



Plan Stratégique du Corridor Nord pour la période **2022-2026**



NORTHERN CORRIDOR TRANSIT AND
TRANSPORT COORDINATION AUTHORITY

AUTORITE DE COORDINATION DE
TRANSIT ET DE TRANSPORT DU CORRIDOR
NORD

Transforming the Northern
Corridor into Economic
Development Corridor

En cas de divergence entre les versions anglaise et française, la version anglaise prévaudra.

In the event of a discrepancy between the English and French versions, the English version will prevail.

Table des matières

Acronyms / Abbreviations	vii
1 Introduction	1-1
1.1 Contexte	1-1
1.1.1 Le Corridor Nord et l'ACTTCN	1-1
1.1.2 Élaboration du plan stratégique 2022-2026	1-2
1.2 Objet et structure du présent rapport	1-2
2 Analyse de la situation	2-1
2.1 État de l'infrastructure du Corridor Nord	2-1
2.1.1 Port de Mombasa	2-1
2.1.2 Transport par voies navigables intérieures	2-2
2.1.3 Routes	2-3
2.1.4 Chemins de fer	2-5
2.1.5 Oléoducs	2-5
2.1.6 Infrastructures commerciales et logistiques	2-5
2.2 Performance et analyse comparative (benchmarking) du Corridor	2-7
2.2.1 Volume	2-8
2.2.2 Temps	2-9
2.2.3 Coût	2-14
2.3 Réalisations dans le cadre des initiatives du Plan stratégique 2017-2021	2-18
2.4 Commentaires des parties prenantes	2-20
2.4.1 Parties prenantes consultées	2-20
2.4.2 Messages clés	2-22
2.5 Priorités des États Membres	2-23
2.6 Analyse SWOT	2-27
3 Approche pour l'élaboration du plan stratégique	3-1
3.1 Principes directeurs du plan stratégique	3-1
3.2 Cadre du plan stratégique	3-2
3.2.1 Principaux domaines d'intervention et piliers d'action	3-2
3.2.2 Créer un « cycle vertueux »	3-4
4 Plan stratégique 2022-2026	4-1
4.1 Vision et mission	4-1
4.1.1 Vision	4-1
4.1.2 Mission	4-2
4.2 Principaux domaines d'intervention et objectifs stratégiques	4-2
4.2.1 Vue d'ensemble	4-2
4.2.2 PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales	4-4
4.2.3 PDI2 : Harmonisation des politiques de transport	4-5

4.2.4	PDI3 : Connectivité physique améliorée	4-6
4.2.5	PDI4 : Durabilité environnementale et sociale	4-6
4.3	Actions stratégiques dans le cadre de chaque pilier d'action.....	4-8
4.3.1	Vue d'ensemble	4-8
4.3.2	PdA A. Suivi et évaluation (S&E)	4-9
4.3.3	PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client (ESPOC).....	4-11
4.3.4	PdA C. Renforcement de la capacité	4-14
4.3.5	PdA D. Interventions ciblées	4-16
4.3.6	PdA E. Visibilité et communications (V&C).....	4-22
4.4	Cadre logique	4-25
5	Mise en œuvre du plan stratégique 2022-26.....	5-1
5.1	Participation des États Membres.....	5-1
5.2	Planification annuelle et rapports d'étape	5-1
5.2.1	Plan d'action détaillé	5-1
5.2.2	Rapport d'avancement.....	5-2
5.3	Ressources pour la mise en œuvre	5-2
5.3.1	Ressources financières.....	5-2
5.3.2	Ressources humaines	5-2
5.4	Évaluation	5-2
5.4.1	Établissement du niveau de référence.....	5-2
5.4.2	Évaluation à mi-parcours	5-2
5.4.3	Évaluation de fin de mandat	5-3
5.5	Risques et stratégies d'atténuation	5-3
	Annexe A. Liste des parties prenantes contactées.....	A-1

Liste des figures

Figure 2-1: Carte du Corridor Nord.....	2-1
Figure 2-2: État des routes dans le Corridor Nord, 2021.....	2-4
Figure 2-3: Indicateurs de performance	2-8
Figure 2-4: Comparaison des volumes de transit dans l'arrière-pays entre le port de Mombasa et le port de Dar es Salaam par destination, 2019	2-9
Figure 2-5: Temps moyen de rotation des navires dans certains ports internationaux (heures), 2018/19.....	2-10
Figure 2-6: Moyenne annuelle du temps de séjour des marchandises conteneurisées dans certains ports internationaux, 2019	2-11
Figure 2-7: Temps de transit de Mombasa vers certaines destinations (heures), 2018-2021.....	2-12
Figure 2-8: Temps moyen de transit entre les ports de Mombasa et Dar es Salaam et Kigali et Kampala (heures), 2019	2-13
Figure 2-9: Temps de transit pour les grandes villes à partir de certains ports en jours par 1000 km, 2018.....	2-14
Figure 2-10: Tarifs maritimes dans les principaux ports africains (USD par navire standard).....	2-16
Figure 2-11: Moyenne des tarifs de transport (USD) vers différentes destinations à partir du port de Mombasa, 2018-2020	2-16
Figure 2-12: Temps de transit et coûts de transport pour les principales villes à partir de ports sélectionnés, 2018.....	2-17
Figure 2-13: Vue d'ensemble de l'état d'avancement de la mise en œuvre et des fonds mis à disposition.....	2-18
Figure 2-14: Consultation des parties prenantes en un coup d'œil	2-21
Figure 2-15: Répartition des réponses de consultation par type de partie prenante.....	2-21
Figure 2-16: Répartition des consultations par État Membre	2-22
Figure 2-17: Principaux commentaires des parties prenantes	2-23
Figure 2-18: Analyse SWOT ACTTCN	2-27
Figure 3-1: Contributions à l'élaboration du plan stratégique	3-2
Figure 3-2: Cadre du plan stratégique	3-3
Figure 3-3: Créer un « cycle vertueux »	3-4
Figure 4-1: Structure du plan stratégique	4-1
Figure 4-2: Vision du Secrétariat de l'ACTTCN.....	4-1
Figure 4-3: Mission du Secrétariat de l'ACTTCN.....	4-2
Figure 4-4: Objectifs stratégiques du Secrétariat de l'ACTTCN pour 2022-2026.....	4-3
Figure 4-5: Actions, extrants, résultats et impacts.....	4-3
Figure 4-6: OS et actions stratégiques par PdA pour l'harmonisation de la politique commerciale PDI1	4-4
Figure 4-7: OS et actions stratégiques par PdA pour l'harmonisation des politiques de transport PDI2.....	4-5
Figure 4-8: OS et actions stratégiques par PdA pour PDI3 Connectivité physique améliorée	4-6
Figure 4-9: OS et actions stratégiques par PdA pour PDI4 Durabilité environnementale et sociale	4-7
Figure 4-10: Actions stratégiques du Secrétariat de l'ACTTCN pour 2022-26	4-8
Figure 4-11: PDIs et PdAs transversaux	4-8
Figure 4-12: Actions stratégiques au titre du Programme d'action A. Suivi et évaluation	4-9
Figure 4-13: Exemple de diagramme de Gantt pour évaluer l'avancement des projets.....	4-10

Figure 4-14: Actions stratégiques dans le cadre du PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client	4-12
Figure 4-15: Actions stratégiques au titre du Programme d'action C. Renforcement des capacités	4-15
Figure 4-16: Actions stratégiques au titre du Programme d'action D. Interventions ciblées .	4-17
Figure 4-17: Actions stratégiques dans le cadre du Programme d'action E. Visibilité et communications.....	4-23
Figure 4-18: Principes de la messagerie	4-24
Figure 4-19: Cadre logique pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2026.....	4-26
Figure 5-1: Exemple de calendrier détaillé des activités	5-1
Figure 5-2: Risques potentiels et stratégie d'atténuation.....	5-3

Liste des tableaux

Tableau 1-1: Secteurs de programme du Secrétariat permanent de l'ACTTCN	1-1
Tableau 2-1: Débit de marchandises au port de Mombasa (en '000' de tonnes), 2017-21	2-8
Tableau 2-2: Volume de transit par le port de Mombasa (en milliers de tonnes), 2017-21	2-9
Tableau 2-3: Temps de transit vers les grandes villes à partir de certains ports, 2018.....	2-13
Tableau 2-4: Frais pour les services de manutention à terre, de quayage et d'entreposage (par conteneur de 20 pieds).....	2-15
Tableau 2-5: Coûts de transport pour les grandes villes à partir de divers ports, 2018	2-17
Tableau 2-6: Tarifs standard SGR (USD).....	2-18
Tableau 2-7: Réalisations et améliorations dans les principaux domaines prioritaires	2-19
Tableau 2-8: Priorités des États Membres et projets clés	2-24

Acronymes / Abréviations

AFCTA	African Continental Free Trade Area	Zone de libre-échange continentale africaine	ZLECAf
AfDB	African Development Bank	Banque africaine de développement	BAD
API	Application Programming Interface	Interface de programmation d'applications	IPA
CCTTFA	Central Corridor Transit Transport Facilitation Agency	Agence de facilitation de transit et de transport du Corridor central	CCTTFA
CPCS	CPCS Transcom Limited		
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	Marché commun de l'Afrique australe et orientale	COMESA
DRC	Democratic Republic of Congo	République Démocratique du Congo	RDC
EAC	East African Community	Communauté de l'Afrique de l'Est	CAE
FTP	File Transfer Protocol	Protocole de Transfert de Fichiers	PTF
HSWIM	High Speed Weigh in Motion	Pesage Routier Dynamique à Grande Vitesse	HSWIM
ICD	Inland Container Depots	Dépôts intérieurs de conteneurs	ICD
IFI	International Financing Institution	institutions financières internationales	IFI
IWT	Inland Waterway Transport	Transport par voies navigables Intérieures	TVN
KFA	Key Focus Area	Principal Domaine d'Intérêt	PDI
KPA	Kenya Ports Authority		
KPC	Kenya Pipeline Company		
KPI	Key Performance Indicator	Indicateurs Clés de Performance	ICP
NCTTA	Northern Corridor Transit and Transport Agreement	Accord de Transit et de Transport du Corridor Nord	ATTCN
NCTTCA	Northern Corridor Transit and Transport Coordination Authority	Autorité de Coordination de Transit et de Transport du Corridor Nord	ACTTCN
M&E	Monitoring & Evaluation	Suivi & évaluation	SE
MGR	Meter Gauge Railway	Chemin de fer métrique	MGR
MS	Member States	Etats Membres	EM
MV	Merchant Vessel	Navire marchand	NM
NTB	Non-Tariff Barrier	Barrière non-tarifaire	BNT
PFAU	One Stop Border Post	Poste Frontière à Arrêt Unique	PFAU
PSECO	Private Sector Engagement, Client Orientation	Engagement du secteur privé, orientation client	ESPOC

PSIP	Private Sector Investment Promotion	Promotion des investissements du secteur privé	PISP
PPP	Public Private Partnerships	Partenariat public-privé	PPP
PoA	Pillar of Action	Pilier d'action	PdA
R&R	Reporting and Resolution	Rapport et de résolution	R&R
RECTS	Regional Electronic Cargo Tracking System	Système régional de suivi électronique du fret	RECTS
RSS	Roadside Stations	Stations d'Arrêt et de Repos	RSS
SCT	Single Customs Territory	Territoire douanier unique	TDU
SGR	Standard Gauge Railway	Chemin de fer standard	SGR
SO	Strategic Objectives	Objectifs stratégiques	OS
TEU	Twenty-Foot Equivalent Unit	Unité équivalente vingt pieds	EVP/TEU
TMEA	TradeMark East Africa	TradeMark Afrique de l'Est	
TOR	Terms of Reference	Termes de référence	TdR
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	CNUCED
UNEP	United Nations Environment Programme	Programme des Nations Unies pour l'environnement	PNUE
UNRA	Uganda National Roads Authority	Autorité nationale ougandaise des routes	
URC	Uganda Railway Corporation		
USD	United States Dollar	Dollar EU	USD
V&C	Visibility & Communication	Visibilité et communication	V&C
VLC	Vehicle Load Control	Contrôle de la charge des véhicules	
WBCG	Walvis Bay Corridor Group		
WCO	World Customs Organization	Organisation mondiale des douanes	OMD
WTO	World Trade Organization	L'organisation mondiale du commerce	OMC

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Le Corridor Nord et l'ACTTCN

Le Corridor Nord est le corridor de transport multimodal qui relie le port maritime kényan de Mombasa aux arrière-pays qui incluent l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi, la République démocratique du Congo (RDC) et le Soudan du Sud. Le corridor est régi par l'Accord de Transit et de Transport du Corridor Nord signé en 2007 (anciennement l'Accord de Transit du Corridor Nord signé en 1985), et l'ACTTCN a été créée pour superviser la mise en œuvre de l'Accord. L'ACTTCN a pour mandat de faciliter le commerce et la circulation des personnes, de stimuler le développement économique et social, de transformer le CN en un corridor de développement en stimulant les investissements et de mettre en œuvre des stratégies pour accélérer la croissance économique et sociale tout en garantissant la durabilité environnementale.

Pour s'acquitter de son mandat, l'ACTTCN est composée du Conseil des Ministres, du Comité Exécutif, des Comités Techniques Spécialisés, du Secrétariat Permanent et du Comité des Parties Prenantes des secteurs Public et Privé. Le Secrétariat Permanent est composé de ressortissants de ses États Membres, et est situé à Mombasa, au Kenya. Le Secrétariat Permanent comprend six domaines de programme qui a pour mandat de mener des recherches et des activités de sensibilisation sur les questions d'infrastructure de transport et de promouvoir l'investissement dans des projets d'infrastructure en association avec des partenaires de développement tels que les institutions de financement du développement et les gouvernements nationaux.

Pour mettre en œuvre logiquement son mandat dans ses six domaines de programme, l'ACTTCN s'appuie sur des plans stratégiques quinquennaux, dont le troisième portait sur la période 2017-2021. Dans le cadre du Plan stratégique 2017-21, l'ACTTCN visait à atteindre quatre grands objectifs stratégiques, à savoir la promotion de la participation du secteur privé, l'expansion et la modernisation des infrastructures de transport, l'harmonisation des politiques de commerce et de transport, et un solide suivi des performances avec un renforcement des capacités institutionnelles.

Tableau 1-1 présente les secteurs de programme du Secrétariat permanent de l'ACTTCN.

Tableau 1-1: Secteurs de programme du Secrétariat permanent de l'ACTTCN

Domaine de programme	Objectif
Domaines de programmes techniques	
Planification et politique du transport	<ul style="list-style-type: none">• Parvenir à l'uniformité des politiques et de la réglementation du transport en transit dans les États Membres• Améliorer l'harmonisation des politiques• Maintenir une base de données de transport• Intégrer les questions transversales pertinentes
Douanes et facilitation du commerce	<ul style="list-style-type: none">• Supprimer les barrières non tarifaires au commerce• Réduire le coût des affaires
Développement et gestion de l'infrastructure	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la performance des infrastructures et des installations• Développer des programmes d'investissement durables• Établir des mécanismes de gestion et d'entretien de l'infrastructure du corridor.

Domaine de programme	Objectif
Promotion des investissements du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> Permettre un cadre politique et juridique pour la promotion de la participation du secteur privé dans le développement des infrastructures publiques par divers moyens, y compris les partenariats public-privé (PPP) Adopter des stratégies de marketing pour renforcer les PPP Permettre au secteur privé de participer à l'élaboration des politiques
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la planification et le suivi conjoints des activités, l'identification des thèmes transversaux et des besoins en matière de renforcement des capacités pour relier tous les autres programmes
Domaine de programme de soutien	
Finance et administration	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le respect des politiques financières et administratives de l'organisation. Coordonner avec le personnel du programme pour les faciliter dans leurs activités de programme. Coordonner toutes les questions financières et soumettre un rapport financier aux autorités concernées.

1.1.2 Élaboration du plan stratégique 2022-2026

Vu que la période du plan stratégique 2017-2021 se termine en décembre 2021, **le Secrétariat a engagé CPCS Transcom Limited pour préparer le prochain plan quinquennal de l'ACTTCN pour la période 2022-2026.**

La mission a été globalement divisée en deux étapes principales : 1) Évaluation du plan stratégique 2017-21 ; et 2) Élaboration du plan stratégique 2022-26.

Le Plan stratégique 2022-26 s'appuie sur l'évaluation du Plan stratégique 2017-21, sa mise en œuvre et son efficacité, ses réalisations et ses lacunes. L'élaboration du plan stratégique s'appuie sur l'analyse de la situation, qui comprend notamment l'état actuel des infrastructures du Corridor Nord et la réalisation des activités du Plan Directeur des Infrastructures du Corridor Nord (2011), la performance du corridor et l'analyse comparative avec d'autres corridors importants, les commentaires reçus des parties prenantes consultées lors de la préparation du plan stratégique, les priorités et les projets des États Membres et une analyse SWOT pour l'ACTTCN.

1.2 Objet et structure du présent rapport

Ce plan stratégique 2022-26 est organisé comme suit :

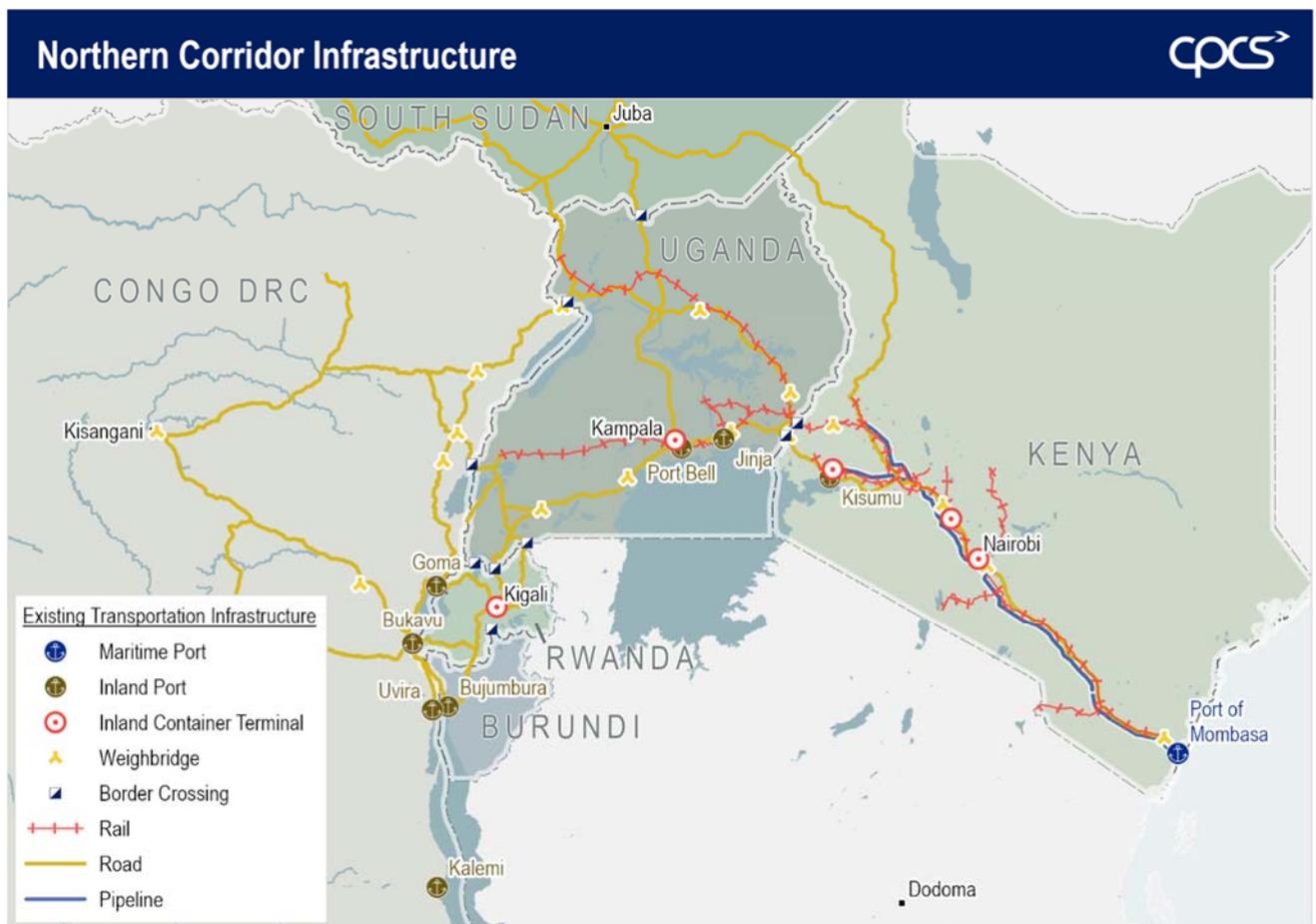
- Chapitre 2 : Analyse de la situation** présente l'état actuel des infrastructures du Corridor Nord, sa performance et l'analyse comparative avec d'autres corridors importants, la réalisation des activités du Plan Directeur de l'ACTTCN (2011), les commentaires reçus des parties prenantes consultées lors de la préparation du plan stratégique, les priorités et les projets des États Membres, et une analyse SWOT pour l'ACTTCN.
- Chapitre 3 : Approche pour l'élaboration du plan stratégique** donne un aperçu du cadre adopté pour la préparation du plan stratégique.
- Chapitre 4 : Plan stratégique 2022-2026** décrit la structure et le contenu du plan stratégique.
- Chapitre 5 : Mise en œuvre du plan stratégique 2022-26** présente l'approche de mise en œuvre de l'ACTTCN.
- Annexe A** : Liste des parties prenantes consultées.

2 Analyse de la situation

2.1 État de l'infrastructure du Corridor Nord

Le réseau de transport du Corridor Nord se compose de modes de transports qui incluent des routes, des voies ferroviaires, des oléoducs et les voies navigables intérieures reliant le port de Mombasa aux pays enclavés, à savoir le Burundi, la RDC, le Rwanda, le Soudan du Sud et l'Ouganda, ainsi que l'arrière-pays du Kenya. En outre, le Corridor Nord est équipé de systèmes commerciaux et logistiques tels que les postes-frontaliers à guichet unique, les TIC et les systèmes électroniques qui améliorent l'efficacité, réduisent les coûts commerciaux et facilitent l'intégration économique régionale. À cet égard, les États Membres du Corridor Nord ont déployé des efforts pour moderniser et développer les infrastructures en vue d'améliorer la compétitivité du corridor.

Figure 2-1: Carte du Corridor Nord



Source : CPCS

2.1.1 Port de Mombasa

Le port de Mombasa est la porte d'entrée principale vers les marchés appartenant à un vaste arrière-pays qui comprend non seulement l'arrière-pays du Kenya, mais aussi le Burundi, la RDC, le Rwanda, le Soudan du Sud, l'Ouganda, l'Éthiopie, la Somalie et la Tanzanie. C'est l'un des ports les plus achalandés et les plus importants d'Afrique de l'Est, fournissant une

connectivité directe à plus de 80 ports dans le monde. Le port de Mombasa est géré par la Kenya Ports Authority (KPA), une société parapublique entièrement détenue par le gouvernement du Kenya.

Le port comprend le port de Kilindini, le port Reitz, l'ancien port, le port Tudor et l'ensemble des eaux de marée entourant l'île de Mombasa. Le port de Kilindini est une large baie d'eaux profondes naturelles avec une profondeur de contrôle draguée de 15 mètres. Le port de Mombasa est équipé de terminaux de fret général, de croisière, de vrac sec, de vrac liquide, de terminaux polyvalents et de deux terminaux pour les conteneurs.

2.1.2 Transport par voies navigables intérieures

Le lac Victoria est la principale voie navigable intérieure desservant le Corridor Nord. Au Kenya, le port de Kisumu assure des services de transport maritime sur le lac Victoria en mettant l'accent sur le fret en transit entre Mombasa et la région de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE). Les trois principaux ports lacustres le long du Corridor Nord sont : i) Kisumu pour le Kenya, situé à l'angle nord-est du golfe Winam, ii) Port Bell pour l'Ouganda, situé à l'extrémité de la baie Murchison, au sud-est de Kampala, et iii) Mwanza Sud pour la Tanzanie, situé dans une baie naturelle peu profonde sur la rive est du golfe Mwanza desservant le Corridor Central.

Le Kenya a réhabilité le port de Kisumu, d'une capacité de 50 000 EVP¹, et exploite des transbordeurs de wagons sur le lac entre les ports de tête de ligne des deux pays avec l'Ouganda. Le Kenya a remis en état un traversier pour wagons de train (MV Uhuru) d'une capacité de charge de 1 180 tonnes et construit un deuxième navire (MV Uhuru II). La construction de la grande jetée pétrolière de Kisumu avec réservoirs de stockage (70 millions de litres), qui fournit une disponibilité sans interruption des produits pétroliers aux pays voisins de la CAE, est achevée.

En Ouganda, la remise en état de la jetée pétrolière Mahathi est en cours. Mahathi Infra Services investit dans quatre barges-citernes d'une capacité de 4 700 tonnes chacune pour le transport de produits pétroliers de la jetée de Kisumu à l'Ouganda. À l'heure actuelle, l'Uganda National Roads Authority (UNRA) exploite onze navires (ferries) et l'Uganda Railway Corporation (URC), deux navires (MV Kawa et MV Pamba). Les travaux de construction du nouveau port de Bukasa sur le lac Victoria devraient commencer d'ici la fin de 2022.

Le port de Bujumbura, au Burundi, le long du lac Tanganyika et celui de Kisangani, en RDC, comptent parmi les autres installations portuaires de la voie navigable le long du Corridor Nord. En 2019, la Banque africaine de développement (BAD) a approuvé la réhabilitation du port de Bujumbura dans le but de réduire les coûts commerciaux en fournissant une plate-forme reliant le Corridor Nord. La réhabilitation devrait être achevée en 2024². Le port de Ntoroko sur les rives du lac Albert entre l'Ouganda et la RDC, qui traite les marchandises en transit de Busia, Malaba, Kasese et Kampala vers Bunia en RDC, est prévu pour un développement financé par TradeMark East Africa (TMEA).

Le Rwanda, en collaboration avec TMEA et les Pays-Bas, construit quatre ports et leurs installations sur le lac Kivu (à savoir, les ports de Rubavu, Rusizi, Karongi et Nkora) afin d'améliorer le transport par ferry et de marchandises entre les ports rwandais et de stimuler le commerce avec la RDC.

¹ La Kenya Commission a restructuré le nouveau Port de Kisumu (Le Kenya va mettre en service le nouveau port de Kisumu réaménagé) », 15 août 2021, Construction Review Online
< <https://constructionreviewonline.com/news/kenya/kenya-to-commission-revamped-new-kisumu-port/> >

² Projet de développement du corridor de transport multinational – Burundi et Zambie – Lac Tanganyika Phase I : Réhabilitation du port de Bujumbura, BAD, < <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-Z1-DD0-019> >

Afin de promouvoir l'efficacité du transport par voies navigables intérieures dans la région du Corridor Nord, l'ACTTCN est en train d'établir l'état actuel du transport par voie navigable intérieure et les initiatives connexes visant à identifier les domaines d'intervention.

Engagements régionaux du transport par voies navigables intérieures

L'Accord de Transit et de Transport du Corridor Nord (ATTTCN), en particulier le protocole n° 7 relatif au transport par voies navigables intérieures du trafic inter-États et au transport de marchandises en transit, impose aux États Membres de développer de nouveaux ports et de désigner des ports à utiliser pour la manutention du trafic inter-États et de transit. L'article 38 prévoit que les États Membres encouragent et facilitent l'utilisation sûre et efficace de leurs voies navigables intérieures pour le transport de trafic de transit et de trafic interétatique et encouragent l'initiative privée pour fournir des installations pour le transport et la manutention de marchandises et de passagers par voies navigables intérieures à travers leurs territoires respectifs.

La sixième stratégie de développement de la CAE (2021/22-2025/26) prévoit des interventions stratégiques à mettre en œuvre dans le sous-secteur du transport maritime, notamment :

- Élaboration de politiques de l'économie bleue durable.
- Examen des politiques et réglementations régissant le transport maritime et les ports conformément aux meilleures pratiques internationales.
- Renforcement de la sûreté et de la sécurité des voies navigables intérieures et de l'océan Indien.
- Mise en œuvre des Programmes de transport du lac Victoria et du lac Tanganyika dans le cadre de l'Initiative de développement du corridor intégré (Stratégie Intermodale).
- Construction de ports supplémentaires, modernisation des ports et construction de terminaux à conteneurs supplémentaires dans les ports et les terminaux à conteneurs intérieurs.
- Élaboration de politiques pour intégrer la mise en œuvre de la Stratégie Maritime Intégrée de l'Afrique à l'horizon 2050

La Loi de 2007 sur les transports du lac Victoria de la CAE, qui est entrée en vigueur le 4 novembre 2009, s'appuie sur l'article 31 du Protocole pour le développement durable du bassin du lac Victoria. L'article prévoit la mise en place d'un mécanisme par les États partenaires pour améliorer la navigation maritime et la sécurité sur le lac.

2.1.3 Routes

Le Corridor Nord dispose d'un réseau routier qui s'étend de la ville côtière de Mombasa à l'est et plus loin à Kinshasa en RDC à l'ouest. La majorité des marchandises sur le Corridor Nord sont transportées par voie routière, ce qui rend l'évaluation de leur état un facteur important pour comprendre l'efficacité et l'efficacité du corridor.

La figure ci-dessous illustre l'état des routes dans chaque État Membre. Environ 40 % du réseau routier du Corridor Nord est en bon état, les autres étant en assez bon et en mauvais état.

Le réseau routier du Corridor Nord en RDC, qui représente la plus grande part au sein des États Membres, est marqué par des niveaux de qualité variables : 42 % en bon état, 28 % en assez bon état et 30 % en mauvais état.

Le Soudan du Sud accuse un retard en termes d'état des routes, avec 95 % en mauvais état. Actuellement, le tronçon Juba-Nimule de 192 km est la seule route pavée internationale du pays. La majorité des autres routes scellées sont des routes urbaines dans la capitale Juba. Le pays a connu des problèmes d'infrastructure attribués à l'allocation des ressources limitées pour la réparation de vieilles routes³.

