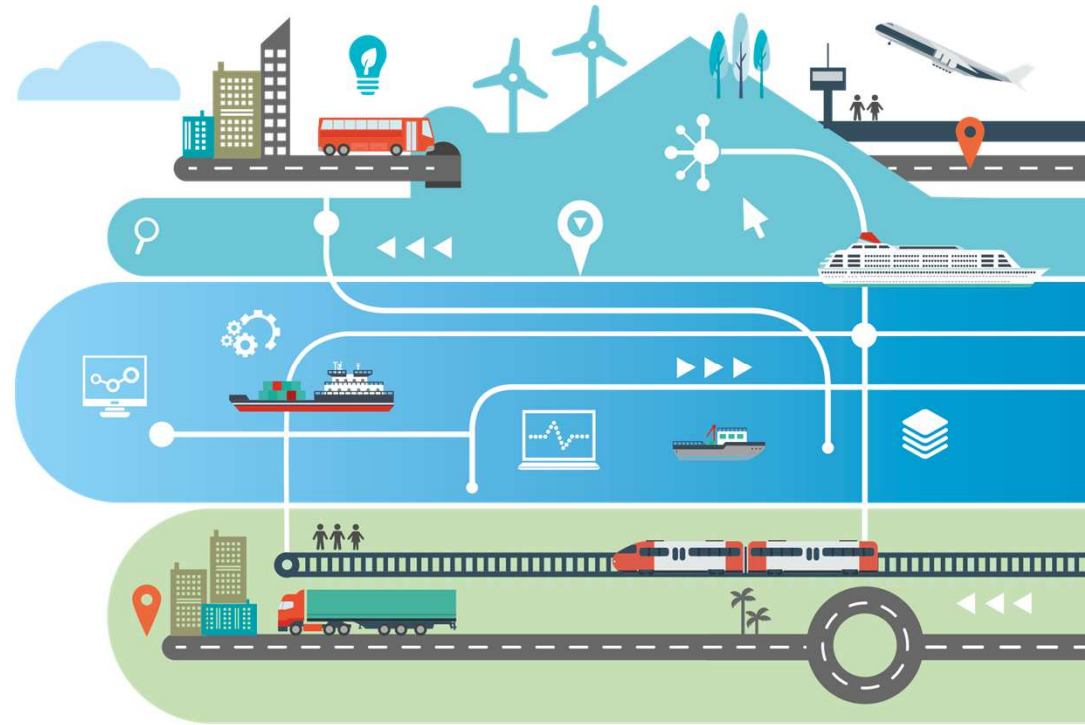
Transports intermodaux régionaux: difficultés pratiques et solutions novatrices
WP24, CTI, CEE-ONU

Genève, 20 novembre 2018





Introduction



Le CETMO:

- Créée en 1985, comme résultat d'un accord entre les pays de la Méditerranée Occidentale (Algérie, Espagne, France, Italie, Maroc, Portugal, et Tunisie). Le centre a été créé sous les auspices des Nations Unies
- Mission: Développer la coopération régionale au niveau institutionnel et technique en vue d'améliorer les conditions de transport en Méditerranée

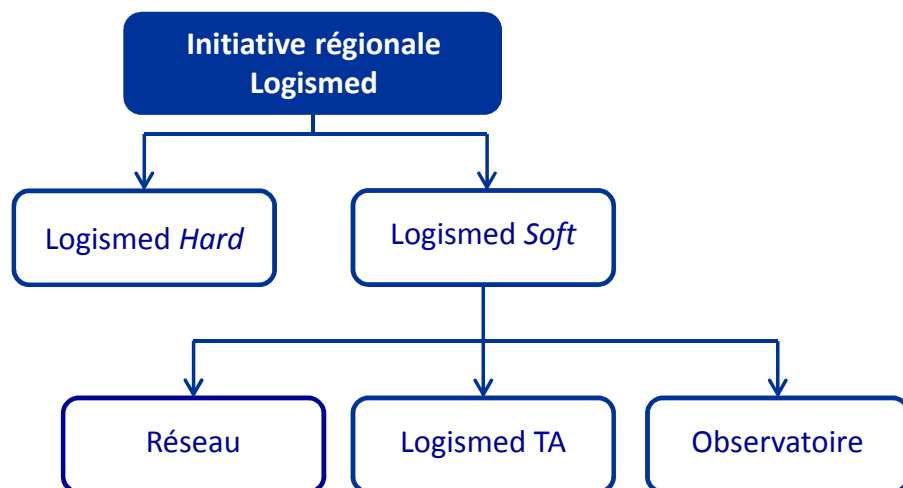
Le GTMO 5+5:

- Le GTMO est un groupe de coopération sur le transport au plus haut niveau qui a initié sa trajectoire en 1995 à Paris.
- Les membres du GTMO 5 + 5 sont les Ministres des transports des dix pays de la région (l'Algérie, l'Espagne, la France, l'Italie, la Libye, la Malte, le Maroc, la Mauritanie, le Portugal et la Tunisie).
- Le CETMO fait office de Secrétariat technique du GTMO 5+5



Initiative régionale Logismed

- Objectif Logismed: Renforcer les capacités logistiques des pays du voisinage méditerranéen et promouvoir un réseau de plateformes logistiques dans cette région (Algérie, Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie).




