



HAL
open science

Kribi: Bolloré, CMA-CGM & CHEC

Thierry Pairault

► **To cite this version:**

| Thierry Pairault. Kribi: Bolloré, CMA-CGM & CHEC. 2019. halshs-02065226

HAL Id: halshs-02065226

<https://shs.hal.science/halshs-02065226>

Preprint submitted on 12 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Kribi : Bolloré, CMA-CGM & CHEC

Thierry Pairault

L'histoire que nous rapportons ici est connue, en particulier à travers le récit qu'en donne Xu Huajiang (directeur général du Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale de la China Harbour Engineering Co) dont nous avons traduit et publié l'interview sur notre site [[disponible ici](#)]. Ce qui est nouveau est que le texte traduit ci-après est celui d'un fonctionnaire de l'administration centrale qui replace les faits dans une stratégie nationale et, pour l'avenir, dans celle des nouvelles routes de la soie.

Le passage que nous traduisons est extrait du *Rapport sur le développement de l'investissement chinois à l'étranger (2018)* 中国对外投资发展报告 (2018) publié par le MOFCOM [[disponible ici](#)], dans lequel l'auteur traite des coopérations triangulaires en Afrique et surtout souligne le bénéfice que peuvent en tirer les entreprises chinoises dans le cadre de la stratégie des nouvelles routes de la soie.

Les coopérations en marché tiers concernent principalement les entreprises chinoises et celles des pays développés qui développent un marché dans un pays tiers en voie de développement. Non seulement il ne s'agit pas d'une forme nouvelle d'alliance stratégique, mais c'est aussi d'un mode de coopération internationale particulièrement approprié à la stratégie des nouvelles routes de la soie, bien qu'il reste de nombreux problèmes en pratique. C'est pourquoi le gouvernement chinois préconise résolument ce genre d'alliance stratégique et a signé des accords de coopération en ce sens avec les gouvernements de la France, du Canada, de la Corée du Sud, de l'Australie et du Japon [pays énumérés dans cet ordre].

Cette approche possède de nombreux avantages par comparaison avec celle du développement unilatéral des marchés tiers par une entreprise chinoise ou une entreprise d'un pays développé. D'abord, elle marie les atouts des entreprises chinoises et des entreprises des pays développés. Dans l'industrie manufacturière par exemple, les entreprises chinoises sont efficaces dans la fabrication et l'adaptabilité des produits tandis que les entreprises des pays développés sont fortes pour les techniques et les composants. Ensuite, elle compense les manques des entreprises chinoises. Les entreprises chinoises comprennent très mal la situation des pays en développement (y compris, bien sûr, ceux le long des nouvelles routes de la soie), et rencontrent très souvent des difficultés variées. Si le pays développé partenaire a été le « suzerain » 宗主国 d'un pays tiers, alors ses entreprises disposent d'une expérience pratique et d'un capital culturel et historique relatifs à ce pays tiers qui permettra aux entreprises chinoises de combler leurs manques. Enfin, une telle coopération fondée sur des atouts complémentaires conduira au développement simultané des deux partenaires.

Si on effectue une recherche en ligne, on trouve de très nombreux communiqués de presse signalant que des entreprises chinoises se sont lancées dans des coopérations en marché tiers pour participer à la stratégie des nouvelles routes de la soie. Les entreprises publiques sous tutelle centrale en sont l'élément dominant, mais si on se réfère au nombre d'entreprises impliquées, celles qui se sont lancées ne sont pas encore très nombreuses. Un exemple est celui de la China Harbour Engineering Co (CHEC) et de sa coopération avec des entreprises françaises pour l'exploitation du terminal à conteneurs au Cameroun.

Le 26 septembre 2016 [le 26 août 2015 plus vraisemblablement¹], le Premier ministre Philémon Yang a signé le communiqué officiel des résultats de l'adjudication pour la concession du terminal à conteneurs du port en eaux profondes de Kribi et officiellement ce sont la CHEC et ses partenaires français Bolloré Africa Logistics et CMA-CGM qui ont été sélectionnés ainsi que plusieurs entreprises camerounaises². Le 2 mars 2018, le terminal à conteneurs du port de Kribi devenait opérationnel³.