D'autre part, le Rwanda a le meilleur état des routes à travers les États Membres avec 96 % de ses routes en bon état.

Figure 2-2: État des routes dans le Corridor Nord, 2021



Source : Autorité de coordination de transit et de transport du Corridor Nord (ACTTCN)

Développements importants de l'infrastructure routière dans le Corridor Nord

Au cours des dix dernières années, les États Membres du Corridor Nord ont réalisé des progrès remarquables dans l'amélioration des services de transport routier. D'importantes initiatives de remise en état, d'amélioration et d'extension des réseaux routiers ont été identifiées dans le but de renforcer le commerce régional, les investissements et de stimuler le développement économique le long du corridor.

Certains États Membres, comme le Kenya et l'Ouganda, ont lancé de nouvelles initiatives pour améliorer la circulation des camions sur le corridor en développant des contournements pour les villes clés. L'Ouganda a signé un accord avec la BAD pour le contournement urbain sud de Kampala (KSB). Le Kenya est en train de construire l'autoroute Nairobi de 27,1 km reliant l'aéroport international Jomo Kenyatta (JKIA) au quartier de Rironi le long de la route Nairobi-Limuru. L'autoroute sera modernisée pour accueillir la circulation croissante des camions sur de longues distances, en provenance ou à destination des pays voisins enclavés.

La région a également pris des mesures initiales en vue de la participation du secteur privé à la propriété et à la gestion des infrastructures routières. Rien qu'au Kenya, cinq grandes routes ont été affectées à des péages dans le cadre d'un plan de partenariat public-privé, y compris l'autoroute Nairobi-Nakuru-Mau. L'actuelle autoroute à deux voies sera transformée en une route à quatre voies et ultérieurement en une route à six voies sur les tronçons les plus achalandés. Ce projet, qui constitue une partie vitale du Corridor Nord, réduira considérablement le temps de trajet vers la capitale, Nairobi, de trois heures à environ une heure. Financée par la BAD, la première phase de l'autoroute principale Kampala-Jinja, une route à péage à quatre voies, reliera la capitale ougandaise au lac Victoria, réduisant le temps de déplacement de trois heures à moins d'une heure et améliorant le commerce.

³ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord 16e édition, juin 2021

Les pratiques de contrôle de la surcharge des véhicules sont en cours de modernisation. Dans le cas du Kenya, KeNHA a installé le Pesage Routier Dynamiques à Grande Vitesse (HSWM) et des ponts-basculés à avec des balances multiplateformes qui sont entièrement automatiques à Mariakani, Athi River, Gilgil et Webuye.

2.1.4 Chemins de fer

Le réseau ferroviaire du Corridor Nord est composé de deux lignes de chemin de fer, le chemin de fer métrique (MGR) et le chemin de fer à écartement standard (SGR).

Le MGR s'étend sur environ 2 770 km du port de Mombasa jusqu'à Kasese, dans l'ouest de l'Ouganda, en passant par Nairobi, Malaba et Kampala, tout près de la frontière avec la RDC⁴.

Le Kenya et l'Ouganda, seuls États Membres reliés par le rail, ont pris des initiatives pour réhabiliter des tronçons du réseau MGR. La construction de la liaison MGR de 23,35 km entre Naivasha ICD et la station de Longonot est en cours. La réhabilitation de la ligne MGR NAKURU-KISUMU (217 km) pour faciliter le transport de marchandises vers Port Bell en Ouganda via le Lac Victoria et la réhabilitation de la section de la ligne MGR Longonot-Malaba (465 km) sont également en cours⁵.

Le SGR, qui a commencé ses opérations de fret en janvier 2018, relie Mombasa à Nairobi, et Nairobi à Naivasha, à des distances de 480 km et 120 km, respectivement. Ce projet a été une réalisation importante pour le corridor, contribuant à une augmentation du transport ferroviaire total, enregistrant une part de 20 % du flux total⁶.

L'Accord de Transit et de Transport du Corridor Nord a contribué à structurer la coopération juridique et un cadre pour le développement du secteur ferroviaire entre les États Membres du Corridor Nord.

2.1.5 Oléoducs

Le réseau d'oléoducs du Kenya, qui s'étend de la raffinerie de pétrole située à Mombasa à Nairobi, Eldoret et Kisumu, est géré par la KPC. Les pays de l'arrière-pays, à savoir le Burundi, la RDC (région orientale du pays), le Rwanda et l'Ouganda, sont desservis par transbordement vers des camions-citernes par voie routière.

Le réseau d'oléoducs installé au Kenya comprend 1 792 km de conduites d'une capacité d'environ 6,9 milliards de litres de produits pétroliers par an, pour une capacité de stockage totale de 884 millions de litres⁷.

2.1.6 Infrastructures commerciales et logistiques

L'existence de systèmes efficaces et adéquats de transport, de logistique et d'infrastructures liées au commerce a une incidence directe sur la capacité d'un pays à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Les États Membres ont pris des initiatives importantes pour renforcer et faciliter le commerce à travers le corridor.

⁴ Protocoles d'accord de transit et de transport du Corridor nord, octobre 2021.

⁵ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord n°16, juin 2021.

⁶ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord n°16, juin 2021.

⁷ Selon l'Observatoire du Transport du Corridor Nord, à compter de juin 2021.

Dépôts intérieurs de conteneurs

Les dépôts intérieurs de conteneurs situés dans le Corridor Nord servent de terminaux de manutention, de stockage temporaire et de distribution de fret et de conteneurs, ainsi que de points de dédouanement et d'expédition pour les importations et les exportations. Ils agissent comme des « ports secs » et sont des nœuds importants pour les échanges intermodaux le long du Corridor.

Le Kenya gère quatre ICD situés à Nairobi, Naivasha, Kisumu et Eldoret qui sont reliés au port de Mombasa par des liaisons ferroviaires.

- Le ICD de Nairobi a une capacité de 450 000 EVP par an. Après le début des opérations SGR, le fret traité par l'ICD est passé de 257 000 EVP en 2018 à 418 830 EVP en 2019.
- L'ICD de Naivasha est également relié au port par la ligne SGR et a commencé les opérations de fret en mai 2020. Sa capacité totale disponible est de 4 000 EVP.
- Des plans sont en cours pour transformer le port sec de Kisumu en un point de transbordement, et l'étude de faisabilité a été achevée pour l'ICD de Taita Taveta. La capacité actuellement disponible à l'ICD est de 15 000 EVP.
- L'ICD d'Eldoret n'est actuellement pas utilisé en raison de la fonctionnalité réduite du MGR⁸.

Le Rwanda a deux ICD principaux, à savoir le Dépôt Intérieur de Magerwa, qui traite la majorité des importations et des exportations du Rwanda et la plateforme logistique de Kigali avec une capacité annuelle de 50 000 EVP.

L'Ouganda a plusieurs ICD qui traitent 50 000 EVP par an, situé dans la zone industrielle de Nakawa-Kampala le long de la route Nakawa-Ntinda⁹.

Postes frontaliers

En 2016, la CAE a adopté la loi sur les postes frontaliers à arrêt unique (PFAU) de la Communauté d'Afrique de l'Est, dans le but d'assurer une circulation fluide des marchandises et des personnes. Les PFAU regroupent les organismes de contrôle aux frontières de deux pays en une seule installation, ce qui élimine la nécessité de répéter les procédures de dédouanement de l'autre côté de la frontière. Actuellement, le Corridor Nord est équipé de 11 PFAU, y compris le PFAU de Malaba entre le Kenya et l'Ouganda, qui est devenu opérationnel en 2017 et a augmenté l'efficacité à la frontière en réduisant les temps de traitement et de transit pour les commerçants et les transporteurs¹⁰. Les PFAU ont été identifiés comme un domaine prioritaire dans le Plan stratégique 2017-2021 de l'ACTTCN. Bien que des progrès notables aient été réalisés en ce qui concerne le financement de trois autres PFAU, les progrès dans la mise en œuvre des accords bilatéraux ont été limités.

Ponts-bascules

Les États Membres du Corridor Nord mettent en œuvre divers règlements, notamment pour une utilisation efficace des ponts-bascules afin de prévenir la surcharge des véhicules, de rendre les routes plus sûres et de réduire les coûts d'entretien des routes. Le Kenya utilise le Système de Pesage Routier Dynamique à Grande Vitesse (HSWIM) pour réduire le nombre et la durée des arrêts le long du corridor ainsi que des ponts-bascules à plusieurs niveaux entièrement automatisés. Le Burundi, le Rwanda et le Soudan du Sud n'ont pas de ponts-bascules pour le moment. Toutefois, le Rwanda avait identifié huit sites pour installer le système de pesage routier

⁸ Tableau de bord trimestriel des performances du corridor nord, octobre-décembre 2019

⁹ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord ; n°16, juin 2021

¹⁰ Doing Business : Measuring Business Regulations : Trading across Borders, Banque mondiale.
< <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/trading-across-borders/good-practices&qt> >

dynamique, et deux sont en cours de construction ou d'installation entre les tronçons routiers de Kagitumba-Kayonza et de Rusumo Kayonza, qui seront utilisés principalement par des véhicules transfrontières traversant les frontières de Kagitumba et de Rusumo¹¹.

Traitement douanier du commerce électronique

Les systèmes électroniques de transport pour le classement, le transfert, le traitement et l'échange d'informations douanières sont l'un des moyens les plus courants et les plus efficaces de réduire les retards dans le processus commercial. À cette fin, les États Membres ont accompli des progrès significatifs dans la mise en œuvre du transport intelligent transfrontalier. Des systèmes électroniques de guichet unique ont été mis en place dans le but de faciliter le commerce international en accélérant et en simplifiant la circulation de l'information entre les commerçants et les institutions gouvernementales à travers le corridor. Le Kenya et le Rwanda ont mis en service leur système de guichet unique, ce qui a permis de réduire les retards et les coûts associés au dédouanement des marchandises. L'Ouganda a réduit le temps nécessaire à l'exportation et à l'importation en poursuivant la mise en œuvre du Territoire Douanier Unique (TDU) et en développant le Guichet Electronique Unique et le Centre de Traitement de Documents Centralisé¹².

Stations d'Arrêt et de Repos

Avec les États Membres, le Secrétariat du Corridor Nord a mis en œuvre le programme de stations d'arrêt et de repos routières (RSS) dans le but non seulement de fournir des aires de repos aux conducteurs, mais aussi de décongestionner les points de contrôle aux frontières et d'assurer la fluidité des mouvements de marchandises et de personnes¹³. Des efforts sont encore en cours.

Système Electronique Régional de Surveillance des Cargaisons (RECTS)

En 2018, le Kenya, le Rwanda et l'Ouganda ont commencé à mettre en œuvre un système électronique régional de surveillance des cargaisons harmonisé (RECTS). Le RECTS permet aux autorités fiscales des États Membres de suivre et de surveiller conjointement et électroniquement les cargaisons le long du Corridor Nord, du chargement à la destination¹⁴. D'autres États Membres n'ont pas encore mis en œuvre le RECTS.

2.2 Performance et analyse comparative (benchmarking) du Corridor

La présente section donne un bref aperçu de la performance du Corridor Nord en termes de volume, de temps et de coût, à l'aide d'un ensemble d'indicateurs choisis. Un exercice d'analyse comparative est effectué pour évaluer la performance du corridor par rapport à d'autres corridors internationaux.

En raison des grandes perturbations causées par la pandémie de COVID-19 en 2020-2021, les années sont considérées comme aberrantes en général. Par conséquent, bien que des données actualisées soient fournies lorsqu'elles sont disponibles, une analyse comparative (benchmarking)/comparaison avec d'autres corridors est effectuée en utilisant autant que possible les données de 2019.

¹¹ Rapport trimestriel du tableau de bord de performance du corridor nord, juillet à septembre 2021

¹² Doing Business : Measuring Business Regulations : Trading across Borders, Banque mondiale.
< <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/trading-across-borders/good-practices&qt> >

¹³ « Le secteur privé et les gouvernements des comtés sont prêts à investir dans les gares routières situées le long du Corridor nord au Kenya »,

15 octobre 2020, gares routières du corridor nord. < <http://www.roadsidestations.org/?p=6267&qt> >

¹⁴ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor n° 16, juin 2021

Figure 2-3: Indicateurs de performance



2.2.1 Volume

Cette section examine le débit de cargaisons au port de Mombasa et le volume de transit entre 2017 et 2021.



Débit de cargaisons au port de Mombasa

En 2021, le port de Mombasa a manutentionné 34,55 millions de tonnes, contre 30,34 millions de tonnes en 2017, enregistrant une croissance totale de 14 % sur les cinq années. Plus de 79 % du débit total sont des importations, ce qui met en évidence un déséquilibre important fronthaul/backhaul sur le corridor.

Tableau 2-1: Débit de marchandises au port de Mombasa (en '000' de tonnes), 2017-21

Type de Cargaison	2017	2018	2019	2020*	2021*
Importations	25,604	25,475	27,558	27,770	27,332
Exportations	3,794	4,125	4,277	4,205	4,612
Transbordement	874	1,247	2,495	2,031	2,489
Restows	73	76	110	109	118
Débit total	30,345	30,923	34,440	34,115	34,551
Taux de changement annuel %	10.9	1.9	11.3	-0.1	1.3

* Pandémie de COVID

Source : Autorité de coordination de transit et de transport du Corridor Nord (ACTTCN)

Volume de transit par le port de Mombasa

Le volume de transit est la quantité de marchandises qui est déchargée et destinée aux pays en dehors du port de chargement ou de déchargement.

Les pays de transit comprennent les six États Membres du Corridor Nord et d'autres, notamment la Tanzanie, la Somalie et l'Éthiopie. Le tableau 2-2 illustre le volume de transit du port de Mombasa par pays de destination pour la période de 5 ans entre 2017 et 2021. Alors que l'Ouganda a toujours eu la plus grande part du trafic de transit à travers le port de Mombasa, représentant 76 % de l'ensemble du trafic de transit en 2021, le Soudan du Sud et la RDC ont connu une augmentation significative du trafic à travers le port au fil des ans. Le trafic à destination du Soudan du Sud via Mombasa a augmenté au total de 58 % de 2017 à 2021, et le trafic vers la RDC, de plus de 100 % pour la même période.

Tableau 2-2: Volume de transit par le port de Mombasa (en milliers de tonnes), 2017-21

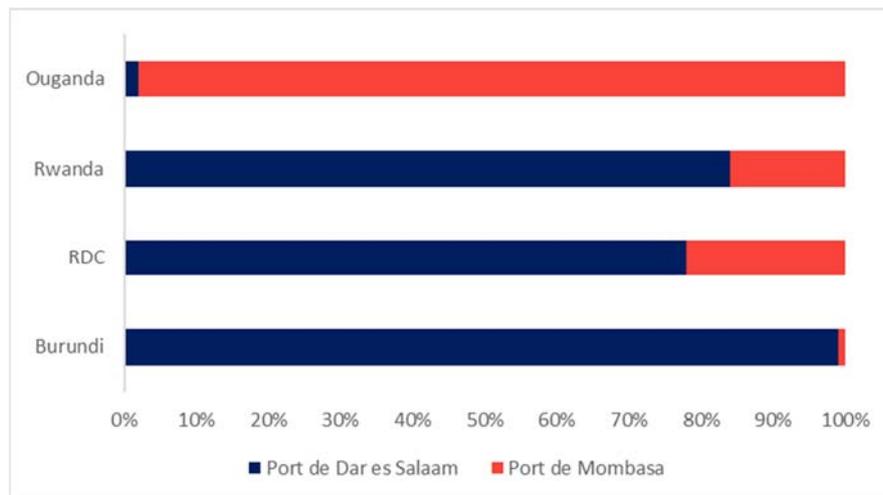
Trafic de transit	2017	2018	2019	2020*	2021*
Ouganda	7,113	7,889	8,133	7,698	7,263
Soudan du Sud	674	734	769	1,056	1,066
RDC	360	471	547	732	788
Rwanda	179	231	231	426	185
Tanzanie	271	248	255	253	232
Burundi	21	22	2	0.7	1
Autres	13	7.3	8.5	2.8	6
Total	8,636	9,604	9,947	10,171	9,541

* Pandémie de COVID

Source : Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord (ACTTCN)

Avec les Corridors Nord et Central desservant la même région en Afrique de l'Est, il est intéressant de comparer les volumes de transit entre le port de Mombasa et le port de Dar es Salaam. En 2019, l'ACTTCN et l'Agence de Facilitation du Transport de Transit du Corridor Central (CCTTFA) ont produit un rapport comparant les performances des deux corridors, y compris les volumes de transit entre les deux ports. Comme le montre la Figure 2-4, Dar es-Salaam est le port préféré pour le trafic de transit au Burundi, au Rwanda et en RDC, avec 99 %, 78 % et 84 % de tous leurs volumes de transit transportés par Dar es Salaam, respectivement.

Figure 2-4: Comparaison des volumes de transit dans l'arrière-pays entre le port de Mombasa et le port de Dar es Salaam par destination, 2019



Source : Rapport conjoint sur le rendement des corridors nord et central 2016-2019, octobre 2020

2.2.2 Temps

Temps moyens de rotation des navires

La Charte communautaire du Port de Mombasa et du Corridor Nord vise à atteindre un temps de rotation des navires de 81 heures d'ici décembre 2020, 75 heures d'ici décembre 2022 et 67 heures d'ici décembre 2024. Au niveau mondial, l'objectif est d'atteindre le temps de référence mondial de 24 heures (1 jour). Le délai d'exécution au cours des trois dernières années a stagné autour de 94 heures, ce qui est inférieur à l'objectif de 81

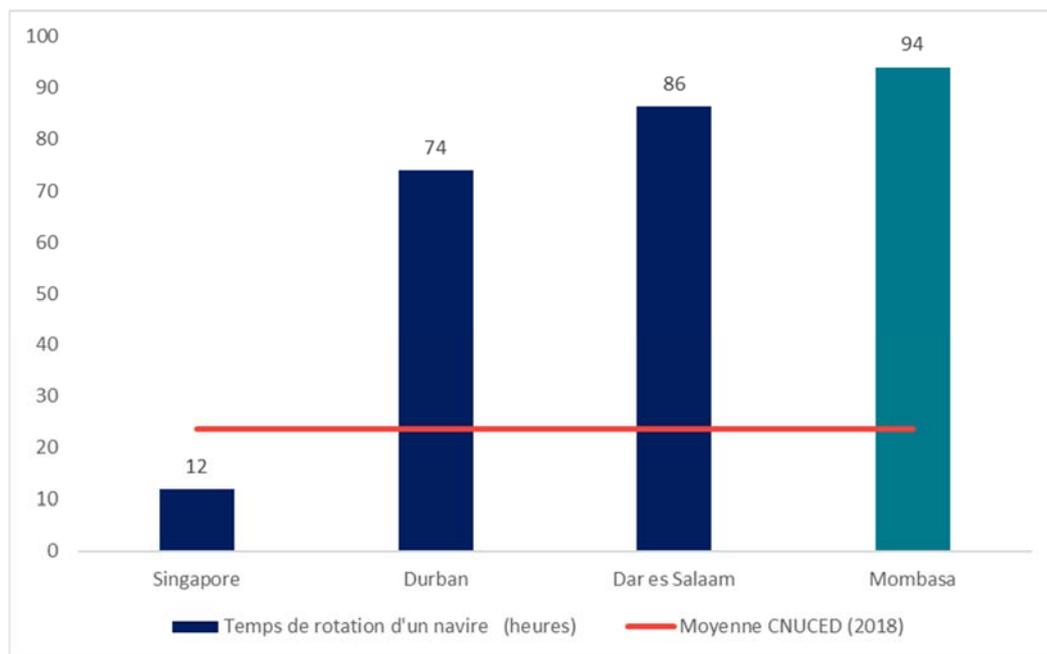


heures. Cela pourrait être en partie attribuable aux retards rencontrés par les transporteurs pour respecter les protocoles de santé COVID-19¹⁵.

En comparant le temps de rotation des navires au port de Mombasa avec d'autres ports internationaux, tels que le port de Durban, le port de Dar es Salaam et le port de Singapour, il est noté que le port de Mombasa a la performance la plus faible à 94 heures en 2019, qui s'est depuis amélioré à 86 heures en 2021¹⁶. Entre avril et décembre 2019, Durban Pier 1 a enregistré un temps moyen de 74 heures (3 jours)¹⁷. La même année, le temps de rotation des navires conteneurisés dans le port de Dar es Salaam était de 3,6 jours, tandis que le port de Singapour a surpassé tous les autres ports avec seulement 12 heures¹⁸, étant le seul port atteignant la référence mondiale de 24 heures parmi ces quatre ports.

En 2019, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a publié un rapport sur les performances du transport maritime. Le rapport, qui passe en revue plus de 900 ports dans le monde, estime que le temps médian de rotation des navires était de 23,5 heures (0,97 jour) en 2018¹⁹.

Figure 2-5: Temps moyen de rotation des navires dans certains ports internationaux (heures), 2018/19



Source : Données extraites des autorités portuaires référencées

Temps de séjour des marchandises conteneurisées au port de Mombasa

Le temps de séjour est la mesure du temps écoulé entre l'arrivée de la cargaison au port et le moment où les marchandises quittent les locaux du port.

Le temps de séjour du port de Mombasa a été comparé à quelques ports internationaux sélectionnés ci-dessous pour l'année 2019. Bien que le port de Mombasa n'ait pas atteint son

¹⁵ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord, n°16, juin 2021

¹⁶ Autorité de coordination de transit et de transport du corridor nord (Mars 2022)

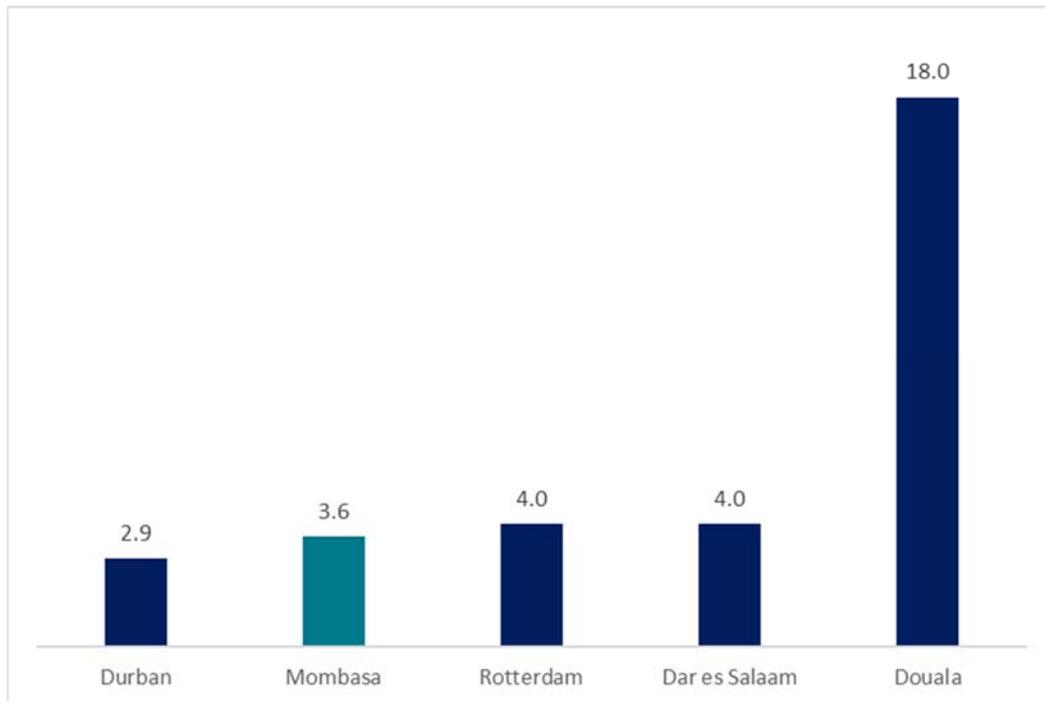
¹⁷ Transnet National Ports Authority 2020, Transnet. < <https://www.transnet.net/InvestorRelations/AR2020/TNPA%202020.pdf> >

¹⁸ Autorité maritime et portuaire de Singapour, 2021

¹⁹ Examen du transport maritime 2019, chapitre 3. CNUCED. < https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2019ch3_en.pdf&qt >

objectif de 78 heures (ou 3,25 jours)²⁰, il surpasse le port de Dar es Salaam et le port de Rotterdam, qui ont enregistré 4 jours de temps de séjour en 2019^{21, 22}. Le port de Douala est le moins performant des ports échantillonnés, enregistrant un temps de séjour moyen de 18 jours au deuxième trimestre de 2019²³, tandis que le port de Durban a enregistré un temps de séjour de 2,9 jours²⁴.

Figure 2-6: Moyenne annuelle du temps de séjour des marchandises conteneurisées dans certains ports internationaux, 2019



Source : Données extraites de diverses sources

Depuis lors, le temps de séjour des marchandises conteneurisées importées au port de Mombasa s'est encore amélioré à 80 heures (3,3 jours) en 2021, avec une augmentation à 106 heures (4,4 jours) en 2020²⁵. L'augmentation du temps de séjour en 2020 est attribuable au temps plus long nécessaire pour accomplir les formalités de dédouanement et le temps de stockage temporaire, ainsi qu'aux impacts causés par la COVID-19²⁶.

Temps de transit²⁷ vers les frontières de sortie

Malaba et Busia sont les deux premiers points de sortie du Kenya vers l'Ouganda le long du Corridor Nord et sont situés à 933 km et 947 km de Mombasa, respectivement. L'objectif est

²⁰ L'objectif pour le temps de séjour des marchandises conteneurisées d'importation au port de Mombasa doit être fixé à 60 heures d'ici décembre 2022, conformément à la charte communautaire du port de Mombasa et du Corridor Nord.

²¹ CCTO Rapport annuel, 2019

²² « Congestion at Port of Rotterdam seen persisting through 2022 », 12 novembre 2021, The Economic Times. < <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/trade/exports/insights/congestion-at-port-of-rotterdam-seen-persisting-through-2022/articleshow/87659326.cms> >

²³ Perspectives économiques : 2e trimestre 2020, Conseil national des chargeurs du Cameroun.

<https://www.cameroontrahub.cm/uploads/media/default/0001/01/0c4198be8d1acb2772b3af2ee86866b77e6f7b09.pdf> >

²⁴ Terminal portuaire Transnet, 2019

²⁵ Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord (ACTTCN)

²⁶ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord, n°16, juin 2021

²⁷ Les temps de transit peuvent ne pas être pleinement comparables entre les différents corridors car ils proviennent de sources différentes et les définitions appliquées peuvent ne pas être cohérentes.

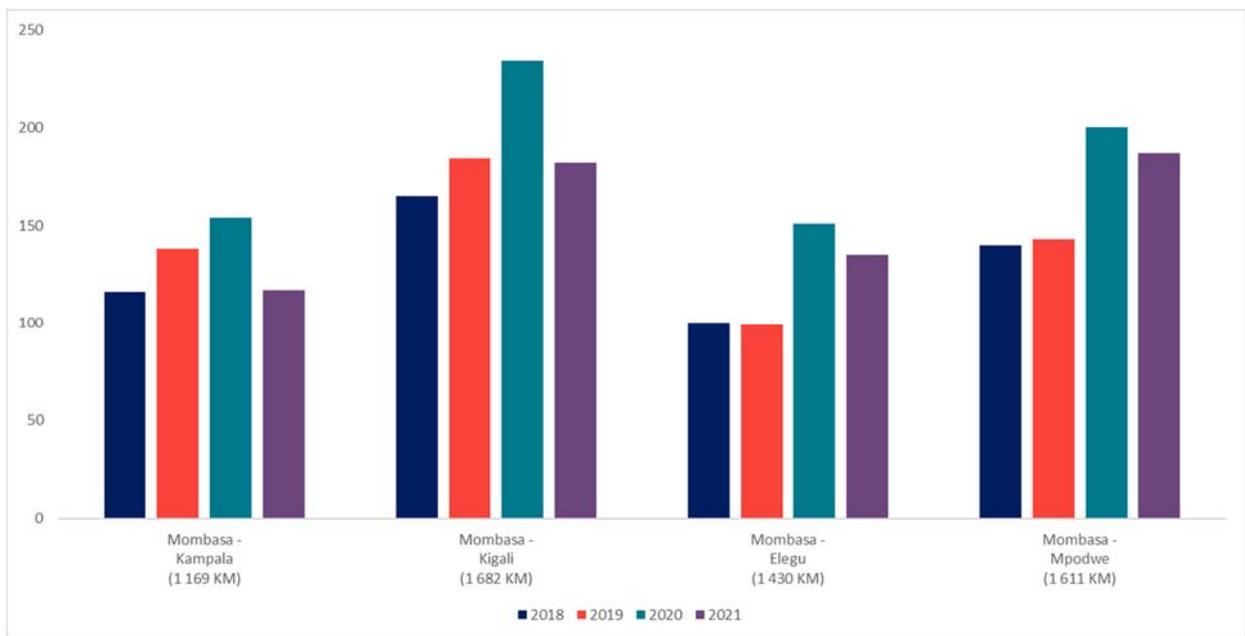
d'atteindre un temps de transit de 40 heures pour Mombasa-Malaba et de 45 heures pour Mombasa-Busia d'ici décembre 2022²⁸.

Les dernières données indiquent que le temps de transit pour Malaba était de 93 heures alors qu'il était de 87 heures en 2021. Bien qu'il s'agisse d'améliorations par rapport à 2020, l'année où la pandémie de COVID-19 a le plus affecté les performances logistiques mondiales, les performances observées en 2021 sont toujours en régression par rapport au temps de transit avant le COVID-19 de 69 heures (Malaba) et 71 heures (Busia) en 2018²⁹.

Temps de transit vers les destinations

Les temps moyens de transit entre le port de Mombasa et Kampala et Kigali ont augmenté entre 2018 et 2019, tandis que les temps de transit vers Elegu et Mpondwe sont restés les mêmes.

