

Enjeux africains

LE MAGAZINE ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE



© Louis Vincent

Spécial Togo

- L'heure de la réconciliation a sonné
- Le satisfecit de Gilchrist Olympio
- Interview du ministre des Finances Adjé O. Ayassor
- Kpalimé, la ville aux multiples attraits

RDC : L'incroyable destin de Matata Ponyo Mapon

Niger : Amadou Cissé, grand mobilisateur de fonds

Côte d'Ivoire : L'Etat reprend la main dans la filière cacao

Sénégal : Macky Sall face au péril jeune

Investissements : L'Afrique vue de Francfort

Transport aérien : Dix ans après, les ambitions de Brussels Airlines



★★★★★
*Voyez
votre séjour
en grand!*
★★★★★



Même les anges y passent la nuit !

Avec ses 5 étoiles, le Grand Hôtel Kinshasa offre des prestations select à la mesure de vos attentes. Profitez du confort de nos 238 chambres et suites de luxe tout en visitant la galerie commerciale. Alliez travail et plaisir grâce à nos lieux de détente (piscine, restaurants, discothèque, hammam, sauna, cours de tennis et de squash) et nos salles de fêtes et conférences. Nous mettons également à votre disposition un service de nettoyage à sec. Dès votre arrivée à l'aéroport de Kinshasa, bénéficiez de notre protocole d'accueil : prise en charge, installation dans notre restaurant VIP, transport à l'hôtel.

*Pour nous, ce sont les petites attentions
qui font un Grand Hôtel !*

www.grandhotelkinshasa.net
grandhotelkinshasa@gh.cd
★★★★ 00 243 81 555 3001
★★★★ 00 243 81 555 3010



Macky Sall face au péril jeune

On peut tout dire d'Abdoulaye Wade. Mais on ne peut lui enlever une chose : un sens aigu de l'Etat. Il a su s'effacer avec élégance, comme l'avait déjà fait douze ans plus tôt son prédécesseur, Abdou Diouf. Les historiens, dans quelques années, lui en sauront gré.

Lorsqu'il fut appelé, il y a deux décennies, comme médiateur entre le maréchal Mobutu et l'opposition locale, Wade dut abréger sa mission à Kinshasa en pointant du doigt le manque de maturité de la classe politique congolaise (zaïroise, de l'époque). Plus récemment, il s'était érigé en donneur de leçons à son « ami », le colonel Mouammar Kadhafi, lui montrant la porte de sortie.

Chez lui, au Sénégal, le vieil homme a su *in extremis* rattraper le dernier wagon du train de l'Histoire. Devant le vote-sanction et, surtout, la maturité politique exemplaire des Sénégalais, il s'est incliné, évitant ainsi un saut dans l'inconnu pour son pays. En partie grâce à lui, le Sénégal demeure à « l'endroit ».

Son successeur hérite d'une conjoncture qui n'est pas si mauvaise que cela (la croissance devrait se stabiliser, cette année, autour de 4,5 % du PIB, comme en 2011), mais des tensions de trésorerie préoccupent la nouvelle équipe au pouvoir. Et ce n'est pas le prêt de 130 millions d'euros alloué, le 18 avril, par la France qui va tout régler. Tant s'en faut.

Le président Macky Sall doit aussi faire face à une situation qui n'est pas l'apanage du Sénégal : le chômage des jeunes, un fléau des temps modernes. Les moins de trente-six ans représentent au moins la majorité de la population un peu partout en Afrique. Or, rien n'est fait pour leur faciliter la vie. Le budget de l'éducation a certes été fortement augmenté par Me Wade. Mais les jeunes diplômés se retrouvent presque systématiquement sans emploi. Ne parlons pas de ceux qui n'ont aucune qualification. Eux aussi s'entassent dans les centres urbains, rendant le cocktail social explosif.

D'une certaine façon, le Sénégal vient de connaître son « mini printemps arabe », car de nombreux jeunes ont milité pour le départ d'Abdoulaye Wade. Mais ils ont usé de leur bulletin de vote pour y parvenir. Le nouveau chef de l'Etat saura-t-il répondre rapidement à leurs attentes ? Une chose est sûre : le nouveau pouvoir est loin d'être novice en matière de gestion de la chose publique. Il doit cependant trouver des raccourcis pour apaiser la colère qui couve sous les vivats lancés aujourd'hui par les jeunes en direction de Macky Sall. Si rien ne change pour eux, ils pourraient, demain, laisser éclater leur courroux face aux nouveaux dirigeants. Le Sénégal n'est pas le seul pays concerné : l'épée de Damoclès plane aussi au-dessus de la tête de beaucoup d'autres dirigeants africains, tenue par leurs jeunes concitoyens à la limite de la désespérance.

Le président Macky Sall – dont l'élection à la magistrature suprême a pris les allures d'un véritable plébiscite – sait ce qu'il lui reste à faire s'il veut goûter pendant longtemps aux délices de la « paix sociale ». Ce bien précieux arraché des mains d'Abdoulaye Wade par les Sénégalais eux-mêmes, tous âges confondus. ■



François Katendi,
directeur de la publication

Bimestriel international

Le magazine économique de l'Afrique

www.enjeuxafricains.com

Courriel :

contact@enjeuxafricains.com

Edité par Emergent Sprl

Kinshasa - RDC

Courriel :

enjeuxafricains@yahoo.fr

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

François Katendi

RÉDACTION :

Etienne Daniel, Thino Kiviti,

Jean-Mathis Foko,

Jean-Marie Nkambua,

Anicet Mobé Fansiama,

François Katendi,

Diangadianga Ngongo Mukoma,

Tiego Tiemtore, Alessandra Cabral, Alexis

Kalambry, François Bambou

Courriel :

redaction@enjeuxafricains.com

Chroniqueurs :

Elikia M'bokolo,

Hakim Ben hammouda et Thierry Tené

Secrétaire de rédaction :

Aina Andrison

Photographes :

Harouna Traoré, Thino Kiviti

et Athis Nkendela Mankenda

MAQUETTE

(conception et exécution) :

Dominique Bruneton

MARKETING ET COMMUNICATION :

Sonia Housez

CONTACT PUBLICITÉ :

publicite@enjeuxafricains.com

Emergent sprl - Kinshasa

Tél. : +243 998 20 11 66

Courriel :

enjeuxafricains@yahoo.fr

RÉGIE PUBLICITAIRE :

Guustavmark

Directrice clientèle : Calice Manoharan

Tel : +33 6 46 18 15 67.

Courriel :

m.calice@guustavmark.com

Imprimé en Europe

Sommaire

Laser

6 Dr Sulu, Jean-Daniel Setho

7 Denis Sassou-N'Guesso, Arnold Ekpe

Politique

8 RDC : Le fabuleux destin
d'Augustin Matata Ponyo

10 Chronique
par Guy Rossatanga-Rignault :
Vers la fin des principaux
fondateurs de l'OUA ?



Gilchrist Olympio
page 16

En couverture Spécial Togo

14 L'heure de la réconciliation a sonné

16 Les confidences de Gilchrist Olympio

19 Interview Adji Otèth Ayassor, ministre de l'Economie
et des finances

22 Douanes togolaises : toujours plus !

Economie

26 L'invité du mois : Amadou Boubacar Cissé,
ministre d'Etat du Niger chargé du Plan,
de l'aménagement du territoire
et du développement communautaire

28 Décryptages : Gouvernance et leadership,
chemin de résurrection pour l'Afrique

30 Chronique par Sanou Mbaye, Pays de la zone franc :
les exclus du réveil économique africain

31 Côte d'Ivoire : Un nouveau départ pour le Cepici

32 RDC : Interview du directeur général de la DGI,
Dieudonné Lokadi

36 RDC : Orange prend un abonnement de longue durée

Economie

- 38 RDC : Le GHK souhaite plus de concurrence
- 40 Matières premières : Côte d'Ivoire, l'Etat reprend la main dans la filière cacao
- 42 Développement : Interview du directeur des opérations de la Banque mondiale en RDC, Eustache Ouayoro
- 44 L'Onudi en quête de nouveaux relais de croissance
- 45 Intégration : interview du Pr John Igué, Dg de l'Institut de l'Afrique de l'Ouest
- 48 Investissements : L'Afrique vue de Francfort



Dieudonné Lokadi,
patron de la Direction générale des impôts en RDC **page 32**

Dossier spécial Transport aérien 1ère partie

- 50 Interview de Cheikh Tidiane Camara, président du cabinet Ectar
- 54 RDC : Le cimetière des ambitions aériennes
- 56 RDC : La sécurité aérienne, un chantier inachevé
- 58 Dix ans après, les ambitions de Brussels Airlines
- 60 RDC : L'envol de Korongo Airlines