Figure 1. – Le futur port de Kribi



Source : <https://www.bolloré-ports.com/medias/actualites/port-de-kribi.html>

La CHEC est une filiale à 100% de la China Communications Construction Co. Elle est principalement spécialisée dans la construction d'infrastructures de transport et opère dans plus de 70 pays et régions, elle signe des contrats clés en main, des contrats de type DB, BT,

¹ Voir Brice R. Mbodiam, « La liste des concessionnaires du port en eau profonde de Kribi, au Cameroun, affiche complet », *Agence EcoFin*, 27 août 2017, <https://www.agenceecofin.com/entreprises/2708-31716-la-liste-des-concessionnaires-du-port-en-eau-profonde-de-kribi-au-cameroun-affiche-complet>.

² La répartition du capital sera discutée plus loin.

³ La mise en service effective a été retardée jusqu'en fin janvier 2019, voir « Cameroun : Le terminal polyvalent du port de Kribi entre officiellement en fonction », *Le journal de la Marine Marchande*, 28 janvier 2019, <http://www.journalmarinemarchande.eu/en-images/photo/le-terminal-polyvalent-du-port-de-kribi-entre-officiellement-en-fonction>.

BOT, EPC, MPC, etc. Le projet de terminal à conteneurs en eaux profondes de Kribi a été réalisé selon un contrat d'EPC⁴, il a démarré en juin 2011 et a été achevé en juin 2014 [*plus vraisemblablement en mars 2015 – NDA*⁵], sa valeur contractuelle est d'environ 498 millions de dollars.

Durant la construction du terminal, et dans le cadre de la stratégie du groupe CCCC – « un groupe CCCC avec cinq casquettes⁶ » 五商中交 – la CHEC se préparait à devenir l'opérateur du terminal. Le 28 janvier 2014, la CHEC et le gouvernement camerounais, en même temps qu'ils signaient le contrat d'EPC pour la deuxième phase du port de Kribi, ils signaient aussi un accord-cadre afin que la CHEC puisse gérer l'exploitation de certains projets et y investir partiellement. Cela a jeté une base solide pour que la CHEC puisse agir comme opérateur. En conséquence, le gouvernement camerounais a modifié une clause dans le dossier d'appel d'offres international pour la deuxième phase du projet du port de Kribi : « Tout opérateur de terminaux qui serait retenu par le gouvernement camerounais devrait s'associer avec la CHEC pour gérer [le terminal] en commun ».

Malheureusement, la CHEC manquant d'expérience comme opérateur de terminaux était dans l'incapacité d'agir seule, elle devait donc trouver et sélectionner des partenaires appropriés. En fin de compte, la CHEC a choisi les français Bolloré et CMA-CGM comme partenaires. Pourquoi ? D'abord, les deux entreprises françaises sont présentes en Afrique depuis longtemps et ont une riche expérience de la gestion, en particulier de la relation avec la population locale, toutes choses que CHEC avait besoin d'apprendre. Ensuite, ce sont deux entreprises de classe mondiale bien placées dans la chaîne de valeur de l'économie portuaire. CMA-CGM est le troisième plus grand transporteur de conteneurs au monde. Bolloré est la plus grande entreprise de logistique au monde ; avec 250 bureaux dans 46 pays africains et 280 entrepôts, elle dispose du plus grand réseau logistique intégré du secteur en Afrique. Enfin, le gouvernement camerounais souhaitait que CHEC collabore avec Bolloré.

Le 1^{er} septembre 2014 [*date sans doute erronée, voir encart ci-après – NDA*], le consortium 联合体 formé par la CHEC et les groupes français Bolloré et CMA-CGM, emporte une

⁴ EPC signifie Engineering Procurement and Construction, ce qui peut se traduire en français par Ingénierie, Approvisionnement et Construction.

⁵ Benjamin Polle, « Cameroun : le trio franco-chinois emmené par Bolloré signe pour de bon au port de Kribi », *Jeune Afrique*, 26 juillet 2017, <https://www.jeuneafrique.com/460773/economie/cameroun-le-trio-franco-chinois-emmene-par-bollore-signe-pour-de-bon-au-port-de-kribi/>.