Figure 2-7: Temps de transit de Mombasa vers certaines destinations (heures), 2018-2021



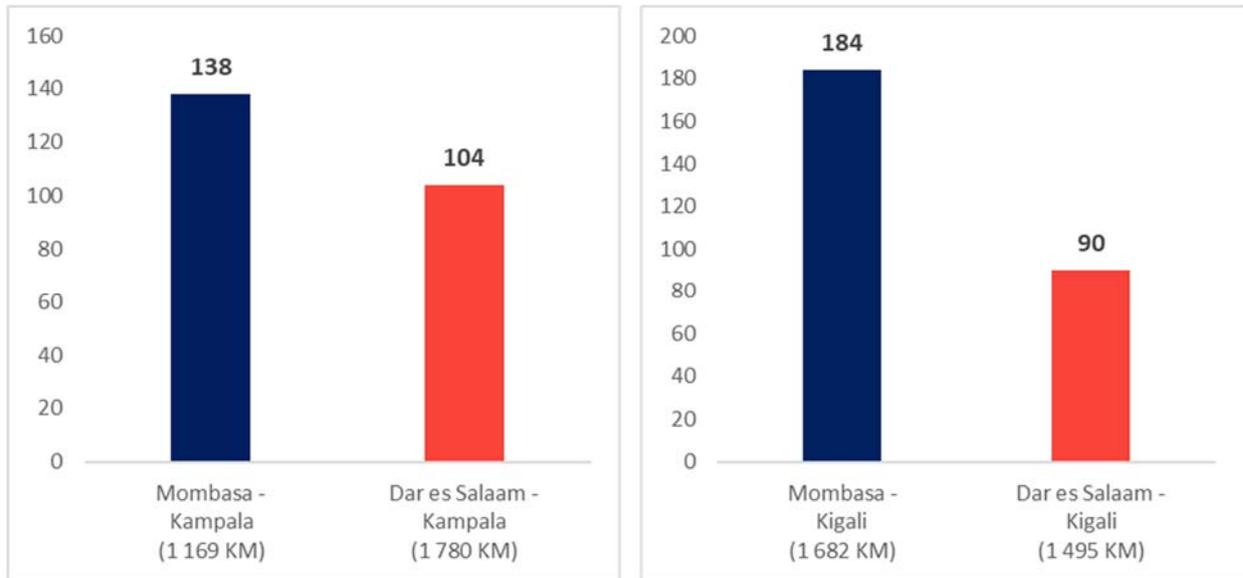
Source : Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord (ACTTCN)

En évaluant les performances du Corridor Nord et du Corridor Central en termes de temps de transit vers deux destinations clés, à savoir Kigali et Kampala (voir la figure ci-dessous), il est noté que bien que la distance entre Dar es Salaam et Kampala soit plus longue que celle entre Mombasa et Kampala, le temps de transit est de 25 % plus rapide. En outre, le temps de transit de Dar es Salaam à Kigali est environ 50 % plus court que celui de Mombasa à Kigali. Ces mesures indiquent que le Corridor Central surpasse le Corridor Nord en termes de temps pour atteindre les destinations finales. Le temps varie selon les itinéraires en fonction de plusieurs facteurs tels que la distance, l'état de la route, les barrières non tarifaires, entre autres. Parfois, il faut plus de temps pour que les gadgets RECTS soient désarmés lorsqu'un camion est déjà arrivé, ce qui peut augmenter le temps de transit.

²⁸ Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord (ACTTCN)

²⁹ Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord (ACTTCN)

Figure 2-8: Temps moyen de transit entre les ports de Mombasa et Dar es Salaam et Kigali et Kampala (heures), 2019



Source : Rapport conjoint de la CCTFA et de l'ACTTCN, 2019

Cependant, en comparant le temps de transit dans le Corridor Nord à d'autres corridors régionaux clés de l'Afrique, il est à noter qu'en 2018, il a surpassé les corridors de Beira et de Nacala. Beira à Lusaka était en moyenne de 10 jours par 1 000 km, et Nacala à Lusaka était en moyenne de 7,7 jours par 1 000 km, contre un temps moyen de transit de 4,2 jours par 1 000 km entre Mombasa et Kigali. Le Corridor Central a enregistré les meilleures performances, avec un temps de transit de 2,5 jours par 1 000 km de Dar es Salaam à Kigali et Kampala.

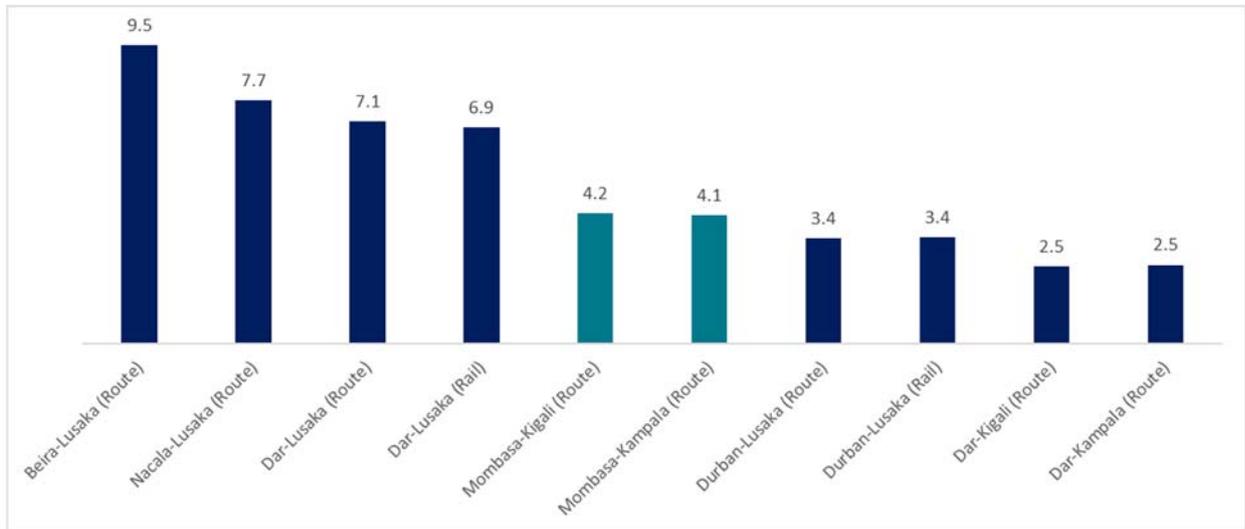
Tableau 2-3: Temps de transit vers les grandes villes à partir de certains ports, 2018

Ville principale	Port principal	Mode	Distance (km)	Total temps de Transit (Jours)
Lusaka	Beira	Route	1,054	10
	Nacala	Route	1,810	14
	Dar es Salaam	Route	1,985	14
		Rail	2,039	14
	Durban	Route	2,381	8
		Rail	2,638	9
Kigali	Dar es Salaam	Route	1,495	3.7
	Mombasa	Route	1,682	7*
Kampala	Dar es Salam	Route	1,780	4.5
	Mombasa	Route	1,169	4.8

* Des données plus récentes montrent que le temps de transit entre Mombasa et Kigali est de 5 jours. Par souci de cohérence des données, l'évaluation a été réalisée pour 2018.

Source : Enquête de collecte de données sur le développement intégré du corridor de Nacala en Afrique australe, JICA, 2018 ; Rapport conjoint de la CCTFA et de l'ACTTCN, 2019

Figure 2-9: Temps de transit pour les grandes villes à partir de certains ports en jours par 1000 km, 2018



Source : Enquête de collecte de données sur le développement intégré du corridor de Nacala en Afrique australe, JICA, 2018 ; rapport conjoint de la CCTFA et de l'ACTTCN, 2019

Temps de passage des ponts-bascules et des frontières

En 2019, le temps de passage au pont-bascule à Mariakani, qui est le premier pont-bascule le long du Corridor Nord, était de 74 minutes. Le pont-bascule est entièrement automatisé et installé avec HSWIM. Les ponts-bascules Magamaga et Busitema en Ouganda ont enregistré en moyenne 28 minutes et 46 minutes, respectivement.

La mise en œuvre de HSWM ainsi que les deux ponts-bascules virtuels à Eldoret et Ahero au Kenya ont amélioré les temps de passage des ponts-bascules le long du Corridor Nord, se tenant à une moyenne de 3 heures en 2020. Le Kenya met en œuvre quatre ponts-bascules virtuels supplémentaires à Malili, au Sommet de Mau, à Cheptiret et à Malaba afin de réduire davantage les temps de passage des ponts-bascules.

En 2019, le temps de passage des frontières à Busia et à Malaba était de 1,6 et 7,7 heures, respectivement, contre 12,5 heures pour les deux sites en 2018³⁰. Cependant, l'Observatoire des transports note que bien que des PFAU aient été mis en œuvre dans ces sites, leurs avantages ne sont pas encore visibles.

Ces chiffres sont bien en deçà des normes internationales observées au Canada et aux États-Unis, par exemple, les camions n'attendant que quelques minutes pour franchir les frontières³¹. La plupart des postes frontaliers en Amérique du Nord sont ouverts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ce qui réduit considérablement les temps d'attente à la frontière.

2.2.3 Coût

Tarifs portuaires

Les tarifs portuaires jouent un rôle important dans la mesure des performances portuaires dans le contexte du choix des ports. Cette section évalue les frais de manutention à terre, de quai et les services de stockage au port de Mombasa et au port de Dar es Salaam. Comme l'indique le tableau 2-4, pour un conteneur intérieur de 20 pieds, des frais



³⁰ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord 13e édition, avril-septembre 2018

³¹ Temps d'attente à la frontière : des États-Unis au Canada, gouvernement du Canada. < <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/bwt-taf/> >

de quai de 250 USD sont facturés à Dar es Salaam, contre 70 USD pour un conteneur de la même taille à Mombasa. Toutefois, les frais de manutention et d'entreposage sont légèrement plus élevés au port de Mombasa.

Tableau 2-4: Frais pour les services de manutention à terre, de quaiage et d'entreposage (par conteneur de 20 pieds)

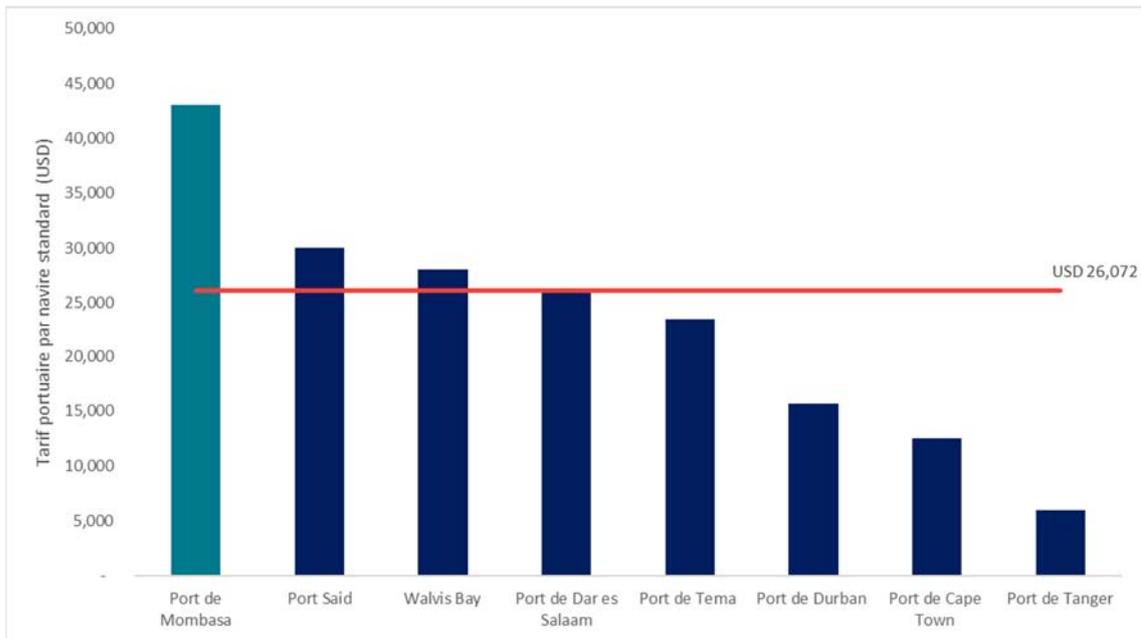
	Port de Mombasa		Port de Dar es Salam	
	USD	Remarque	USD	Remarque
Quaiage	70	<i>Conteneurs intérieurs et conteneurs pleins en transit pleins pour importation et exportation</i>	240	<i>Conteneurs FCL– Importations</i>
Manutention	105	<i>Importations – Intérieur – Conteneurs pleins (53 USD pour Exportations – Locales – pleins)</i>	90	<i>Manutention à terre pour les conteneurs FCL domestiques (exportations & importations)</i>
Stockage	35	<i>Pour les conteneurs d'importation nationaux, sans frais pour les 4 premiers jours ; à partir du 5ème au 7ème jour et du 8ème au 15ème jour, des frais de 30 USD et 35 USD sont appliqués respectivement.</i>	20	<i>Sans frais pour les 7 premiers jours consécutifs, à partir du 8ème jour au 21ème jour, 20 USD par jour est applicable</i>

Source : Kenya Ports Authority, Tariff Section III, 2012 ; Tanzania Ports Authority, Tariff book of port dues and charges, 2012.

Le régulateur portuaire d'Afrique du Sud a publié une étude comparative mondiale des prix 2020/2021 pour les tarifs portuaires. Entre autres comparateurs, les redevances maritimes de huit ports africains ont été comparées, dont Mombasa, Dar es Salaam, Durban, Le Cap, Walvis Bay, Tema, Port-Saïd et Tanger. Les tarifs maritimes comprennent les droits légers, les droits portuaires et le pilotage, entre autres. Le port de Mombasa a été déterminé comme le plus cher parmi les ports échantillonnés, avec un coût de 65 % supérieur à la moyenne des ports africains de 26 072 USD par navire standard³². Le Port de Dar es Salaam se situe juste dans la médiane, tandis que les ports sud-africains se classent 6ème et 7ème, les plaçant bien en dessous de la moyenne.

³² Étude comparative des prix à l'échelle mondiale 2020/21 : Tarifs portuaires, Rapport n° 9, Régulateur des ports d'Afrique du Sud

Figure 2-10: Tarifs maritimes dans les principaux ports africains (USD par navire standard)

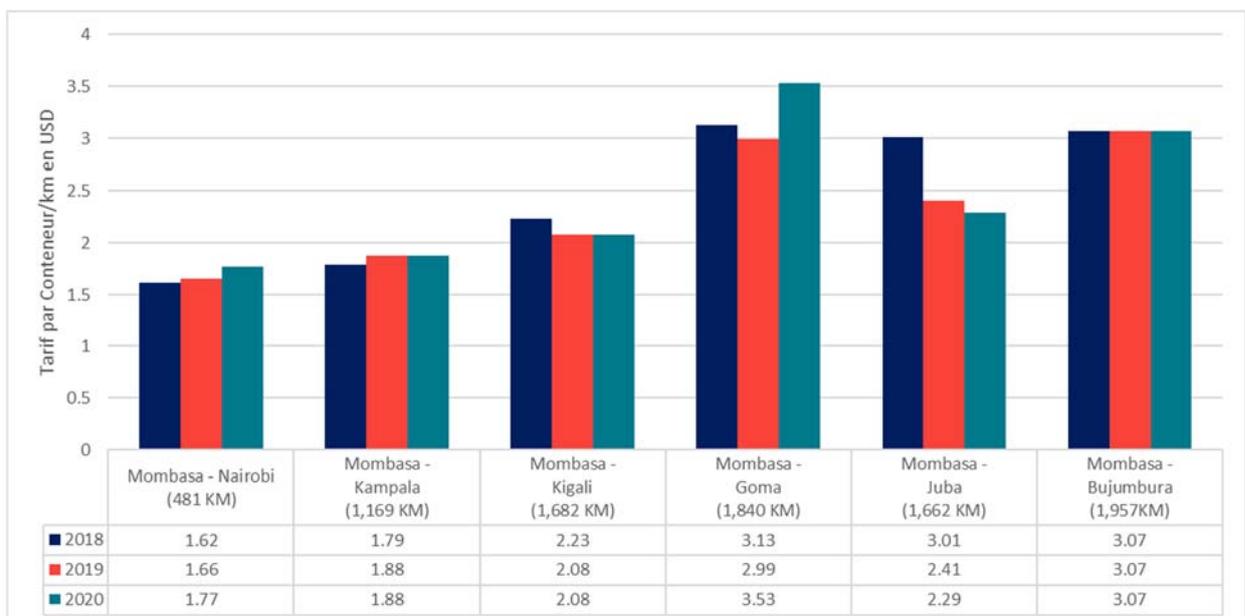


Source : Régulateur des ports d'Afrique du Sud, Analyse comparative des prix gérés par les ports sud-africains par rapport à un échantillon de ports internationaux, 2020/2021

Tarifs de transport

La Figure 2-11 compare les tarifs de transport routier depuis le port de Mombasa vers différentes destinations le long du corridor en dollars US. Il est à noter qu'entre 2018 et 2019, les tarifs de transport ont légèrement fluctué ou stagné pour la majorité des destinations, y compris Nairobi, Kampala, Kigali, Bujumbura et Goma. C'est à Djouba que l'on constate la plus forte baisse des taux de transport, qui sont d'environ 24 %.

Figure 2-11: Moyenne des tarifs de transport (USD) vers différentes destinations à partir du port de Mombasa, 2018-2020



Source : Rapport de l'Observatoire du transport du corridor nord, n°14, juin 2019 ; Rapport de l'Observatoire du transport du corridor nord, n°16, juin 2021

Le Tableau 2-5 donne une comparaison des tarifs de transport dans divers corridors. Le réseau ferroviaire de Durban à Lusaka est l'itinéraire le moins cher avec 1,20 USD par km, tandis que le réseau routier de Dar es Salaam à Lusaka est le plus cher. Parmi les corridors échantillonnés, le Corridor Nord se situe au milieu des coûts, avec respectivement 2,23 USD et 1,79 USD par km pour Kigali et Kampala. En comparant les performances du Corridor Nord et du Corridor Central, on constate qu'il est moins coûteux d'importer par le port de Dar es Salaam pour Kigali mais plus coûteux pour Kampala.

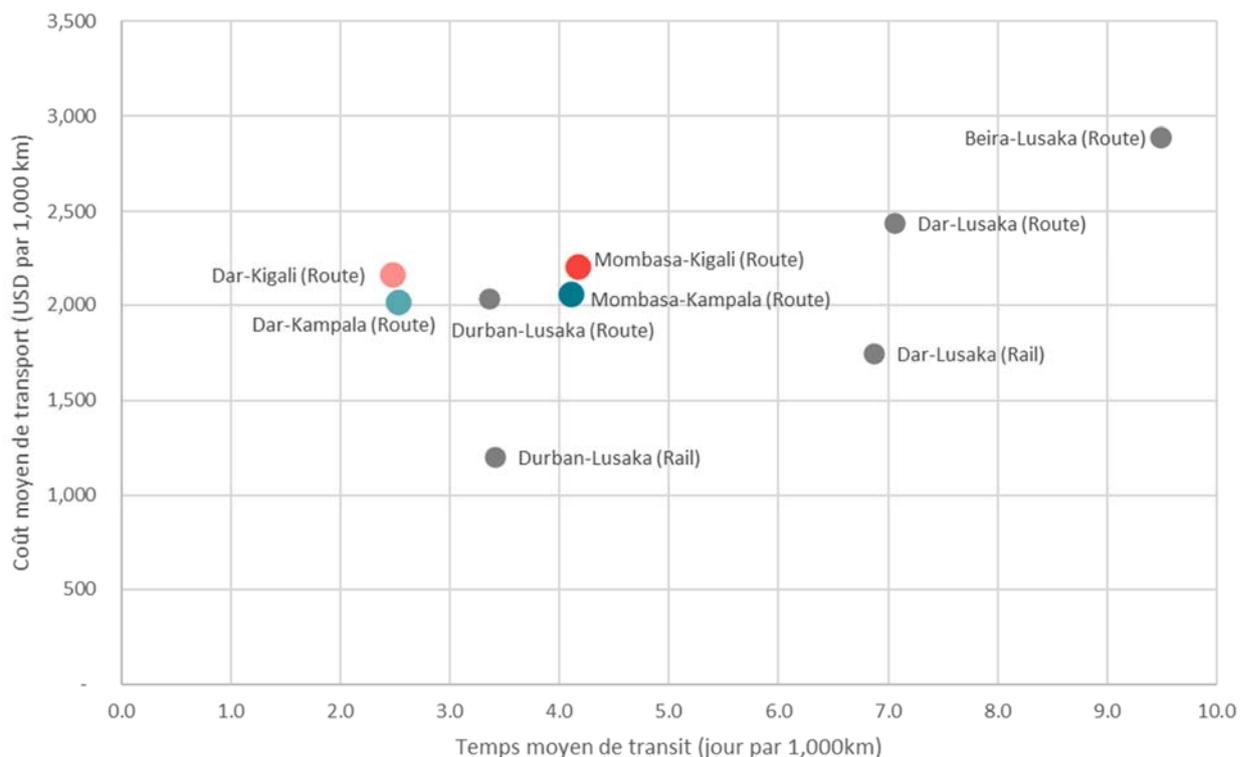
Tableau 2-5: Coûts de transport pour les principales villes à partir de divers ports, 2018

Villes principales	Port principal	Mode	Distance (km)	Coût moyen de transport (USD par km)
Lusaka	Beira	Route	1,054	2.89
	Nacala	Route	1,810	2.31
	Dar es Salaam	Route	1,985	4.15
		Rail	2,039	1.74
	Durban	Route	2,381	2.03
		Rail	2,638	1.20
Kigali	Dar es Salaam	Route	1,495	2.01
	Mombasa	Route	1,682	2.23
Kampala	Dar es Salaam	Route	1,780	1.91
	Mombasa	Route	1,169	1.79

Source : Enquête de collecte de données sur le développement intégré du corridor de Nacala en Afrique australe, JICA, 2018 ; rapport conjoint de la CCTFA et de l'ACTTCN, 2019

La Figure 2-12 montre le temps de transit et les coûts de transport entre les principaux ports d'Afrique et les principales villes.

Figure 2-12: Temps de transit et coûts de transport pour les principales villes à partir de ports sélectionnés, 2018



Source : Enquête de collecte de données sur le développement intégré du corridor de Nacala en Afrique australe, JICA, 2018 ; rapport conjoint de la CCTFA et de l'ACTTCN, 2019

Tarifs standard du SGR

La figure suivante illustre les tarifs standard pour le transport de marchandises par SGR à destination et en provenance du port de Mombasa. Les tarifs ne comprennent pas le coût du dernier kilomètre.

Un conteneur de 20 pieds transporté de Nairobi à Mombasa coûte 250 USD, tandis qu'un conteneur de 40 pieds pesant entre 21 et 30 tonnes coûte 375 USD. Ces coûts doublent lorsque les marchandises sont transportées en amont de Mombasa à Nairobi³³.

Tableau 2-6: Tarifs standard SGR (USD)

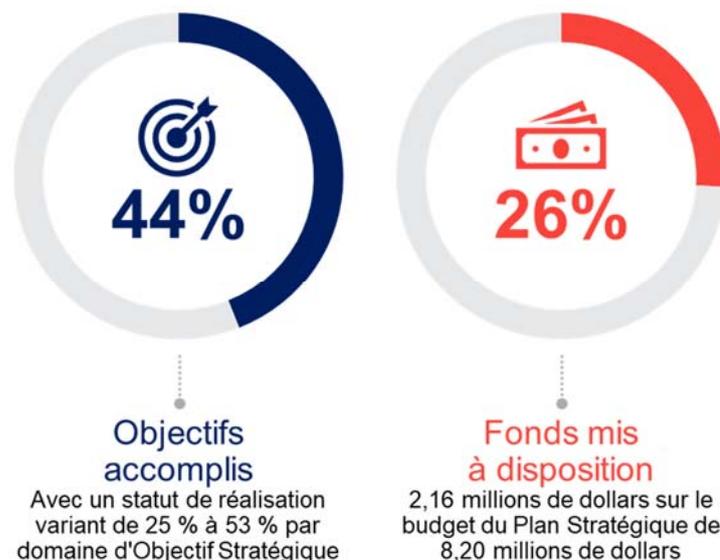
Taille	Gamme de poids en tonnes	Tarif- Conteneur chargé		Tarif –Retour des conteneurs vides	
		Direction vers le haut	Direction vers le bas	Mouvement par rail	Mouvement par route
Conteneur 20 pieds	Gamme complète	500	250	100	150
Conteneur 40 pieds	Jusqu'à 20 tonnes	700	350	100	150
	21-30 tonnes	750	375	100	150

Source : Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord 16e édition, juin 2021

2.3 Réalisations dans le cadre des initiatives du Plan stratégique 2017-2021

L'évaluation, même si elle n'est pas parfaite en raison de la disponibilité et de la cohérence des données, indique que le plan stratégique 2017-21 a été réalisé à environ 44 %, alors qu'environ un quart seulement du budget requis conformément au plan stratégique a été mis à disposition au cours de la période couverte par le plan.

Figure 2-13: Vue d'ensemble de l'état d'avancement de la mise en œuvre et des fonds mis à disposition



³³ Rapport de l'Observatoire des transports du corridor Nord, n°16, juin 2021.

Plusieurs initiatives encouragées dans le cadre du plan stratégique précédent ont connu un succès variable. Le Tableau 2-7 fournit un aperçu illustratif.

Tableau 2-7: Réalisations et améliorations dans les principaux domaines prioritaires

Principales initiatives	Succès	Besoins supplémentaires et questions connexes
Initiatives pour un territoire douanier unique (TDU)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prouvé son efficacité au Kenya, en Ouganda et au Rwanda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le TDU doit être étendu à trois autres États Membres du Corridor Nord ▪ Besoins en infrastructures complexes pour les TIC et manque de capacités ▪ Une coordination et une communication sans faille sont nécessaires
Stations d'arrêt et de repos routières (RSS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le concept de RSS est lentement mis en œuvre dans la région, en commençant principalement par le Kenya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonds insuffisants ▪ Des dispositifs de PPP peu clairs qui protègent et/ou garantissent le retour sur investissement ▪ Tous les États Membres ont manifesté un grand intérêt, mais la mise en œuvre a été lente
Mise en œuvre de systèmes d'interface de programmation d'application (API) ou de protocole de transfert de fichiers (FTP) en tant que mécanismes d'échange de données durables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Office Burundais des Recettes (OBR) partage ses données à l'aide d'API alors que d'autres appliquent encore le mécanisme FTP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'un mécanisme d'échange de données durable qui intègre à la fois le système de l'Observatoire des transports de l'ACTTCN et les systèmes opérationnels des parties prenantes identifiées dans les États Membres (ports, ICD, autorités fiscales et routières, etc.)
Programme de Transport Ecologique des marchandises le long du Corridor Nord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme mis en œuvre à environ 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre efficace du programme grâce à un appui à la préparation des projets, à la formation et à l'accès au financement, avec l'aide de spécialistes ▪ Les autres activités comprennent le système de reconnaissance/certification et le cadre harmonisé de S&E, ainsi que les ressources humaines.
Mise en œuvre uniforme du HSWIM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre au Kenya et en Ouganda et a contribué à réduire le temps de transit, à accroître l'efficacité et la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ponts-bascules le long du corridor ne sont pas étalonnés uniformément, ce qui entraîne des différences de charges différentes d'un pont-bascule à l'autre ▪ La RDC exploite des ponts-bascules statiques ▪ Le Rwanda prévoit de commencer à mettre en œuvre la technologie HSWIM ▪ Le Burundi et le Soudan du Sud sont à initier

Principales initiatives	Succès	Besoins supplémentaires et questions connexes
		<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre uniforme de la loi sur le contrôle de la charge des véhicules de la CAE et de la technologie HSWIM par tous les États Membres, ainsi qu'un étalonnage systématique et régulier pour garantir une même pesée pour le même véhicule
Amélioration du commerce intrarégional et transfrontalier	<ul style="list-style-type: none"> Les PFAU ont réduit les temps de transit Une certaine réduction des obstacles non tarifaires tels que les points de contrôle de la police a été réalisée 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du commerce transfrontalier et intrarégional et incitation du secteur privé à jouer un rôle adéquat dans la mise en œuvre du plan de développement spatial du corridor
Programmes de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes au Kenya, en Ouganda et au Rwanda ont une capacité démontrable 	<ul style="list-style-type: none"> Interventions ciblées pour les États Membres en retard
Programme de renforcement de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> L'identification des points noirs sur les routes est en cours 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir les systèmes régionaux de gestion de la sécurité routière et des voies navigables intérieures pour le CN en collaboration avec les agences nationales de sécurité des États Membres
Plan Directeur de l'Infrastructure du Corridor Nord (2011)	<ul style="list-style-type: none"> L'opérationnalisation du SGR a été une réalisation notable montrant des résultats positifs Plusieurs travaux de réfection et d'amélioration des routes ont été entrepris dans le corridor et d'autres sont à un stade avancé de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les États Membres à différents niveaux de mise en œuvre des projets Le plan n'incluait pas le Soudan du Sud Certains États Membres élaborent leurs plans nationaux ; il est important que l'ACTTCN coordonne les efforts au niveau régional pour éviter des initiatives fragmentées et s'assurer que des engagements collectifs sont pris Le plan directeur devrait être mis à jour pour tenir compte des faits récents tels que les RSS, le SGR, les nouveaux ports de navigation intérieure et les jetées pétrolières. Nécessité d'inclure les projets d'infrastructure au Soudan du Sud

Source : Collationné sur la base de consultations et de recherches secondaires du consultant

2.4 Commentaires des parties prenantes

2.4.1 Parties prenantes consultées

La Figure 2-14 donne un aperçu du pool de consultation. Une liste complète des intervenants consultés se trouve à l'0.

