

CAPSULE PROFESSIONNELLE 1

Les observatoires des transports en Afrique Sub-saharienne

Par Olivier Hartmann

Senior Trade Facilitation Specialist

Banque Mondiale - Washington DC - Etats-Unis d'Amérique

Biographie

Olivier Hartmann est spécialiste senior en facilitation des transports au sein du département Commerce International de la Banque Mondiale, qu'il a rejoint en juillet 2010. Il assume en outre le rôle de coordonnateur thématique pour l'intégration régionale pour le Programme des politiques de transport en Afrique Sub-saharienne (SSATP).

Au cours de ses 25 ans de vie professionnelle, entièrement consacrée au transport international de marchandises, il a eu l'opportunité de tirer des enseignements de ses expériences plus orientées sur l'opérationnel, pour les intégrer notamment dans le programme observatoire des transports, qui puise dans les opérations de la logistique international les éléments de diagnostic qui étayeront les politiques de facilitation des transports. Il a travaillé successivement pour la SOCATRAF, la société de transport fluvial Centrafricaine sur le bassin du Congo, puis au Ministère des transports, avant de rejoindre Port Réunion, dans l'île de la Réunion.

Il a ensuite été élu Secrétaire Général de PMAESA, organisation basée au Kenya regroupant les autorités et opérateurs portuaires d'Afrique Australe et Orientale, de 1999 à 2006. Au sein de PMAESA, il a notamment été étroitement impliqué dans les problématiques de participation du privé dans le secteur portuaire, de corridors de transit, de performance portuaire, de protection de l'environnement maritime. Il a également contribué, avec deux autres organisations portuaires Africaines, à créer une coordination continentale, qu'il a ensuite dirigée de 2003 à 2006.

Il a ensuite développé le pilote de l'observatoire des transports pour le Corridor Nord, l'autorité du Corridor de Mombasa couvrant Kenya, Ouganda, Rwanda, Burundi et RD Congo. De 2007 à 2010, il a été responsable du pôle transport de l'ISTED, partenariat public privé entre les ministères du Développement durable et des Affaires étrangères, et l'industrie du transport et du BTP française.

Olivier Hartmann a 48 ans, il est ingénieur transport de formation, et titulaire du Master professionnel transport internationaux de l'Université Paris I.

Introduction

L'intégration régionale en Afrique Sub-saharienne est freinée par les coûts importants des échanges commerciaux, dont le niveau est le résultat d'une combinaison de handicaps et d'inefficacités tant sur le plan des infrastructures que sur celui des procédures, du cadre réglementaire, et des performances des opérateurs logistiques et des agences de contrôle, le tout aggravé par un contexte d'économie politique complexe.

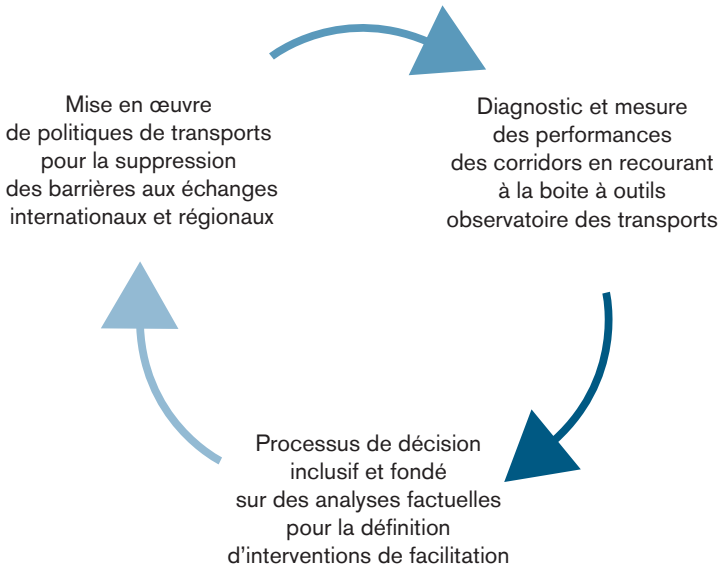
Le terme de facilitation des transports et du commerce recouvre l'ensemble de ces notions, aussi bien les aspects 'hard' que 'soft'.