- Logismed Hard: Études faisabilité plateformes logistiques.
- Logismed Soft – Réseau: Réseau de connaissance en plateformes logistiques

Guide: Conception et mise en œuvre de plateformes logistiques

- Logismed Soft – Logismed TA: Mise en place activités de formation
- Logismed Soft – Observatoire: Observatoire logistique

Promoteur:  European Investment Bank
The Ed bank

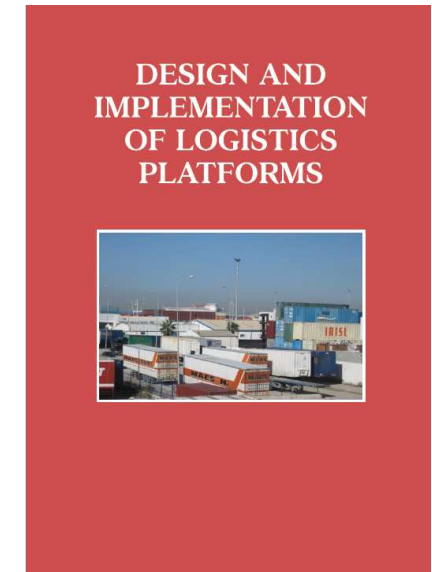
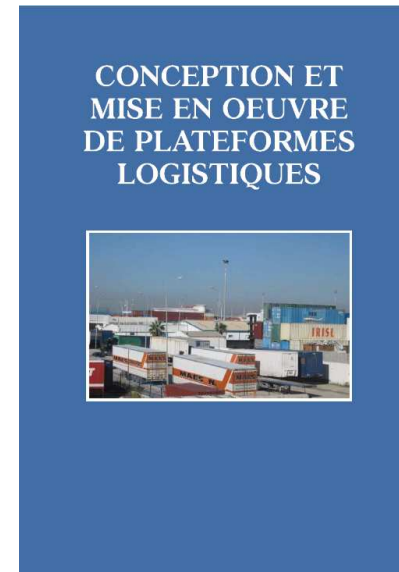
Financée par:   Middle East and North Africa Transition Fund

Implémentée par:  CETMO



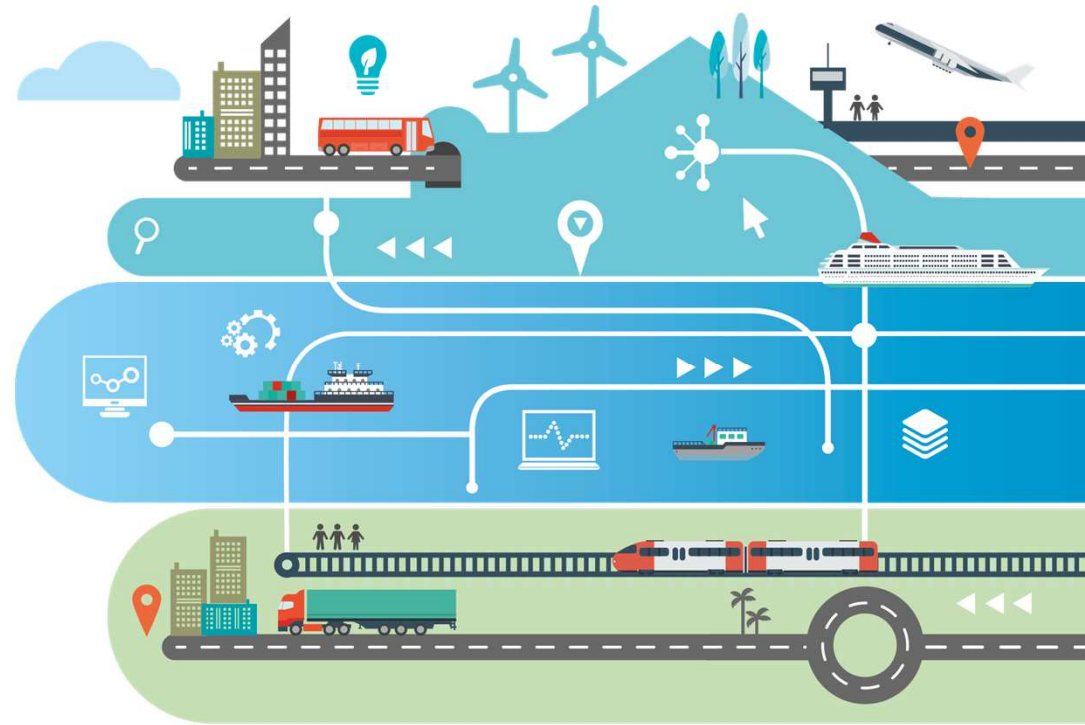
Contenu de la guide

- État de l'art sur les plateformes logistiques
- Feuille de route pour la mise en œuvre
- Étape de démarrage
- Étape de mise en œuvre
- Étape d'opérations
- Caractéristiques techniques des plateformes logistiques
- Les services sur les plateformes logistiques