Figure 2-14: Consultation des parties prenantes en un coup d'œil



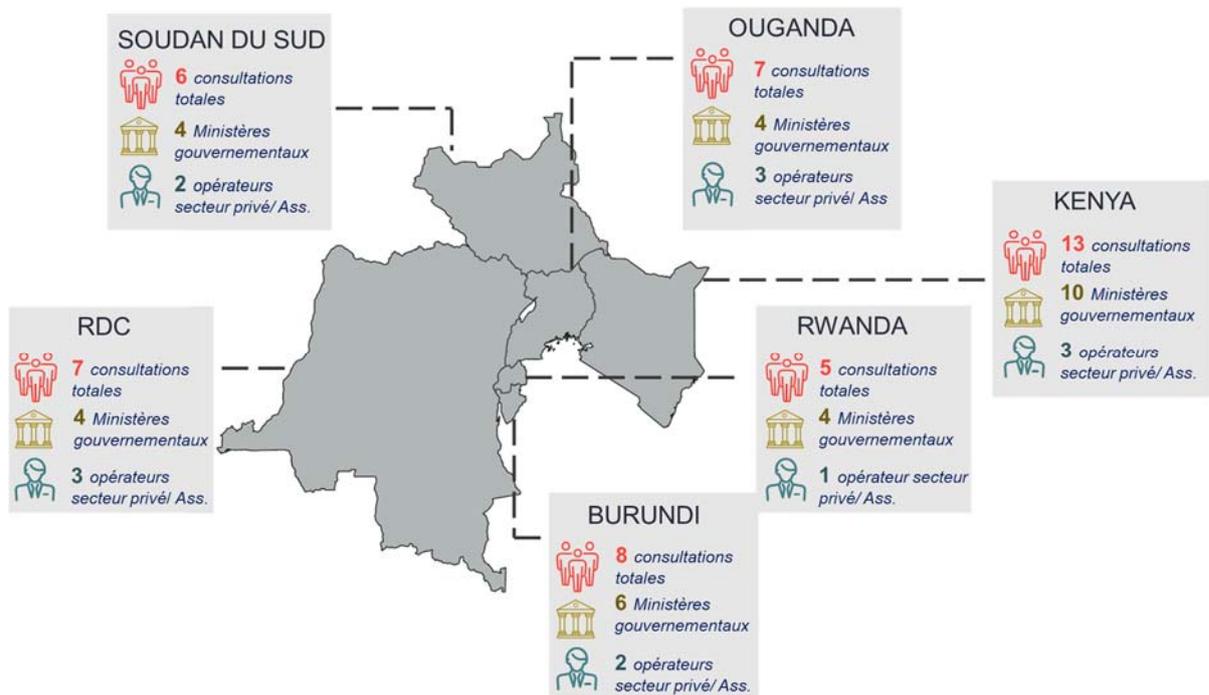
Dans l'ensemble, la consultation des intervenants a été bien accueillie. 78 % des parties prenantes des États Membres qui ont été contactées ont fourni des commentaires, tandis qu'un seul IFI sur les cinq a répondu.

Figure 2-15: Répartition des réponses de consultation par type de partie prenante



La Figure 2-16 présente la répartition des réponses par État Membre.

Figure 2-16: Répartition des consultations par État Membre



2.4.2 Messages clés

Cette section présente un résumé des principaux points à retenir en fonction des commentaires des intervenants des secteurs public et privé.

Principales priorités à prendre en compte

La figure suivante résume les principaux commentaires reçus des parties prenantes consultées.

Figure 2-17: Principaux commentaires des parties prenantes

Harmonisation du commerce et du transport	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les politiques et les réglementations entre les États membres (contrôle de la charge par essieu, ponts-bascules, dédouanement et douanes, système électronique régional de suivi des marchandises) • Réduire les barrières non tarifaires, encourager la technologie de pesage en mouvement, et améliorer la sûreté et la sécurité des marchandises le long de la route. • Encourager l'infrastructure, les systèmes et les logiciels TIC pour profiter pleinement des OSBP • Harmoniser les systèmes de gestion de la sécurité routière
Infrastructure de transport	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'engagement sur la mise en œuvre du RSS • Mobiliser des ressources et des investissements pour le développement et le modernisation des infrastructures de mauvaise qualité dans plusieurs États Membres en utilisant des fonds privés et publics • Réduire le temps de traitement du port Mombasa • Améliorer la gestion de l'environnement au port de Mombasa en réduisant la pollution
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un système intégré de gestion des données de corridor pour fournir des données d'information en temps réel • Améliorer la qualité de la surveillance et des rapports sur les diverses activités (ICP, analyse comparative avec les corridors internationaux les plus performants, etc.)
Renforcement des Capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et éduquer les expéditeurs, les transitaires et les commerçants sur les réglementations existantes afin d'améliorer la conformité • Aider à mobiliser des fonds pour les États Membres dans le cadre de l'amélioration des infrastructures du CN (financement d'études de faisabilité, etc.)
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'engagement formel et informel avec le secteur privé • Améliorer la visibilité de l'ACTTCN

2.5 Priorités des États Membres

Les parties prenantes consultées dans divers États Membres au cours de la préparation de ce plan stratégique ont défini les priorités clés dans divers secteurs d'infrastructure. Le tableau suivant reprend certaines de ces priorités et certains des projets exprimés au cours des consultations, complétés par des informations provenant des plans directeurs/ budgets/ des agences du secteur public dans les États Membres. Cette liste est indicative et n'est pas nécessairement exhaustive ; les informations sont fournies à titre de référence pour les domaines d'intervention des États membres.

Tableau 2-8: Priorités des États Membres et projets clés

Etat Membre	Ports	Routes	Rails	TVN	Oléoducs	Infrastructures commerciales et logistiques
Kenya	Amélioration du port de Kisumu, y compris les postes d'amarrage, les sites de chargement et de déchargement.	Développement de routes et amélioration de la capacité et de la qualité du réseau tout en assurant l'environnement et la durabilité sociale.	Réhabilitation et opérationnalisation du MGR et du SGR jusqu'aux frontières de Malaba et de Kisumu.	Acquisition de navires supplémentaires et amélioration du transport multimodal route-rail-pipeline-TVN en particulier à travers le lac Victoria.	Amélioration des opérations de la jetée pétrolière de Kisumu.	Amélioration de la sécurité routière et développement des PFAU et RSS le long du corridor.
Rwanda	Aménagement de ports sur le lac Kivu d'ici 2024.	Élaboration d'un plan directeur national des transports d'ici 2023 ainsi que d'un système de gestion des actifs routiers et de lignes directrices en matière de sécurité routière d'ici 2024.	Création d'une Agence de la sécurité ferroviaire chargée de réguler et de surveiller la sécurité des systèmes ferroviaires. Établissement de normes ferroviaires uniformes pour assurer l'interopérabilité à l'intérieur du pays et au-delà des frontières nationales. Extension du chemin de fer de Rusumo à Kigali.	Intégrer le transport par voie navigable dans la chaîne logistique multimodale et mettre en place des mécanismes de coordination nationale et régionale pour le développement du réseau de voies navigables intérieures.	-	Sept PFAU construits sur les frontières principales d'ici 2025. Six Nombre de ponts-bascules opérationnels installés d'ici 2025.
Ouganda	Amélioration du port de Bell, du port de Jinja et du port de Bukasa, y compris leurs postes	Amélioration et entretien des routes nationales et	Réhabilitation de l'ensemble du réseau MGR dans le pays.	Amélioration de la navigation sur le lac Victoria et du transport multimodal de marchandises par	-	Amélioration des opérations de transport par voie navigable dans les ports de Bell et de

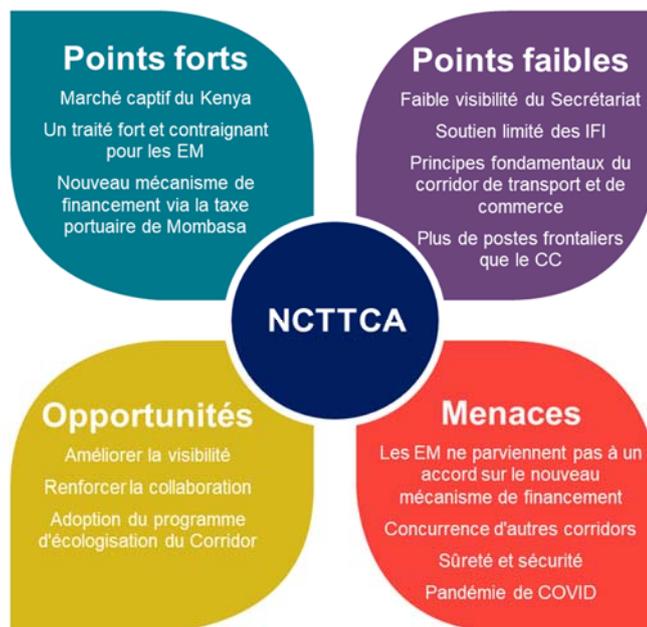
Etat Membre	Ports	Routes	Rails	TVN	Oléoducs	Infrastructures commerciales et logistiques
	d'amarrage et leurs sites de chargement et de déchargement	préservation de l'environnement.		l'intermédiaire de la connectivité route-rail-pipeline-TVN. Finalisation et opérationnalisation de Mahathi Infra Uganda Ltd Oil Jetty.		Jinja ; sécurité routière et développement des PFAU et RSS.
RDC	-	Réhabilitation de la route Mpondwe-Kisangani. Entretien des routes nationales tout en assurant l'environnement et la durabilité sociale.	-	-	-	Amélioration de la sécurité et de la sûreté routières
Burundi	Amélioration et extension du port de Bujumbura.	Élargissement de la route Gitega-Bujumbura et réhabilitation du pont sur la route Kanyaru-Bujumbura. Entretien des routes nationales tout en assurant l'environnement et la durabilité sociale.	Extension du chemin de fer de Musongati-Gitega-Bujumbura. Établissement de normes ferroviaires uniformes pour assurer l'interopérabilité à l'intérieur du pays et au-delà des frontières nationales.	Amélioration de la navigation sur le lac Tanganyika	-	Amélioration de la sécurité le long de la route Bujumbura-Kanyaru/Haut (environ 110 km). Développement des PFAU Kanyaru-Haut Site RSS de Bugarama
Soudan du Sud	Une évaluation des besoins du secteur des transports est en cours pour définir les mesures appropriées	Entretien des routes nationales tout en assurant l'environnement et la durabilité sociale (en attendant les	Une « évaluation des besoins du secteur des transports » est en cours pour définir les priorités appropriées	Une évaluation des besoins du secteur des transports est en cours afin de définir les priorités pour les	Une évaluation des besoins du secteur des transports est en cours afin de définir les priorités pour les	Amélioration de la sécurité et de la sûreté routières (en attendant les recommandations de « l'évaluation des

Etat Membre	Ports	Routes	Rails	TVN	Oléoducs	Infrastructures commerciales et logistiques
	qui sont nécessaires sur le Nil.	recommandations de « l'évaluation des besoins du secteur des transports » en cours).	concernant le développement des chemins de fer au Soudan du Sud.	cinq prochaines années.	cinq prochaines années.	besoins du secteur des transports » en cours).

2.6 Analyse SWOT

Cette section fournit une analyse SWOT de l'ACTTCN pour identifier les facteurs internes et externes qui affectent la réalisation du mandat du Secrétariat et la réalisation des objectifs stratégiques. Les facteurs internes sont considérés comme les forces et les faiblesses, et les facteurs externes sont les menaces et les opportunités. La Figure 2-18 met en évidence les principales caractéristiques de chaque composante.

Figure 2-18: Analyse SWOT ACTTCN



Points forts

- **Marché captif du Kenya**, l'une des plus grandes économies d'Afrique avec sa capitale située à l'intérieur, suivi par l'Ouganda, fournissant un trafic important pour le corridor
- **Traité fort et contraignant par les États membres**, qui sont essentiels pour continuer à renforcer le corridor
- **Nouveau mécanisme de financement via le taxe portuaire de Mombasa**, qui améliorera la prévisibilité et la stabilité de la situation financière de l'Autorité et lui permet de mieux planifier et exécuter ses activités



Points faibles

- **Faible visibilité du Secrétariat**: de nombreuses parties prenantes (en particulier le secteur privé) ne sont pas au courant du plan stratégique ou de ce que la l'ACTTCN a fait, donc l'ACTTCN est considérée moins active que la CCTTFA
- **Soutien limité de la part des IFI** malgré l'engagement à compléter le budget existant et à soutenir les États Membres
- Questions relatives aux **éléments fondamentaux du corridor de transport et commercial** (délais et coûts, découlant de questions d'harmonisation et de coûts cachés), qui sont la plus grande préoccupation des utilisateurs du corridor dans le secteur privé
- **Plus de passages frontaliers que le CC** pour les pays de l'arrière-pays, ce qui rend automatiquement le CN moins attrayant que CC tout le reste constant



Opportunités

- **Améliorer la visibilité** et établir la réputation d'une organisation de corridor active et réactive grâce à un engagement plus actif et à des rapports réguliers et fréquents au grand public (rapports et résolutions de problèmes en DIRECT, bulletins mensuels, etc.)
- **Renforcement de la collaboration** avec les utilisateurs du secteur privé et les États Membres
- **Adoption d'un programme d'écologisation du corridor**, qui renforcerait la durabilité future du corridor



MENACES (RISQUES)

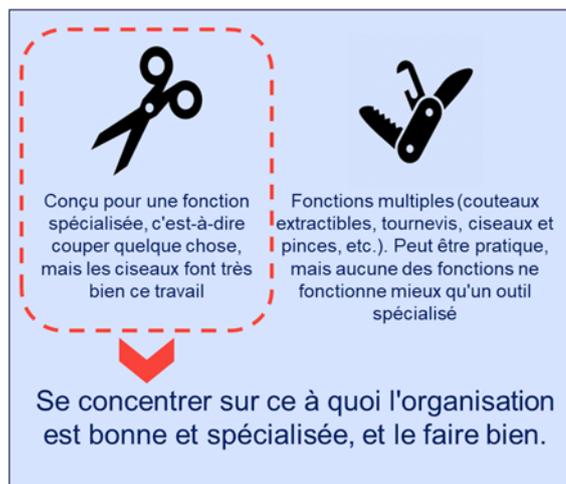
- Risque que les **États Membres ne parviennent pas à un accord sur le nouveau mécanisme de financement** de l'Autorité, ce qui pourrait entraver la stabilité financière de l'Autorité dans l'exercice de ses fonctions nécessaires
- **Concurrence d'autres corridors** situés dans la région avec des distances plus courtes
- Questions de **sûreté et de sécurité** qui affectent l'exploitation et la durabilité du corridor
- L'impact de la **pandémie de COVID**, qui a eu un impact négatif sur la performance du corridor dans certaines zones

3 Approche pour l'élaboration du plan stratégique

3.1 Principes directeurs du plan stratégique

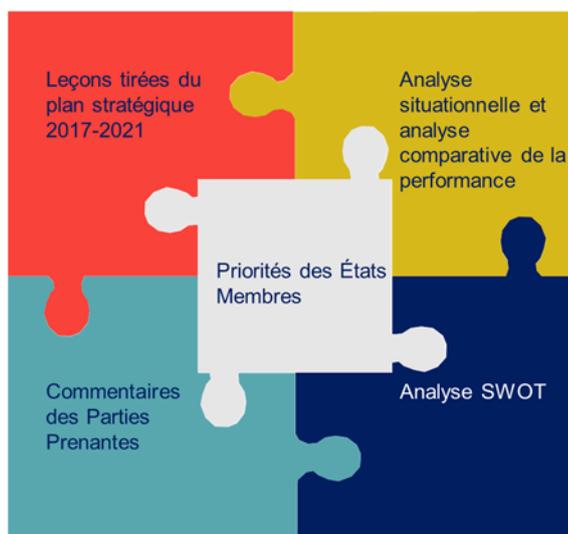
Les principes directeurs clés pour l'élaboration du plan stratégique du Secrétariat de l'ACTTCN sont les suivants :

- Aligné sur la vision, la mission, le mandat, les fonctions et les autorités du Secrétariat de l'ACTTCN en tant qu'organisation de facilitation et de coordination du corridor.
 - Veiller à ce que les activités et les extrants connexes s'inscrivent dans le mandat et les pouvoirs de l'organisation.
- Focaliser sur les bonnes performances dans les fonctions spécialisées :
 - Concentration sur ce qu'une organisation de corridor devrait faire et le faire très bien, plutôt que de répartir les efforts sur des domaines plus vastes, afin de maximiser les avantages découlant des activités.
- Focaliser sur les priorités des usagers du corridor :
 - Les utilisateurs privés du corridor, y compris les transporteurs, et les prestataires de services logistiques, sont les « clients » du corridor. Tant que leurs activités dépendent du corridor, le corridor dépend d'eux.
- Concis, adaptable et compréhensible :
 - Le plan devrait être facile à comprendre pour le personnel de l'ACTTCN afin d'élaborer une planification détaillée au sein de, et de surveiller.
 - Le plan devrait être facile à comprendre et à apprécier pour les personnes extérieures à l'ACTTCN.
- Spécifique mais pas trop prescriptif :
 - Le plan couvre une période de cinq ans. Bien que les objectifs et l'orientation devraient être clairement définis dans le plan, les activités détaillées visant à réaliser le plan stratégique devraient être menées dans le cadre du processus annuel de planification du Secrétariat. Le plan devrait fournir une orientation « stratégique » au Secrétariat de l'ACTTCN.



L'élaboration du plan stratégique est fondée sur divers intrants, comme le montre la Figure 3-1.

Figure 3-1: Contributions à l'élaboration du plan stratégique



3.2 Cadre du plan stratégique

3.2.1 Principaux domaines d'intervention et piliers d'action

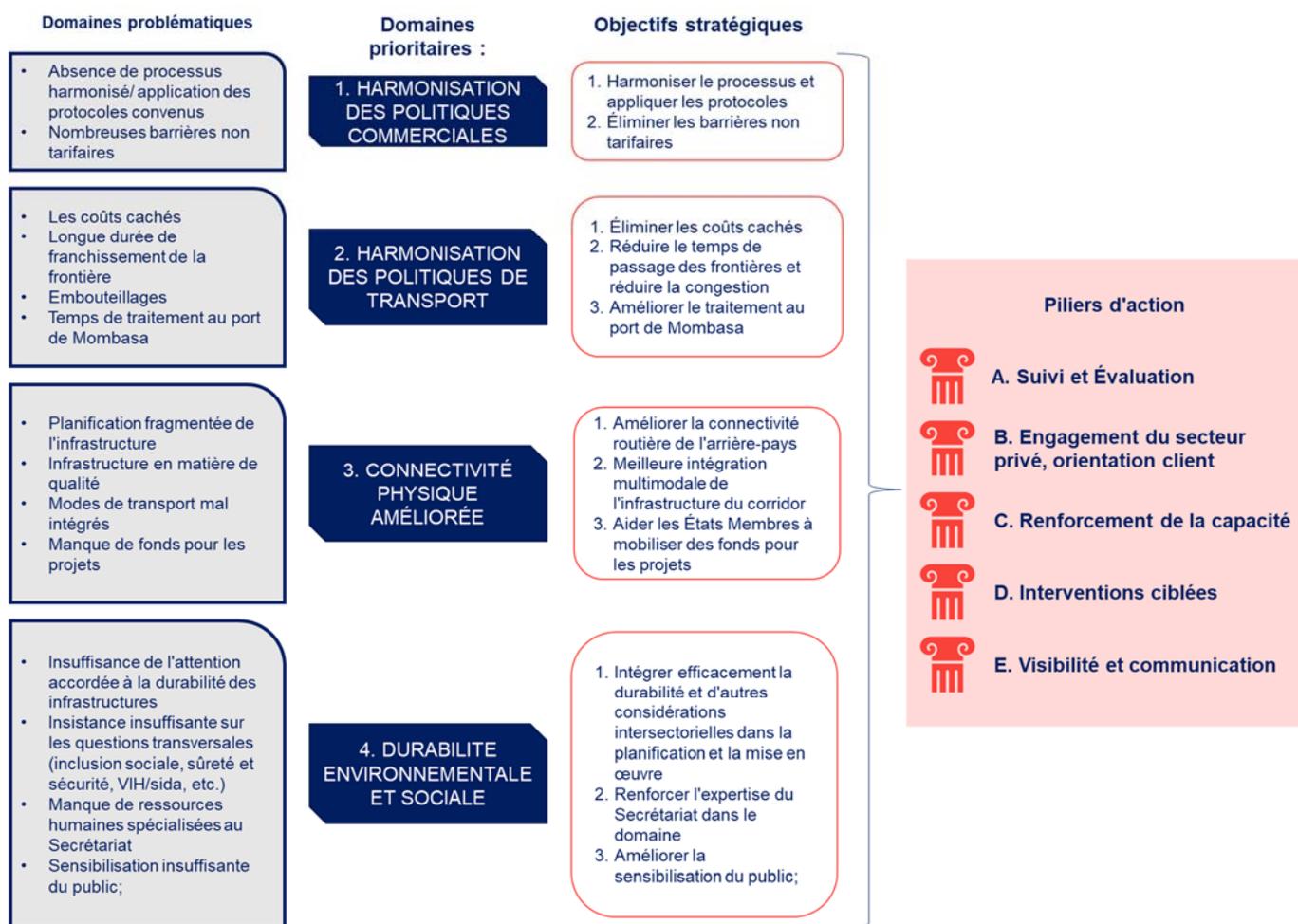
Sur la base des contributions ci-dessus, et conformément à la vision et à la mission du Secrétariat de l'ACTTCN, les Principaux domaines d'Intérêt (PDI) et des piliers d'action (PdA) ont été définis.

Les PDIs sont les quatre principaux domaines thématiques sur lesquels le Secrétariat de l'ACTTCN doit se concentrer pour les cinq prochaines années :

- PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales
- PDI2 : Harmonisation des politiques de transport
- PDI3 : Connectivité physique améliorée
- PDI4 : Durabilité environnementale et sociale

Pour chacun des PDIs, des objectifs stratégiques (OS) sont formulés pour traiter les problèmes clés ou les domaines de préoccupation. La Figure 3-2 présente le cadre général du plan stratégique.

Figure 3-2: Cadre du plan stratégique



Les PdA sont regroupés sous des domaines fonctionnels. Il s'agit de :

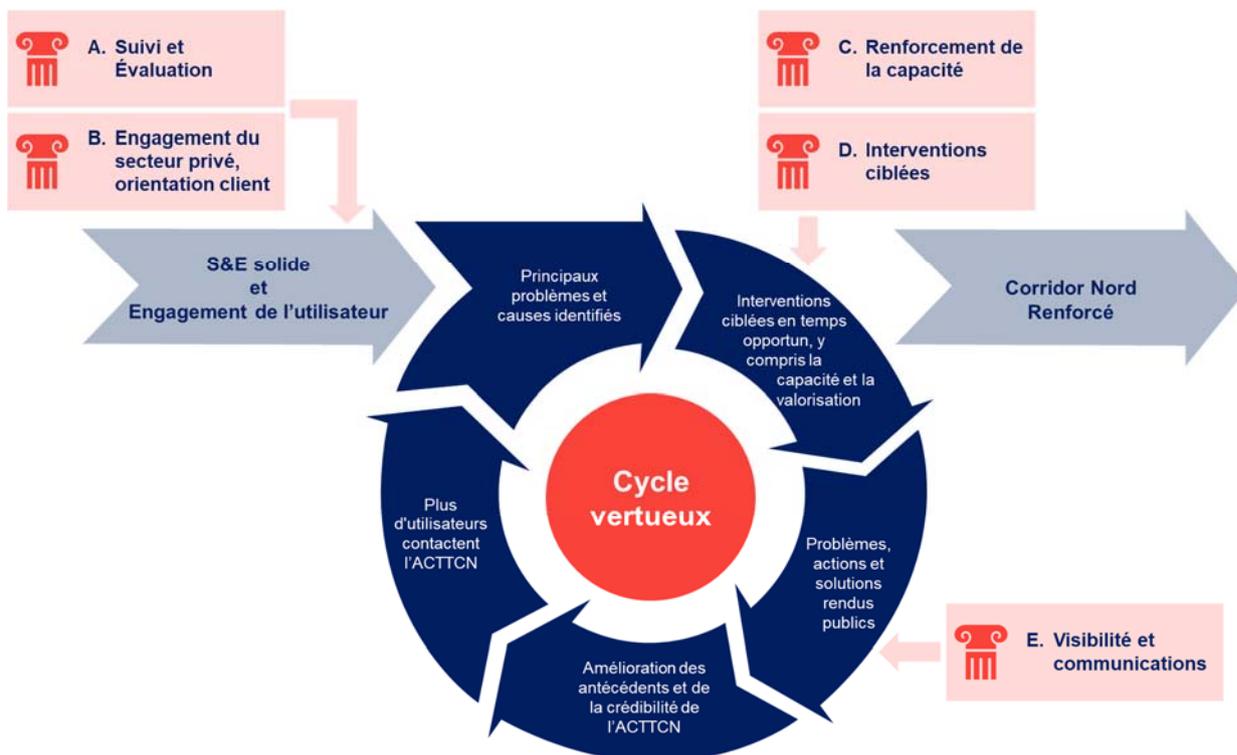
- **A. Suivi et évaluation (S&E)** : Cela inclut le suivi des progrès des États Membres pour se conformer aux engagements de l'ATTN. Il comprend également une évaluation périodique, une analyse des écarts par rapport au calendrier prévu et une analyse des causes profondes pour éclairer les interventions ciblées.
- **B. Engagement du secteur privé, orientation client (ESPOC)** : Cela comprend des actions stratégiques visant à rendre le Secrétariat plus orienté vers les besoins des clients du Secrétariat, en particulier les utilisateurs du secteur privé du corridor et les investisseurs et opérateurs potentiels. Il comprend des mesures d'engagement formel et informel avec les clients du Secrétariat, à la fois proactives et réactives.
- **C. Renforcement des capacités** : Il s'agit notamment d'actions stratégiques visant à renforcer la capacité des utilisateurs du secteur privé et des États Membres à comprendre et à mettre en œuvre les protocoles de l'ATTN et à soutenir le développement des infrastructures. Il comprend également le renforcement des capacités du Secrétariat.
- **D. Interventions ciblées** : il s'agit d'interventions ciblées en réponse à des problèmes ou préoccupations spécifiques des États Membres et des utilisateurs de l'infrastructure, identifiés dans le cadre du processus de planification annuel et de diverses initiatives au titre du programme d'action du ESPOC.

- **E. Visibilité et communications (V&C)** : Il s'agit d'actions stratégiques visant à créer une visibilité pour le Secrétariat auprès de ses clients par le biais d'une communication stratégique et cohérente, de l'utilisation des médias sociaux, de publications et d'événements.

3.2.2 Créer un « cycle vertueux »

La Figure 3-3 présente le concept clé, qui est à la base de la formulation des PdA. Les programmes d'action décrits ci-dessus ont pour objectif de créer ce cycle vertueux d'amélioration du corridor.

Figure 3-3: Créer un « cycle vertueux »



4 Plan stratégique 2022-2026

4.1 Vision et mission

La hiérarchie du plan stratégique commence par un énoncé de vision en tant qu'énoncé « d'impact » à long terme.

Figure 4-1: Structure du plan stratégique



4.1.1 Vision

La vision du Plan stratégique 2022-2026 est que le Corridor Nord devienne un corridor de commerce et de transport sûr, durable et compétitif.

Figure 4-2: Vision du Secrétariat de l'ACTTCN



L'énoncé de vision reflète les ambitions mondiales de la région de devenir compétitive dans les domaines du commerce et des transports, et englobe également certains des principaux attributs souhaités pour le Corridor Nord, tels que la sécurité et la durabilité.

Les corridors de transport et de commerce sont l'un des principaux moteurs des activités sociales et économiques et du développement. En fournissant un corridor de transport compétitif et fiable, le Corridor Nord contribuera en fin de compte au développement social et économique de la région en abaissant les coûts de transport et les besoins en stocks (grâce à des services fiables), réduisant ainsi le coût des activités commerciales et en fournissant, entre autres, l'accès.