Apporter une solution à ces handicaps est une tâche complexe, dans laquelle le secteur public joue un rôle majeur, puisqu'il définit le cadre dans lequel les opérateurs, essentiellement privés, mais également public pour les agences de contrôle, vont devoir exercer leur activité. Cependant, c'est une tâche qui ne peut être accomplie isolément par le secteur public. C'est également une tâche complexe en raison de l'enchevêtrement des problèmes, et de la relative faible taille des marchés, qui confère un poids disproportionné aux comportements individuels. Afin de s'attaquer à la résolution de ces handicaps, les Communautés Economiques Régionales (CER) et les pays doivent construire les fondations de systèmes de transport régionaux efficaces en s'attachant au renforcement des structures de définition des politiques d'intégration régionale. En Afrique Sub-saharienne, les principaux courants d'échange s'organisent le long des routes commerciales traditionnelles, les corridors, qui servent généralement à la fois de vecteur pour les échanges internationaux entre l'hinterland Africain et l'outremer, mais aussi pour les échanges intra-régionaux.

L'échelon des corridors se superpose donc à celui des CER ou des États dans la définition des politiques d'intégration régionale. De même que certains pays font partie de plusieurs CER, ce qui pose des problèmes lorsque des ensembles de cadres réglementaires différents s'appliquent, certains, sinon la plupart, des corridors dépassent le cadre strict des CER. Inversement, certaines communautés couvrent plusieurs corridors aux caractéristiques bien distinctes, pour lesquelles des approches différentes seraient plus pertinentes qu'une approche uniforme régionale.

C'est pour tenir compte de ces différentes contraintes qu'au fil des années s'est dégagé un consensus pour favoriser le dialogue politique au niveau des corridors pour la définition et la mise en œuvre d'interventions de facilitation. Le modèle qui est ainsi promu pour ce dialogue peut s'illustrer dans la figure 1.

Figure 1 : Modèle inclusif pour le dialogue sur les politiques de transport sur les corridors



Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

Dans ce modèle, le processus de décision inclusif est porté par un comité de corridor, qui fédère l'ensemble des parties prenantes, aussi bien les opérateurs logistiques et acteurs du commerce pour le secteur privé que les agences gouvernementales et les institutions de tutelle pour le secteur public, aux niveaux régionaux et nationaux. Ce processus est informé en amont par des analyses et des diagnostics précis et étayés des performances du corridor, en recourant à un ensemble d'outils et d'instruments regroupés au sein de l'appellation générique d'observatoire des transports.

La mise en œuvre en aval de la décision nécessite une action concertée au plan régional par l'ensemble des pays desservis par le corridor, traduite par des transcriptions dans les pratiques, les textes et procédures nationaux, des interventions de facilitation ainsi décidées. Ce processus est une boucle, dans laquelle la mesure de l'impact et de l'efficacité des mesures ainsi définies alimente un nouveau cycle du dialogue politique.

Les indicateurs de performance sont ainsi essentiels dans la définition des interventions de facilitation ; ils le sont également pour mesurer l'impact des initiatives, en cours ou futures. Mais il est tout aussi essentiel d'inclure l'ensemble des parties prenantes dans le débat sur les politiques. Le dialogue politique repose donc sur deux fondations :

- l'adoption d'un cadre institutionnel inclusif, les comités de gestion des corridors ;
- l'utilisation d'instruments de mesure et d'analyse, les observatoires des transports.