⁶ Cette stratégie vise à faire de CCCC un entrepreneur de projet de « renommée mondiale », un promoteur et un exploitant de complexes urbains, un promoteur immobilier « ayant son caractère propre », un maître d'œuvre pour les investissements en infrastructures, un prestataire de services clés en main pour les infrastructures maritimes et portuaires ainsi que pour les systèmes intégrés (voir <http://www.cccic.com.cn/2015/0324/c51a563/pagem.htm>).

concession de 25 ans [de fait juste l'appel d'offres – NDA] pour le terminal à conteneur du port de Kribi.

Question de dates

Il semblerait que le rédacteur n'ait pas toujours vérifié si les dates étaient exactes. C'est le 31 août 2015 que le consortium emporte l'appel d'offres pour la concession du terminal à conteneurs et c'est le 25 juillet 2017 qu'est signé le contrat aux termes duquel la société de projet (SPV) Kribi Conteneurs Terminal se voit confié le financement et l'exploitation du terminal à conteneurs⁷. C'est le 2 mars 2018 qu'accoste le premier porte-conteneurs.

Selon nos observations préliminaires, les actions stratégiques des entreprises chinoises sous tutelle du gouvernement central et des entreprises étrangères visant à développer des marchés tiers présentent toutes des points communs. D'une part, la plupart des entreprises étrangères sont des multinationales européennes et américaines de premier rang, elles constituent depuis de nombreuses années des références en matière d'apprentissage pour les entreprises chinoises. À l'avenir, dans le cadre de la stratégie des nouvelles routes de la soie, les entreprises chinoises établiront des partenariats avec elles. D'autre part, les partenariats actuels s'inscrivent dans la continuité historique des échanges et de la coopération entre deux pays. Avant le lancement de la stratégie des nouvelles routes de la soie, les entreprises chinoises avaient déjà des relations d'échange et d'apprentissage avec leurs partenaires actuels. Ce qui change est qu'auparavant le marché cible était principalement en Chine et qu'aujourd'hui le marché cible se trouve essentiellement en pays tiers.

Quelle que soit l'emphase avec laquelle est rapporté le rôle joué par la CHEC et la plausibilité du leadership qu'elle revendique, il est certain que la CHEC a eu à remplir une mission importante à côté des deux entreprises françaises solidement installées en Afrique depuis longtemps. À la lecture des documents que publie l'autorité du Port autonome de Kribi (PAK) – une entreprise publique de droit privé⁸ –, le choix de ces trois entreprises résulte d'un double souci du gouvernement camerounais. C'est d'une part la volonté d'organiser la viabilité à long terme du projet, d'autre part le désir d'aménager au mieux le financement des travaux et le remboursement des emprunts⁹. Dans le consortium Kribi Conteneurs

⁷ Comptes consolidés de la CMA-CGM au 31 décembre 2017, p.17, <https://www.cma-cgm.fr/static/Finance/PDFFinancialRelease/2017%20-%20Comptes%20Consolides%20Annuels.pdf>.

⁸ Voir l'article 2 du Décret n° 2016/267 du 29 Juin 2016 portant Réorganisation du Port Autonome de Kribi, <https://www.camerlex.com/cameroun-decret-n-2016267-29-juin-2016-reorganisation-port-autonome-de-kribi/>.

⁹ Voir sur le site du PAK, *Ingénierie de financement du Port de Kribi* à <http://www.pak.cm/ingenierie-de-financement-du-port-de-kribi/> et *Jour de triomphe sur les quais de Mboro* à <http://www.pak.cm/jour-de-triomphe-sur-les-quais-de-mboro/>.

Terminal (KCT)¹⁰, ce sont les deux actionnaires du groupement Kribi Terminal Holding (Bolloré, CMA-CGM) et la CHEC qui assument les principales responsabilités. Notons qu'à l'origine ce consortium était uniquement composé de Bolloré (51% des parts) et de CMA-CGM (49%)¹¹ ; le consortium n'a été enregistré que le 18 avril 2016 tandis que le capital n'a été établi à environ 48 millions d'euros que le 13 octobre 2017 selon le *Figaro économie*¹². La nouvelle répartition des parts après l'inclusion de CHEC n'est pas connue.