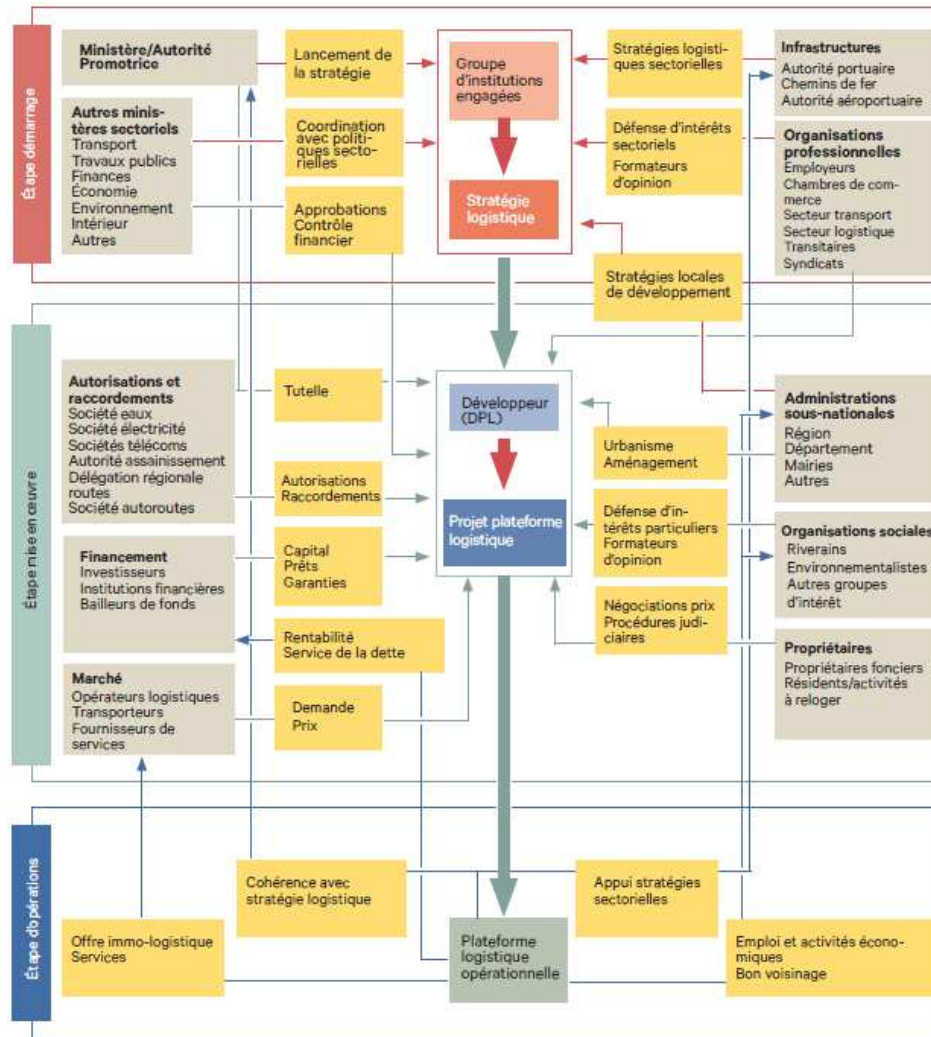




Feuille de route pour la mise en œuvre



Carte des intervenants dans un projet de plateforme logistique



- **La plateforme logistique doit répondre aux besoins du marché**

- **Frictions et divergences** entre intervenants sont des raisons les plus habituelles pour les retards et même pour le déraillement des projets

Étape de démarrage

- Il est souhaitable que l'idée de la plateforme logistique s'inscrive dans le cadre d'une **stratégie logistique** plus générale
- La **participation active des autorités ou opérateurs des infrastructures de transport** dans le noyau des institutions promotrices est souhaitable à condition que les projets envisagés concernent leur domaine.
- La réussite de la stratégie et des plateformes logistiques exige un **alignement des stratégies sectorielles** de ces différents ministères.
- Il est positif que les **organisations professionnelles** soient invitées à participer à l'élaboration de la stratégie logistique et à déterminer les projets de plateformes prioritaires en raison de leur capacité de création d'opinion et de qu'elles regroupent quelques-uns des futurs clients de la plateforme logistique.
- Il est souhaitable d'aligner les **stratégies nationales et infranationales** pour éviter de possibles désaccords ainsi que le désintérêt des acteurs locaux par rapport au projet.



Étape de mise en œuvre:

- La coordination des processus retombe sur la **structure** créée pour le **développement des plateformes logistiques** (DPL). La participation dans la DPL reflète les contributions réalisées par les partenaires.
- L'une des priorités du DPL est d'expliquer l'importance des **aspects qualitatifs et de service** et de traduire ces avantages en termes de rentabilité intelligibles pour les entreprises.