Le rôle du Programme des Politiques de Transport en Afrique Sub-saharienne (SSATP) dans la facilitation du dialogue

En Afrique Orientale et Australe, des institutions spécialisées ont été créées pour servir de cadre à ce dialogue politique sur les mesures de facilitation le long des corridors, avec diverses origines (depuis un Traité intergouvernemental dans le cas du Corridor Nord à Mombasa, jusqu'à une initiative totalement privée sur le corridor de Maputo au Mozambique, en passant par un partenariat public-privé sur le corridor de Walvis Bay en Namibie), mais qui finissent toutes par converger vers un modèle inclusif comprenant les secteurs publics et privés.

En Afrique de l'Ouest du Centre, en revanche, il existe plusieurs niveaux d'institutions régionales et nationales pour la facilitation des échanges, avec très peu de synergies entre elles. Les comités de corridors en tant que tels n'existent pas, et les organes de facilitation, lorsqu'ils ont été formés, souffrent d'un manque de support administratif. Les CER, qui se superposent, ont envisagé des approches différentes pour la gestion des corridors, sans pour autant résoudre les divergences dans les priorités nationales et régionales. Au cours d'un dialogue avec les CER et les comités de corridors organisé par le Programme des Politiques de Transport en Afrique Sub-saharienne⁸ (SSATP) en février 2011, un fort consensus s'est dégagé sur le besoin d'obtenir, puis de partager entre toutes les parties prenantes, des informations fiables et pertinentes sur les performances des corridors. Ces informations auront pour vocation d'alimenter le dialogue déjà établi sur les politiques de facilitation en Afrique Orientale et Australe, ou susciter un tel dialogue ciblé sur les corridors pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en s'appuyant sur la dissémination et la validation d'analyses et de diagnostics, et de consolider ce dialogue en créant des institutions durables assumant les fonctions d'observatoires des transports.

Le SSATP accompagne l'approche corridors dans le cadre de sa composante intégration régionale au travers de trois volets :

1. L'animation et le soutien du Comité de Coordination Transport des CER (REC TCC), un forum comprenant les parties prenantes à l'intégration régionale (les CER, les organisations professionnelles régionales et les comités de corridors) ainsi que les partenaires du développement soutenant cette intégration régionale. Le REC TCC a pour objectif de coordonner la mise en œuvre des programmes régionaux de facilitation, en favorisant la mise en cohérence des stratégies de facilitation, par la dissémination de bonnes pratiques et par le partage d'expérience ;

⁸ Le SSATP est un partenariat entre CER et pays d'Afrique Sub-saharienne, institutions Africaines et bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux pour le développement de politiques de transport

2. Le renforcement du cadre institutionnel pour le dialogue politique, notamment par le soutien à la formation de comités de corridors incluant l'ensemble des parties prenantes à ce dialogue, aussi bien publiques que privées, ou régionales et nationales ;
3. Le développement d'outils de mesure et de diagnostic pour alimenter le dialogue politique, notamment par la mise en œuvre d'observatoires des transports et la conduite de diagnostics ponctuels et ciblés pour les points noirs critiques.

Un programme spécifique, dans le cadre de la composante intégration régionale du SSATP, a été défini conjointement avec les CER et les comités de corridors en réponse au consensus sur le besoin de mesures des performances des corridors. La base du programme corridors du SSATP est la création d'observatoires des transports sur les principaux corridors d'Afrique Sub-saharienne. Au cours de son existence, le SSATP a développé et raffiné plusieurs instruments de diagnostic et d'analyse, qui ont à leur tour été adoptés par d'autres partenaires du développement :

- Les enquêtes de délais de passage aux frontières, qui ont été par la suite utilisés par JICA⁹, la Banque Mondiale, et TradeMark East Africa¹⁰ ;
- Les observatoires des pratiques anormales, pour mesurer l'incidence des délais et des paiements informels aux postes de contrôle routiers, a par la suite été soutenu par USAID¹¹ (en Afrique de l'Ouest, *via* le West Africa Trade Hub) et plus récemment par l'Union Européenne (pour l'Afrique Centrale) ;
- Les observatoires des transports pour les corridors, reposant sur l'intégration des données opérationnelles issues des systèmes informatiques des opérateurs logistiques et des agences de contrôle, ont depuis été développés par USAID (*via* la ECA Trade Hub) et TMEA.