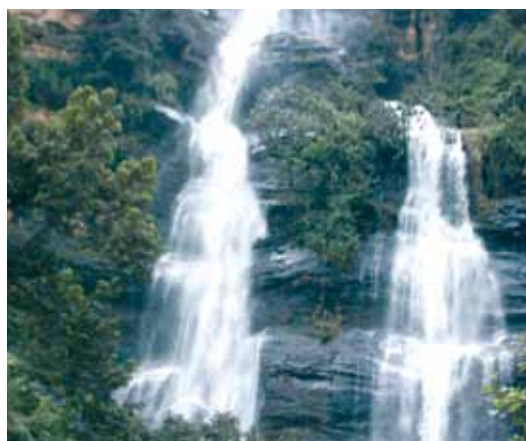
Korongo Airlines prend son envol **page 60**

Découverte

- 63 Togo : Kpalimé, la ville aux multiples attraits touristiques

Culture

- 65 Musique : Kaysha, un artiste citoyen du monde



Kpalimé, au Togo, est l'endroit rêvé pour les amoureux de la nature et des randonnées **page 63**

Dr Sulu Maseb'a Mwang Le bâtisseur

Médecin et businessman, il construit méthodiquement un groupe de plus en plus diversifié.

Ce gynécologue-obstétricien formé en Belgique s'est mué depuis plusieurs années en businessman avisé. Bâtisseur du Centre hospitalier Nganda, premier établissement à disposer d'un centre de radiothérapie en RDC, il poursuit ses réalisations, toujours financées sur fonds propres. On le dit économe, voire « *près de ses sous* », mais il n'en a cure : pour lui, un sou est un sou.

L'hôpital, son navire amiral, a été édifié et étendu progressivement. Brique par brique, Sulu Maseb'a Mwang construit un groupe qui a pris le parti de la diversification, devenant ainsi un des rares Congolais à pouvoir rivaliser avec certains entrepreneurs privés étrangers. « *Je fais les choses par conviction* », aime-t-il à répéter à ses visiteurs qu'il reçoit parfois entre deux opérations, à la maternité du centre Nganda. Sa blouse blanche n'est jamais loin, le Dr se tient toujours prêt à parer à... toute urgence.



Méthodique, méticuleux et organisé, il ne laisse rien au hasard. L'homme dort peu. Son épouse, qui est du même tempérament que lui, a une obligation : mettre à sa portée, près du lit, un stylo, un bloc-notes et une lumière en état de marche. Mais une chose lui manquera toujours : le temps. « *Il y a tellement à faire* », regrette-t-il.

Son cerveau fourmille de projets. Déjà propriétaire du Sultani hôtel, un bel établissement édifié à la Gombe, le quartier des affaires de Kinshasa, ce médecin possède également Le Wapal, une résidence hôte-

lière – prisée par les Léopards, la sélection nationale de football – à Ma campagne, un quartier huppé, sur les hauteurs de Kinshasa. Depuis avril, il a ouvert Les Salons Antoinette, des salles polyvalentes situées dans l'immeuble ex-Kin Mazière.

Ce père de quatre enfants n'oublie pas de leur inculquer la rigueur et son goût pour l'épargne. L'unique fille, Nicole, l'aînée de la famille, gère notamment le Sultani Hôtel. Le Sulu Group est présent dans plusieurs activités. Son fondateur veut désormais l'orienter aussi vers l'agriculture.

Jean-Daniel Setho Un fringant retraité plus qu'actif



Après sa retraite anticipée en 2005, l'ancien directeur général de CFAO-Togo, aujourd'hui âgé de 57 ans, n'est pas resté, comme il dit, dans un coin en attendant seulement la mort. Ce comptable de formation s'est lancé dans la promotion de l'initiative privée dans son pays. Lui-même s'est mué en patron multiscientifique, abordant de nombreuses activités. Il est aujourd'hui présent, entre autres, dans l'import-export et la location de véhicules. Sa société IS Afric a su se faire une place à Lomé.

Ce quinquagénaire hyperactif a une ambition : créer un grand groupe privé togolais. Il est d'ailleurs ancien président de l'Association des grandes entreprises du Togo (Aget) et actuel vice-président du patronat togolais (CNPT), et ne manque ni de projets, ni de contacts. Grâce à son épais carnet d'adresses qu'il étoffe depuis trente-cinq ans, il étend son réseau en Afrique, en

Europe et aux Etats-Unis.

Jean-Daniel Setho envisage par exemple de créer une unité de production d'engrais à partir de résidus de la brasserie du Bénin. Mais celui qui est aussi administrateur de BIA-Togo, une banque locale, n'hésite pas à fustiger la frilosité des établissements bancaires. D'après lui, cela n'aide pas à l'éclosion et au développement de petites et moyennes entreprises. Il en appelle donc à une véritable politique de l'Etat pour tirer vers le haut l'entrepreneuriat privé.

Issu du monde chrétien, Setho préside aussi l'Association des patrons et dirigeants chrétiens du Togo (Edict). A ce titre, il a participé début avril à Lyon, en France, aux assises nationales des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC). L'homme a aussi ses attaches à Lille. Il a été fait, en 2010, chevalier de la Légion d'honneur par la France.

Denis Sassou-N'Guesso Quand le chef de l'Etat joue les VRP de luxe...

Le Comité Afrique du Mouvement des entreprises de France (Medef) envisage d'inclure, d'ici à la fin de l'année, une mission de prospection au Congo-Brazzaville dans son programme déjà fort chargé. Telle est l'annonce qui a été faite en février par son président, Patrick Lucas, à Denis Sassou-N'Guesso au cours d'un petit déjeuner, au siège parisien du patronat français. Lucas a salué les efforts des autorités congolaises visant à améliorer le climat des affaires. « *Tout est fait pour que les investisseurs français et européens puissent y travailler dans de meilleures conditions* », a-t-il déclaré. De son côté, le vice-président du Medef International, l'ancien ministre Michel Roussin, a confié que la politique énergétique au



© JB Bango Ondono

Congo-Brazzaville était « *quelque chose de très attirant* » pour le groupe EDF dont il conseille, par ailleurs, le patron Henri Proglio.

La délégation conduite par le chef de l'Etat congolais était composée de plusieurs ministres de premier plan, notamment les titulaires du Plan Pierre Moussa, des Fi-

nances Gilbert Ondongo, de l'Industrie Rodolphe Adada, des Affaires étrangères Basile Ikouébé, mais aussi du ministre délégué général aux Grands Travaux, Jean Jacques Bouya. Etaient également présents : le président de la Chambre du commerce et d'industrie de Pointe-Noire, Didier Mavouenzela, et plusieurs opérateurs économiques du Congo-Brazzaville.

Arnold Ekpe Mission accomplie



Sept ans après être revenu à la tête du groupe Ecobank – dont il avait déjà occupé le poste de directeur général entre 1997 et 2001 – Arnold Ekpe s'apprête à passer progressivement le relais, à compter du 16 juillet, à l'Ivoirien Thierry Tanoh. La transition se fera en douceur. Ekpe, en effet, ne devrait quitter le nouveau siège du groupe, à Lomé, qu'à la fin de l'année, après avoir accompagné pendant six mois son successeur.

Le Nigérian s'en va après avoir réussi à développer ce groupe bancaire panafricain, aujourd'hui présent dans trente-deux pays. Il a fait passer le nombre d'implantations de 162 à 1 151 entre 2005 et 2012. Aujourd'hui, Ecobank pèse lourd, affichant quelque 17 milliards de dollars de total de bilan, contre près de 2,2 milliards en 2005. La même année, le produit net bancaire

n'atteignait que 236 millions de dollars. Il a été multiplié par cinq depuis lors, s'établissant à près de 1,2 milliard de dollars. En grossissant, la banque a aussi gonflé son bénéfice, qui a quadruplé en six ans (207 millions en 2011, contre 51 millions en 2005).

Avant son départ, Ekpe finalise sa dernière opération : l'augmentation du capital d'Ecobank Transnational Incorporated (ETI), la maison-mère du groupe bancaire. Pour cela, il a fait entrer un nouvel actionnaire : le Fonds de pension des employés de l'Etat (GEPF), sud-africain, qui pèse plus de 1,2 million de membres et environ 340 000 pensionnés et bénéficiaires. GEPF devrait investir 250 millions de dollars dans le capital ordinaire d'ETI et pourrait alors bénéficier d'un siège au conseil d'administration d'Ecobank.