4.1.2 Mission

L'énoncé de mission du Plan stratégique 2022-2026 est le suivant : « Coordonner et soutenir la mise en œuvre des activités dans le Corridor Nord pour une circulation efficace des biens et des personnes ; et contribuer au développement socio-économique de la région. »

Figure 4-3: Mission du Secrétariat de l'ACTTCN



L'énoncé de mission met l'accent sur le rôle et le mandat du Secrétariat de l'ACTTCN dans la poursuite de l'énoncé de vision globale pour le Corridor Nord. La réalisation de cette mission sera poursuivie à travers les quatre PDI présentés dans la Section 3.2, qui sont :

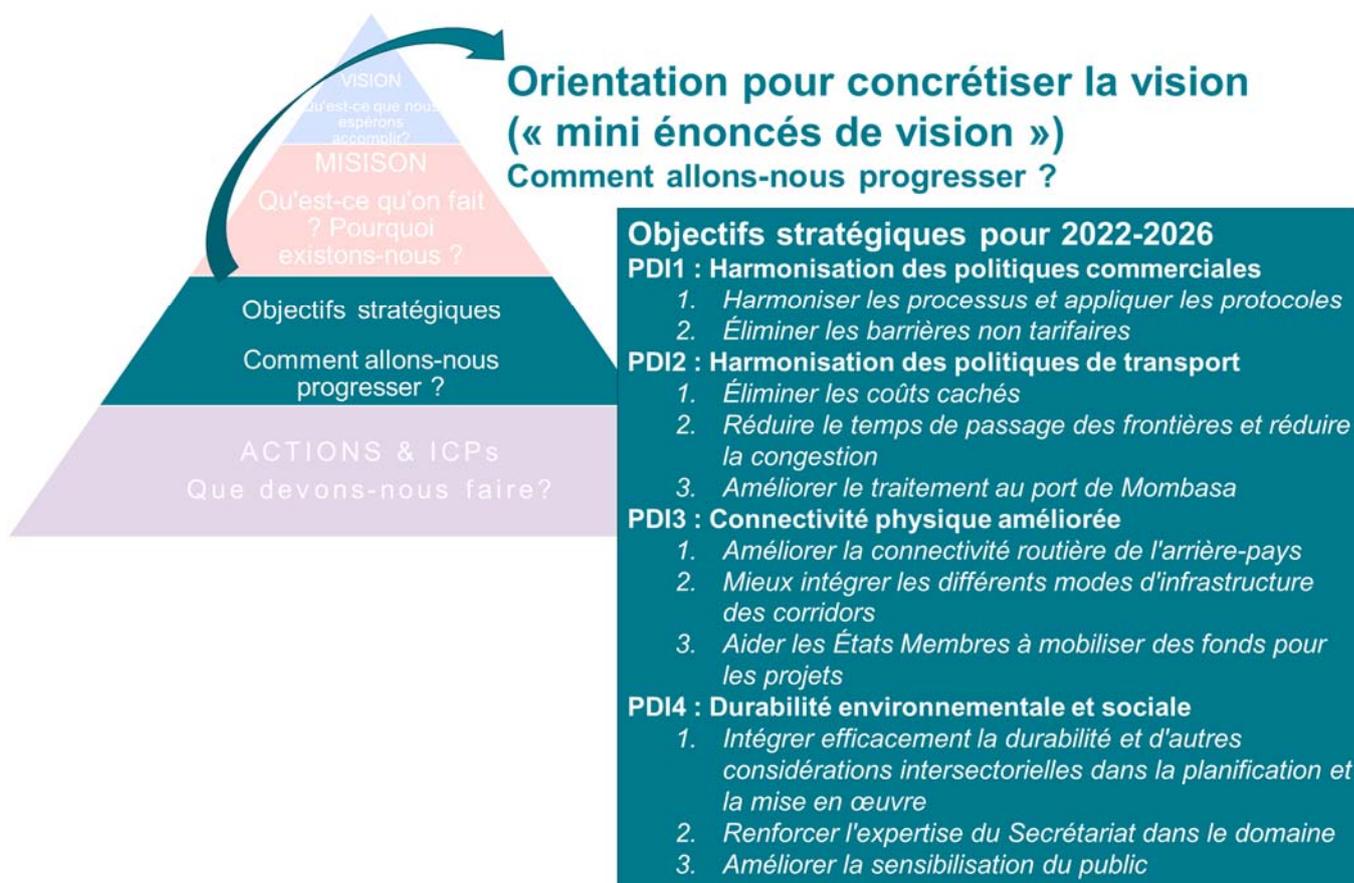
- PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales
- PDI2 : Harmonisation des politiques de transport
- PDI3 : Connectivité physique améliorée
- PDI4 : Durabilité environnementale et sociale

4.2 Principaux domaines d'intervention et objectifs stratégiques

4.2.1 Vue d'ensemble

Ce qui suit donne un aperçu des objectifs stratégiques du Secrétariat pour 2022-2026.

Figure 4-4: Objectifs stratégiques du Secrétariat de l'ACTTCN pour 2022-2026



Sur la base de ce qui précède, la section suivante définit les objectifs, les résultats cibles des actions stratégiques et l'impact souhaité à long terme pour chaque PDI.

Figure 4-5: Actions, extraits, résultats et impacts



4.2.2 PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales

Le premier PDI pour le Plan stratégique 2022-2026 est l'harmonisation de la politique commerciale. Les principaux problèmes identifiés lors de l'évaluation du Plan stratégique antérieur et des consultations avec les intervenants sont l'absence de processus harmonisé et leur application sur le terrain, ainsi que la persistance des obstacles non tarifaires.

Conséquences de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf)

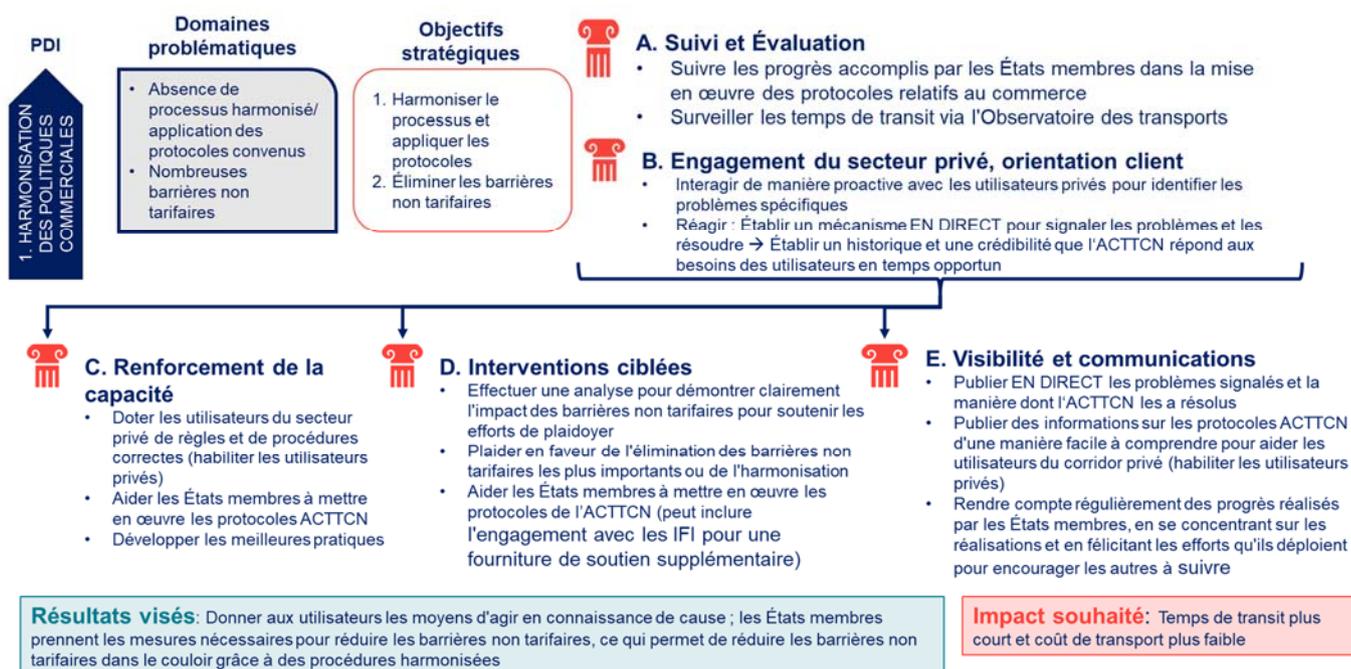
La ZLECAf réduira les droits de douane entre les pays membres et couvrira des domaines d'action tels que la facilitation du commerce et les services, ainsi que des mesures réglementaires telles que les normes sanitaires et les obstacles techniques au commerce. La mise en œuvre intégrale de la ZLECAf remodelerait les marchés et les économies dans toute la région et stimulerait la production dans les secteurs des services, de la fabrication et des ressources naturelles. Pour tirer parti des énormes avantages de la ZLECAf pour le secteur des transports, il faut mettre en œuvre des programmes régionaux d'infrastructures et de services.

Le Secrétariat a pour mandat de faciliter la mise en œuvre des protocoles ATTCN par tous les États Membres, d'encourager la mise en œuvre/l'application de pratiques commerciales harmonisées sur le terrain et de remédier aux obstacles non tarifaires qui pourraient exister. Par conséquent, les deux OS en vertu du présent PDI sont les suivants :

1. Harmoniser les processus et appliquer les protocoles
2. Éliminer les obstacles non tarifaires

La Figure 4-6 donne un aperçu des OS et des activités stratégiques dans le cadre de chaque PdA pour le PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales.

Figure 4-6: OS et actions stratégiques par PdA pour l'harmonisation de la politique commerciale PDI1



4.2.3 PDI2 : Harmonisation des politiques de transport

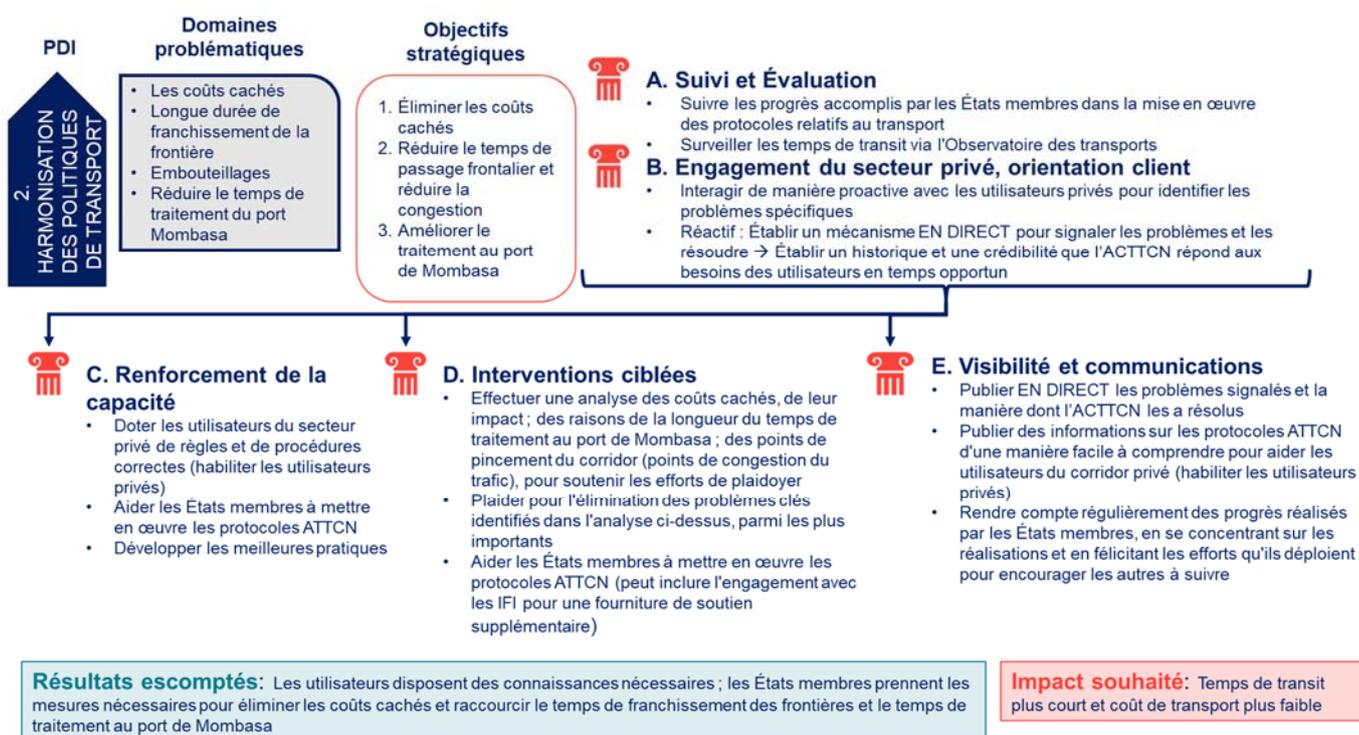
Le deuxième PDI du plan stratégique 2022-2026 est l'harmonisation de la politique des transports. Les principaux domaines problématiques identifiés lors de l'évaluation du plan stratégique précédent et la consultation des parties prenantes portent sur la persistance de plusieurs coûts cachés, le temps long mis pour le passage des frontières (en dépit des OSBP et des comités mixtes frontaliers), la congestion du trafic et les processus chronophages au port d'entrée de Mombasa³⁴.

Le Secrétariat se concentrera sur les trois OS suivants en vertu de ce DCI au cours de la période visée par le plan :

1. **Éliminer les coûts cachés**
2. **Réduire le temps de passage des frontières et réduire la congestion**
3. **Améliorer le traitement au port de Mombasa**³⁵

La Figure 4-7 donne un aperçu des OS et des activités stratégiques dans le cadre de chaque PdA pour le PDI2 : Harmonisation des politiques de transport.

Figure 4-7: OS et actions stratégiques par PdA pour l'harmonisation des politiques de transport PDI2



³⁴ Il pourrait s'agir d'une question d'exploitation portuaire, auquel cas elle relèverait de la PDI2, mais il pourrait également s'agir d'une question de procédure douanière, auquel cas elle relèverait de la PDI1. Une évaluation détaillée serait nécessaire, et les activités pourraient devoir être ajustées en conséquence.

³⁵ S'il s'agit d'opérations portuaires, il s'agit de la PDI1, mais s'il s'agit d'une question douanière, il s'agit de la PDI1. Une évaluation détaillée serait nécessaire.

4.2.4 PDI3 : Connectivité physique améliorée

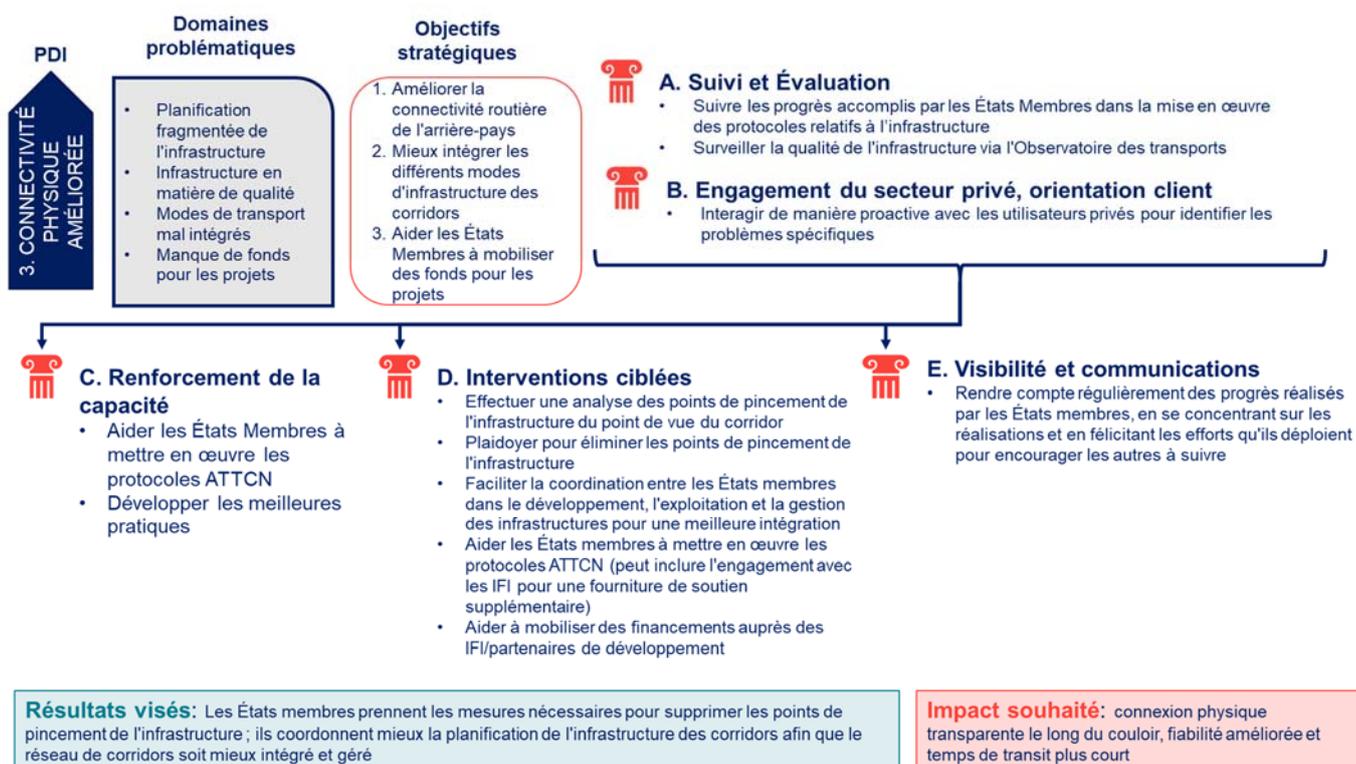
Le troisième PDI pour le plan stratégique 2022-2026 est l'amélioration de la connectivité physique. Les principaux problèmes recensés lors de l'évaluation du plan stratégique précédent et des consultations avec les parties prenantes sont la fragmentation de la planification des infrastructures, la mauvaise qualité des infrastructures (en particulier l'état des routes de l'arrière-pays), la faible intégration des modes de transport et les problèmes rencontrés par les États Membres pour mobiliser des fonds en faveur de projets de réhabilitation et de développement des infrastructures.

Par conséquent, les deux OS en vertu du présent PDI sont les suivants :

1. Améliorer la connectivité routière de l'arrière-pays
2. Mieux intégrer les différents modes d'infrastructure du corridor
3. Aider les États Membres à mobiliser des fonds pour les projets

La Figure 4-8 donne un aperçu des OS et des activités stratégiques dans le cadre de chaque PdA pour le PDI3 : Connectivité physique améliorée.

Figure 4-8: OS et actions stratégiques par PdA pour PDI3 Connectivité physique améliorée



4.2.5 PDI4 : Durabilité environnementale et sociale

Le quatrième PDI pour le plan stratégique 2022-2026 est la durabilité environnementale et sociale. Ce PDI englobe plusieurs domaines transversaux et s'appuie sur les initiatives lancées dans le cadre du Plan stratégique 2017-2021.

L'ACTTCN a lancé le « Sustainable Green Freight Transport Programme » dans le but de le développer continuellement en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), par le biais de l'Initiative pour les véhicules et moteurs diesel lourds

(HDDI) pour la Coalition pour le climat et l'air pur (CCAC) afin de réduire les polluants climatiques à courte durée de vie. Le programme devrait être le point de départ d'une mise en œuvre progressive d'une stratégie globale de transport durable des marchandises, qui s'appuie sur des politiques de transport durable, des stratégies de planification et des décisions d'investissement qui équilibrent effectivement les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Il vise à aligner ce plan stratégique sur les initiatives de fret vert en améliorant l'efficacité énergétique du transport routier ; en réduisant les émissions de particules (PM) et de noir de carbone, d'oxydes d'azote (NOX) et de CO2 qui contribuent au changement climatique. Le programme vise également à réduire les accidents de la route et préconise le transfert modal le long du Corridor Nord. Il s'agira toujours d'un domaine prioritaire pour l'ACTTCN

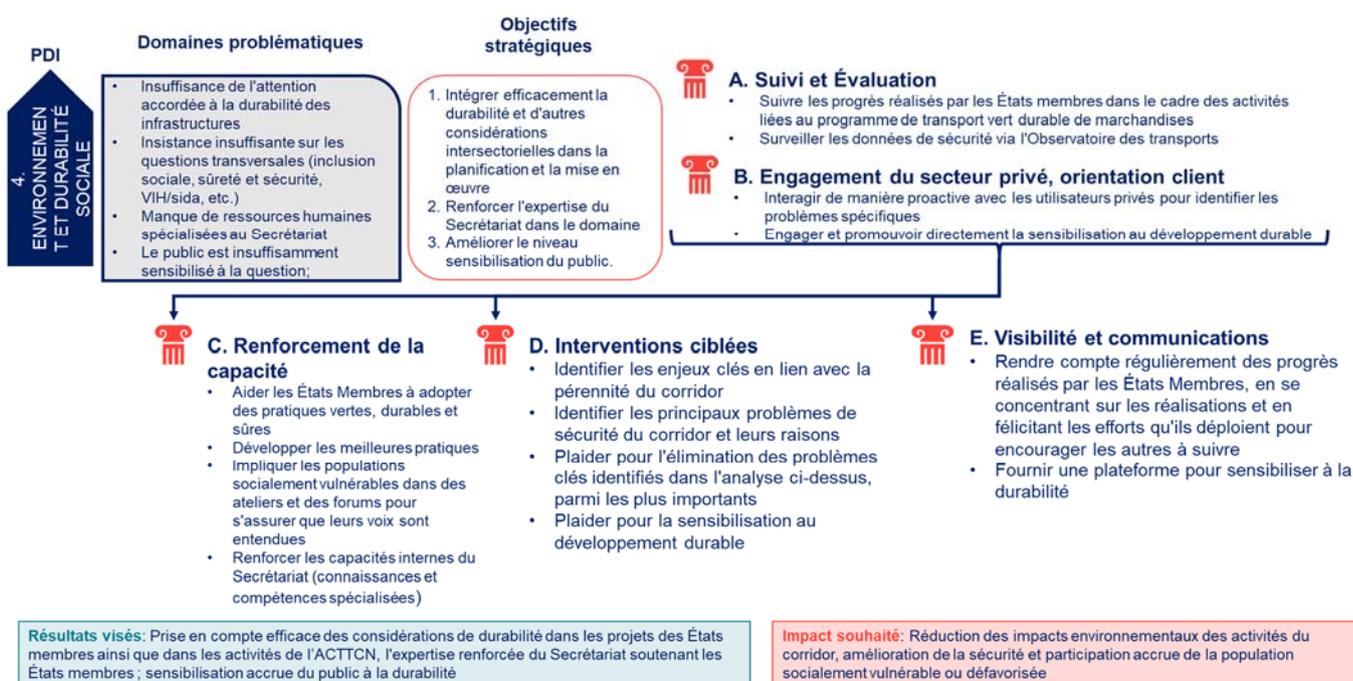
Les principaux problèmes recensés lors de l'évaluation du plan stratégique précédent et des consultations des parties prenantes sont les suivants : insuffisance de l'attention accordée à la durabilité de l'infrastructure, manque de ressources humaines spécialisées au Secrétariat, sensibilisation insuffisante du public, insuffisance de l'importance accordée aux domaines transversaux tels que l'inclusion sociale, la sûreté et la sécurité, et le VIH/sida, entre autres.

Par conséquent, les OS en vertu du présent PDI sont les suivants :

- 1. Intégrer efficacement la durabilité et d'autres considérations intersectorielles dans la planification et la mise en œuvre**
- 2. Renforcer l'expertise du Secrétariat dans le domaine**
- 3. Améliorer la sensibilisation du public**

La Figure 4-9 donne un aperçu des OS et des activités stratégiques dans le cadre de chaque PdA pour le PDI 4 : Environnement, sécurité et inclusion.

Figure 4-9: OS et actions stratégiques par PdA pour PDI4 Durabilité environnementale et sociale



4.3 Actions stratégiques dans le cadre de chaque pilier d'action

4.3.1 Vue d'ensemble

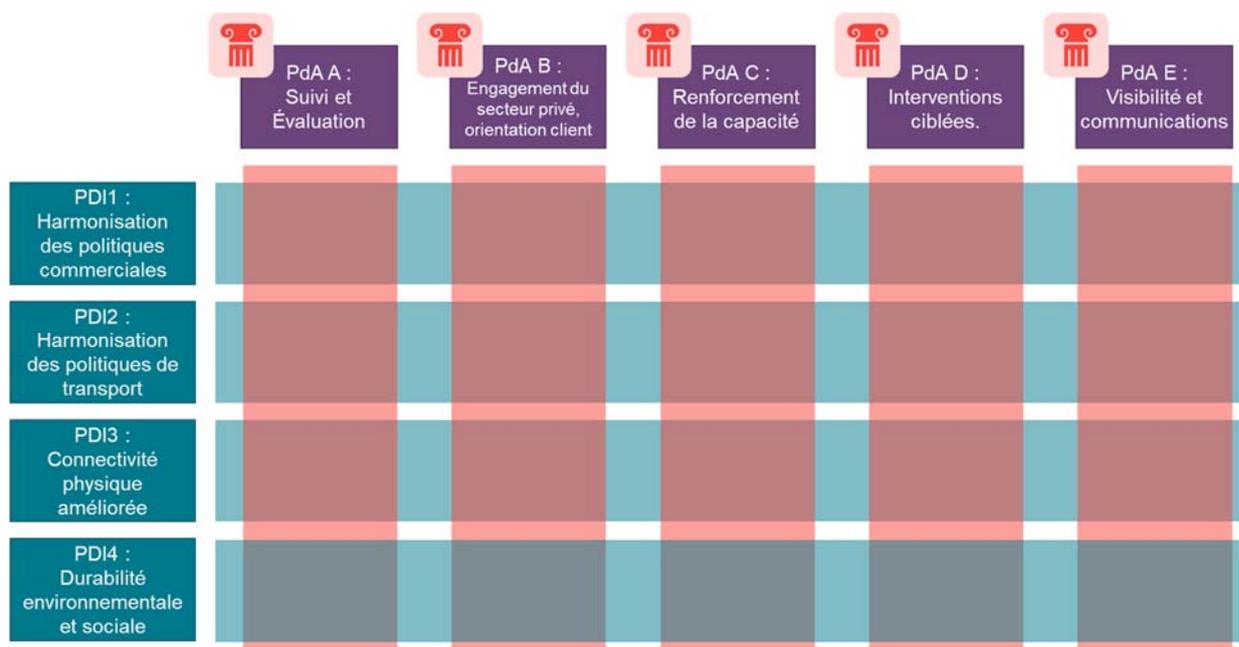
Les actions stratégiques pour réaliser les OS tels que définis ci-dessus ont été regroupées sous chaque PdA.

Figure 4-10: Actions stratégiques du Secrétariat de l'ACTTCN pour 2022-26



Les programmes d'action (PdA) sont intersectoriels et chacun d'entre eux contribue à la réalisation des objectifs stratégiques fixés dans le cadre de chaque PDI, comme suit :

Figure 4-11: PDIs et PdAs transversaux

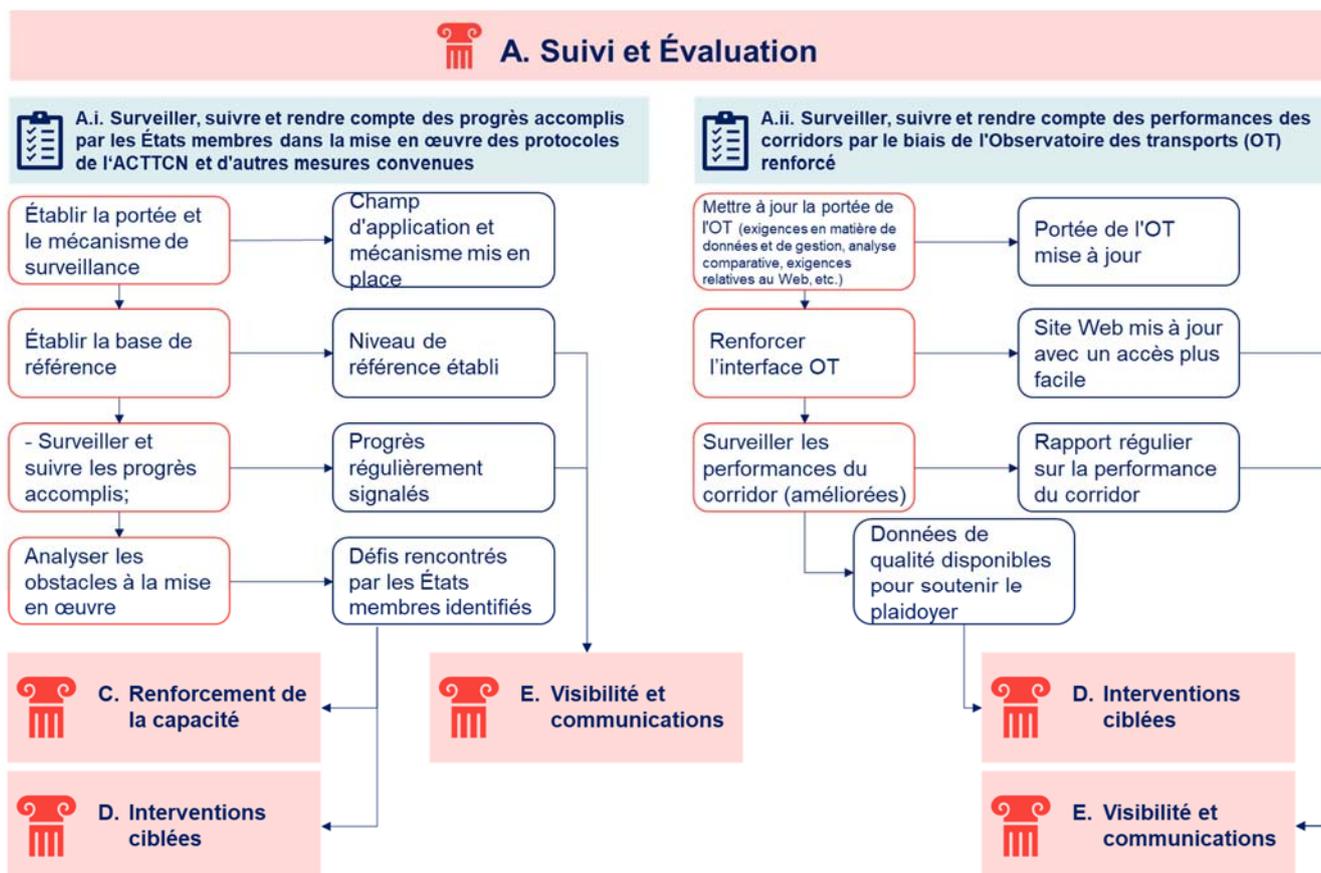


4.3.2 PdA A. Suivi et évaluation (S&E)

Ce programme d'action comprend des actions stratégiques pour le suivi simultané de la mise en œuvre des engagements de l'ACTTCN par les États Membres et le renforcement de l'Observatoire des transports afin de fournir des données probantes pour guider les activités futures du Corridor Nord.

La Figure 4-12 donne un aperçu des actions stratégiques menées dans le cadre du Programme d'action A. Suivi et évaluation.

Figure 4-12: Actions stratégiques au titre du Programme d'action A. Suivi et évaluation



Chacune des actions stratégiques est décrite ci-dessous.