Réciproquement, le SSATP a adopté des instruments développés par d'autres, tels que :

- Les enquêtes auprès des transporteurs routiers, initialement développées par la Banque Mondiale pour son analyse sur les coûts et les prix de transport en Afrique, sont maintenant intégrées dans les observatoires des transports ;
- Les études sur les coûts logistiques, qui s'appuient sur les modèles soutenus par USAID et basés sur des travaux de recherche de la Banque Mondiale sur l'impact des incertitudes sur les délais dans les coûts logistiques.

Le programme corridors du SSATP s'appuie ainsi sur les derniers développements en matière d'instruments de diagnostic et de mesure, en les regroupant dans un programme complet. Le terme d'observatoire des transports est une

⁹ Japan International Cooperation Agency

¹⁰ TMEA, un programme cofinancé par plusieurs bailleurs de fonds, pour l'intégration régionale en Afrique de l'Est

¹¹ US Agency for International Development

dénomination générique qui recouvre en fait différentes notions, qui dépendent du champ et de la nature des obstacles à mesurer ou analyser, et de l'existence préalable d'informations permettant cette mesure.

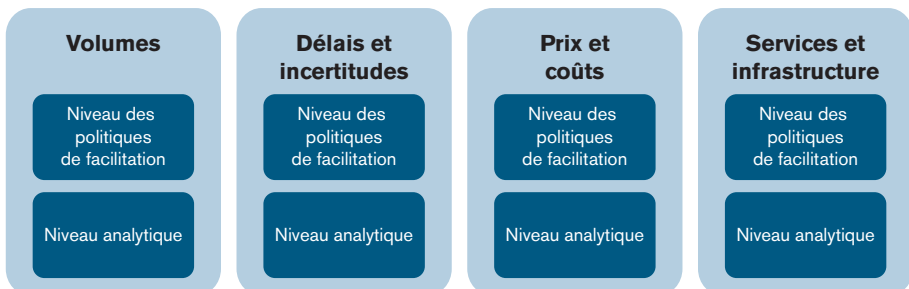
Les questions clés : mesurer quoi ? Et mesurer comment ?

Dans la définition retenue par le programme corridors du SSATP, les observatoires des transports sont des instruments de mesure et d'analyse des performances et de l'efficacité de l'ensemble du corridor, considéré dans son intégralité, entre les places portuaires et les terminaux intérieurs. La mesure des performances se place du point de vue de l'utilisateur, commerçant ou chargeur, qui mesure l'efficacité des chaînes logistiques selon trois dimensions essentielles : les prix, les délais, et leur fiabilité. Elle se place également du point de vue des décideurs politiques qui sont concernés eux par l'adaptation entre l'offre et la demande.

Le cadre de suivi des performances s'organise donc autour de ces dimensions, combinant les mesures selon ces diverses dimensions (prix et coûts, volumes, délais et incertitudes, infrastructures et services logistiques et de transport) le long des différents nœuds logistiques et modes de transport qui constituent le corridor (place portuaire, liens terrestres, terminaux intérieurs). Cette mesure des performances doit permettre deux niveaux d'utilisation différents :

- Des indicateurs synthétiques, nécessaires pour alimenter le dialogue sur les politiques de facilitation ;
- Des indicateurs et des données désagrégés permettant une analyse fine des points noirs révélés par les indicateurs synthétiques, qui permettent également de mesurer l'impact des mesures correctrices adoptées pour les supprimer (figure 2).