L'incroyable destin d'Augustin Matata Ponyo

Avoir la baraka dans un crash d'avion en février et être nommé Premier ministre deux mois plus tard pour gouverner autrement... Il ne lui reste plus qu'à prouver qu'il est l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut.



Peu connu du grand public lors de sa nomination en février 2010 comme ministre des Finances, cet économiste formé à l'université de Kinshasa avait d'emblée surpris son monde. Il avait en effet commencé par faire le ménage dans son département en mettant fin aux mauvaises pratiques. Fini, par exemple, la foule et le brouhaha dans le hall d'entrée du ministère ; fini la valse d'innombrables visiteurs sans rendez-vous. L'immeuble de verre sur le boulevard du 30-Juin subit alors une véritable métamorphose. « *Chacun connaît son ardeur au travail – il organise ses réunions de cabinet très tôt le matin – et sa parfaite ponctualité, une exigence qu'il s'applique à lui-même comme à ses collaborateurs* », rappelle l'ancien ambassadeur de France à Kinshasa, Pierre Jacquemot. « *La rigueur et la ténacité sont aussi des qualités qui le caractérisent le mieux* », relève un universitaire congolais qui le connaît de longue date.

Et pour cause, Matata a d'abord été retenu à la fin des années 1980 comme chargé de cours à la faculté d'économie de l'université de Kinshasa, pour seconder le Pr Tshiunza Mbiye. Recruté en 1990 à la Banque centrale, il apprend à confronter la théorie monétaire à la pratique. Il est d'ailleurs l'auteur d'un livre intitulé *L'Espace monétaire kasaien*, co-écrit avec Kabuya Kalala. Ce dernier pense à lui en 2001 lorsqu'il est nommé directeur de cabinet du ministre des Finances, Matungulu Mbuyambu. Sa vivacité d'esprit fait le reste. Le ministre, qui l'apprécie, le fait plancher sur la création du Bureau central de coordination (BCECO). Née notamment de la volonté de la Banque mondiale, cette agence est chargée d'exécuter, pour le compte de l'Etat, des projets en faveur des populations, de l'administration et des entreprises publiques. En 2003, Matata en prend tout naturellement les rênes, tout en gardant un pied au ministère

des Finances. Son sens de l'organisation le conduit à épauler plus tard un autre ministre des Finances, Athanase Matenda, comme lui originaire du Maniema.

Matata fait montre d'un leadership remarqué à la tête du BCECO. Il est de toutes les négociations avec le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (Bad). Sa nomination comme ministre des Finances, qui intervient en février 2010, est alors dans la logique des choses. Cela relève quasiment d'une promotion interne.

Un fait d'armes auréole, mi-2010, le jeune ministre : l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Elle permet, le lendemain du cinquantenaire de l'indépendance, à la RDC de bénéficier automatiquement d'un allègement substantiel de sa dette extérieure. Même si la population attend que cela se traduise aussi, pour elle, par une amélioration de ses conditions de vie, cet événement aide le pays à retrouver une certaine marge de manœuvre budgétaire. Mais aux yeux du ministre, seule une maximisation des recettes de l'Etat peut apporter de l'argent frais dans les caisses du Trésor public. D'où la pression mise sur les régies financières de l'Etat.

Matata obtient toutefois de bons résultats en maîtrisant l'inflation, en stoppant – avec l'aide du gouverneur de la Banque centrale, Jean-Claude Masangu – la dévalorisation du franc congolais et, surtout, en menant une politique budgétaire prudente. Seuls les syndicats qui, avec leurs revendications sociales, viennent manifester parfois sous ses fenêtres – accompagnés du tintamarre d'une fanfare assourdissante – perturbent quelque peu son calme olympien. C'est de bonne guerre.

Les résultats macroéconomiques plaident cependant pour lui. Ses pairs du continent reconnaissent ses qualités et le portent à la tête du caucus africain, un cadre d'échange et de discussion pour harmoniser les positions du continent dans le débat sur les orientations et les politiques des institutions de Bretton Woods. Le monde entier découvre, à la télé, Matata lorsqu'il confirme,



L'exécutif et le législatif réunis. Le Premier ministre, Augustin Matata Ponyo et le président de l'Assemblée nationale, Aubin Minaku (à dr.)

début juin 2011, à Lisbonne, le soutien de l'Afrique à la candidature de la ministre française des Finances à la tête du FMI. « Christine Lagarde voulait avoir une voix de l'Afrique subsaharienne, elle l'a eue. J'ai parlé au nom du caucus africain », se félicitait Matata. La façon dont la ministre française l'embrasse ensuite devant les caméras vaut une marque de reconnaissance.

Deux mois plus tard, Kinshasa abrite avec succès une réunion du caucus africain. « J'ai reçu les félicitations de tout le monde », affirmait-il. Et d'ajouter que le caucus ne lui apporte rien de plus, si ce n'est une plateforme de publicité pour le pays. Reste qu'en présidant cette structure, il a un accès facile aux dirigeants de la Banque mondiale et du FMI. « Lors de ces rencontres, on peut poser des problèmes qui concernent l'Afrique, mais aussi ceux du pays », reconnaissait-il.

Autre épreuve : le financement des élections présidentielle et législatives du 28 novembre 2011. « Les experts du FMI ont été agréablement surpris », se réjouissait-il. Et pour cause, ils sont habitués à constater des dérapages budgétaires en période électorale en RDC. Mais cela n'a pas été le cas l'an dernier. « Ces experts pensent que la stabilité du cadre macroéconomique affichée par la RDC est une preuve de la confiance des opérateurs économiques dans la politique

conduite », soulignait Matata. Ces derniers espèrent cependant une amélioration du climat des affaires.

Mais la vie de ce père de famille bascule le 12 février dernier. Ce jour-là, dans la torpeur dominicale, le monde le découvre, une nouvelle fois, à la télé. Cette fois, les images font craindre le pire : on voit un Matata inanimé porté sur une civière. Il vient de survivre miraculeusement au crash d'un avion à Bukavu. L'aéronef dans lequel il se trouvait avec, notamment, Augustin Katumba Mwanke, le plus proche collaborateur du chef de l'Etat, venait de rater son atterrissage sur la piste de l'aéroport de Kavumu. Evacué en Afrique du Sud, Matata revient quelques semaines plus tard dans la capitale et reprend ses occupations ministérielles.

Sa nomination le 18 avril au poste de Premier ministre est-elle une marque de reconnaissance de Joseph Kabila pour ses bons et loyaux services et pour sa baraka ? Ou est-ce une récompense pour les bons résultats macroéconomiques obtenus comme ministre des Finances ? Une chose est sûre : en nommant un homme qui a une certaine virginité politique, le président a déjoué tous les pronostics.

« Matata est surtout un technocrate. Son indépendance vis-à-vis des partis poli-

tiques comme sa probité peuvent constituer un atout, mais il faudra qu'il tienne bon dans un pays où les convoitises sont nombreuses et la « mégestion » plutôt la règle, notamment en matière d'administration des entreprises publiques et de gestion des finances de l'Etat. Il sait s'entourer d'une bonne équipe et éviter le clientélisme qui régnait avec son prédécesseur, Adolphe Muzito », analyse Pierre Jacquemot, redevenu enseignant-chercheur à Paris.

Pour l'ancien ambassadeur, Matata Ponyo présente en fait trois atouts, à savoir : la formation, l'expérience, notamment des marchés publics et des finances publiques, et la confiance des bailleurs de fonds. Mais beaucoup d'observateurs se demandent si le nouveau Premier ministre aura les coudées franches pour « gouverner autrement ». Réponse du diplomate français : « Il a la confiance du chef de l'Etat sinon il n'aurait pas été nommé à ce poste. Sa marge de manœuvre est certainement plus grande depuis le décès en février de Katumba Mwanke [le conseiller le plus influent du président de la République] dans l'accident d'avion à bord duquel se trouvait également Matata alors ministre. »

Reste à savoir comment le chef du gouvernement s'y prendra pour répondre aux attentes de la population, lui qui fait du social une de ses priorités. « Les ressources de la RDC sont considérables. Potentiellement, elles peuvent permettre de mieux satisfaire les besoins de la population en éducation, santé, sécurité, ce qui ne fut pas le cas pendant la précédente législature. Cela passe d'abord par la bonne gestion des ressources publiques : choix en fonction de l'intérêt public, rigueur dans la mise en œuvre, contrôle des performances », estime l'économiste Pierre Jacquemot.

De son côté, Matata Ponyo, qui a reçu un nouveau souffle, veut croire aussi en la jeunesse. Il en fait une de ses priorités. Quant à la classe politique, un temps désarçonnée, elle veut maintenant juger ce technocrate sur ses actes. ■

François Katendi



Vers la fin des principes fondateurs de l'OUA ?