Action stratégique A.i. Suivre, surveiller et rendre compte des progrès accomplis par les États Membres dans la mise en œuvre des protocoles ACTTCN et des autres actions convenues

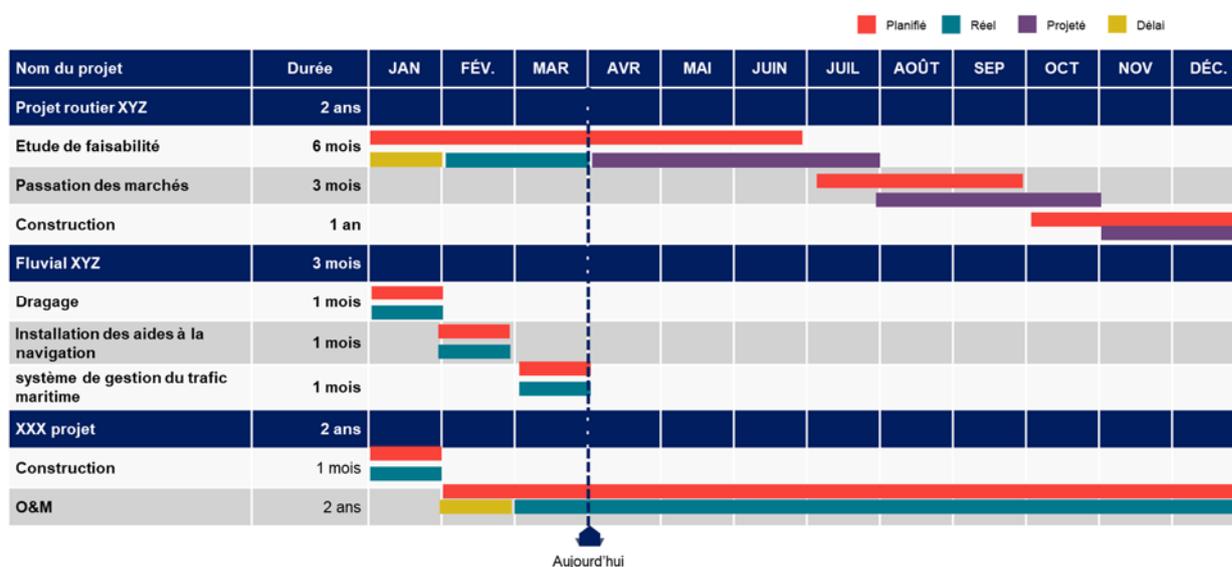
- **Établir la portée et le mécanisme de surveillance** : Le Secrétariat établira d'abord la portée exacte de la surveillance et du mécanisme connexe pour les activités de surveillance. Pour ce faire, il faudra rationaliser les protocoles, définir la façon dont l'information doit être recueillie, la fréquence de cette collecte de données et d'informations et le mécanisme de présentation de rapports, entre autres.
- **Établir un niveau de référence** : le Secrétariat établira un niveau de référence pour la mise en œuvre des protocoles de l'ACTTCN par chaque État Membre en consultation avec l'État Membre concerné au début de la période couverte par le plan stratégique.
- **Suivre et surveiller les progrès** : la mise en œuvre des protocoles de l'ACTTCN par les États Membres et toute autre initiative engagée par eux feront l'objet d'un suivi régulier par rapport au calendrier prévu tel que discuté ci-dessus. L'état d'avancement de la mise en œuvre par

tous les États Membres, ainsi que le niveau de référence, seront régulièrement communiqués aux organes directeurs de l'ACTTCN et au grand public (au titre du Programme d'action E. Visibilité et communications).

- Analyser les obstacles à la mise en œuvre** : Au fur et à mesure que le niveau de référence est établi et que le suivi est effectué, le Secrétariat identifiera les défis à relever : quel État Membre rencontre des défis et quels défis rencontrent les États Membres dans la mise en œuvre de protocoles spécifiques. Le Secrétariat identifiera les domaines prioritaires à cibler pour l'assistance (dans le cadre du Programme d'action D. Interventions ciblées) sur la base du suivi – ces priorités peuvent être, par exemple, un protocole spécifique que la plupart des États Membres ont mis en œuvre, mais un Membre est en retard ; ainsi, aider celui à mettre en œuvre le protocole (dans le cadre du programme d'action D. Des interventions ciblées) conduirait à une harmonisation complète le long du corridor (c'est-à-dire des fruits à faible pendaison), ou soulagerait le point d'étranglement clé dans le réseau routier³⁶ qui est essentiel pour assurer la connectivité du réseau du corridor (c'est-à-dire le chemin critique), etc.

Pour toutes les activités/tous les projets cibles prioritaires liés au protocole ATTCN et à la performance du corridor convenus par les États Membres, le Secrétariat demandera un calendrier de projets aux États Membres pour chacun des projets. Ce calendrier de projet présentera les principaux jalons du projet sur une base annuelle. Lorsqu'il est agrégé, il permet de cartographier l'avancement des projets sur une base annuelle et l'écart, le cas échéant (voir l'exemple ci-dessous).

Figure 4-13: Exemple de diagramme de Gantt pour évaluer l'avancement des projets



En cas de retard ou d'écart, le Secrétariat consultera les États Membres concernés sur les difficultés rencontrées et identifiera collectivement les options d'intervention qui pourraient aider à rattraper le retard, y compris les mesures que le Secrétariat pourrait prendre pour y remédier.

Action stratégique A.ii. Surveiller, suivre et rendre compte des performances du corridor par le biais de l'Observatoire des transports (OT) renforcé

L'Observatoire des transports recueille des données et des informations sur les principaux indicateurs de performance du Corridor Nord. Sur la base des données disponibles, les

³⁶ Aux termes du Protocole no 2 de l'ATTCN, les États Membres sont tenus « d'assurer la répartition des coûts de construction, d'entretien et de réparation des itinéraires, conformément à la section III du Protocole ».

indicateurs sont classés en fonction du volume et de la capacité, des tarifs et des taux, des délais et des retards, de l'efficacité et de la productivité, du commerce intrarégional, de l'environnement et de la sécurité routière. Certaines données sont basées sur des enquêtes annuelles, tandis que d'autres sont basées sur des données collectées par les États Membres, fournies à l'Observatoire des transports. La qualité des données (degré ou granularité et exhaustivité) varie selon les paramètres.

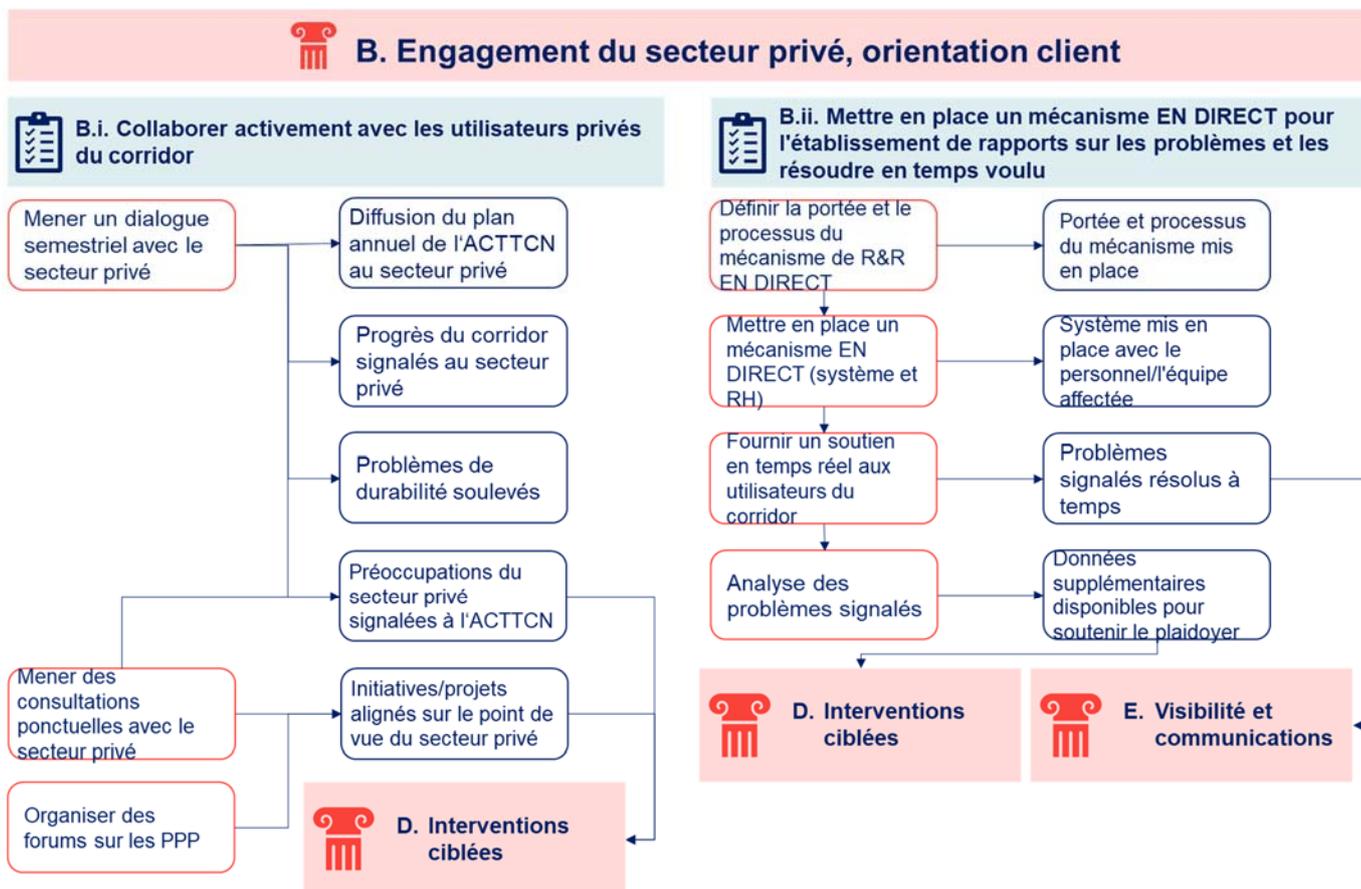
- Actualiser le champ d'application de l'Observatoire des transports : Le Secrétariat examinera d'abord l'Observatoire des transports actuel en ce qui concerne les données collectées/publiées, la fréquence de la collecte des données, les variations de la qualité des données et l'interface utilisateur de l'Observatoire des transports, et définira un champ d'application amélioré de l'Observatoire des transports. Il faudrait envisager ce qui suit :
 - Améliorer les ICP pour inclure :
 - Les coûts cachés et les retards, y compris les montants sollicités illégalement à des arrêts non prescrits par diverses entités officielles et non officielles à travers le Corridor Nord.
 - La qualité de l'infrastructure examinera spécifiquement le respect de la conception, de l'état des biens et des normes de sécurité prescrits au niveau régional, ainsi que leur mise en œuvre sur le terrain. Par exemple, dans le cas des routes, cela peut inclure le contrôle de l'accès sur les voies express, la disposition pour les passages pour piétons, la sécurité aux intersections, la signalisation et les marquages routiers, les systèmes de drainage pour empêcher l'exploitation de l'eau, etc. Dans le cas du transport par voie navigable, il peut s'agir de l'entretien des chenaux, des aides à la navigation et des systèmes de gestion du trafic.
 - État d'avancement du développement des infrastructures : ce processus sera fondé sur des consultations avec les États Membres, comme décrit ci-dessus.
 - Renforcement de la qualité des données : Le Secrétariat triangulera et corroborera les données collectées à partir de différentes sources (y compris les données publiées, les repères sectoriels et régionaux) et les validera par les États Membres afin d'améliorer la qualité et la cohérence des données.
- Renforcement de l'interface de l'Observatoire des transports : Le Secrétariat améliorera l'interface utilisateur de l'Observatoire des transports grâce au site Web actuel afin de la rendre plus conviviale. Cela comprendrait la refonte de l'interface, l'augmentation de la bande passante serveur/Internet et la certification de sécurité pour le site Web.
- Surveiller la performance du corridor (amélioré) : avec l'élargissement de la portée et l'amélioration de l'interface, le Secrétariat mènera des activités régulières de surveillance de la performance du corridor. Avec l'interface plus conviviale, les données seront plus facilement accessibles aux parties prenantes intéressées (dans le cadre du Programme d'action E. Visibilité et communications), et l'ensemble de données amélioré permettra au Secrétariat de se doter des données et des preuves nécessaires pour renforcer ses efforts de plaidoyer (dans le cadre du Programme d'action D. Interventions ciblées). En outre, il permettra au Secrétariat de fournir un appui analytique plus efficace aux organes directeurs pour les aider à prendre des décisions clefs.

4.3.3 PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client (ESPOC)

Ce Programme d'action comprend des mesures stratégiques visant à mieux orienter le Secrétariat vers les besoins des principaux « clients » du Secrétariat, c'est-à-dire les utilisateurs du secteur privé du corridor. Il comprend des mesures d'engagement formel et informel avec les clients du Secrétariat, à la fois proactives et réactives.

La Figure 4-14 donne un aperçu des mesures particulières prises dans le cadre du PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client.

Figure 4-14: Actions stratégiques dans le cadre du PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client



Chacune des actions stratégiques est décrite ci-dessous.

Action stratégique B.i. Collaborer activement avec les utilisateurs privés du corridor

- Mener des dialogues semestriels avec le secteur privé** : le Secrétariat mènera des dialogues (événements) semestriels avec un large éventail de parties prenantes du secteur privé, y compris les associations de transport, les chargeurs, les prestataires de services logistiques et les groupes d'utilisateurs de l'infrastructure dans chaque État Membre. L'objectif de ces forums serait de comprendre leurs préoccupations et leurs problèmes tout en diffusant les plans annuels du Secrétariat et en rendant compte des progrès accomplis. Les principaux enseignements tirés de ces ateliers seront synthétisés et diffusés pour éclairer les interventions ciblées pour les États Membres. L'événement devrait également servir de plateforme pour promouvoir la sensibilisation à la durabilité environnementale et sociale.

Ces événements seront organisés dans un format hybride, c'est-à-dire physique et électronique (avec la possibilité pour les participants de se joindre à l'aide de plateformes virtuelles telles que Zooms, Teams, etc.) pour impliquer un large éventail d'intervenants dans les régions.

- **Mener des consultations ad hoc avec le secteur privé** : De nouvelles initiatives et de nouveaux projets devraient être formulés en cours de route sur la base de l'analyse effectuée par le Secrétariat, des demandes d'assistance des États Membres et/ou des questions signalées par les utilisateurs privés du corridor. Lors de la formulation de ces initiatives/projets, le Secrétariat sollicitera, dès le début, l'avis des parties prenantes privées concernées (en mettant l'accent sur celles qui sont directement concernées par les initiatives/projets) pour s'assurer que les initiatives/projets tiennent compte des besoins des usagers du corridor et sont alignés sur eux. En fonction de l'ampleur et de l'impact attendu de l'initiative/du projet, ces consultations peuvent impliquer des parties prenantes d'États Membres sélectionnés ou de tous les États Membres et peuvent se faire par le biais de discussions téléphoniques, de plateformes virtuelles ou d'ateliers.
- **Organiser des forums sur les partenariats public-privé (PPP)** : La participation du secteur privé (PSP) joue un rôle clé dans le développement des infrastructures en complétant les ressources et l'expertise du secteur public. On s'attend à ce que les PPP, ainsi que la participation plus large du secteur privé (PSP), sous diverses formes, contribuent à la poursuite du développement du Corridor Nord. Il est proposé d'organiser des manifestations annuelles au cours desquelles les États Membres pourront apprendre les uns des autres et où les acteurs du secteur privé pourront exprimer leurs points de vue.

Les préoccupations exprimées dans le cadre de ces engagements éclaireront le Secrétariat dans la formulation d'interventions supplémentaires (au titre du Programme d'action de Durban).

Action stratégique B.ii. Mettre en place un mécanisme EN DIRECT pour l'établissement de rapports sur les problèmes et les résoudre dans un délai convenable

Le Secrétariat établira un mécanisme de rapport et de résolution (R&R) en temps réel pour que les utilisateurs du Corridor Nord puissent signaler les problèmes et consigner les plaintes. Le site Web de l'ACTTCN fournira un registre en temps réel des plaintes/problèmes reçus et traités par le biais de ce mécanisme. Cela sera également signalé dans le bulletin mensuel du Secrétariat et relayé aux plateformes de médias sociaux (sous PdA E : Visibilité et communications).

Cela permettra d'établir les antécédents et la crédibilité de l'ACTTCN pour répondre aux besoins des utilisateurs et résoudre les problèmes en temps opportun. Ce mécanisme servira les objectifs clés suivants :

1. Fournir un soutien en temps réel aux utilisateurs du corridor C'est un domaine dans lequel de nombreuses parties prenantes ont exprimé le souhait que le Secrétariat intervienne et apporte son aide.
 2. Laisser les informations parvenir au Secrétariat. Ce mécanisme, si le Secrétariat de l'ACTTCN réussit à résoudre les problèmes signalés, renforcera la confiance entre les utilisateurs et l'information sur les questions clés du corridor sera transmise au Secrétariat.
 3. Renforcer la crédibilité et la visibilité de l'ACTTCN. En mettant à la disposition du public les problèmes signalés et la façon dont ils ont été résolus, l'ACTTCN sera plus visible pour les utilisateurs du corridor et donnera à l'organisation l'occasion de renforcer sa crédibilité en étant plus réceptive aux utilisateurs.
- **Établir la portée et le processus du mécanisme EN DIRECT** : Le Secrétariat établira d'abord le processus et la portée du mécanisme de R&R de LIE. Il convient d'examiner très attentivement cette mesure, car elle est essentielle au succès, et un succès rapide est nécessaire pour établir la confiance et la crédibilité avec les utilisateurs du secteur privé. En particulier, la portée de ce que le Secrétariat peut ou ne peut pas faire devrait être examinée

avec soin afin d'établir une portée réaliste et de gérer les attentes des usagers du corridor. Il s'agit d'abord de régler les problèmes qui se posent au port de Mombasa, compte tenu uniquement de l'emplacement physique du Secrétariat.

- **Établir un mécanisme EN DIRECT (système et RH)** : Une fois la portée et le processus du mécanisme établis, un mécanisme en ligne approprié et une équipe devraient être établis. Les utilisateurs pourront y accéder par l'intermédiaire d'applications mobiles et Web (personnalisées ou disponibles dans le commerce), y compris un numéro gratuit disponible 24 heures sur 24. Compte tenu de la nature du système, il sera nécessaire d'avoir une équipe dédiée avec des quarts de travail.
- **Fournir un soutien en temps réel aux utilisateurs du corridor** : une équipe dédiée recevra les plaintes/problèmes, les examinera et prendra les mesures appropriées, telles que la prise de contact avec les autorités respectives des États Membres et la fourniture de mesures correctives. L'objectif sera de traiter de façon concluante le grief/la plainte en temps réel.
- **Analyser les questions signalées** : Ce mécanisme permettra d'obtenir des informations sur les principales questions relatives à la circulation du corridor vers le Secrétariat. Les informations recueillies devraient être classées par catégorie, regroupées dans une base de données et analysées pour identifier les principaux problèmes. Cela aidera à formuler des interventions ciblées (dans le cadre du Programme d'action E : Interventions ciblées).

Le **Walvis Bay Corridor Group** a conçu un prototype d'application pour smartphone qui aiderait les conducteurs de camions à traverser les corridors de Walvis Bay. Cette application dispose d'une interface intuitive et conviviale, fournissant des informations sur les ressources et les dangers le long des routes. Il vise également à aider les conducteurs dans d'autres aspects de leur vie professionnelle tels que la santé et la communication³⁷. La capture d'écran de droite montre deux types d'alertes concernant respectivement un risque accru d'activité criminelle et d'accidents impliquant des animaux.

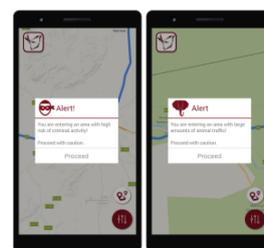


Figure 4 Alerts for criminal activities and animal traffic

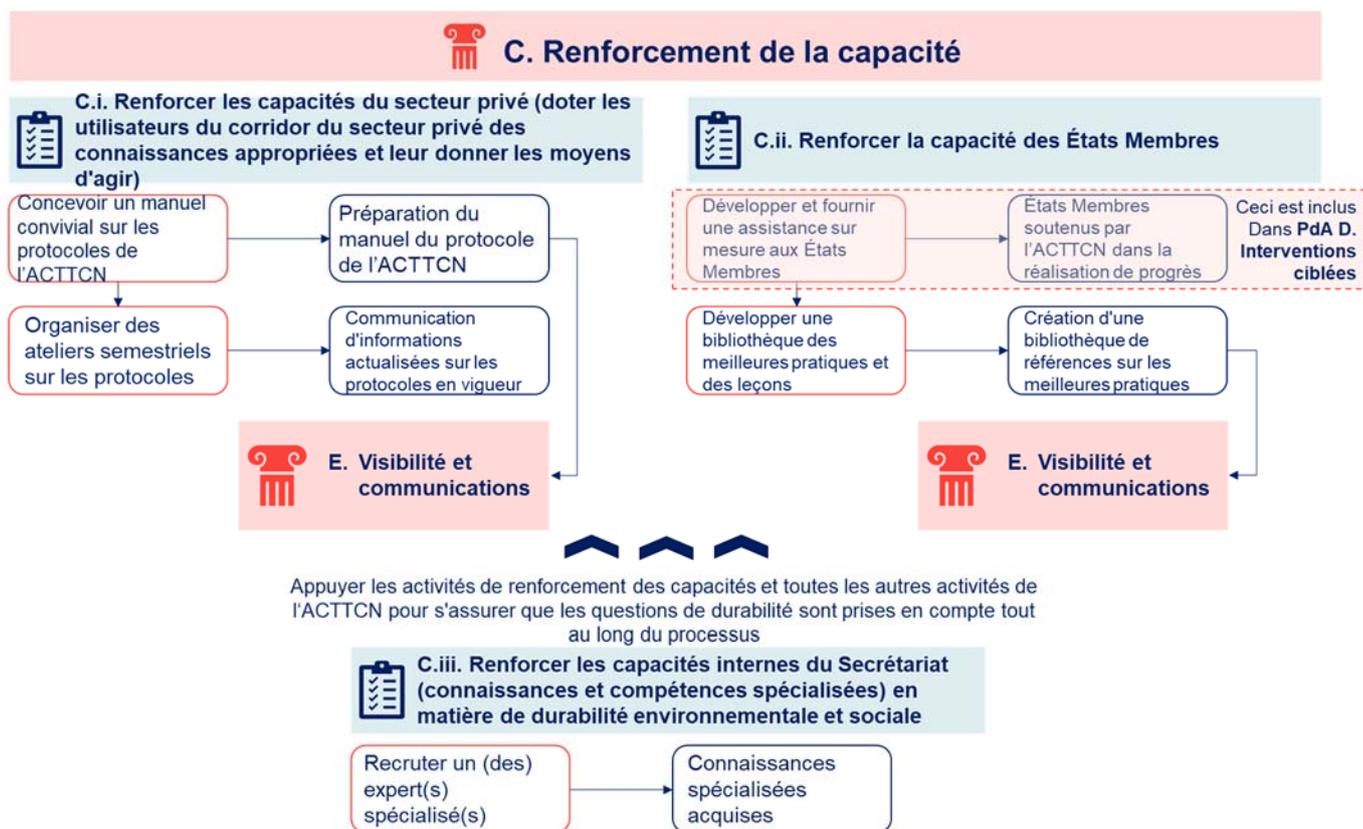
4.3.4 PdA C. Renforcement de la capacité

Ce PdA comprend des actions stratégiques pour renforcer la capacité des utilisateurs du secteur privé et les États Membres à comprendre et à mettre en œuvre les protocoles de l'ACTTCN et soutenir le développement de l'infrastructure.

La Figure 4-15 donne un aperçu des mesures spécifiques prises dans le cadre du Programme d'action C. Renforcement de la capacité.

³⁷ Rendre les Walvis Bay Corridors plus sûrs pour les chauffeurs de camions grâce à une application smartphone dédiée, mai 2016.

Figure 4-15: Actions stratégiques au titre du Programme d'action C. Renforcement des capacités



Chacune des actions stratégiques est décrite ci-dessous.

C.i. Renforcer les capacités du secteur privé (doter les utilisateurs du corridor du secteur privé des connaissances appropriées et leur donner les moyens d'agir)

- **Concevoir un manuel convivial sur les protocoles de l'ACTTCN** : Une initiative majeure du Secrétariat au cours de cette période PS serait de donner aux utilisateurs les moyens d'agir en les sensibilisant et en les équipant avec les dernières informations sur l'état de mise en œuvre des protocoles ATTCN et les règles et procédures en vigueur pour le transport sur le corridor. Cela inclurait des informations sur les formulaires requis, les frais, les points de contrôle, les droits et responsabilités des utilisateurs, ainsi que des exemples de ce qui ne devrait pas se passer (tels que des contrôles de police informels) et « ce qu'il faut faire » (si possible).

À cette fin, un manuel librement disponible et téléchargeable des derniers protocoles sera mis à jour et publié (sous PdA E. Visibilité et communications).

- **Ateliers semestriels de partage des connaissances** : le Secrétariat organisera des ateliers semestriels avec un large éventail de parties prenantes du secteur privé, y compris les associations de transport, les chargeurs, les prestataires de services logistiques et les groupes d'utilisateurs de l'infrastructure dans chaque État Membre. Ces ateliers permettront également de mieux faire connaître les protocoles harmonisés de l'ATTCN en matière de commerce et de transport afin que les utilisateurs privés soient bien informés et comprennent les protocoles appropriés.

Ces événements seront organisés dans un format hybride, c'est-à-dire physique et électronique (avec la possibilité pour les participants de se joindre à l'aide de plateformes virtuelles telles que Zooms, Teams, etc.) pour impliquer un large éventail d'intervenants dans les régions. La durée proposée sera d'une journée.

Action stratégique C.ii. Renforcer la capacité des États Membres

- **Développer et fournir une assistance sur mesure aux États Membres** : ceci est discuté dans le cadre du Programme d'action D. Interventions ciblées ci-dessous.
- **Mettre au point une bibliothèque des meilleures pratiques et des enseignements tirés** : Pour aider les États Membres en général, le Secrétariat mettra au point une bibliothèque des meilleures pratiques et des enseignements tirés concernant spécifiquement le développement, l'amélioration et l'exploitation des couloirs de transport et de commerce. La bibliothèque doit inclure les enseignements tirés de l'expérience des États Membres de l'ACTTCN, de l'expérience d'autres corridors, des projets d'infrastructure, entre autres. L'objectif serait de créer un répertoire des connaissances pouvant servir de référence aux États Membres pour améliorer la performance du corridor.

Bien que la cible principale de cette activité soit les États Membres de l'ACTTCN, la bibliothèque doit être mise à la disposition du grand public via le site Web de l'ACTTCN. Les points saillants des meilleures pratiques peuvent être publiés dans le bulletin mensuel ou diffusés dans le cadre d'ateliers. Le développement de la base de connaissances sur les meilleures pratiques devrait également aider le personnel du Secrétariat à formuler des interventions ciblées et à mener des campagnes de sensibilisation plus efficaces.

Action stratégique C.iii. Renforcer les capacités internes du Secrétariat (connaissances et compétences spécialisées) en matière de durabilité environnementale et sociale

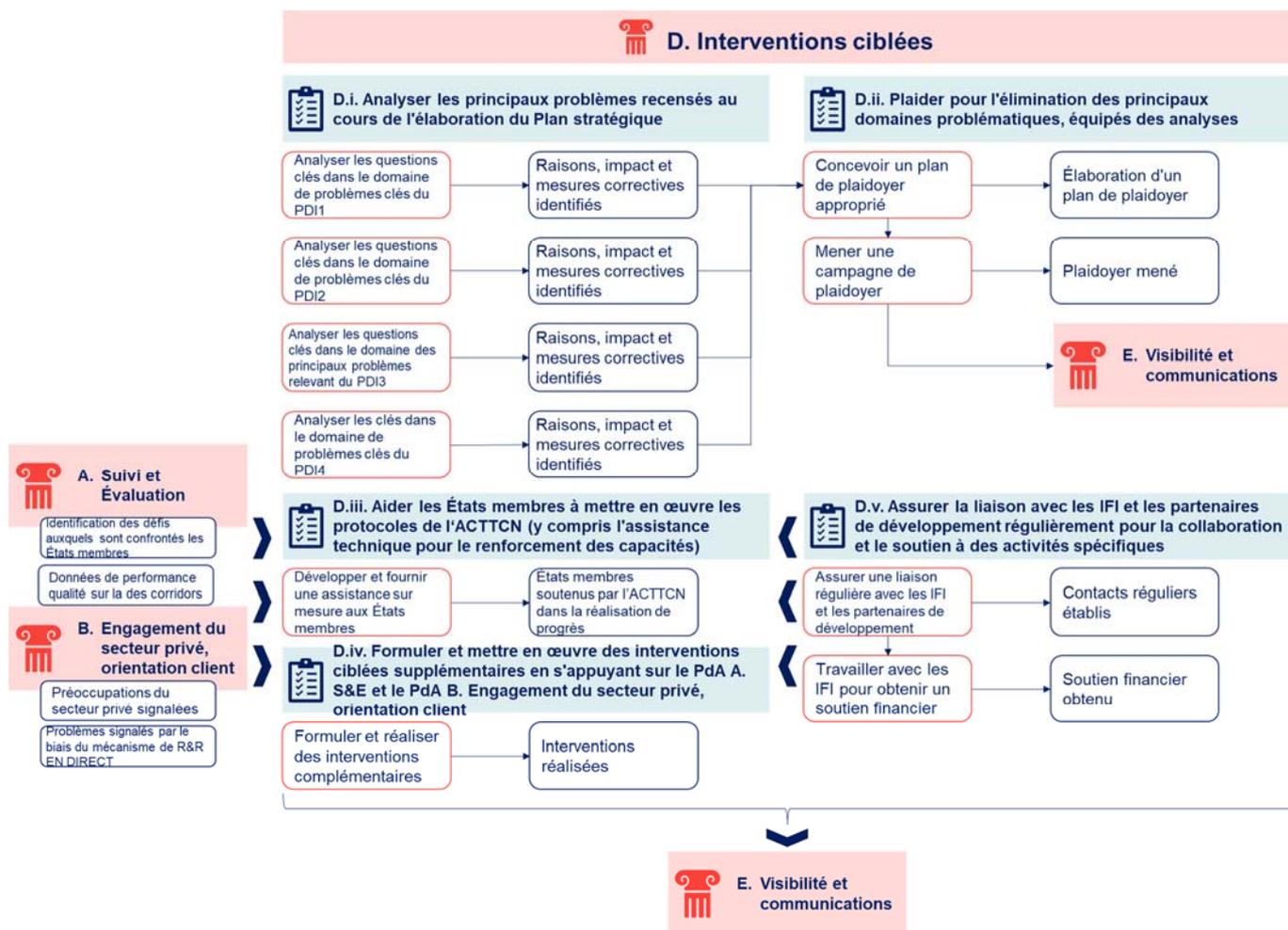
- **Recruter un (des) expert(s) spécialisé (s)** : La durabilité environnementale et sociale est de plus en plus un domaine important englobant toutes les activités/programmes de l'ACTTCN, mais le Secrétariat manque actuellement de connaissances et d'expertise spécialisées. Le Secrétariat recrutera des experts spécialisés pour veiller à ce que les considérations de durabilité soient dûment prises en compte dans la planification et la mise en œuvre des programmes/projets/activités dans l'ensemble du système.