Les rôles des trois partenaires se seraient ainsi répartis :

Bolloré Africa Logistics : compte tenu de son implantation en Afrique et de sa présence dans l'économie du Cameroun, il revenait à cette entreprise d'organiser la logistique nationale à partir du port de Kribi.

CMA-CGM : son rôle est de faire en sorte que le port ait une clientèle (celle que CMA-CGM transporte ordinairement les marchandises) et ainsi que Kribi devienne une plate-forme régionale. Notons que par contrat le consortium KCT garantit au gouvernement camerounais un trafic minimal – et donc de revenus minimums. Cette clause avait été introduite dans l'appel d'offres de façon à ce que les entreprises soumissionnaires évitent les offres financières trop élevées qui à terme se révéleraient injustifiées et surtout impossibles à rembourser sur la seule base des revenus issus du trafic portuaire.

CHEC : sa mission ne s'est pas limitée à la description qu'en donne le site de Bolloré : « Sa présence au consortium et son implication forte dans les projets structurants du Cameroun permettent d'optimiser la partie infrastructures et équipements du port de Kribi qu'il construit et fournit »¹³. Si la CHEC a effectivement assuré la construction du port, sa participation a également permis que la China ExIm Bank finance le projet camerounais selon le principe du crédit acheteur lié. Autrement dit, l'entrée de la CHEC dans le consortium pour la gestion du terminal à conteneurs constitue une rémunération complémentaire pour le financement du port qui est de fait supportée par les deux autres actionnaires du groupe Kribi Terminal Holding (Bolloré et CMA-CGM) puisque les bénéfices auxquels ils pouvaient espérer prétendre seuls sont à partager avec l'entreprise chinoise.

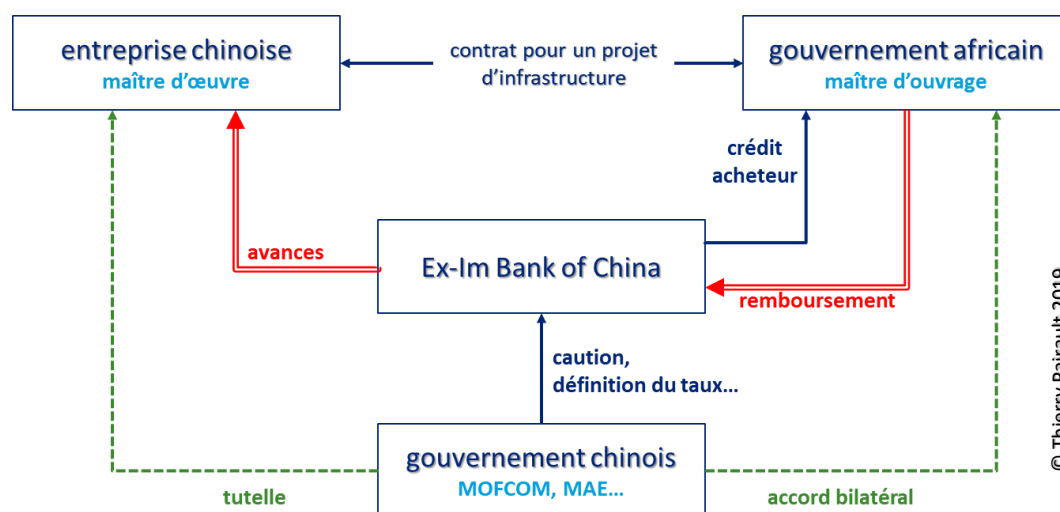
¹⁰ Cette désignation est tantôt écrite Kribi Conteneurs Terminal, tantôt Kribi Conteneur Terminal (sans « s » à Conteneur), tantôt à l'anglaise Kribi Container Terminal.

¹¹ Voir Financière de l'Odet – Rapport annuel 2016, p. 17, [https://www.zonebourse.com/ODET-FINANCIERE-DE-L--5740/pdf/716626/Odet%20\(Financi%C3%A8re%20de%20I'\)_Rapport-annuel.pdf](https://www.zonebourse.com/ODET-FINANCIERE-DE-L--5740/pdf/716626/Odet%20(Financi%C3%A8re%20de%20I')_Rapport-annuel.pdf) et *Comptes consolidés de la CMA-CGM au 31 décembre 2017*, p. 61, <https://www.cma-cgm.fr/static/Finance/PDFFinancialRelease/2017%20-%20Comptes%20Consolides%20Annuels.pdf>.