Guy Rossatanga-Rignault

Professeur à l'université de Libreville-UOB*

Après le Soudan du Sud, le Mali du Nord, la Libye de l'Ouest ou le Congo de l'Est ? Plus que jamais, l'intangibilité des frontières, principe fondateur de l'OUA, est remise en cause. Elle évite pourtant une instabilité continentale généralisée fondée sur des revendications ethniques, au détriment du vivre-ensemble.

Les pères fondateurs de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) doivent aujourd'hui se retourner dans leurs tombes. En effet, le socle de principes (souveraineté, non-ingérence, *uti possidetis*...) sur lequel ils ont fondé l'organisation continentale se fissure chaque jour un peu plus au nom d'autres principes (à géométrie très variable) : « démocratie », « droits de l'homme », « autodétermination », « devoir de protéger »... Hier en Côte d'Ivoire et en Libye, aujourd'hui au Mali et demain...

La proclamation unilatérale d'indépendance de l'Azawad me conduit à faire un retour sur le principe d'*uti possidetis* (intangibilité des frontières héritées de la colonisation), tant décrié et dont on ne mesure pas assez le bien-fondé.

Ainsi donc, après le Soudan du Sud, voici, dans l'indifférence ou les molles protestations de la « communauté internationale », le Mali du Nord ou Azawad. En attendant le Niger du Nord, la Libye de l'Ouest, le Congo de l'Est ? Tout cela ravit les auteurs du lancinant procès des frontières « artificielles » de l'Afrique, comme si les frontières ici et ailleurs, hier et aujourd'hui, n'étaient jamais autre chose que des constructions humaines, donc artificielles, découlant de rapports de force à un moment donné de l'Histoire. Ceux-là dont la doctrine se schématise ainsi : les gouvernants acceptent les « frontières artificielles » héritées pour préserver leurs pouvoirs. Les peuples les rejettent et sont partisans d'une intégration par « le bas » – pour ne pas dire sur des bases ethniques. Or, comme le notait fort justement la chercheuse Karine Bennafla : « La « bonne » frontière serait donc celle qui incorpore à l'intérieur d'un territoire un groupe ethnique homogène. De manière sous-jacente se trouve ainsi confortée l'idée dangereuse qu'une nation est obligatoirement faite de peuples unis par une communauté de race, de langue, de culture,

gommant par là même toute référence à la citoyenneté. On sait sur quel genre de « purification » peut déboucher une telle conception du territoire. » (1)

A l'évidence, en adoptant, au Caire, la résolution sur l'intangibilité des frontières africaines (AGH/Res.16, 21 juillet 1964), la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernements de l'OUA ne manifestait nul plaisir, mais une simple nécessité historique et de la sagesse en s'inspirant de ce qui avait « marché » ailleurs.

C'est du reste le lieu de rappeler que le principe d'*uti possidetis* n'est pas une création africaine, puisqu'il apparaît au XIX^{ème} siècle à l'issue des décolonisations du continent sud-américain : les nouveaux Etats, afin de prévenir tout risque de déstabilisation générale, décidèrent de fixer leurs frontières sur les démarcations administratives existant entre les différents territoires pendant la colonisation espagnole.

Ce principe a ensuite connu plusieurs consécutions jurisprudentielles. Dans l'affaire de la délimitation de la frontière terrestre entre le Burkina Faso et le Mali, la Cour internationale de justice a réaffirmé : le principe de l'*uti possidetis* « constitue un principe général, logiquement lié au phénomène de l'accession à l'indépendance où qu'il se manifeste. Son but évident est d'éviter que l'indépendance et la stabilité des nouveaux Etats ne soient mises en danger » (1986). Plus tard, la Commission d'arbitrage de la Conférence pour la paix en Yougoslavie a précisé : « Bien qu'initialement reconnu dans le règlement des problèmes de décolonisation en Amérique et en Afrique, [l'*uti possidetis*] constitue aujourd'hui un principe présentant un caractère général. » (1992)

Le moment colonial a certes été un réel traumatisme pour l'Afrique, mais il y a fort à craindre que la remise en cause du principe de l'*uti pos-*

sidetis soit encore plus traumatisante pour un continent qui n'en demande pas tant, surtout lorsqu'on sait que la plupart des revendications sécessionnistes relèvent plus d'agendas extérieurs (ceux des intérêts des maîtres du monde) que de sincères et légitimes aspirations à l'autodétermination.

De fait, la solution aux réelles inepties du découpage colonial ne peut se trouver que dans la définition d'un véritable vivre-ensemble à l'intérieur des Etats et dans l'intégration continentale. Mais croire que cette intégration doit se faire contre les territoires et les Etats actuels est une erreur qu'on regrettera vite.

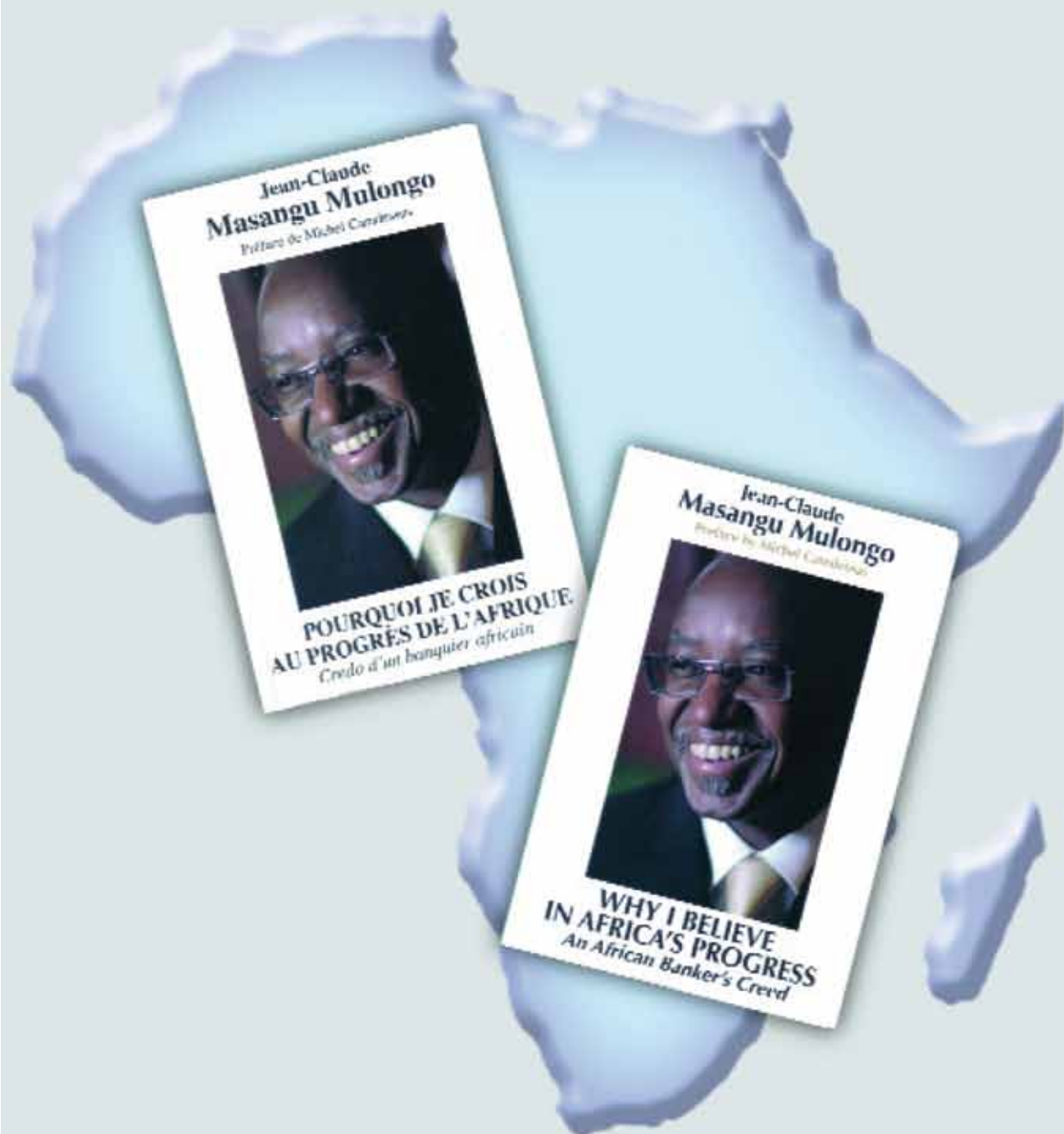
Il est donc encore temps de crier « casse-cou » ! Et de relire et de méditer la résolution du Caire : « Considérant que les problèmes frontaliers sont un facteur grave et permanent de désaccord, Consciente de l'existence d'agissements d'origine extra africaine visant à diviser les Etats africains,

Considérant, en outre, que les frontières des Etats africains, au jour de leur indépendance, constituent une réalité intangible, Reconnaissant l'impérieuse nécessité de régler, par des moyens pacifiques et dans le cadre purement africain, tous les différends entre Etats africains,

Déclare solennellement que tous les Etats membres s'engagent à respecter les frontières existant au moment où ils ont accédé à l'indépendance. » ■

*Dernier ouvrage paru : Qui t'a fait roi ? Légitimité, élections et démocratie en Afrique, Paris, Editions Sépia, Libreville, Editions Raponda-Walker, novembre 2011.