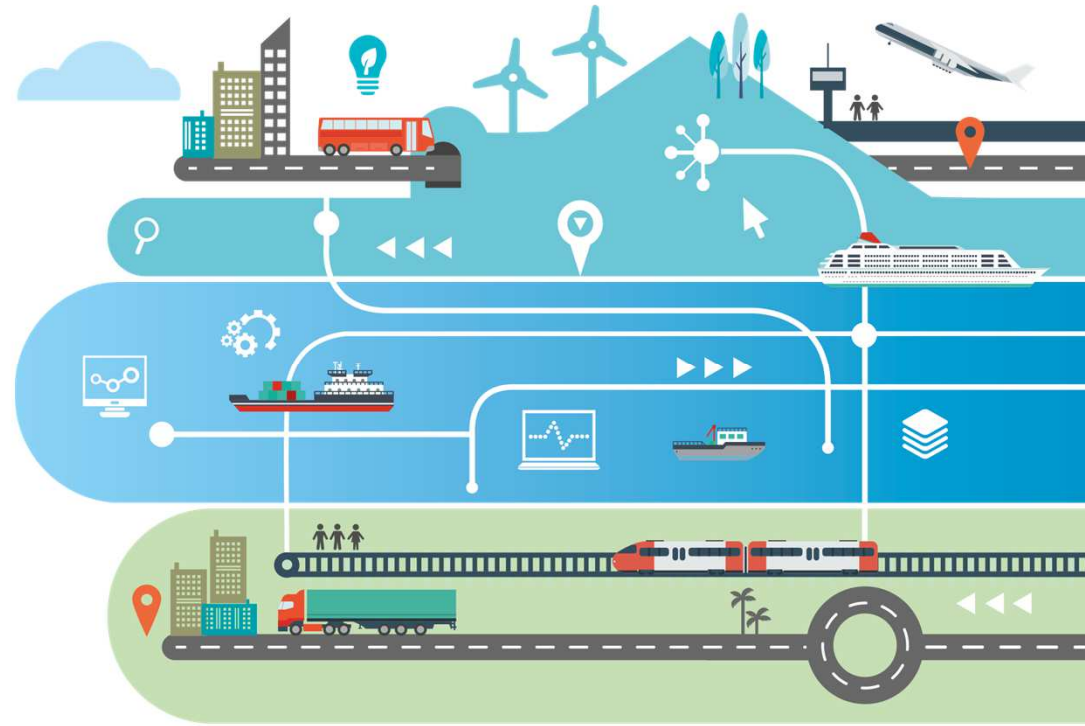
Étape des opérations:

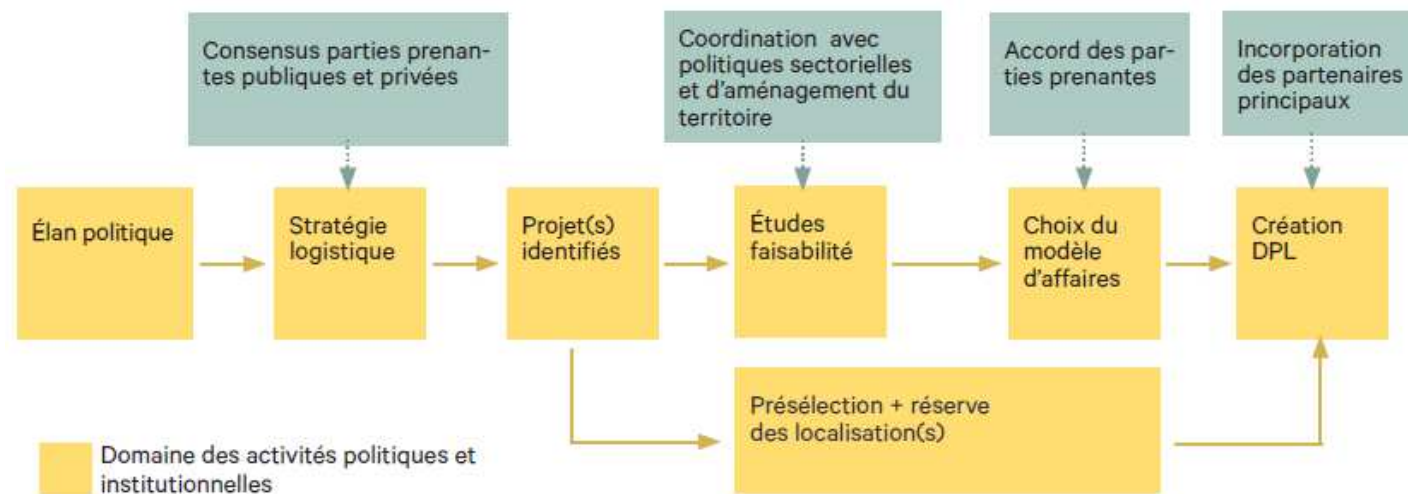
- Le DPL doit assurer l'appui aux **stratégies sectorielles** des acteurs les plus importants.
- Le DPL doit assurer le respect aux engagements en termes de **rentabilité et de service de la dette**.
- Le DPL doit assurer que la plateforme offre des **espaces immologiques et des services de qualité** à un coût acceptable.
- Le DPL doit assurer que la plateforme crée des **perspectives d'emploi**.





Étape de démarrage





- Accorder les **objectives**
- Mobiliser les **acteurs**
- Créer les instruments pour sa mise en œuvre: **structure de développement de plateformes logistiques**

Critères pour la sélection de projets

Des critères solides pour passer de la politique à la mise en œuvre réussie de plateformes logistiques, afin **d'éviter d'accorder la priorité à des projets irréalisables ou très risqués.**

- Intérêt général
- Disponibilité
- Opportunité
- Complémentarité
- Valeur ajoutée
- Priorité
- Préfaisabilité



La sécurisation de terrains adéquats est une question clé: sans terrain il n'y a pas de projet