4.3.5 PdA D. Interventions ciblées

Le présent programme d'action fait référence à des interventions spécifiquement ciblées sur les domaines ou préoccupations clés des États Membres et des usagers du corridor. Certains des principaux domaines problématiques et des premières mesures requises ont été identifiés sur la base des consultations menées au cours de l'élaboration du présent plan stratégique. D'autres interventions doivent être identifiées et formulées pendant la mise en œuvre de ce plan stratégique par le biais du processus de planification annuelle basé sur le S&E et les activités d'engagement menées (dans le cadre du Programme d'action A. Suivi et évaluation et du Programme d'action B. Engagement du secteur privé, orientation client).

La Figure 4-16 donne un aperçu des mesures spécifiques prises dans le cadre du Programme d'action D. Interventions ciblées.

Figure 4-16: Actions stratégiques au titre du Programme d'action D. Interventions ciblées



Chacune des actions stratégiques est décrite ci-dessous.

Action stratégique D.i. Effectuer une analyse des principaux domaines problématiques identifiés lors de l'élaboration du plan stratégique

- **Analyser les questions clés dans les principaux domaines problématiques de chacun des PDI** : Les principaux problèmes et les analyses approfondies à effectuer sont les suivants :

PDI	Problèmes clés qui nécessitent une analyse plus approfondie	Analyse requise
1. Harmonisation des politiques commerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de processus harmonisé/ application des protocoles convenus ▪ Nombreux obstacles non tarifaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier où l'harmonisation est manquante (ou convenue mais non appliquée) ▪ Identifier les BNT spécifiques ▪ Évaluer l'impact des problèmes susmentionnés sur le temps et les coûts de transport, les entreprises et les consommateurs finals ainsi que sur l'économie dans son ensemble, ainsi que les avantages escomptés de la résolution des problèmes ▪ Évaluer ce qui doit être fait par les États Membres en tant que mesures correctives et comment le secrétariat de l'ACTTCN peut contribuer

PDI	Problèmes clés qui nécessitent une analyse plus approfondie	Analyse requise
2. Harmonisation des politiques de transport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coûts cachés ▪ Longue durée de franchissement de la frontière ▪ Embouteillages ▪ Temps de traitement au port de Mombasa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et évaluer où dans le réseau du corridor les utilisateurs font face à des coûts cachés, combien, et pourquoi ▪ Évaluer les heures de franchissement de la frontière à chacun des points de passage désignés du corridor et les raisons du retard ▪ Identifier et évaluer les points de congestion du corridor et les raisons de la congestion (si la congestion du trafic est due à l'infrastructure, elle relèverait du PDI 3). ▪ Examiner en détail le processus de transport de la cargaison au port de Mombasa et comprendre où les retards se produisent et pourquoi ▪ Évaluer l'impact des problèmes susmentionnés sur le temps et les coûts de transport, les entreprises et les consommateurs finals ainsi que sur l'économie dans son ensemble, ainsi que les avantages escomptés de la résolution des problèmes ▪ Évaluer ce qui doit être fait par les États Membres en tant que mesures correctives et comment le secrétariat de l'ACTTCN peut contribuer
3. Connectivité physique améliorée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastructures de mauvaise qualité (en particulier les routes de l'arrière-pays) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les points de pincement du réseau d'infrastructures du corridor en se concentrant sur les routes ▪ Évaluer l'impact des problèmes susmentionnés sur le temps et les coûts de transport, les entreprises et les consommateurs finals ainsi que sur l'économie dans son ensemble, ainsi que les avantages escomptés de la résolution des problèmes ▪ Hiérarchiser les points de pincement identifiés en fonction de leur importance pour la performance du réseau du corridor et proposer des solutions/actions
4. Durabilité environnementale et sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de l'attention accordée à la durabilité des infrastructures ▪ Insistance insuffisante sur les questions transversales (inclusion sociale, sûreté et sécurité, VIH/sida, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les questions clés liées à la durabilité environnementale du corridor et aux pratiques de transport associées, évaluer le coût de ces pratiques et identifier ce qui peut être fait de manière réaliste pour améliorer la durabilité environnementale et sociale ▪ Identifier les principaux problèmes de sécurité du corridor et leurs raisons de comprendre où et comment les accidents, etc. se produisent sur le corridor et élaborer des mesures pour y remédier.

Le Secrétariat commandera les études approfondies ci-dessus, et équipé de ces analyses concrètes, le Secrétariat mènera ses activités de plaidoyer auprès des États Membres concernés (l'OS suivant ci-dessous).

Action stratégique D.ii. Plaider pour l'élimination des principaux domaines problématiques, équipés des analyses

- **Concevoir un plan de plaidoyer approprié** : Sur la base des résultats et des recommandations de chacune des études menées ci-dessus, le Secrétariat concevra des plans de plaidoyer appropriés et ciblés. Ces études permettront au Secrétariat de disposer de données et d'analyses concrètes pour mener une campagne de sensibilisation fondée sur des données factuelles. Le cas échéant, la campagne de plaidoyer devrait inclure l'utilisation des plateformes médiatiques renforcées de l'ACTTCN (au titre du Programme d'action D. Visibilité et communications) telles que son site Web et ses bulletins mensuels.
- **Mener une campagne de sensibilisation** : Le Secrétariat mènera les campagnes de sensibilisation conformément aux plans ci-dessus.

Action stratégique D.iii. Soutenir les États Membres dans la mise en œuvre des protocoles ATTCN (y compris l'assistance technique pour le renforcement des capacités)

- **Développer et fournir une assistance sur mesure aux États Membres** : Le Secrétariat identifiera les domaines spécifiques dans lesquels les États Membres ont besoin d'une assistance pour mettre en œuvre les protocoles de l'ACTTCN sur la base des activités de S&E menées (au titre du Programme d'action A. Suivi et évaluation) et de leurs besoins, ainsi que des problèmes et questions signalés par les utilisateurs du secteur privé du Corridor (au titre du Programme d'action B. Engagement du secteur privé, orientation client). Le Secrétariat s'acquittera de cette tâche en consultation avec les États Membres concernés, dans le cadre de l'exercice annuel de planification.

Dès réception d'une demande officielle d'appui de la part des États Membres, le Secrétariat établira un cadre et des options pour la fourniture d'un appui aux États Membres respectifs. Une fois le budget établi et approuvé, le Secrétariat procédera à la mise en œuvre d'un programme d'assistance technique pour les États Membres respectifs.

Action stratégique D.iv. Formuler et mettre en œuvre des interventions ciblées supplémentaires en s'appuyant sur le PdA A. S&E et le PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client

Le secrétariat, informé par le Programme d'action A. Suivi et évaluation et le Programme d'action B. Engagement du secteur privé, orientation client, identifiera en outre les principaux problèmes à cibler, formuler et mettre en œuvre des interventions supplémentaires qui s'inscrivent dans les PDI identifiés et leurs résultats cibles et impacts souhaités.

Les interventions ciblées supplémentaires peuvent inclure, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- **PDI 1 :
Harmonisation
des politiques
commerciales**
Plaidoyer pour :
 - Mise en œuvre des outils de facilitation du commerce OMC/OMD.
 - Mise en œuvre des politiques, lois, règlements, procédures et mesures de sécurité convenus par les Communautés Economiques Régionales (CER) en matière de facilitation du commerce, à savoir le COMESA, la CAE et la SADC.
 - Promouvoir la mise en œuvre du régime commercial simplifié (RCS) du COMESA
 - Coordination de la mise en œuvre d'un système électronique régional de suivi du fret (R-ECTS).
 - Mise en œuvre d'une référence d'envoi unique régionale (R-UCR)

- Améliorer l'échange de données en tirant parti des initiatives existantes en matière de territoire douanier unique (TDU), des systèmes e-SWS et des capacités des systèmes de gestion douanière.
- Encourager à effectuer des paiements en ligne pour tous les frais et charges
- Adoption de procédures de dédouanement fondées sur les risques
- **PDI 2: Harmonisation de la politique transport**
Plaidoyer pour :
 - L'Harmonisation des normes pour les infrastructures de transport pilotée par l'UA et les CER dans le cadre du programme de la Route transafricaine (TAH) pour garantir la qualité des infrastructures.
 - La Mise en œuvre de systèmes de transport intelligents transfrontaliers (STI).
 - La Mise en œuvre de lignes directrices communes en matière de normes de sécurité dans tous les modes de transport au sein des États Membres
 - Le Respect volontaire des limites de charge des véhicules
 - Les Tests et inspections réguliers des véhicules pour garantir la sécurité et le contrôle technique dans chacun des États Membres.
 - La Mise en œuvre/mise à niveau de la base de données des États Membres sur les accidents dans tous les modes de transport.
 - L'Élaboration des chartes d'autoréglementation de la charge des véhicules (VLC) à l'appui de la loi EAC VLC.
 - L'Harmonisation de la réglementation des voies navigables
- **PDI 3 : Connectivité physique améliorée**
Faciliter :
 - La Coordination entre les États Membres dans le développement, l'exploitation et la gestion de l'infrastructure (limitée à l'infrastructure pertinente pour le CN) pour une meilleure intégrationPlaidoyer pour :
 - Le Développement d'infrastructures suivant des solutions logistiques durables avec des réductions documentées de l'impact environnemental et climatique, une sécurité élevée, une qualité élevée et une efficacité forteEffectuer :
 - La Mise à jour du Plan Directeur de l'Infrastructure du Corridor Nord :
- **PDI 4 : Durabilité environnementale et sociale**
Faciliter :
 - L'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement, sûres et inclusivesPlaidoyer pour :
 - La Mise en œuvre de pratiques écologiquement viables et sûres et prise en compte systématique des préoccupations des populations vulnérablesEffectuer :
 - La Mise à jour du programme Fret vert (Green Freight Programme)
 - La Campagne de sensibilisation du public à la préservation de l'environnement

Action stratégique D.v. Assurer la liaison avec les IFI et les partenaires de développement régulièrement pour la collaboration et le soutien à des activités spécifiques

- **Assurer une liaison régulière avec les IFI et les partenaires de développement** : Pour aider les États Membres à mobiliser des fonds pour les projets, le Secrétariat assurera une

liaison proactive avec les IFI et les partenaires de développement, y compris la Banque mondiale, le TMEA, la BAD, la CEA, la GIZ et l'UE. Il est important que le Secrétariat engage ces partenaires dès le début afin qu'il ait une bonne compréhension des domaines prioritaires de ces partenaires de développement ainsi que de leurs contraintes et exigences et qu'ils soient consultés dans le processus de formulation de projets spécifiques pour assurer l'adhésion ; cela ne peut pas être une réflexion a posteriori, il est donc important qu'une relation avec ces partenaires de développement soit établie.

- **Travailler avec les IFI pour obtenir un soutien financier** : Lorsque le concept de projet spécifique répond aux domaines d'appui des IFI/partenaires de développement spécifiques, le Secrétariat, en utilisant la relation établie, cherchera à obtenir un soutien financier pour le projet. Une collaboration fructueuse avec les institutions financières internationales et les partenaires de développement ne contribuera pas seulement de manière significative à des initiatives spécifiques en fournissant les fonds nécessaires ; ces projets, grâce à la collaboration, bénéficieront également de l'expertise technique de ces organisations. En outre, plus les IFI et les partenaires de développement appuieront de projets, plus le Secrétariat aura de marge de manœuvre pour mener à bien des activités supplémentaires. Il devrait y avoir un personnel désigné au Secrétariat pour diriger cette activité³⁸.

Options de partenariats et de collaborations avec d'autres corridors et organisations

- **Le Walvis Bay Corridor Group (WBCG)** met en œuvre un projet de bien-être, en exploitant des cliniques mobiles de bien-être qui se concentrent sur le bien-être de l'industrie namibienne du camionnage en fournissant des services de dépistage biométrique du bien-être sur place. Cette initiative s'étend également au-delà de l'industrie du camionnage aux industries connexes. L'objectif est de sensibiliser sur la prévention du VIH et promouvoir un mode de vie sain parmi les populations mobiles et les travailleurs des transports en général.
- **ONU Environnement (PNUÉ)**, en collaboration avec la CNUCED, a contribué à l'élaboration du Programme de fret vert pour l'ACTTCN, dont la période de programme vient de se terminer en 2021. D'autres partenariats peuvent être envisagés pour étendre et améliorer le programme de fret écologique durable du Corridor Nord.
- **La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)** peut également fournir une assistance technique pour aider les États Membres à élaborer des stratégies de transport de marchandises durables, mais la demande doit être initiée par MC. Cela aidera la CNUCED à élaborer une proposition et à organiser le financement de ces études. Par exemple, la CNUCED aide actuellement le Gouvernement rwandais à mettre en place le centre logistique de Kigali sur les PPP. Les principales priorités de la CNUCED sont la stratégie de transport durable des marchandises et le développement économique autour du corridor en promouvant les pôles logistiques. Il cherche à promouvoir cette approche pour adoption dans tous les pays Membres. Une bonne façon de le faire serait de sensibiliser les MC aux répercussions de ces stratégies sur la chaîne de valeur, tant pour le développement économique soutenu que pour l'intégration régionale.
- **L'USAID** a lancé sa stratégie de coopération au développement régional pour le Kenya et la région de la CAE en 2021. Au cours des cinq prochaines années, l'USAID promouvra le leadership de l'Afrique de l'Est pour la résilience, la prospérité et la stabilité régionales. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, la Mission a défini un ensemble diversifié de partenaires aux niveaux national, infranational et international, des partenaires des

³⁸ Par souci de clarté, même si un membre du personnel devrait être désigné responsable de cette activité aux fins de la reddition de comptes, il n'est pas nécessaire que la personne ait besoin d'être à temps plein (c.-à-d. que le rôle peut être assumé par l'un des membres actuels de l'équipe de l'ACTTCN).

secteurs public et privé (y compris des organismes de recherche et des universités), ainsi que des organisations communautaires et de la société civile.

- **Programme d'appui à la coopération internationale allemande (GIZ)** – Corridors d'infrastructures vertes pour le commerce intra-africain. Il s'agit d'un mécanisme qui contribue à l'élaboration d'une politique d'infrastructure verte pour les corridors commerciaux et de conseils pour l'élaboration de projets d'infrastructure à faible émission de carbone et résilients au climat.

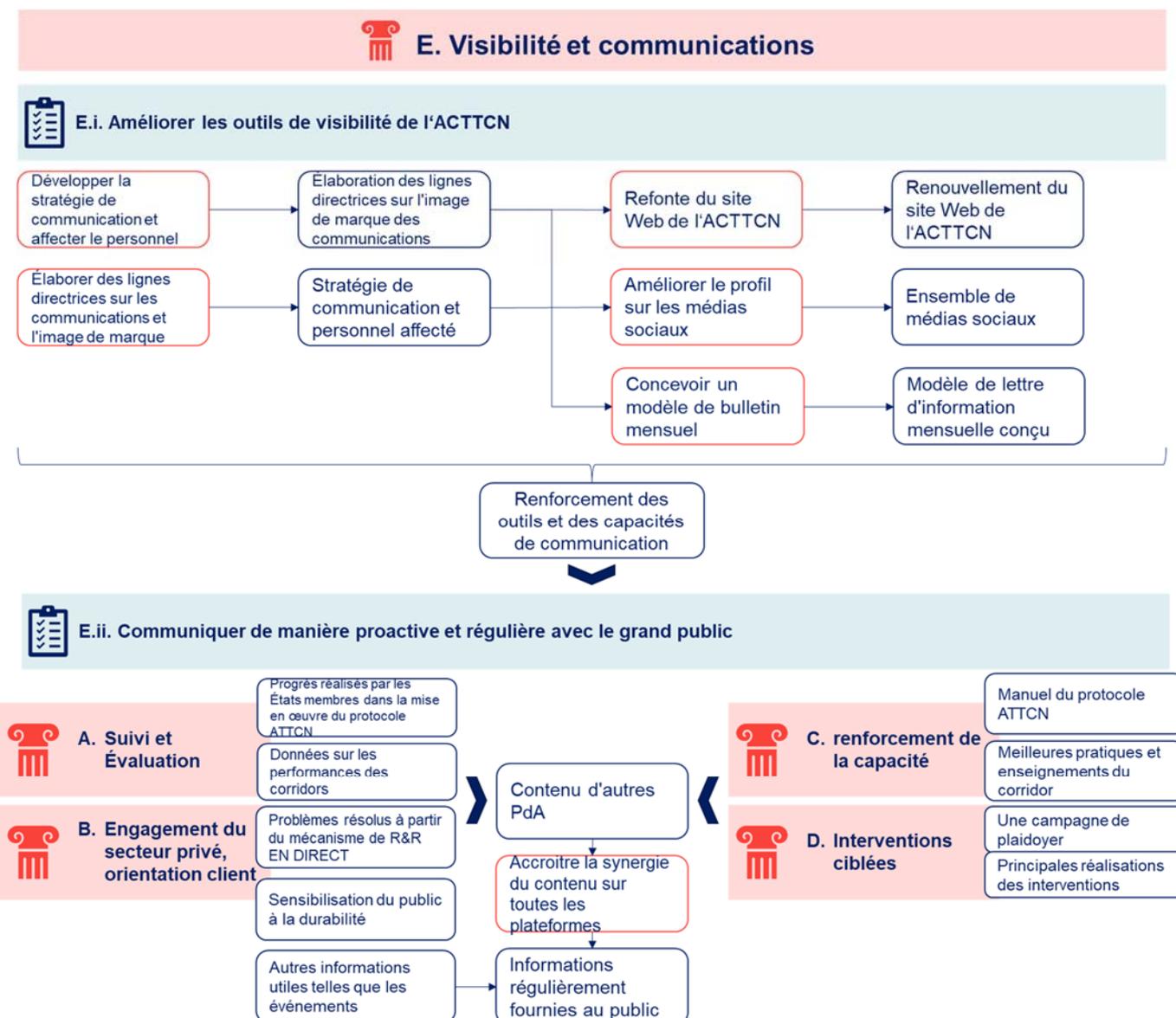
Tout jalon clé atteint dans le cadre de ces interventions doit être publié/présenté dans le bulletin mensuel ou d'autres plateformes de communication (sous PdA E. Visibilité et communications) ci-dessous.

4.3.6 PdA E. Visibilité et communications (V&C)

Ce Programme d'action comprend des mesures stratégiques visant à accroître la visibilité et la crédibilité du Secrétariat en tant qu'organisation réceptive auprès de ses clients grâce à une communication et une divulgation stratégiques et cohérentes, à l'utilisation des médias sociaux, à des publications et à des événements.

La Figure 4-17 donne un aperçu des mesures spécifiques prises dans le cadre du Programme d'action E. Visibilité et communications.

Figure 4-17: Actions stratégiques dans le cadre du Programme d'action E. Visibilité et communications



Chacune des actions stratégiques est décrite ci-dessous.

Action stratégique E.i. Améliorer les outils de visibilité de l'ACTTCN

Le Secrétariat prendra des mesures proactives pour améliorer sa visibilité grâce à des communications claires et cohérentes. À cette fin, le Secrétariat prendra les mesures suivantes :

- **Élaborer une stratégie de communication et affecter du personnel** : Le Secrétariat élaborera une stratégie de communication détaillée axée sur les exigences en matière de communication dont il est question dans le présent plan stratégique. Les efforts de communication devraient nécessiter une équipe dédiée.
- **Élaborer des lignes directrices sur les communications et l'image de marque** : Cela comprend l'élaboration de lignes directrices sur l'image de marque et les communications,

fondées sur les principes de la messagerie (voir la Figure 4-18) pour s'assurer que toutes les communications du Secrétariat sont cohérentes et engageantes.

Figure 4-18: Principes de la messagerie



- **Refonte du site Web de l'ACTTCN** : Le Secrétariat procédera à la refonte et à la mise à niveau du site Web de l'ACTTCN afin d'y incorporer des informations supplémentaires à publier, telles que les suivantes :
 - Protocoles ATTCN (d'une manière simplifiée et facile à comprendre)
 - Progrès réalisés par les États Membres dans la mise en œuvre des protocoles ATTCN
 - Événements – ateliers, dialogues avec le secteur privé, etc.
 - Journal du mécanisme de R&R et indicateur de résolution

Lors de la refonte, il convient de prêter attention à l'interface utilisateur et à la navigabilité. Cela permettra une diffusion continue de l'information et un engagement avec les parties prenantes.

- **Améliorer le profil des médias sociaux** : Le Secrétariat assurera également une présence sur les plateformes de médias sociaux (Facebook, sur lequel l'ACTTCN est déjà active, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.) afin d'accroître la visibilité des performances et du développement du corridor, ainsi que des activités de l'ACTTCN. Ces plateformes seront utilisées, entre autres, pour :
 - Relayer les mises à jour sur la mise en œuvre du protocole CN – Annonces des étapes importantes et progrès ; Dovetail et taguer les

Piste NCTTCA

Fenêtre vers le Corridor Nord

Mars 2022



NOUVELLES DES ETATS MEMBRES

- Le Soudan met en service un nouveau port fluvial ([Cliquer pour en savoir plus](#))
- Le Rwanda commande un nouveau projet TIC ([Cliquez pour en savoir plus](#))

Nouveaux appels d'offres

- KeNHA lance un appel d'offres pour un ingénieur indépendant pour le projet d'autoroute Nairobi-Nakuru-Mau Summit ([accès ici](#))

Événements

- Formation sur les protocoles commerciaux harmonisés le 21 mars 2022 ([Inscrivez-vous ici](#))

Publications

- Meilleures pratiques dans le cadre du transport par voie navigable ([accès ici](#))

Statistiques R&R

- Enregistré - 232
- Résolu - 210
- En attente - 22

agences des États Membres et les IFI concernées sur les nouvelles importantes, le cas échéant

- Fournir les faits saillants des résultats mis à jour de l'Observatoire des transports
- Transmettre les bulletins mensuels
- Signaler et suivre les problèmes enregistrés sur le mécanisme de R&R
- **Concevoir un modèle de lettre d'information mensuelle** : Des communications régulières avec les États Membres et les utilisateurs de l'infrastructure sont la pierre angulaire du renforcement de la visibilité du Secrétariat. Le Secrétariat concevra un modèle pour le bulletin mensuel. Un bulletin mensuel couvrant une série de sujets sera publié sur le site Web et les médias sociaux de l'ACTTCN, et également envoyé par courriel à la liste de diffusion des utilisateurs.

Action stratégique E.ii. Communication proactive et régulière avec le grand public

La communication régulière avec les États Membres et les usagers du corridor est la pierre angulaire du renforcement de la visibilité du Secrétariat. L'action stratégique susmentionnée dotera le Secrétariat d'outils de communication améliorés. Il y aura également des contenus créés à partir des autres PdA à communiquer. Avec ceux-ci, le Secrétariat :

- Contenus inter-pollinisés entre les plateformes : Le Secrétariat utilisera efficacement les outils et plateformes de communication améliorés et communiquera régulièrement les éléments suivants, entre autres :
 - Du PdA A. Suivi et évaluation :
 - Progrès réalisés par les États Membres dans la mise en œuvre du protocole ATTCN
 - Données sur les performances des corridors
 - Du PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client
 - Problèmes résolus à partir des mécanismes de R&R EN DIRECT
 - Sensibilisation du public à la durabilité
 - Du PdA C. Renforcement de la capacité
 - Manuel des protocoles de l'ATTCN
 - Meilleures pratiques et enseignements du corridor
 - Du PdA D. Interventions ciblées.
 - Campagne de plaidoyer, le cas échéant
 - Principales réalisations des interventions

4.4 Cadre logique

La Figure 4-19 présente le cadre logique et les prévisions budgétaires indicatives pour le Plan stratégique. Le cadre définit des objectifs généraux pour chaque action stratégique, y compris des objectifs annuels sur la base desquels les résultats obtenus dans le cadre du Plan stratégique seront évalués.

Figure 4-19: Cadre logique pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2026

Principaux domaines d'intervention et objectifs stratégiques	Résultats visés (c.-à-d. les résultats que le Secrétariat visera à atteindre indirectement dans le cadre de ses mesures stratégiques (qui ne sont pas sous son contrôle direct))	Impact souhaité (impact à long terme souhaité par les actions stratégiques du Secrétariat (qui ne sont pas sous le contrôle direct du Secrétariat))	Notes sur l'évaluation	
PDI1 : Harmonisation des politiques commerciales				
Harmoniser le processus et appliquer les protocoles	Les États Membres prennent les mesures nécessaires pour réduire les obstacles non tarifaires, ce qui résultera en un corridor avec des obstacles non tarifaires réduits et des procédures harmonisées.	Réduction du temps de transit et des coûts de transport	Bien qu'il ne s'agisse pas de résultats directs des actions stratégiques du Secrétariat, la manière dont les actions stratégiques sectorielles peuvent/ne peuvent pas contribuer à la réalisation de ces résultats cibles et des impacts souhaités, doit être évaluée lors de l'évaluation à mi-parcours et finale.	
Éliminer les obstacles non tarifaires				
PDI2 : Harmonisation des politiques de transport				
Éliminer les coûts cachés	Les États Membres prennent les mesures nécessaires pour éliminer les coûts cachés et raccourcir les délais de franchissement des frontières et de traitement dans le port de Mombasa.	Réduction du temps de transit et des coûts de transport		
Réduire le temps de passage des frontières et réduire la congestion				
Améliorer le traitement au port de Mombasa				
PDI3 : Connectivité physique améliorée				
Améliorer la connectivité routière de l'arrière-pays	Les États Membres prennent les mesures nécessaires pour supprimer les points de pincement des infrastructures ; Les États Membres coordonnent mieux la planification des infrastructures des corridors afin d'améliorer l'intégration et la gestion du réseau de corridors.	Connexion physique transparente le long du corridor, fiabilité améliorée et temps de transit plus court	Au début de la période du Plan stratégique, une ligne de base doit être établie pour certains des paramètres clés afin que l'impact puisse être évalué.	
Mieux intégrer le corridor				
Aider les États Membres à mobiliser des fonds pour les projets				
PDI4 : Environnement, sécurité et inclusion				
Intégrer efficacement la durabilité et d'autres considérations intersectorielles dans la planification et la mise en œuvre	Prise en compte effective des considérations de durabilité dans les projets des États Membres ainsi que dans les activités de l'ACTTCN, l'expertise renforcée du Secrétariat soutenant les États Membres ; Sensibilisation accrue du public à la durabilité	Réduction des impacts environnementaux des activités du corridor, amélioration de la sécurité et augmentation de la participation des populations socialement vulnérables ou défavorisées		
Renforcer l'expertise du Secrétariat dans le domaine				
Améliorer la sensibilisation du public				

Les objectifs stratégiques ci-dessus seront ciblés par le Secrétariat par les actions stratégiques suivantes classées sous cinq piliers d'action.