Figure 2 : Principales dimensions des observatoires des transports pour mesurer et analyser les performances des corridors

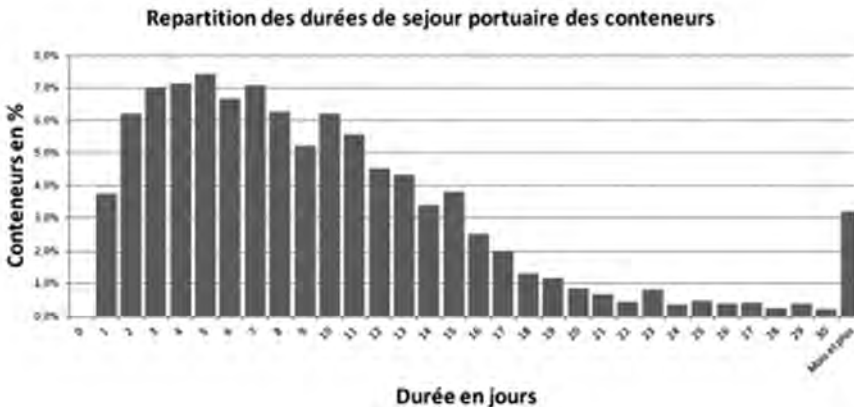


Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

Le besoin d'accéder au niveau analytique est sans doute une particularité de l'Afrique Sub-saharienne, en ce sens que les problèmes rencontrés sur les corridors ont des ramifications complexes, et correspondent le plus souvent à une juxtaposition de situations très différentes, pour lesquelles des solutions distinctes sont à envisager.

Pour illustrer par un exemple, la durée moyenne du séjour portuaire est un indicateur synthétique classique. Mais cette mesure recouvre une réalité complexe correspondant à des situations très différenciées. Généralement, la distribution des durées de séjour suit une distribution asymétrique caractérisée par une longue queue de distribution (figure 3).

Figure 3 : Illustration graphique de la durée moyenne de séjour portuaire des conteneurs



Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

Sur un tel exemple, les principales caractéristiques de la distribution sont une moyenne à 10 jours, mais une médiane à 7.7 jours, une proportion d'un quart des conteneurs libérés du port en moins de quatre jours, mais presque 20% nécessitent au mois deux semaines.

Clairement, les procédures, si elles ne sont peut être pas optimales, ne sont pas à blâmer, puisqu'un nombre significatif de conteneurs est libéré du port dans des délais très raisonnables. Une analyse plus poussée pourrait par exemple révéler :

- A la différence des conteneurs les plus rapides, un groupe n'utilise pas les possibilités de déclaration anticipée, et améliorer leur libération nécessite simplement une information proactive sur cette option ;
- Certains importateurs utilisent le port comme lieu de stockage, et une modification des périodes de franchise ou un accroissement de la pénali-

- sation de la longue durée pourrait éventuellement résoudre le problème ;
- Pour un autre groupe, le stationnement dans le port n'est pas un choix, mais est rendu incontournable par le manque de ressources pour libérer les marchandises et assurer leur transport à destination, situation qui perdurera par exemple tant que le stock existant du commerçant n'aura pas été vendu.

A chaque situation, des mesures correctrices spécifiques devront être définies, en prenant soin d'éviter qu'une solution inadaptée, en raison d'un mauvais diagnostic, ne fasse que rendre le problème plus aigu.

La durée du séjour portuaire a un impact sur l'utilisation du terminal et son éventuel degré de saturation, qui a un impact sur la programmation des investissements pour le développement des capacités portuaires ou l'adoption d'autres mesure de mitigation, telle que l'autorisation de développer des zones de stockage péri-portuaires. C'est ce besoin de pouvoir utiliser les observatoires de transport à la fois à un niveau synthétique et à un niveau analytique qui dirige le choix des approches possibles dans la sélection des sources d'information.