Choix du modèle d'affaires du développeur logistique

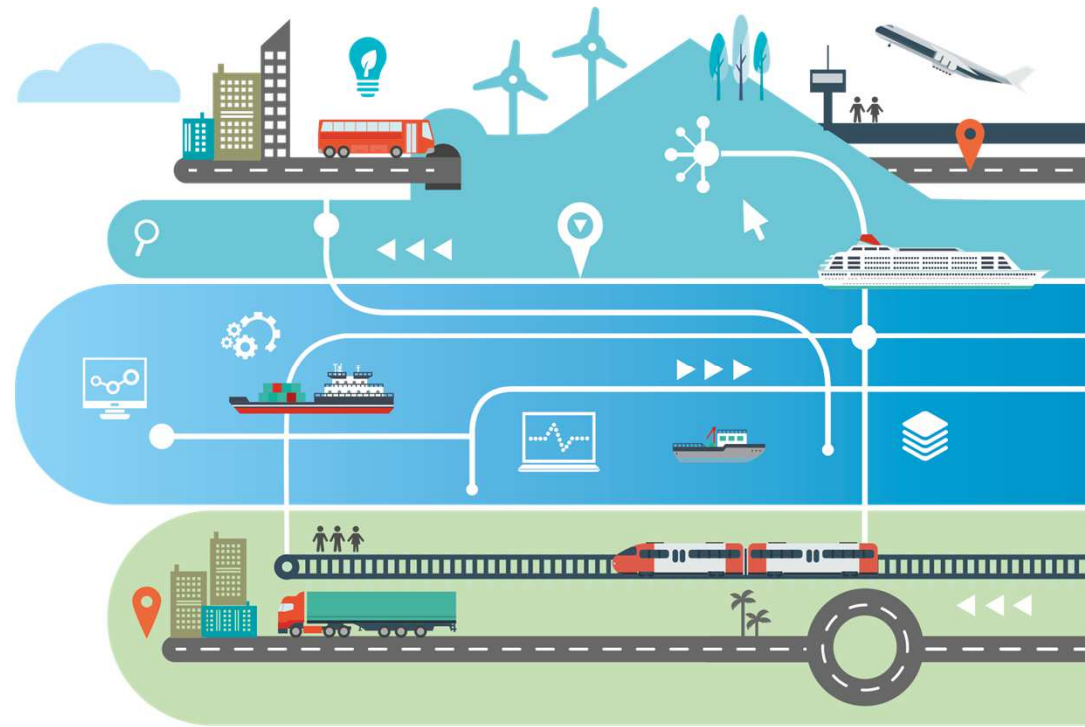
- Compatibilité entre les **fonctions immologique et de dynamisation.**
- **Participation publique et privée:**
 - Capacité financière.
 - Capacités techniques.
 - Intérêts des deux parties traités de manière équilibrée
- **L'initiative publique** est souvent indispensable pour concrétiser projets de plateformes logistiques complexes:
 - Localisations d'une haute valeur stratégique
 - Standards de qualité/sécurité
 - L'intermodalité
 - Aménager les PL dans le territoire



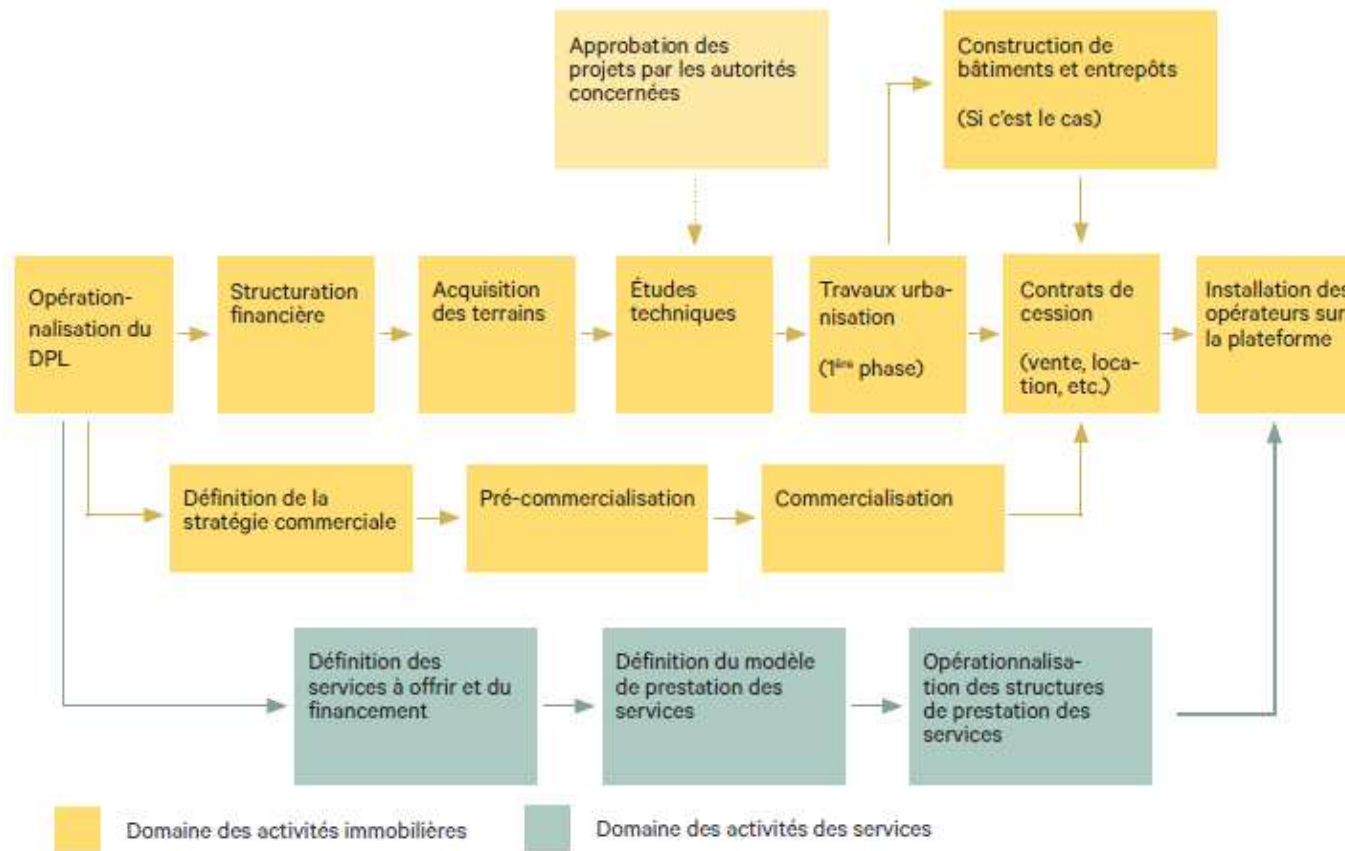
Plusieurs modèles de coopération public-privé sont possibles