¹² Entreprise Kribi Terminal Holding à Puteaux (92800), 25 décembre 2018, <http://entreprises.lefigaro.fr/kribi-terminal-holding-92/entreprise-819920760>.

¹³ Voir <https://www.bolloré-transport-logistics.com/medias/communiqués-de-presse/signature-officielle-du-contrat-de-concession-du-terminal-a-conteneurs-du-nouveau-port-de-kribi-cameroun.html>.

Figure 2. – Prestations de services, financement et crédit lié



Parallèlement à cette distribution des tâches, le gouvernement camerounais a fait évoluer la structuration contractuelle de ses relations avec les opérateurs. Originellement, la formule d'un partenariat public-privé avait été retenue pour la gestion de la première phase du port de Kribi. À l'occasion de longues tractations avec les opérateurs pour la gestion de la deuxième phase, un nouveau contrat englobant la gestion des deux phases a été négocié manifestant une évolution du cadre juridique vers la formule de la concession de service public. En pratique, le gouvernement camerounais rejette entièrement sur les concessionnaires la responsabilité de la rentabilité du projet tout en leur imposant des obligations de résultat ainsi que des astreintes en matière de préservation et d'entretien des infrastructures. Dans le même temps, les autorités camerounaises organisent la préservation de leurs intérêts financiers, mais aussi le remboursement de leurs prêts par une procédure d'entiercement faisant appel à une banque internationale (figure 3).

Les tableaux 1 et 2 résument les compromis auxquels ont abouti les négociations pour organiser le financement du projet et l'instauration d'une concession de service public. Une chose n'apparaît pas clairement : l'engagement financier de la CHEC en tant que telle dans la Kribi Containers Terminal – la société de projet (*special purpose vehicle* ou *SPV*). Drewry, dans l'édition 2018 de son rapport annuel sur les *Global Container Terminal Operators*, crédite la CHEC d'une participation de 20% au capital de la société de projet (soit environ seize millions d'euros)¹⁴. Si nous additionnons les parts des actionnaires français, chinois et camerounais et y ajoutons les 20% de Wide Resources, nous obtenons 120%. La société Wide Resources est impossible à retracer, à telle enseigne que nous pouvons nous

¹⁴ Drewry, *Global Container Terminal Operators – 2018*, p. 109, [http://www.drewry.co.uk/AcuCustom/Site name/DAM/011/GCTO_MARF_2018.pdf](http://www.drewry.co.uk/AcuCustom/Site%20name/DAM/011/GCTO_MARF_2018.pdf).

demander si elle ne servirait pas de prête-nom à la CHEC. Dans cette hypothèse, la part de cette dernière ferait doublon avec celle de Wide Resources et devrait être décomptée de l'addition précédente dont le total serait alors ramené à 100%.