1) « La Fin des territoires nationaux ? Etat et commerce transfrontalier en Afrique centrale », in Politique africaine, n°73, mars 1999, p. 25-49, p. 28.



La liste des points de vente est disponible
sur le site de la Banque centrale du Congo : www.bcc.cd

La BOAD

Une banque de développement forte au service de la zone UEMOA



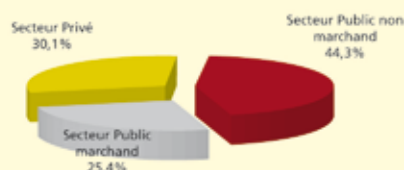
La BOAD, Institution commune de financement des Etats de l'UEMOA, a pour mission aux termes de ses statuts, de promouvoir le développement équilibré de ses Etats membres que sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest.

En 38 années d'activités, la Banque a œuvré suivant trois axes principaux :

- la lutte contre la pauvreté ;
- la promotion de l'intégration économique et financière ;
- le développement du secteur privé et du marché financier régional.

Au 31 août 2011, le cumul des engagements de la Banque s'élève à 1875,6 milliards pour 569 projets financés dont environ 1040,7 Milliards pour le secteur marchand (secteur privé et secteur public marchand) soit 55,5% des engagements nets de la Banque et 831,2 Milliards de F CFA au titre du secteur public, soit 44,3% des engagements nets de la Banque.

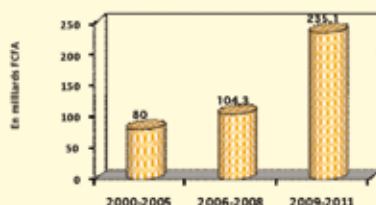
Répartition catégorielle des engagements au 31 août 2011



Sur les dix dernières années, les approbations annuelles de financement ont connu un changement d'échelle passant de 72,4 en 2000 à 260,8 milliards en 2010, le cumul des engagements nets de la Banque pas-

sant de 555,5 en 2000 à 1875,6 milliards au 31 août 2011, notamment à la faveur de la bonne exécution des chantiers innovants inscrits dans le plan stratégique 2009-2013

Evolution des approbations annuelles de 2000 à 2011



Pour financer son activité, la BOAD dispose non seulement d'un réseau de coopération constitué de bailleurs de fonds internationaux, d'Etats Européens et asiatiques mais également d'un programme annuel d'émission de titres de créances. Elle a ainsi mobilisé un montant total de plus de 871 milliards de francs CFA au 31 décembre 2010 sur le marché financier dont environ 400 sur le marché régional depuis sa première émission de bons BOAD qui date de 1993. Son capital est passé de 350 en 2000 à 1050 milliards en 2010 et ses fonds propres de 82 à 176 milliards de F CFA sur la même période. Forte de son expérience du marché financier régional, la BOAD se prépare pour une notation en vue d'accéder, à titre complémentaire, aux ressources du marché financier international.

La Banque intervient depuis l'origine sous forme de prêts directs à court et moyen termes, octroie des lignes de refinancement aux Banques locales pour assister les petites et moyennes entreprises, accorde des financements pour les études de faisabilité de projets ou les études d'ingénierie et garantit des

emprunts obligataires. Pour faire face aux exigences du marché et mieux accompagner les Etats et le secteur privé de l'Union, la Banque a exploré d'autres axes et se positionne désormais sur le court terme, l'assistance, le conseil financier, les arrangements de financement, la finance Carbone et le financement de projets éligibles au Mécanisme de Développement Propre (MDP).

Au-delà de l'impact de son action sur la croissance économique des pays de l'Union et donc sur la lutte contre la pauvreté, plusieurs interventions visant spécifiquement les couches de populations vulnérables en milieu rural ont été également soutenues par la BOAD. Elles ont porté particulièrement sur le financement de projets hydro-agricoles et d'alimentation en eau potable, de désenclavement des centres de production, d'amélioration des revenus des populations rurales ainsi que de lutte contre la désertification et l'érosion des sols. Au total, depuis le démarrage des activités opérationnelles de la BOAD, le cumul des financements consacrés directement à l'amélioration des conditions et du cadre de vie des couches vulnérables s'élève à 830,3 milliards FCFA pour 243 opérations au 31 août 2011, soit 44,2% de ses engagements nets cumulés de la même période.

La mise en œuvre du Plan stratégique et les nouveaux axes de positionnement de la Banque vise à en faire à l'horizon 2020, « une banque de développement forte et de référence mondiale ».

Ces différentes interventions traduisent la volonté de la BOAD de s'adapter à son environnement et de se maintenir aux côtés des populations de la zone UEMOA afin de relever les multiples défis du développement sous-régional.



Dossier spécial

Vers un Togo nouveau



Réalisé sous la direction de François Katendi

Togo

L'heure de la réconciliation a sonné

Le pouvoir s'en est remis à la Commission vérité, justice et réconciliation (CVJR), une sorte de justice transitionnelle, pour panser les plaies du passé.

Créée par un décret pris, le 25 février 2009, en Conseil des ministres, la Commission vérité, justice et réconciliation a été installée trois mois plus tard. Après trois ans d'activités à travers le pays, elle a rendu son rapport final le 3 avril. Et ce, à la grande satisfaction du président Faure Gnassingbé qui a salué le travail de la commission et « *la production d'un rapport d'excellente qualité* ». La mission confiée à la CVJR était à la fois délicate et titanesque : dresser l'état des lieux des violations des droits de l'homme et des violences politiques perpétrées de 1958 à 2005, et proposer des mécanismes pour indemniser et honorer la mémoire des victimes, afin d'œuvrer à la réconciliation nationale, à la paix civile et à la stabilité politique et sociale.

L'idée de la création d'une Commission a été posée lors du dialogue intertogolais, sanctionné par la signature en 2006 à Ouagadougou – grâce au facilitateur Blaise Compaoré, chef de l'Etat burkinabé – d'un accord politique global par l'ensemble de la classe politique togolaise. Le principe étant acquis, il a ensuite fallu l'initiative et la volonté du Président pour que la CVJR voie le jour. Elle a été dotée d'un certain nombre de moyens financiers et humains pour accomplir sa mission. Comme en Afrique du Sud, le Togo a, lui aussi, fait appel à un homme d'Eglise, M^{gr} Nicodème Barrigah-Bénissan, pour mener à bien les travaux de « révision » du passé. Une charge délicate dont il a su éviter habilement les embûches. Le budget de la CVJR a été alimenté par l'Etat, mais aussi par certains partenaires au développement du Togo. Il s'agit notamment du Haut Commissariat des droits de l'Homme, du Programme des Nations unies pour le développement, de l'Union européenne, de la Francophonie, de la France et de l'Allemagne.

Tous les Togolais, qui avaient été victimes d'actes de violence politique ou de violation de droits de l'homme de la part de l'Etat ou

de ses agents – entre 1958 et 2005 –, ont été invités à faire une déposition devant les membres de la CVJR. Ces derniers ont sillonné le pays pour aller recueillir soit des dépositions, soit les aveux de certains acteurs encore en vie ayant été nommément mis en cause. Au final, quelque 20 000 déclarations ont été faites par les victimes elles-mêmes ou leur famille. A en croire les auteurs d'un rapport récent de la société civile togolaise intitulé *Une politique d'apaisement face aux contestations socio-économiques et politiques* (1), la « *commission a investigué et présélectionné 7 936 dossiers parmi lesquels 508 ont été retenus et étudiés du 7 septembre au 17 novembre 2011 à travers des audiences* ». Les travaux de la CVJR ont souvent été retransmis à la télévision et sur les ondes de la radio nationale.