Étape de mise en œuvre



Cadre logique des démarches au cours de l'étape de mise en œuvre www.cetmo.org



Défis à caractère:

- Technique
- Financière
- Opérationnel

Organisation interne du DPL

- Il faut **éviter avoir trop de personnel pour la phase de développement** qui ne sera plus nécessaire lors de la phase de gestion.
- Les **recettes de l'activité immobilière sont irrégulières** et très influencées par la situation du marché.
- Le DPL doit créer un **pôle d'expertise logistique** et s'assurer du respect professionnel des opérateurs



Taille de l'équipe: les coûts de la structure (personnel + frais fixes) puissent être financés par les recettes régulières (recettes de location, redevances, frais de gestion et d'entretien, etc.)

Gouvernance du DPL

- Le conseil d'administration du DPL est le responsable des affaires et des résultats économiques.
- L'engagement de bailleurs de fonds et de marchés financiers impliquerait:
 - Audit indépendant des comptes
 - Code de conduit
 - Mécanismes transparents
 - Cadres directifs expérimentés
 - Certificats sur la base de standards internationaux



Suivi de règles de gouvernance homologables internationalement

Structuration financière

- La structuration financière est en étroit rapport avec le modèle d'affaires du DPL et avec le modèle de commercialisation.
- Les **modèles de commercialisation** sont basés sur **la vente et la location des parcelles** et ils sont souvent une conséquence de la nature et la propriété des terrains.
- La **construction des bâtiments et des entrepôts** demandera un investissement plus élevé que si on décide de commercialiser les parcelles.



La nature des terrains, les capacités financières des promoteurs, le modèle d'affaires du DPL et le modèle de commercialisation des terrains influencent la faisabilité et la réussite du projet.

Études techniques

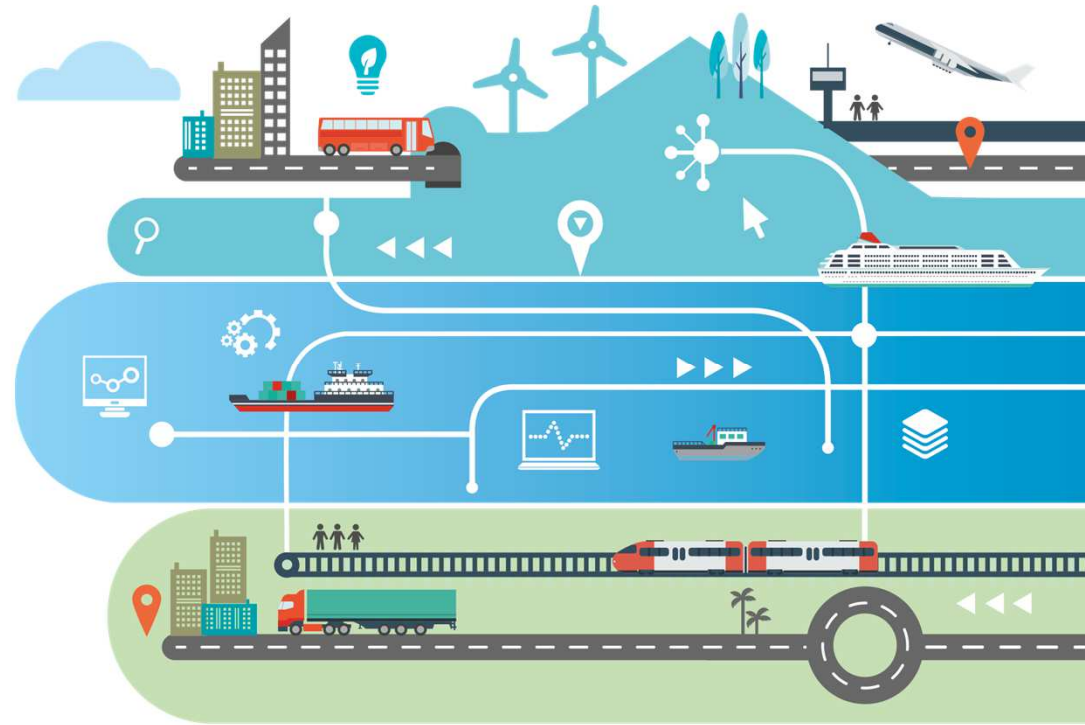
- Elles détermineront **l'offre immobilière**, l'adaptation aux **demandes des opérateurs** logistiques, les **prix de location/vente** et les **besoins de maintenance**.
- Cette phase entraîne certains **aspects à considérer**:
 - Surcoûts dérivés d'études non prévues initialement.
 - Le DPL doit disposer de cadres techniques expérimentés chargés de leur suivi et contrôle technique.
 - Coordination avec les administrations.
 - Restrictions qui menacent la faisabilité du projet.
 - Être attentifs à des changements législatifs.