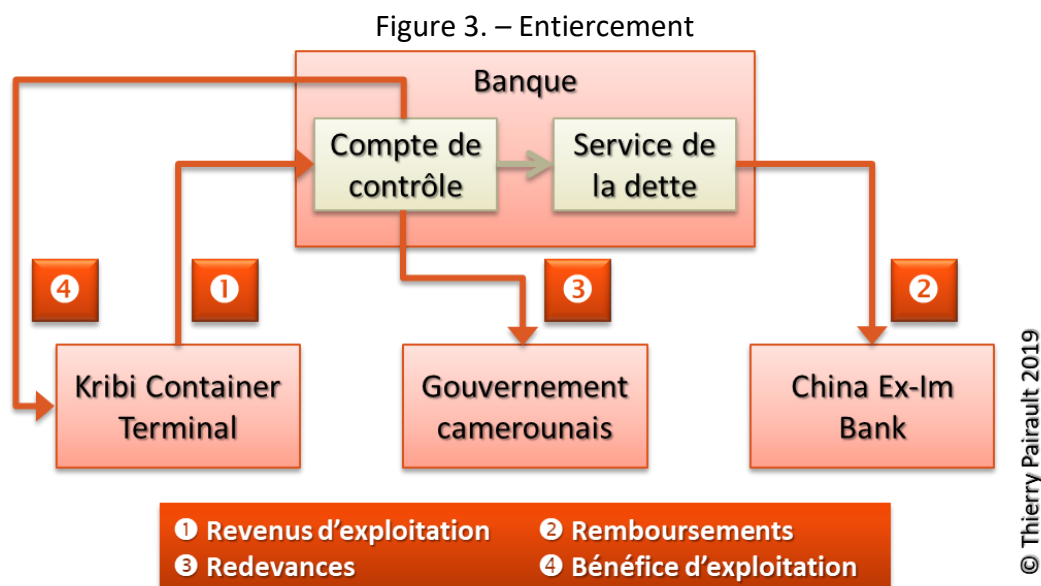


Tableau 1. – Financement de la construction du port de Kribi

Prêts de la China ExIm Bank couvrant 85% du coût du projet : <ul style="list-style-type: none"> Phase 1 : 674 millions de dollars (environ 600 millions d'euros) Phase 2 : 423 millions de dollars (environ 375 millions d'euros) Dans le cas de la phase 2, la contrepartie de 15% revenant au gouvernement camerounais a été prise en charge par les opérateurs.	Conditions des prêts : <ul style="list-style-type: none"> Taux d'intérêt de 2% Différé de 7 ans Remboursement sur 13 ans
--	---

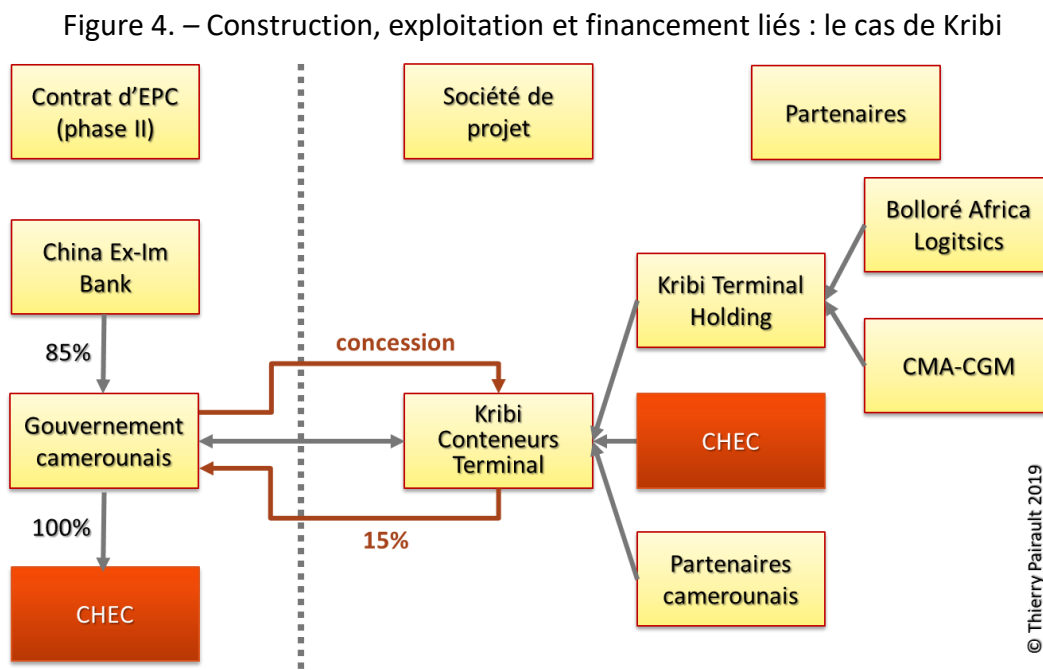
Source : Port autonome de Kribi, <http://www.pak.cm/ingenierie-de-financement-du-port-de-kribi/>