A côté des audiences publiques et privées, la CVJR a aussi sollicité et obtenu la comparution de plusieurs personnalités togolaises. Celles-ci ont pu ainsi apporter leur part de vérité lors des audiences dites spéciales. Parmi elles figurent les anciens Premiers ministres Edem Kodjo et Joseph Kokou Koffigoh, l'actuel président de l'Assemblée nationale Abass Bonfoh, le chef d'état-major des Forces armées togolaises (FAT), le général Atcha Titikpina, M^{gr} Philippe Fanoko Kpodzro...

Une petite déception toutefois : la déposition très attendue du leader politique Gilchrist Olympio, fils de l'ancien président Sylvanus Olympio, assassiné en 1963, n'a pas eu lieu. Il n'a pas souhaité se présenter devant les membres de la CVJR (lire son interview pages 16 à 18). Car, argue-t-il, la chose qui importe le plus aujourd'hui à ses yeux était que le Togo avance.

De son côté, le chef de l'Etat se veut également optimiste : « *L'avenir est, en effet, toujours meilleur si nous avons une bonne connaissance du legs de notre passé. La mé-*



Le président Faure Gnassingbé (à dr.) avec le Premier ministre Gilbert

moire de nos abus des droits d'autrui et de nos excès nous aide à mieux respecter les droits des autres et à nous abstenir de perpétrer les mêmes violences du passé à leur égard.»

Certains membres de la société civile ont en revanche déploré le fait qu'il y avait eu un nombre réduit d'aveux. Mais, pour le pouvoir, cela n'altérerait en rien la qualité et la portée du travail accompli par la CVJR. « *La Réconciliation est un objectif et une espérance. Elle est à portée de main. Mais elle exige de nous un effort individuel*



Houngbo

et collectif constant pour nous arracher à nos anciennes habitudes, à nos réflexes identitaires et ethniques et à nos mentalités régionalistes qui nous ont toujours divisés. La Réconciliation exige également de nous une pratique vertueuse de la civilité débarrassée de tout arrière-pensée de vengeance ou de revanche », insiste le chef de l'Etat « La réconciliation est un cheminement difficile. Il aboutira si chacun et tous, nous lui ouvrons notre tabernacle intérieur en changeant notre manière de percevoir, de voir, de recevoir et de traiter l'autre », répond M^{gr} Barrigah-Bénissan.

Reste maintenant au gouvernement à prendre le relais des membres de la CVJR. Dans leur rapport, ils formulent un certain nombre de recommandations. Le chef de l'Etat promet de les appliquer « dans les meilleurs délais ». « Je suis convaincu que vous avez arrêté une panoplie de recommandations couvrant les différentes situations vécues par les victimes ou leurs ayants-droits et dressé un tableau de diverses mesures adaptées de réparation, de réhabilitation, de réinsertion ou de restitution. Nous les examinerons avec soin car ce troisième pilier qui consacre le droit à

la réparation des victimes est essentiel pour ces dernières. Si cette réparation intervient dans des conditions satisfaisantes elle peut contribuer à l'apaisement des cœurs des victimes et à leur libération de tout esprit de vengeance », poursuit-il. En attendant, le pouvoir s'est donné un autre objectif : promouvoir davantage le respect des droits humains et de la dignité humaine. ■

Jean-Mathis Foko

(1) Rapport publié en février 2012 par dix organisations de la société civile.

Entretien

Gilchrist Olympio

« Il faut préserver le consensus national après les élections »

À quelques mois des scrutins législatifs et locaux, le président national de l'Union des forces de changement (UFC), dont la formation participe au gouvernement, pose un regard lucide sur les avancées du pays ces dernières années, tout en regardant vers l'avenir.

Vous revenez d'une tournée à l'intérieur du pays. Dans quel but ?

Ce n'est pas à proprement parler une tournée. Nous consultons de temps en temps notre base. Nous n'avons pas pu le faire pendant un an à cause de diverses préoccupations. Nous avons repris les consultations en commençant par une grande ville du sud, Tsévié, avant d'aller ensuite nous entretenir avec les populations de l'Est-Mono puis d'Aneho, une ville historique. Nous avons aussi séjourné dans la première grande ville du nord, Mango.

Je suis très content de voir des militants, des amis, des sympathisants qui sont restés fidèles à notre philosophie et à notre méthode de travail. C'est ce qui a principalement caractérisé nos déplacements. Viennent ensuite les rencontres avec les militants et leurs familles, enfants et petits-enfants. Des gens qui ont toujours milité à nos côtés, non seulement pour l'indépen-



Gilchrist Olympio

dance, mais aussi pour l'essor politique et social de notre pays. Je suis satisfait de ce que j'ai vu et entendu au cours de ce voyage.

Quel message leur avez-vous délivré ?

Notre pays a un énorme potentiel, et il est plus facile à gouverner que d'autres

en raison de sa petite superficie. Nous devons développer ce que Dieu nous a donné, à savoir : de grands fleuves dans le nord, des lagunes dans le sud ainsi que des terres fertiles. Nous pourrions commencer par un développement agro-industriel qui sera la base de notre action, puis nous l'étendrions au commerce, une activité fort pratiquée au Togo.

Nous sommes aussi un pays de services. Nous devons par exemple accroître et diversifier ces services, en commençant par le Port autonome de Lomé qui, à mon avis, est aujourd'hui le poumon économique du pays. Je suis satisfait des mesures du gouvernement qui a confié l'exploitation de plusieurs quais à des partenaires français. Ils ont les capacités et l'expertise pour mener à bien la tâche qui leur est confiée.

Nous avons des réserves, et nous restons optimistes quant à l'avenir du pays. Nous devons continuer à mobiliser la population et ne pas oublier que se profilent dans quelques mois les élections législatives. Celles-ci décideront des représentants des diverses formations au Parlement. Nous pourrons alors nous rendre compte du poids des partis et des associations à visée politique, ce qui permettra de constituer un gouvernement d'union nationale. Comme je l'ai exprimé lors de ma tournée, l'objectif des élections n'est pas d'écarter les perdants, mais de leur donner une place, car ils ont aussi de bonnes idées qui pourront servir les intérêts du pays. Nous pensons que c'est la meilleure manière de procéder. Comme toute nation, nous avons notre histoire, avec de bons passages et d'autres moins bons, mais il nous revient de l'assumer.

On parle beaucoup d'apaisement et de décrispation politique. Quelle est, à ce jour, la vision de l'UFC ?

Elle est facile à décrire. Nous avons peut-être fait de la politique de manière politicienne, mais avec une vision de gouvernance qui a conditionné notre pensée après la conférence nationale. Le pays a évolué d'un système à parti unique à un régime à partis multiples. La démarche initiée est de dialoguer avec tous nos adversaires, y compris le parti au pouvoir, le Rassemblement du peuple togolais (RPT), créé par l'ancien président Etienne Eyadema. Nous avons formé un noyau national et, depuis deux ans, n'avons pas eu de heurts, tout en ayant certainement des divergences de style. Sur les objectifs et les méthodes de travail, nous arrivons à nous accorder.



Gilchrist Olympio présente le ministre de la Communication, Djimon Oré

J'espère qu'à l'issue des élections nous continuerons sur cette lignée, en incluant peut-être aussi la société civile dans le dialogue, en œuvrant ainsi tous au décollage de notre pays.

Les jeunes militants comprennent-ils la portée de l'accord avec le RPT ?

Chaque mouvement a ses deux extrêmes. La France a un Parti communiste et aussi un parti fasciste. Ce que je veux dire, c'est que les jeunes sont aujourd'hui en proie à une conjoncture où sévit le chômage, et les positions radicales peuvent les attirer. C'est pour cette raison que nous devons travailler et contribuer à l'essor économique du pays. Cela se traduit par une bonne gouvernance, chose qui nous a longtemps manquée. Si j'en crois les rapports de la Banque mondiale et de l'Union européenne, nous tendons vers une amélioration significative.

La corruption a toujours existé partout, à en juger par les études de Transparency International. Elle sévit aussi dans les

pays voisins. Il nous revient d'être plus actifs et de tout faire pour la réduire. En cinquante ans d'indépendance, des habitudes et des manières de procéder ont été prises. Cela ne pourra pas être changé en un an ou deux. Notre méthode vise à corriger les choses au fur et à mesure que nous avançons. Les jeunes sont plus instruits et plus compétents que les générations antérieures. Ils seront un jour amenés à prendre les rênes du pays. Et c'est bien sûr avec eux que nous bâtirons le Togo de demain.

Quel bilan tirez-vous de l'application de l'accord avec le RPT ?

Notre accord stipule que nous devons nommer sept ministres, ce qui a été fait. Vous en avez certains en face de vous, et je les juge compétents. Si c'était à refaire, ce seraient les mêmes qui seraient nommés. Certains aspects de l'accord, cependant, ne sont pas entièrement respectés. Nos ministres devraient avoir une totale autonomie pour exercer leur tâche, mais ce n'est pas possible car, au sein d'un régime présidentiel, on ne peut occulter l'autorité du président.