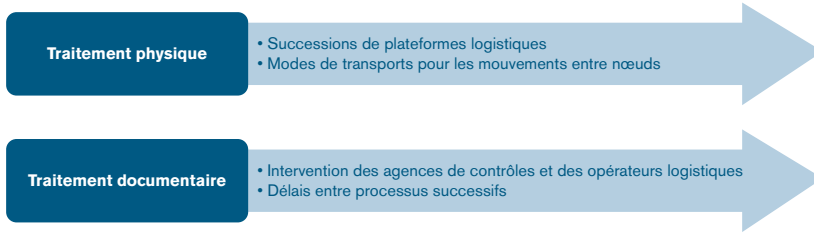
Réflexions méthodologiques sur les sources d'informations

Il est important de mentionner que les méthodologies préconisées s'ajustent en fonction de la nature des éléments considérés pour mesurer les performances des corridors. Les outils méthodologiques se modèlent en fonction des natures de données à collecter. La disponibilité, la fiabilité, la qualité et la quantité des informations à colliger imposent de construire des appareils méthodologiques en phase avec les réalités de terrain rencontrées dans les pays et ports concernés.

Quand l'on veut analyser les volumes, les délais et les incertitudes, l'approche méthodologique privilégie le recours aux données opérationnelles existantes par rapport à des enquêtes spécialisées. Le but est de relier les informations sur les traitements physiques et documentaires pour l'ensemble des expéditions sur un corridor donné, tels qu'ils sont enregistrés dans les systèmes informatiques des opérateurs logistiques (terminaux portuaires et intérieurs, transporteurs routiers et ferroviaires) et les agences de contrôle (notamment les Douanes et les Guichets Uniques) afin de reconstituer les séquences temporelles des chaînes logistiques qui permettront l'analyse des délais et des incertitudes.

Ces chaînes se décomposent en deux séquences parallèles intimement liées, les traitements physiques d'une part, et les traitements documentaires de l'autre (figure 4).

Figure 4 : Lier les informations sur les traitements physiques et documentaires pour reconstituer les séquences temporelles des chaînes logistiques



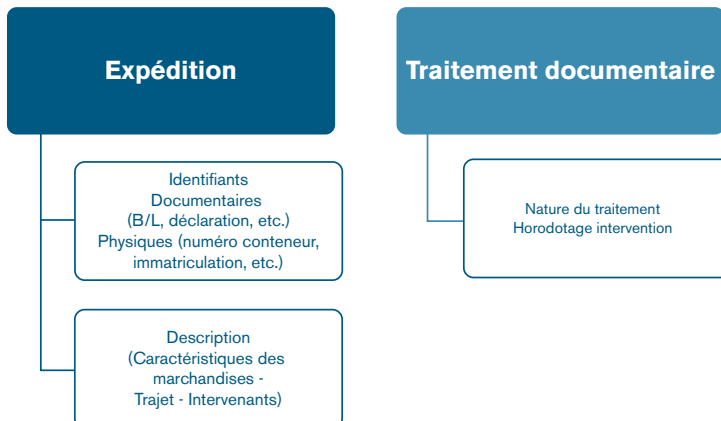
Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

Pour la dimension des prix et des coûts, il existe une plus grande homogénéité, soit en vertu de tarifs publiés, soit en vertu de prix 'marchés' applicable à de larges segments des échanges. On considère donc que des enquêtes périodiques auprès des opérateurs sont suffisantes pour obtenir les informations nécessaires sur les prix, les tarifs, et les coûts.

Pour la dimension des services et infrastructures, l'Observatoire repose sur une combinaison d'enquêtes sectorielles menées directement par les organisations professionnelles et d'indicateurs secondaires.

L'avantage essentiel d'utiliser des données opérationnelles issues des systèmes d'information des opérateurs logistiques et des agences de contrôle est non seulement la possibilité de réaliser des traitements exhaustifs, et non plus sur la base d'un échantillon réduit, mais aussi le coût, qui se limite aux retraitements nécessaires sur les données brutes pour leur utilisation dans l'observatoire des transports (figure 5).