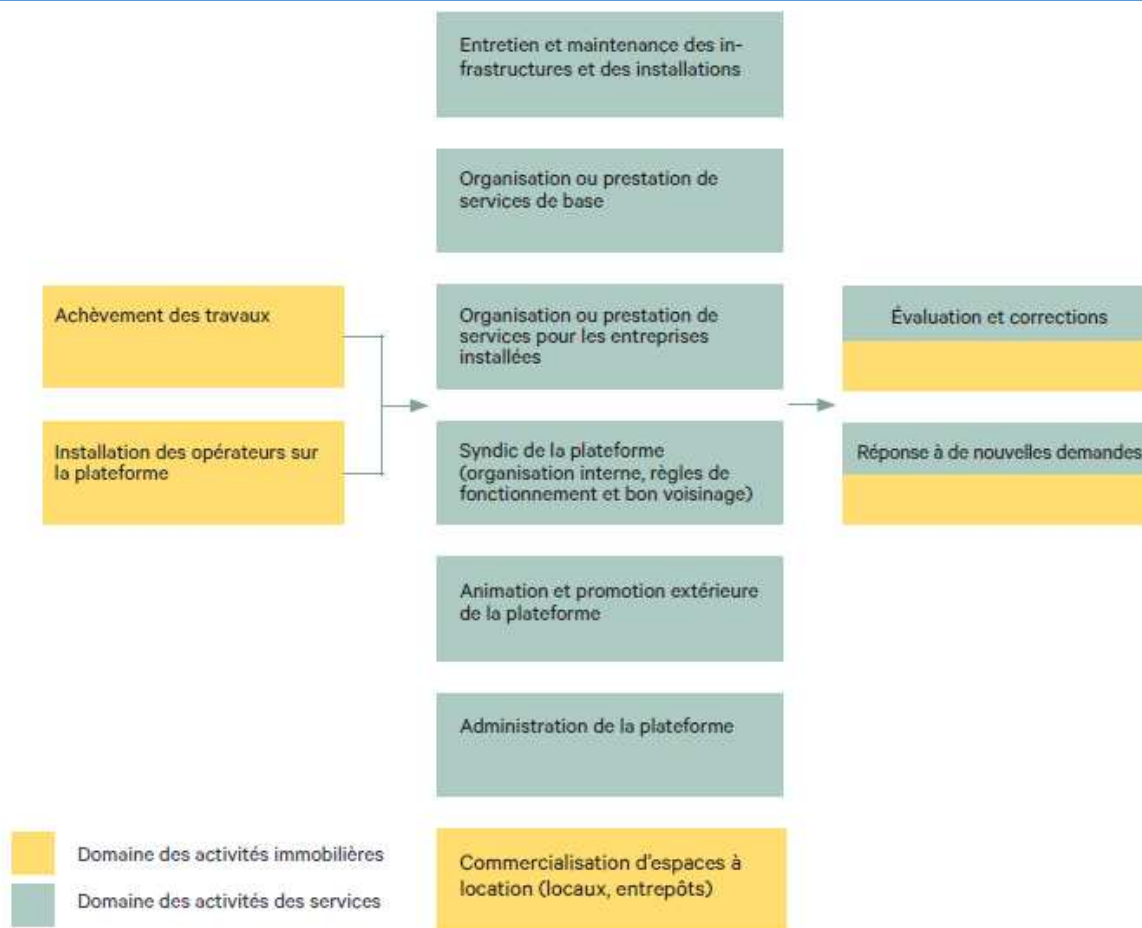


Les futures recettes de l'activité du DPL se basent sur la précision des études techniques



Étape d'opérations





Garantir la **vocation et les standards** de la plateforme

Aspects clé dans l'étape des opérations

- Assurer les **relations** entre le DPL et les parties prenantes
- S'assurer que l'entretien, maintenance et prestation de **services** est faisable et les coûts acceptables pour les entreprises installées.
- **Flexibilité** pour s'adapter aux besoins des entreprises installées (p.ex. comités d'utilisateurs).
- Assurer des **standards de qualité et service** (p.ex. charte d'engagements du DPL).