Gilchrist Olympio salue chaleureusement - en anglais - la secrétaire d'Etat Hillary Clinton, en présence d'un autre parfait anglophone, le président Faure Gnassingbé.

Nous souhaitons plus d'autonomie, mais ce sont là des questions en constante négociation. J'estime que nous avons fait un progrès acceptable en nous mettant tous d'accord sur une méthode de travail avec laquelle nous tâcherons de résoudre les problèmes du Togo. Dans certains pays, la négociation se fait par les baïonnettes. Nous avons connu cette expérience.

Aujourd'hui, nous nous sommes tous réunis autour d'une table afin de trouver ensemble et progressivement des solutions. En science économique et politique, il n'existe pas de solution absolue. Tout dépend de la période et des acteurs. Mais je tiens à souligner que nous œuvrons pour mettre en place un consensus national. Les divergences existeront toujours, et partout. Au Togo aussi il y a diverses tendances. Nous nous définissons comme le centre avec lequel il faudra aussi composer. L'important, c'est d'avoir une structure nationale sur laquelle on peut composer des variantes.

Y a-t-il un ministère que l'UFC aurait souhaité avoir mais n'a pas obtenu ?

Non. Des négociations ont eu lieu et nous sommes arrivés au nombre de ministres que nous voulions, avec leurs domaines de compétence et leurs attributions. Les discussions se sont plutôt bien déroulées dans l'ensemble, compte tenu des soubassements de notre politique.

Nous sommes au début du processus de démocratisation et nous devons prôner la tolérance. Dans mon déplacement dans le Nord, un pays à majorité musulmane, j'ai visité des familles musulmanes et nous avons prié ensemble. Cela symbolise la tolérance et la base du Togo futur.

Vous ferez campagne pour les législatives dans les prochains mois. Cela veut dire que vous défendrez aussi le bilan du gouvernement...

Oui, nous le défendrons, mais nous condamnerons aussi ce même gouvernement auquel nous participons. Nous tâcherons de trouver des solutions, le but n'étant pas d'aller vers une rupture, mais de présenter nos points de vue, qui ne coïncident pas toujours avec ceux du RPT. Il reviendra au peuple de trancher, dans la tranquillité et sans violence. Prenons pour exemple le Sénégal qui, à quelques jours des élections, a opté pour la liberté et la transparence. Notre objectif est d'arriver au consensus national.

L'accord avec le RPT tiendra-t-il après les législatives ou faudra-t-il en rediscuter les termes ?

Nous devons réaménager les relations avec le RPT quand les résultats des élections législatives et locales seront proclamés. J'espère que les choses se dérouleront dans la transparence, et dans le consensus national auquel nous aspirons. En dialoguant avec les membres du RPT, mais aussi ceux des autres tendances politiques, nous nous sommes tous accordés pour un tel consensus.

Que propose l'UFC aux prochaines élections législatives et locales ?

Notre projet de société est axé sur le développement économique et social. Il faut reconnaître que le pays s'est sensiblement appauvri au cours des dernières décennies. Mais nous ne devons pas toujours nous tourner vers le passé. Nous devons tendre vers l'avenir et le construire dès à présent. Pour nous, mais aussi les générations futures. Notre programme insiste sur la priorité à donner du travail aux jeunes et à tous les Togolais en âge de travailler.

Le Port autonome, en tant que poumon économique, devra être mieux exploité. Nous proposons son assainissement et une bonne gestion. Le pays ne se limite cependant pas à Lomé. Le secteur agricole dans les zones rurales doit de nouveau être exploité grâce à des cultures pérennes telles que le café, le cacao, le coton, etc. Nous mettrons l'accent sur la valeur ajoutée pour certains produits comme le cacao, dont la production a rétrogradé à 7 000 tonnes cette année, après avoir connu un pic de 12 000 tonnes. Nous ne visons pas le record de la Côte d'Ivoire, qui dépasse le million de tonnes, mais il s'agit de donner au cacao togolais un positionnement à la fois qualitatif et quantitatif.

Dans le nord, nous devons axer notre production autour du fleuve Oti, seul fleuve pérenne que nous ayons. L'eau y est pure et constitue une ressource inexploitée. Lors de mes visites, j'ai pu me rendre compte que ces terres pourraient accueillir la culture de canne à sucre. Au risque de me répéter, ce qui importe le plus à mes yeux, c'est la valeur ajoutée. Nous avons une base agricole qu'il faut exploiter. Nous avons des atouts, une main-d'œuvre travailleuse, un peuple organisé de par son histoire, et discipliné de par son parcours politique.

Quelles sont vos attentes au sujet des travaux de la Commission vérité, justice et réconciliation (CVJR) ?

Vous voudrez bien m'excuser, mais je ne souhaite pas faire de déposition pour l'instant. Chaque chose se fera en son temps. Ma famille et moi sommes intimement liés à l'histoire du Togo. Il faut parfois fermer les yeux sur certaines choses pour continuer à avancer.

J'ai eu l'occasion de participer à l'élaboration des textes visant à créer la CVJR à Ouagadougou, au Burkina Faso. Il est temps de permettre au peuple de reprendre son souffle à la suite des tragédies qu'il a connues. Après cinquante ans, la population doit s'oxygéner. La commission devrait être l'occasion pour notre peuple de respirer et d'appréhender l'avenir avec plus de sérénité et d'optimisme. ■

Propos recueillis par François Katendi

Interview

Adji Otèth Ayassor, ministre de l'Economie et des finances

« Grâce à nos efforts d'assainissement, le pays est devenu fréquentable »

Ce professeur d'université s'est révélé être un gestionnaire rigoureux des finances publiques. Le soutien dont il bénéficie auprès du président Faure Essozimna Gnassingbé lui permet d'avoir les coudées franches pour entreprendre des réformes qui donnent aujourd'hui de bons résultats. Il énumère les plus importantes et escompte un taux de croissance à deux chiffres pour l'économie togolaise en 2016.



Adji Otèth Ayassor, ministre de l'Economie et des finances

Comment se porte aujourd'hui l'économie togolaise ?

Elle se porte relativement bien puisque presque tous les indicateurs sont au vert. Ils étaient tous au rouge, il y a cinq ans. Nous avons réussi à renverser la vapeur grâce aux réformes engagées depuis 2008 sous l'impulsion et le soutien ferme du Président de la République, Faure Gnassingbé. Nous avons atteint en 2010 le point d'achèvement de l'initiative en faveur des Pays pauvres très endettés (PPTE), ce qui a permis au Togo de bénéficier de l'effacement de sa dette extérieure. Grâce à cette opération, nous disposons aujourd'hui suffisamment de marge d'endettement nous permettant d'aller sur les marchés financiers, afin de nous procurer les fonds dont nous avons besoin pour financer les investissements dans notre pays.

D'une manière générale, tout se passe bien pour l'économie togolaise. Nous avons réussi à apurer la dette extérieure, et l'apurement de la dette intérieure a commencé. Nous procéderons par la voie de la titrisation pour la dette sociale, c'est-à-dire celle due à la Caisse de

sécurité sociale et la Caisse de retraite. Nous comptons finaliser, dans un proche avenir, l'apurement de la dette commerciale et du passif des entreprises publiques liquidées. Pour clore définitivement ce dossier, nous avons prévu 7 milliards de francs CFA dans le budget 2012.

A combien s'élève la dette sociale ?

La dette sociale vis-à-vis de la Caisse de sécurité sociale tourne autour de 112 milliards de francs CFA, et celle à l'égard de la Caisse de retraite est estimée à environ 52 milliards de francs CFA. Notre objectif : profiter de notre nouvelle marge d'endettement pour financer l'économie nationale. Pour ce faire, nous entendons retourner sur le marché obligataire. Nous y étions déjà l'an dernier. Les fonds ainsi levés serviront à poursuivre la réhabilitation des routes, aussi bien dans la capitale qu'en province. Le gouvernement est également engagé dans l'électrification urbaine et rurale. Et les travaux y avancent normalement. Un accent particulier est également mis sur l'approvisionnement en eau potable des populations, en renforçant

les programmes d'hydraulique villageoise. Ce domaine accapare une bonne partie des moyens dont dispose l'Etat. D'importantes actions ont été menées dans ce secteur mais beaucoup reste à faire afin de couvrir tous les besoins essentiels.