Figure 5 : Données opérationnelles recherchées pour une analyse exhaustive de la performance sur les corridors



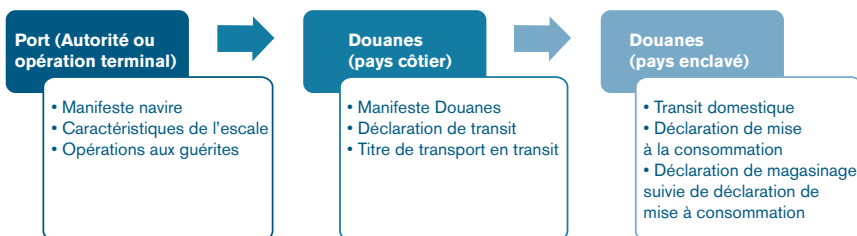
Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

Ces données opérationnelles relèvent de trois catégories principales, représentées dans la figure ci-dessus :

- Les identifiants de l'expédition, qui sont essentiels pour relier les informations d'un système à l'autre. Par exemple, la déclaration en douanes pointant sur le manifeste, permet, avec un numéro de conteneurs, de relier les traitements douaniers avec les opérations physiques enregistrées dans le terminal et aux guérites
- La description de l'expédition, dont la compilation permet d'obtenir les volumes selon les routes et les marchandises
- Les étapes du traitement documentaire ou physique permettant de mesurer les temps requis par les différentes interventions, selon plusieurs niveaux d'agrégation.

La reconstitution des deux séquences d'événements – physiques et documentaires – fait appel aux identifiants, qui permettent de relier les données relatives à une même expédition en suivant sa progression au travers de l'ensemble des systèmes d'information tout au long du corridor (figure 6).

Figure 6 : Enchaînement des informations liées à une expédition type sur un corridor



Source : Olivier Hartmann – Banque Mondiale

En termes de phasage de la mise en place des observatoires, il convient de distinguer :

- Le maillage principal, qui correspond schématiquement aux étapes lors des passages par les nœuds du corridor (place portuaire, plateformes logistiques, frontières terrestres) caractérisées par des traitements documentaires importants ;
- Le maillage fin, qui permet d'identifier plus finement le déroulement des transports, selon les modes, entre les différents nœuds, ce qui nécessite principalement de suivre les véhicules (camions ou wagons par exemple) sur lesquels les marchandises sont transportées.

Le maillage principal fait essentiellement appel aux systèmes d'information des autorités portuaires, des opérateurs de terminaux, des douanes, des guichets uniques, et des conseils de chargeurs. Le maillage fin est plus complexe à mettre

en œuvre, puisqu'il nécessite l'existence d'un système de gestion des équipements et des flottes de véhicules. En dehors des chemins de fer, la situation est rendue plus complexe également par la multiplicité des opérateurs.

Cependant, la généralisation du suivi GPS des marchandises en transit par les douanes, sans préjuger de l'utilité de telles pratiques, offre le bénéfice d'un point d'accès unique, la Douane, pour les informations de positionnement des véhicules. Ces informations peuvent être retraitées pour identifier les arrêts, aussi bien leur emplacement que leur durée. C'est une approche de ce style par exemple qui a été mise en œuvre en Afrique Australe pour mesurer les délais de passage aux frontières.

Le lien entre le véhicule suivi et l'expédition est crucial, compte tenu de l'importance des caractéristiques de l'expédition (nature des marchandises notamment) dans le profil des mouvements des véhicules. L'avantage de cette approche dans la construction des observatoires des transports est sa modularité, qui permet d'adapter aux conditions et possibilités locales un modèle générique. Un diagnostic préalable des procédures et traitements sur un corridor spécifique, tenant compte de l'existant en termes d'informatisation de ceux-ci, permet de restreindre le recours à des enquêtes spécifiques pour accéder aux indicateurs de performance et aux options de diagnostics requis par le dialogue sur les politiques de facilitation.

En guise de conclusion

Un programme de mise en place d'observatoires des transports sur les principaux corridors d'Afrique Sub-saharienne a été lancé par le SSATP, associant plusieurs autres initiatives des partenaires du développement bilatéraux et multilatéraux. Lancé à la mi-2011, ce programme se déroule sur une durée de deux ans, jusqu'en juin 2013.