Activités/étapes	Résultats directs	Indicateur de performance (n ° de référence)	Indicateur de performance (cible n °)	Période	Budget indicatif (USD)
PdA A. Suivi et Évaluation					
Action stratégique A.i. Suivre, suivre et rendre compte des progrès accomplis par les États Membres dans la mise en œuvre des protocoles ATTCN et des autres actions convenues					
Établir la portée et le mécanisme de surveillance	Champ d'application et mécanisme mis en place	0	1 portée et mécanisme	Année 1, T1	50 000
Établir la base de référence	Niveau de référence établi	0	1. Niveaux d'émission de référence	Année 1, T1	50 000
Surveiller et suivre les progrès accomplis ;	Progrès rapportés régulièrement (minimum trimestriel)	0	Rapports d'avancement	Années 1 T2 et suivantes	500 000
Analyser les obstacles à la mise en œuvre	Défis rencontrés par les États Membres identifiés (au moins un par mise à jour trimestrielle)	0	Au moins 20 identifiés	Années 1 à 5	100 000
Action stratégique A.ii. Surveiller, suivre et rendre compte des performances des corridors par le biais de l'Observatoire des transports (OT) renforcé					
Mettre à jour la portée de l'OT (exigences et gestion des données, analyse comparative, exigences Web, etc.)	Portée de l'OT mise à jour	0	1 mise À jour DU périmètre	Année 1, T1	100 000
Renforcer L'INTERFACE	Site Web mis à jour avec un accès plus facile	0	1 mise À jour du site Web	Année 1, T1	450 000
Surveiller les performances du corridor (amélioré)	Performance du corridor signalée régulièrement	0	20 rapports	Années 1 à 5	1 250 000
PdA A. Sous-total					2 500 000
PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client					
Action stratégique B.i. Collaborer activement avec les utilisateurs privés du couloir					
Mener un dialogue semestriel avec le secteur privé	Ateliers semestriels organisés avec le secteur privé et : <ul style="list-style-type: none"> • Diffusion du plan annuel de l'ACTTCN au secteur privé • Progrès du corridor signalés au secteur privé 	0	10 Ateliers	Années 1 à 5	250 000

Activités/étapes	Résultats directs	Indicateur de performance (n° de référence)	Indicateur de performance (cible n°)	Période	Budget indicatif (USD)
	<ul style="list-style-type: none"> Préoccupations du secteur privé signalées à l'ACTTCN 				
Mener des consultations ponctuelles avec le secteur privé	Initiatives/projets alignés sur le point de vue du secteur privé	0	100 % des initiatives/ projets tiennent compte des points de vue du secteur privé	Années 1 à 5	200 000
Action stratégique B.ii. Mettre en place un mécanisme EN DIRECT pour l'établissement de rapports sur les problèmes et les résoudre en temps voulu					
Définir la portée et le processus du mécanisme de R&R EN DIRECT	Portée et processus du mécanisme mis en place	0	1 portée et processus	Année 1, T1	50 000
Mettre en place un mécanisme EN DIRECT (système et RH)	Système mis en place avec le personnel/l'équipe affecté	0	1 système avec personnel/équipe affecté	Année 1 Q1-2	100 000
Fournir un soutien en temps réel aux utilisateurs du corridor	Problèmes signalés résolus à temps	0	75 % de tous les problèmes signalés résolus en temps opportun	Années 1 à 5	50 000
Analyser les problèmes signalés	Données supplémentaires disponibles pour soutenir le plaidoyer	0	5 analyses annuelles effectuées pour soutenir le processus de planification annuel	Années 1 à 5	50 000
PdA B. Sous-total					700,000
PdA C. Renforcement de la capacité					
Action stratégique C.i. Renforcer les capacités du secteur privé (doter les utilisateurs du corridor du secteur privé des connaissances appropriées et leur donner les moyens d'agir)					
Concevoir un manuel convivial sur les protocoles ATTCN	Préparation du manuel du protocole ATTCN	0	1 Manuel	Année 1	5 000
Organiser des ateliers semestriels sur les protocoles	Communication d'informations actualisées sur les protocoles en vigueur	0	10 Ateliers	Années 1 à 5	250 000
Action stratégique C.ii. Renforcer la capacité des États Membres					

Activités/étapes	Résultats directs	Indicateur de performance (n° de référence)	Indicateur de performance (cible n°)	Période	Budget indicatif (USD)
Développer une bibliothèque des meilleures pratiques et des leçons	Création d'une bibliothèque de références sur les meilleures pratiques	0	1 bibliothèque avec mises à jour annuelle	Années 1 à 5	250 000
Action stratégique C.iii. Renforcer les capacités internes du Secrétariat (connaissances et compétences spécialisées) en matière de durabilité environnementale et sociale					
Recruter un (des) expert(s) spécialisé (s)	Expert(s) spécialisé (s) recruté (s)	0	1	Année 1	50 000
PdA C. Sous-total					555 000
PdA D. Interventions ciblées.					
Action stratégique D.i. Analyser les principaux problèmes recensés au cours de l'élaboration du Plan stratégique					
Analyser les questions clés dans le domaine de problèmes clés du PDI 1	Identification des domaines ou l'harmonisation fait défaut : identification des barrières non tarifaires spécifiques, évaluation du manque d'harmonisation et des barrières non tarifaires existants, identification des mesures correctives.	0	1 étude	Année 1	500 000
Analyser les questions clés dans le domaine de problèmes clés du PDI 2	Coûts cachés spécifiques et leurs échelles identifiées ; Points frontaliers spécifiques avec des retards et les raisons identifiés ; Points de congestion du trafic avec les raisons associées identifiés ; Points de retard dans le Port de Mombassa avec les raisons associées identifiés ; Evaluation de l'impact de ces problèmes ; Mesures correctives identifiées	0	1 étude	Année 1	500 000
Analyser les questions clés dans le domaine de problèmes clés du PDI 3	Points de pincement du réseau d'infrastructures du Corridor identifiés ; Impact de ces points de pincement évalué ; Points de pincement identifiés classés par ordre de priorité avec des solutions/actions proposées	0	1 étude	Année 1	500 000
Analyser les questions clés dans le domaine de problèmes clés du PDI 4	Analyse des points de pincement du réseau d'infrastructures de corridor effectuée ; Identification des questions	0	1 étude	Année 1	500 000

Activités/étapes	Résultats directs	Indicateur de performance (n° de référence)	Indicateur de performance (cible n°)	Période	Budget indicatif (USD)
	clés relatives a la durabilité environnementale du Corridor ; Mesures de pour améliorer la durabilité environnementale et social du Corridor proposées ; Principaux problèmes de sécurités et raisons associées ; Mesures visant à résoudre les problèmes de sécurités élaborées				
Action stratégique D.ii. Plaider pour l'élimination des principaux domaines problématiques, équipés des analyses					
Concevoir un plan de plaidoyer approprié	Élaboration d'un plan de plaidoyer	0	Au moins 3 plans de plaidoyer (soit 1 par PDI)	Année 2 T1	N/A
Mener une campagne de plaidoyer	Plaidoyer mené	0	Au moins 3 campagnes (en ligne avec le nombre de plans de plaidoyer)	Année 2 T2 en avant	500 000
Action stratégique D.iii. Soutenir les États Membres dans la mise en œuvre des protocoles ACTTCN (y compris l'assistance technique pour le renforcement des capacités)					
Développer et fournir une assistance sur mesure aux États Membres	Les États Membres soutenus par l'ACTTCN dans leurs progrès	0	Au moins 1 par an	Années 1 à 5	1 000 000
Action stratégique Formuler et mettre en œuvre des interventions ciblées supplémentaires en s'appuyant sur le PdA A. S&E et le PdA B. Engagement du secteur privé, orientation client					
Formuler et réaliser des interventions complémentaires	Interventions réalisées	0	Au moins 1 par an	Années 1 à 5	1 000 000
Action stratégique D.v. Assurer la liaison avec les IFI et les partenaires de développement régulièrement pour la collaboration et le soutien à des activités spécifiques					
Assurer une liaison régulière avec les IFI et les partenaires de développement	Contacts réguliers établis	0	Au moins 5 partenaires de développement	Année 1 T1 (contacts établis) Année 1 T2 en avant (communication régulière)	50 000

Activités/étapes	Résultats directs	Indicateur de performance (n ° de référence)	Indicateur de performance (cible n °)	Période	Budget indicatif (USD)
Travailler avec les IFI pour obtenir un soutien financier	Soutien financier obtenu	0	Soutien financier à au moins 3 projets/ activités spécifiques	Années 1 à 5	50 000
PdA D. Sous-total					4 600 000
E. Visibilité et communications					
Action stratégique E.i. Améliorer les outils de visibilité de l'ACTTCN					
Développer la stratégie de communication et affecter le personnel	Élaboration de lignes directrices sur l'image de marque des communications	0	1 stratégie avec équipe désignée	Année 1 T1-2	2 ,000
Élaborer des lignes directrices sur les communications et l'image de marque	Stratégie de communication et personnel affecté	0	1 ligne directrice	Année 1 T1-2	
Refonte du site Web de l'ACTTCN	Renouvellement du site Web de l'ACTTCN	0	1 Reconduction	Année 1 (renouvellement)	100 000
Améliorer le profil des médias sociaux	Poignées de médias sociaux	0	Profil créé pour les principaux médias sociaux (FB, Twitter, Instagram)	Année 1, T1	N/A
Concevoir un modèle de bulletin mensuel	Modèle de lettre d'information mensuelle conçu	0	1 modèle	Année 1, T1	N/A
Action stratégique E.ii. Communiquer de manière proactive et régulière avec le grand public					
Accroître la synergie du contenu sur toutes les plateformes	Publication régulière d'informations par le biais du site Web, des médias sociaux et du bulletin mensuel	0	Mises à jour régulières en fonction de la stratégie de communication 60 newsletters mensuelles	Années 1 à 5	N/A
	Manuel du protocole ATTCN	0	1 manuel, 2 000 copies papier	Année 1	50 000
PoA E. Subtotal					175 000
TOTAL					8 530 000

Il est estimé que la mise en œuvre du Plan Stratégique nécessitera 8 530 000 USD au cours des cinq prochaines années, en plus du budget de fonctionnement ordinaire d'environ 3 000 000 USD par an (soit 15 millions de USD sur cinq années). Ainsi, le budget total estimé pour les cinq prochaines années est d'environ 23 530 000 USD.

5 Mise en œuvre du plan stratégique 2022-26

Ce plan stratégique sera mis en œuvre au cours des exercices financiers 2022/23 à 2026/27 (c.-à-d. de juillet 2022 à juin 2027). Aux fins d'un suivi efficace, la période de mise en œuvre devrait être alignée sur l'exercice financier de l'ACTTCN.

Les sections suivantes présentent l'approche de mise en œuvre pour l'ACTTCN et les États Membres.

5.1 Participation des États Membres

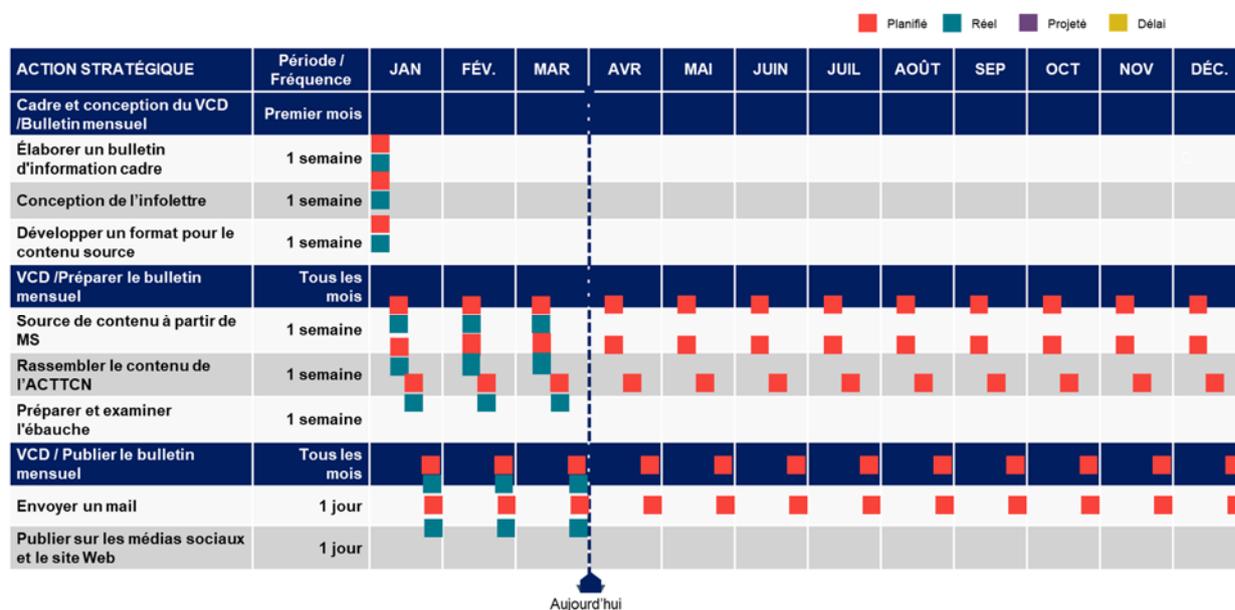
Ce plan stratégique sera partagé avec les États Membres et leurs commentaires seront sollicités.

5.2 Planification annuelle et rapports d'étape

5.2.1 Plan d'action détaillé

Une proposition centrale est que les activités stratégiques soient examinées et détaillées dans le cadre d'un processus de planification annuel. Un plan d'action détaillé pour chaque action stratégique, comprenant des étapes spécifiques définies sur un diagramme de Gantt, doit être préparé et mis à jour dans le cadre de cet exercice. Un exemple est fourni ci-dessous.

Figure 5-1: Exemple de calendrier détaillé des activités



Ce plan d'action servira de base au suivi mensuel et trimestriel du Plan stratégique. Le budget (tel qu'estimé dans le cadre logique) et les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre seront également examinés et étudiés pour déterminer s'ils sont adéquats et s'ils doivent être augmentés.

Cette disposition a été incorporée afin de permettre à l'ACTTCN de réagir à la situation qui prévaut au début de chaque année. L'exercice annuel de planification n'aurait aucune incidence

sur le S&E du plan stratégique. En fait, les plans annuels devront être établis de manière à atteindre les objectifs annuels envisagés dans le cadre logique (section 4.4).

Une évaluation des différents risques (voir section 5.5) sera également entreprise.

5.2.2 Rapport d'avancement.

Les rapports d'étape seront établis mensuellement, trimestriellement et annuellement.

- **Rapport mensuel** : Les équipes respectives soumettront leurs rapports mensuels d'activité au chef du S&E pour compilation et soumission au secrétaire exécutif. On y trouvera l'état d'avancement des principales activités et mesures connexes entreprises au cours du mois considéré. Le rapport mettra en évidence les progrès accomplis, les difficultés rencontrées et tout appui technique qui pourrait être nécessaire. Il permet également de partager les leçons apprises et de procéder à des ajustements ou de prendre des mesures correctives et des décisions, le cas échéant.
- **Rapport trimestriel sur le rendement** : Un rapport d'étape trimestriel doit être produit pour fournir l'état d'avancement des extrants directs des actions stratégiques et leurs progrès vers les résultats visés.
- **Rapport d'avancement annuel** : le rapport d'avancement annuel est préparé par le secrétariat de l'ACTTCN en collaboration avec les États Membres. Le rapport fait état des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'ACTTCN.

5.3 Ressources pour la mise en œuvre

5.3.1 Ressources financières

Le cadre logique (voir la section 4.4) fournit l'estimation budgétaire pour chaque programme d'action et chaque action et activité stratégique.

Dans le cadre de ses fonctions, le Secrétariat identifiera les domaines dans lesquels un financement extrabudgétaire sera nécessaire et préparera des projets, y compris des projets d'assistance technique, pour solliciter des fonds auprès de diverses sources. En outre, le Secrétariat renforcera la collaboration avec les institutions régionales et internationales spécialisées ainsi qu'avec les organismes de financement dans la mise en œuvre de certaines des activités prévues dans le cadre du Plan stratégique.

5.3.2 Ressources humaines

Il importe que le Secrétariat dispose d'un personnel suffisant et ait accès aux ressources techniques nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique. Ce plan met l'accent sur la nécessité de l'engagement du secteur privé et de l'orientation client, ainsi que sur la visibilité et les communications, et nécessite des équipes dédiées à ces domaines.

5.4 Evaluation

5.4.1 Établissement du niveau de référence

Le niveau de référence devrait être établi avant le début de la période couverte par le plan stratégique pour établir les données de performance antérieures et/ou actuelles pour des indicateurs de résultats particuliers.

5.4.2 Évaluation à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours sera effectuée avant la fin des trois années de la période du plan. Cela peut se faire en interne ou en externe.

5.4.3 Évaluation de fin de mandat

Cette évaluation sera entreprise à la fin de la période du plan stratégique, afin d'évaluer l'impact des actions stratégiques et du rendement par rapport aux résultats visés et aux impacts souhaités des PDIs. Cette évaluation sera entreprise par une tierce partie indépendante et constituera la base de l'élaboration du plan pour la prochaine période.

5.5 Risques et stratégies d'atténuation

L'achèvement de ce plan stratégique dans les délais et avec succès dépendra en grande partie de facteurs externes tels que le financement, la collaboration avec les États Membres et la coordination avec les parties prenantes dans les États Membres. Celles-ci présentent des risques pour la mise en œuvre du plan et les stratégies suivantes sont définies pour atténuer ces risques.

Figure 5-2: Risques potentiels et stratégie d'atténuation

Risque et probabilité	Description et implications	Stratégie d'atténuation
Insuffisance des fonds Moyen	Risque que les fonds nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique ne soient pas reçus à temps	<ul style="list-style-type: none"> Partage du plan stratégique avec les États Membres à un stade précoce pour susciter l'adhésion Mobilisation de ressources par le biais d'autres sources alternatives telles que les partenaires de développement et les contributions provenant d'activités. Des exemples d'ateliers de formation et de manuels peuvent être mis à la disposition des utilisateurs moyennant des frais nominaux. Suivi cohérent des flux de trésorerie pour les activités du Plan stratégique. Rapports sur les risques dans le cadre de la planification annuelle
Insuffisance des ressources humaines Faible	Risque que la charge de travail devienne écrasante, entraînant des retards et/ou une réduction de la qualité, ou d'autres problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de base des besoins en ressources humaines pour la mise en œuvre du Plan stratégique Tirer parti des ressources existantes (ressources humaines et connaissances / information) Suivi cohérent de l'adéquation des ressources humaines pour la mise en œuvre, pour anticiper et prévoir les besoins d'augmentation Rapports sur les risques dans le cadre de la planification annuelle
Risques pour le calendrier Moyen	Risque que les retards dans l'obtention de données ou d'informations auprès de tiers entraînent des retards dans les activités de chemin critique	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape pour signaler les risques de retards et les conséquences liées au calendrier pour déclencher des mesures correctives Communication cohérente avec toutes les parties prenantes impliquées pour encourager la collaboration
Manque de collaboration entre les États Membres et les autres parties prenantes	Risque que les États Membres et les parties prenantes ne collaborent pas	<ul style="list-style-type: none"> Communication cohérente avec toutes les parties prenantes impliquées pour encourager la collaboration Partage du plan stratégique avec les États Membres à un stade précoce pour susciter l'adhésion

Risque et probabilité	Description et implications	Stratégie d'atténuation
Faible		<ul style="list-style-type: none"> Engagement avec les parties prenantes et bulletins mensuels pour fournir des preuves de progrès et déclencher une action positive de la part des États Membres
Risque lié à la technologie Moyen	Risque que les interventions proposées pour la mise à niveau de l'Observatoire des transports, du mécanisme de R&R et du site Web de l'ACTTCN soient confrontées à des défis	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation claire des besoins et spécification des conditions Engagement d'experts techniques compétents pour fournir des conseils Évaluation critique des options de mise en œuvre Identifier des alternatives en cas d'échec de l'option préférée Développement de tampon pour les changements et les ajustements pendant l'exécution.
Force majeure Faible	Risque que la mise en œuvre soit affectée par des facteurs externes incontrôlables	<ul style="list-style-type: none"> Réévaluer le cadre de mise en œuvre et redéfinir les priorités des actions stratégiques en fonction de la criticité Créer une mémoire institutionnelle et des systèmes pour assurer la continuité des activités
Insécurité le long du corridor Faible au Moyen, selon le lieu	Risques de sûreté et de sécurité le long du corridor pour les marchandises et les véhicules, entraînant des pertes de vies humaines et de marchandises.	<ul style="list-style-type: none"> Encourager tous les États membres à mettre en place des unités de police spécialisées pour superviser les sections du corridor dans leur pays. Encourager la coordination entre les pays en matière de sûreté et de sécurité le long du corridor. Sensibiliser continuellement les conducteurs et les usagers de la route à la sécurité et à la sûreté.
Pandémie de COVID-19 Moyen	Risque que la pandémie de Covid-19 ait des effets à long terme qui affecteront la mise en œuvre du plan stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une évaluation de l'impact sur les secteurs touchés Déployer des solutions sur mesure pour chaque secteur et chaque lieu. Mobiliser le soutien des donateurs et des partenaires du développement en faveur de la reprise.
Survenance de futures pandémies Moyen	Risque de voir apparaître de nouvelles pandémies qui affecteront l'exécution du plan stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer des mécanismes de durabilité dans toutes les opérations du corridor. - Soutenir les États membres dans la construction d'infrastructures résilientes et dans la mise en place de mesures de protection stratégiques continues.

Annexe A. Liste des parties prenantes contactées

#	Institution	Coordonnées du contact principal	Date de la consultation
1	ACTTCN	Nom : Omae Nyarandi Poste : Secrétaire exécutif	23 septembre 2021
2	ACTTCN	Emile Sinzumusi Poste : Directeur, Douanes et facilitation du commerce	6 octobre 2021
3	ACTTCN	Desire Buconyori Poste : Comptable en chef	28 septembre 2021
4	ACTTCN	Nom : Leivin Chirhalwirwa Poste : Directeur, Développement de l'infrastructure et	6 octobre 2021
5	ACTTCN	Nom : Elias Leonardo Poste : Directeur, Suivi et évaluation	29 septembre 2021
6	ACTTCN	Nom : Denis Muganga Poste : Directeur, Promotion de l'investissement dans le secteur privé	30 septembre 2021
7	ACTTCN	Nom : Emmanuel Imaniranzi Poste : Directeur, Politique et planification des transports	29 septembre 2021
8	DEP	Nom : Weldon Korir Poste : Agent principal de recherche Contact : wkorir@kpa.co.ke	23 novembre 2021
9	DEP	Nom : Miriam Mwakundia Poste : Chef du marketing Contact : mmwakundia@kpa.co.ke	23 novembre 2021
10	Ministère du Commerce, du Transport, de l'Industrie et du Tourisme	Jean Bosco Ruhara Contact : 00257 777 45735 ; ruhabos@gmail.com	8 novembre 2021
11	Association des Transporteurs du Burundi - ATIB	Nom : Eric Ntangaro Poste : Secrétaire exécutif Contact : 00257 79593678 ; entangaro@gmail.com	10 novembre 2021
12	Le Ministère de l'Environnement	Nom : Léonard Butoyi Contact : butole2014@gmail.com	16 novembre 2021
13	Office Burundais des Recettes (OBR)	Nom : Celestine Nzeyimana Contact : celestin.nzeyimana@obr.gov.bi	11 novembre 2021
14	Association Burundaise des Agents en Douane et des Transite	Nom : Philippe Ndikumana Poste : Chairperson Contact : 00257 79 952 49 ; ndikumanaphil@yahoo.fr / abadtbdi@gmail.com	12 novembre 2021
15	Ministère des Affaires Étrangères, Antananarivo	Nom : Philbert Nsanzamahoro Poste : Directeur - Coordination de l'infrastructure Contact : nsphilbert@yahoo.fr	10 novembre 2021

#	Institution	Coordonnées du contact principal	Date de la consultation
16	Office Burundais des Recettes (OBR)	Nom : Libere Karenzo Poste : Chef des opérations douanières, région de l'Ouest Nom : Emile Hakizimana Poste : Chef des opérations douanières, région du Centre-Est Nom : Audrey Irakoze Agent chargé du suivi et de l'évaluation Nom : Benson Niyungeko Poste : Chef de l'unité des analystes d'affaires Contact : Devote Sibomana (+257 69 097 685 ; devote.sibomana@obr.gov.bi)	15 novembre 2021
17	Agence Routiere du Burundi	Nom : Gerard Ndayisenga Contact : gndayisenga45@gmail.com	15 novembre 2021
18	Ministère des Transports - CEPCOR	Marie Ngandu Contact : 00243 999 98703 ; ngandumbwaya@yahoo.fr	26 octobre 2021
19	Office des routes	Nom : Honoré Mafuika Contact : honomafuika@gmail.com	4 novembre 2021
20	FONER	Nom : Jollam Jonathan Langanga Contact : 00243 822 019 594 ; Jollam.langanga@fonerrdc.org	4 novembre 2021
21	Le Ministère de l'Environnement	Nom : Claudel Kinyama Contact : 00243 815 020 306 ; Basil_kit@hotmail.com	9 novembre 2021
22	Fédération des Entreprises du Congo (FEC)/ Beni – Butembo	Nom : Polycarpe Ndivito Fonction : Directeur Contact : ndivitopolycarpe@gmail.com	12 novembre 2021
23	Ministère de l'Afrique de l'Est	Nom : Alfred Mungai Poste : Coordonnateur NCIP, point focal, ACTTCN Contact : 00254 722 380995 ; alfredmungai.am@gmail.com	22 octobre 2021
24	Ministère du Transport	Nom : Michael Muchiri Poste : Surintendant principal Contact : 00254 733798194 ; michaelmuchiri@yahoo.com	8 novembre 2021
25	Association des transporteurs du Kenya	Nom : Dennis Ombok Fonction : directeur général Contact : 00254 722 335 631 ; dennisombok@kta.co.ke	8 novembre 2021
26	Chemins de fer kényans	Nom : Sheilla Kitsao Poste : Directeur adjoint Contact : 00254 710 594 481 ; skitsao@krc.co.ke	10 novembre 2021
27	KeNHA	Nom : Monica Abonyo Contact : 00254 721 247 295 ; Monica.Abonyo@kenha.co.ke	18 novembre 2021
28	Kenya Pipeline Company	Nom : Angela Koech Contact : 00254 724 463 469 ; Angela.Koech@kpc.co.ke	17 novembre 2021

#	Institution	Coordonnées du contact principal	Date de la consultation
29	NTSA	Nom : Christine Ogut Nom : Beatrice Olwa Nom : Joel Okomo Opere Contact : 00254 771 249 928 ; christine.ogut@ntsa.go.ke	19 novembre 2021
30	KIFWA	Nom : Leonard M Njiru Contact : 00254 780 292 879 ; leonardmn@gmail.com	17 novembre 2021
31	Autorité fiscale du Kenya	Nom : Lawrence Siele Poste : Chef de service (Surveillance du fret) Nom : Ferdinand Amaumo Poste : Directeur adjoint (Opérations Simba)	25 novembre 2021
32	ISCOS	Nom : Alex Kanyama Zulu Poste : Directeur de la facilitation du commerce et des politiques Contact : 00254 715 483 540 ; zulu@iscosafricashipping.org	24 novembre 2021
33	Conseil des chargeurs d'Afrique de l'Est (SCEA)	Nom : Agayo Ogambi Contact : agayo.ogambi@shipperscouncilea.org	19 novembre 2021
34	Administration Fiscale du Rwanda	Nom : Jane Birungi Poste : Responsable de liaison Mombasa Contact : 00254 706 445 458 ; jane.birungi@rra.gov.rw	29 octobre 2021
35	Ministère du Transport	Nom : Lado Tombe Fonction : Coordonnateur de l'ACTTCN (Soudan du Sud) Contact : 00211 925 719435 ; ladotangun@gmail.com	20 octobre 2021
36	National Revenue Authority (NRA)	Nom : Zizi Lila Maksudi Fonction : Division des douanes Contact : 00211 920 236 262 ; zmasaoud@yahoo.com	28 novembre 2021
37	Fédération des entreprises et des employeurs du Soudan du Sud	Nom : Ngor Ayuel Contact : 00211 926 660 075 ; ngorkacgor@yahoo.com	3 novembre 2021
38	S Chambre de commerce nationale du Soudan	Nom : Angelo Lado Fonction : Directeur Général Contact : 00211921704494 ; angpitia70@gmail.com	8 novembre 2021
39	Ministère de la voirie et des ponts, Djouba	Nom : James Ohure Alam Poste : Directeur de la planification Contact : alamjj2@yahoo.co.uk ; alamjj21@gmail.com	4 novembre 2021
40	Routes du Soudan du Sud	Nom : Kenyatta B. Warille Poste : Directrice Exécutive Contact : warillek@yahoo.com	10 novembre 2021
41	Ministère des travaux publics et du transport	Nom : Edward Kizito Fonction : Coordonnateur de l'ACTTCN (Ouganda) Contact : 00256 752 833618 ; kizito2000@hotmail.com	28 octobre 2021

#	Institution	Coordonnées du contact principal	Date de la consultation
42	Ouganda Ministère du commerce, de l'industrie et des coopératives	Nom : Fred Ahimbisibwe Poste : Agent commercial principal Contact : 00256 772 568 863 ; ahimbisibwe.fred@yahoo.com	9 novembre 2021
43	Uganda National Roads Authority	Nom : Edward Byaruhanga Poste : Gestionnaire, Planification des transports Contact : 00256 772 445 374 ; Edward.Byaruhanga@unra.go.ug	5 novembre 2021
44	Alliance nationale des transporteurs de l'Ouganda	Nom : William Busuulwa Contact : 00256 772 448 797 ; transportersalliance.unta@gmail.com	18 novembre 2021
45	Conseil des chargeurs de l'Ouganda	Nom : Alex Mbonye Manzi Contact : Alex.mbonye@ugandashippers.com / alexismanzi@gmail.com	5 novembre 2021
46	Association ougandaise des transitaires	Nom : Nicholas Kafeero Contact : nicholas.kafeero@ugandafreightforwarders.com	8 novembre 2021
47	UCIFA	Nom : LinoCriel ICILA Poste : Secrétaire général Contact : 00 256 772 409 219	22 novembre 2021
48	Ministère de l'équipement	Nom : Clay Bonishuli Contact : clay.bonishuli@mininfra.gov.rw	19 octobre 2021
49	RTDA	Nom : François Mivugo Gihozo Poste : Gestionnaire du programme d'intégration régionale Contact : 00250788402916 ; francois.mivugo@rtda.gov.rw	2 novembre 2021
50	Association des transitaires rwandais	Nom : David Rwigema Poste : Vice-président Contact : 250788307425 ; rwi2dav@gmail.com	3 novembre 2021
51	Association des transporteurs transfrontaliers du Rwanda	Nom : Abdul Nadru Contact : 00250788301110 ; abdulndaru3@gmail.com, abdulndaru@hotmail.com	3 novembre 2021
52	Innov Congo	Nom : Selu Fonction : Directeur Général et Propriétaire d'Innov Congo Contact : innovchokolaselu@yahoo.fr	17 novembre 2021
53	Agent de dédouanement	Nom : Mumba Otton Contact : plazavictoria12@gmail.com ; ottonmumba@yahoo.com	24 novembre 2021
54	CNUCED	Nom : Frida Youssef Poste : Chef de la Section des transports Service de la logistique commerciale/ Division des transports et de la logistique Contact : frida.youssef@un.org	30 novembre 2021



NORTHERN CORRIDOR TRANSIT AND
TRANSPORT COORDINATION AUTHORITY

AUTORITE DE COORDINATION DE
TRANSIT ET DE TRANSPORT DU CORRIDOR
NORD

Transforming the Northern
Corridor into Economic
Development Corridor