Établissent d'une vision à long terme pour les relations avec les parties prenantes et le modèle de prestation de services

Contributions environnementales et sociales

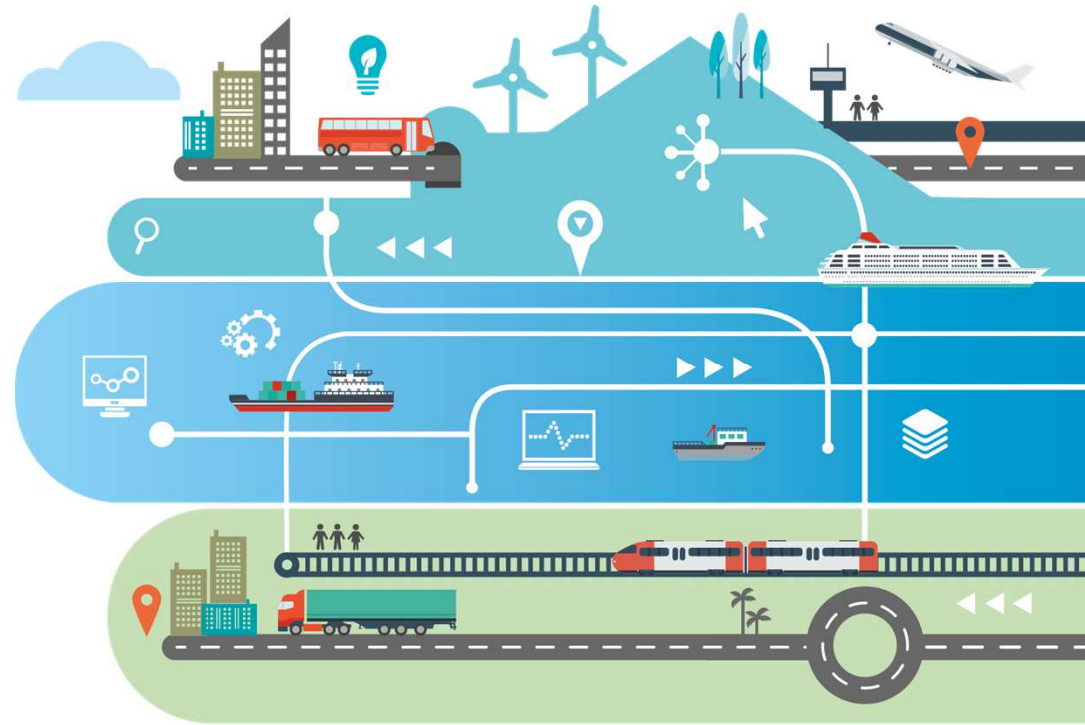
- Beaucoup des plateformes ont développé une **stratégie sociale et environnementale** afin de contribuer positivement aux territoires où elles se sont implantées.
- Les plateformes offrent beaucoup de **possibilités**:
 - Promouvoir l'emploi de collectifs peu favorisés.
 - Services de soutien: jardins d'enfants, transport public...
 - Promotion et offre d'espaces de formation.
 - Initiatives environnementales: énergie renouvelable, réduction et recyclage des déchets...
 - Programmes de conduite sécuritaire pour le collectif des transporteurs.



Faire que la plateforme soit attractive pour les entreprises afin de contribuer à la création d'emploi



Défis concernant la mise en œuvre des plateformes logistiques



Défis

- L'alignement du **vaste éventail d'acteurs mobilisés** pour faire avancer un projet de plateforme logistique.
- Empêcher qu'un **projet** de plateforme logistique qui mérite d'être **présélectionné devienne irréalisable** ou plus cher dû à la spéculation ou n'importe quel changement.
- La concrétisation de **projets de plateformes logistiques complexes**, en poursuivant des objectifs d'intérêt général ainsi que la rentabilité financière.

Solutions

- Projet qui relève d'une haute autorité (modérateur) et existence d'un **cadre de concertation interinstitutionnelle** dès le début.
- **Réservation des terrains** (pas l'acquisition) prévus par le projet.
- Étude approfondie des **possibilités de coopération public-privé**.



Défis

- Répondre aux **différents types d'activité du DPL** et assurer la connaissance du secteur logistique.
- Assurer un **gouvernance efficace** du DPL qui donne de la sécurité et de la confiance aux investisseurs.
- Définir la **structuration financière d'un projet** de plateformes logistiques afin de n'assurer son faisabilité.
- Estimer les **futures recettes** du DPL dues à son activité.

Solutions

- Définition d'une **structure du DPL suffisamment flexible** pour répondre aux situations changeantes du marché.
- Suivi de **règles de gouvernance homologables internationalement**.
- Identifier un équilibre réaliste entre la **nature des terrains, les capacités financières des promoteurs, le modèle d'affaires du DPL et le modèle de commercialisation des terrains**.
- Réalisation **d'études techniques** précis et solides.



Défis

- Garantir le **succès et la durabilité** de la plateforme logistique.
- Assurer la **contribution des plateformes à la région** où elles se sont installées.

Solutions

- Établissent d'une **vision à long terme**.
- Faire que la plateforme soit **attractive pour les entreprises**.



La formule pour la réussite d'un projet de plateforme logistique exige de:

- **Pédagogie** pour expliquer le projet et **créer un sentiment d'appartenance**.
- Diplomatie pour **gérer les capacités et les attentes** des **différents intervenants**.
- Se doter d'une **unité de mise en œuvre efficace** et avec un clair soutien politique.



Merci de votre attention



www.cetmo.org