En termes géographiques, les observatoires des transports du programme corridors du SSATP couvrent les principaux corridors d'Afrique Sub-saharienne, en coopération étroite avec les activités des autres partenaires du développement : En Afrique de l'Est, TMEA supporte le développement du modèle d'observatoire des transports sur le Corridor Nord (au départ de Mombasa pour les pays enclavés d'Afrique de l'Est – Ouganda, Rwanda, Burundi et RD Congo) et le Corridor Central (au départ de Dar es Salaam vers les mêmes pays enclavés d'Afrique de l'Est), avec des compléments d'information en provenance du programme corridors du SSATP. Ce modèle, et les outils informatiques associés, sera ensuite répliqué sur les autres corridors couverts par le programme, y compris le Corridor de Dar-es-Salaam (desservant le sud de la RD Congo, le Malawi et la Zambie) ; En Afrique Australe, le programme SSATP apporte un appui technique auprès du Secrétariat du Groupe des Corridors de Walvis Bay, pour deux de ses branches (Trans-Caprivi et Trans-Cunene), tandis que la dernière branche, le Trans-Kalahari, bénéficie d'un appui similaire par TMSA¹² ;

En Afrique Centrale, le programme SSATP appuie la CEMAC pour étendre le champ de l'observatoire des pratiques anormales financé par l'Union Européenne sur les corridors au départ de Douala vers le Tchad et la RCA, et coordonne la mise en place d'un observatoire sur le bassin du Congo

En Afrique de l'Ouest, le programme SSATP apporte son concours méthodologique à la création d'un observatoire des transports pour la CEDEAO¹³, l'UEMOA¹⁴ et l'OCAL¹⁵, observatoire lui-même soutenu par un partenariat comprenant USAID et l'Union Européenne, en plus du SSATP.

L'ensemble du programme permettra, outre les contributions au dialogue sur les politiques de facilitation au niveau de chaque corridor, de documenter les leçons tirées de la mise en place des observatoires des transports. A cet effet, il sera publié un guide méthodologique, mettant à disposition la boîte à outils informatiques nécessaire pour la création d'un observatoire des transports, comprenant également les différents instruments d'enquête venant compléter la panoplie des outils de diagnostic disponibles pour informer les politiques de facilitation.

¹² TradeMarsk Southern Africa, un programme cofinancé par plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux pour l'intégration régionale en Afrique Australe.

¹³ Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

¹⁴ Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest

¹⁵ Organisation du Corridor Abidjan Lagos

CHAPITRE 3

Gouvernance des corridors de transport et des gateways

Par Juliette Duszynski

Chef de projet

Agence d'Urbanisme de la région du Havre et de l'Estuaire de la Seine (AURH) – Le Havre

Par Emmanuel Préterre

Directeur Associé

Apsolu – Paris

Biographies

Juliette Duszynski

Juliette DUSZYNSKI est actuellement chef de projets à l'Agence d'urbanisme de la région du Havre et de l'Estuaire de la Seine, en charge des sujets économiques, logistiques et portuaires. Depuis 2010, elle apporte sa vision économique et spatiale au projet « Grand Paris - Vallée de Seine », notamment en portant cette approche « Seine Gateway® » comme stratégie de développement territorial et économique pour la vallée de Seine.

Titulaire d'une maîtrise de géographie (Université de Lille 1) complétée par une formation d'urbaniste (Institut d'aménagement et d'urbanisme de Lille), Juliette DUSZYNSKI a d'abord travaillé sur le processus de métropolisation de Lille au sein de l'agence d'urbanisme de Lille Métropole, avant de poursuivre son parcours professionnel au Havre en 2002 ce qui lui a permis d'intégrer les dimensions portuaires, maritimes et logistiques à son analyse et d'en faire des sujets d'expertise