Tableau 2. – Concession pour le terminal à conteneurs

Durée de la concession	25 ans à partir de 2017
Opérateur	Kribi Conteneurs Terminal (environ 77 millions d'euros) intervient comme société de projet (<i>special purpose vehicle</i> ou SPV) : <ul style="list-style-type: none"> Kribi Terminal Holding : 60,45% (environ 48 millions d'euros) répartis entre Bolloré (51%) et CMA-CGM (49%) Wide Resources Ltd : 20% (environ 16 millions d'euros) Actionnaires camerounais : 19,55% (environ 15 millions d'euros) La liste complète des actionnaires est disponible ici .
Engagements financiers	<ul style="list-style-type: none"> Droit d'entrée : 77 millions d'euros. Redevance annuelle fixe : 33 millions d'euros. Redevance annuelle variable : 23% du chiffre d'affaires. Redevance annuelle exceptionnelle : 0,4 million d'euros à compter de la seconde année. Investissements fermes et prévus : environ 140 millions d'euros. Financement de la phase 2 : prise en charge de la contrepartie de l'État camerounais de 15% (environ 66 millions d'euros)

Source : Port autonome de Kribi, <http://www.pak.cm/jour-de-triomphe-sur-les-quais-de-mboro/>.

Du seul point de vue des acteurs chinois, avec le projet du port de Kribi, ils sont passés d'un système de crédit lié à l'obtention de la maîtrise d'œuvre à un nouveau système dans lequel le crédit est non seulement lié à l'obtention de la maîtrise d'œuvre, mais encore à l'impétration de l'exploitation et de la maintenance du projet. Dans un document où il évalue le risque inhérent au projet du port de Kribi pour la CHEC, Xu Huajiang (directeur général de la CHEC pour l'Afrique de centrale) décrit et illustre très clairement ce nouveau système (voir figure 4)¹⁵.



La composition de l'équipe dirigeante révèle également le rôle des différents partenaires (tableau 3). Nos tentatives d'identification à partir des informations disponibles sur le Net – comme le site LinkedIn – suggèrent que sur les huit dirigeants, cinq d'entre eux seraient de nationalité française, deux de nationalité camerounaise et un de nationalité chinoise. L'appartenance professionnelle de ces dirigeants indiquerait que trois d'entre eux seraient de chez Bolloré, deux de CMA-CGM et un de CHEC ; deux autres seraient des embauches locales *ad hoc* de cadres n'ayant pas appartenu aux entreprises partenaires principales. Toutefois, la position de Bolloré pourrait être plus importante que ne le montre cette recension, car l'un des deux cadres CMA-CGM était préalablement employé par Bolloré, tandis que le second était auparavant employé par Necotrans au Gabon avant que cette dernière ne soit rachetée par Bolloré. En fin de compte, la prétention de Bolloré à agir

¹⁵ 许华江 Xu Huaiiang, « 基于蒙特卡洛法的 EPC PPP 项目投资风险评估 » [Évaluation du risque d'investissement d'un projet EPC+PPP en utilisant la méthode de Monte-Carlo], 12 mai 2017, http://www.360doc.com/content/17/1205/20/28704984_710266399.shtml2017.

comme chef de file se vérifie. De même, il se confirme que la CHEC ne joue qu'un rôle mineur dans la gestion, mais essentiel pour s'assurer de la sincérité des comptes partant pour garantir à la China Ex-Im Bank le remboursement de son prêt puisque le représentant de la CHEC a été désigné comme Directeur administratif et financier adjoint.

Tableau 3. – L'équipe dirigeante de Kribi Conteneurs Terminal

Fonction	Nationalité	Entreprise d'appartenance
Directeur général	Française	Bolloré
Directeur général adjoint	Camerounaise	Kribi Conteneurs Terminal
Directeur administratif et financier	Française	CMA-CGM
Directeur administratif et financier adjoint	Chinoise	CHEC
Directeur des ressources humaines	Camerounaise	Kribi Conteneurs Terminal
Directeur technique	Française	Bolloré
Directeur d'exploitation	Française	CMA-CGM
Directeur des systèmes d'informations	Française	Bolloré

Source : à partir de <http://www.kribi-conteneurs-terminal.com/connaitre-kct/>.

Rotations de la CMA-CGM



Source : <https://www.cma-cgm.fr/produits-services/lignes-maritimes/solution>