Le secteur éducatif n'a pas été oublié. En dehors de l'enseignement primaire qui fait l'objet d'une attention particulière axée sur le renforcement des infrastructures scolaires et la qualité de l'éducation, le gouvernement a, par exemple, amélioré sensiblement, cette année, les conditions de travail dans l'enseignement supérieur. Les actions menées ont notamment porté sur l'amélioration du pouvoir d'achat du personnel enseignant, le renforcement des capacités d'accueil des étudiants (amphithéâtres) dont le nombre ne cesse d'augmenter d'année en année. L'université de Lomé compte actuellement près de 47 000 étudiants, celle de Kara en abrite environ 13 000. Il faut donc accueillir ce flot d'étudiants. Le gouvernement va bientôt lancer la construction de nouvelles cités étudiantes pour les héberger. Comme vous pouvez le constater, aucun secteur de la vie nationale n'a été oublié.



Le président Faure Gnassingbé a donné fin décembre le premier coup de pioche symbolique pour le lancement des travaux d'agrandissement et de rénovation de l'aéroport de Lomé. A l'extrême gauche, le ministre de la Sécurité, Gnama Latta

Qu'en est-il des finances publiques ?

C'est la partie la plus importante des réformes engagées par le gouvernement. Grâce aux réformes axées sur leur assainissement, les finances publiques togolaises se portent bien. La mobilisation des recettes budgétaires se fait de façon très satisfaisante. Nous allons au-delà des prévisions d'une année à l'autre. Il en est de même pour les dépenses publiques. Là aussi, la gestion se fait avec beaucoup de rigueur proscrivant les dépenses extrabudgétaires. Toutes les dépenses programmées sont payées, que ce soit pour les dépenses d'investissement ou pour celles de fonctionnement, ce qui évite l'accumulation des arriérés.

Quel est le constat pour les entreprises publiques ?

Les réformes pour les entreprises aboutissent à des résultats satisfaisants. Par exemple, dans la filière coton, la Société togolaise de coton (Sotoco) qui était déficitaire a été liquidée, il y a trois ans, et remplacée par la Nouvelle société togolaise de coton (NSTC). La filière a été remise sur pied et, cette année, la société a dégagé des profits. Le gouvernement va poursuivre avec le renforcement des capacités de cette filière, dans l'espoir qu'elle drainera davantage de paiements, car elle constitue pour eux une source importante de revenus. En effet, grâce à l'embellie de la filière, les cotonculteurs disposent aujourd'hui de plus de moyens pour financer la scolarité de leurs enfants, et pour faire face à leurs dépenses de santé.

La situation des phosphates togolais, qui sont

aussi le pilier de notre économie, évolue également bien en termes de volume produit et de profits réalisés. L'activité dans cette filière avait généré beaucoup de ressources pour le budget de l'Etat dans les années 1970. Et ce, grâce à sa capacité de production, qui pouvait atteindre 3 millions de tonnes de phosphates par an, rapportant des dizaines de milliards de francs CFA à l'Etat. Cette filière a malheureusement périclité, dès les années 1980 pour des raisons de non renouvellement de l'outil de production et de mauvaise gestion.

Grâce aux investissements qui y ont été injectés depuis trois ans, la filière a aujourd'hui restauré une bonne partie de ses capacités de production. L'objectif visé est de lui faire retrouver son rendement d'antan. Et ce, d'autant que le cours du phosphate est satisfaisant sur le marché international en ce moment et qu'il faille en tirer un meilleur profit. Si nous arrivons à renouer avec les performances du passé, je suis sûr que le secteur des phosphates contribuera énormément au budget de l'Etat.

Nous avons un objectif dans ce domaine : créer de la valeur ajoutée. Nous n'allons pas continuer indéfiniment à exploiter la matière brute pour ensuite l'exporter en l'état. Il s'agira de la transformer sur place. Nous allons d'abord mettre en place des usines de production de l'acide phosphorique, pour ensuite fabriquer de l'engrais au Togo. Pour résumer, deux types d'usines vont être créés : celle pour la production de l'acide phosphorique et celle pour la fabrication d'engrais.

Qu'avez-vous fait pour améliorer le dynamisme du secteur bancaire ?

Nous avons entrepris la restructuration du secteur bancaire et financier en mettant un accent particulier sur les banques à capitaux publics. Là encore, il faut rappeler que le secteur bancaire ployait, il y a cinq ans, sous le poids des créances compromises atteignant 120 milliards de francs CFA. Depuis quelques années, nous nettoyons le portefeuille des banques concernées en sortant ces créances compromises de leurs bilans. Nous avons titrisé les 120 milliards de francs CFA, puis nous avons injecté des liquidités dans ces banques. Elles sont aujourd'hui en état d'octroyer à nouveau des crédits à l'économie. Grâce à la décote de

20% appliquée, le montant total titrisé a été de 88 milliards de francs CFA.

La décision de les privatiser a été prise après cette opération de redressement. Le processus de cession est en cours pour les quatre banques mises en vente. L'opération pour la Banque togolaise de développement (BTD) et l'Union togolaise de banque (UTB) – les deux premiers établissements à être privatisés en 2012 – arrive presque à son terme. Les notifications ont été envoyées aux soumissionnaires en bonne position. Nous attendons les dernières propositions financières pour passer à la finalisation de l'opération de cession. La privatisation de deux établissements restants, la Banque togolaise pour le commerce et l'industrie (BTCI) et la Banque internationale pour l'Afrique au Togo (BIA-Togo) interviendra, elle aussi, avant la fin de l'année.

Où est-on dans l'attribution d'une troisième licence de téléphonie mobile ?

Nous y avons renoncé. A la place, le gouvernement opte pour la restructuration de l'opérateur historique, Togo Télécom. L'opération est prévue dans le budget 2012 et se fera par l'ouverture du capital à un opérateur stratégique. La ministre chargée des Télécommunications et nous-même piloteront l'opération, en espérant qu'elle sera clôturée avant le 31 décembre 2012.

Quel a été l'impact de la crise de la zone euro sur le Togo ?

Elle n'a pas eu d'impact particulier sur le Togo ni sur la plupart des pays africains. Les conséquences que nous avons pu constater dans l'ensemble de la sous-région portent notamment sur les exportations de matières premières. Lorsque les pays développés vont mal, les besoins en matières premières se tassent. Un repli des exportations de nos matières premières a donc été constaté. Nous avons aussi enregistré une baisse des transferts de fonds en provenance de la diaspora togolaise. Un phénomène que l'on retrouve dans beaucoup de pays africains sans oublier que l'aide publique en provenance de ces pays a subi un repli. Par contre, notre compte de capital n'a pas cessé de s'améliorer depuis l'an dernier. ■

Propos recueillis par François Katendi

Un pays en chantier

« Le nouveau code des investissements est déjà en vigueur. Il accorde d'importants avantages fiscaux à ceux qui veulent venir investir au Togo. Grâce aux efforts d'assainissement qui ont été faits dans tous les domaines, le pays est devenu, d'un coup, fréquentable. La solvabilité qui nous a été conférée par l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE y est également pour beaucoup. La signature du Togo a retrouvé une certaine crédibilité. Résultat : les investisseurs étrangers s'intéressent à nouveau à notre pays. Pour preuve, l'engouement autour du renforcement des capacités du port de Lomé. Il y a une darse en construction qui permettra d'accueillir les bateaux de la dernière génération grâce au tirant dont dispose le port. L'Etat a signé des accords avec une société dénommée Lomé Terminal Container (LTC). A en croire les opérateurs, la darse pourra accueillir 1,5 million de conteneurs par an. Le Togo pourra tirer parti de son exploitation grâce aux opportunités économiques induites par la construction et l'exploitation prochaine de cette darse.



Deux ouvriers en train de travailler sur un chantier routier dans la capitale togolaise

Les grands armateurs pourront venir transborder ici les marchandises en provenance ou à destination des pays limitrophes. Le port subit également une autre transformation. Un nouveau quai est en construction, financé par le groupe français Bolloré. Le renforcement des capacités du port de Lomé permettra au Togo de jouer dans les prochaines années un rôle important dans le commerce sous-régional. Le Mali, le Burkina Faso et le Niger font partie des pays qui utilisent le port de Lomé pour leurs échanges avec le reste du monde. Le port et l'agriculture sont les moteurs de la croissance togolaise. A cela s'ajoutent les industries extractives. Le fer de Bassar est en exploitation. L'exploitation du marbre a également repris depuis peu. Un groupe allemand Scan Togo devrait, de son côté, relancer l'exploitation du clinker, pour un investissement estimé à 260 millions de dollars. Toutes ces activités permettent de créer des emplois. On peut dire que le pays est en chantier. A Lomé, par exemple, les travaux de construction d'une nouvelle aérogare ont été lancés. Ils sont réalisés par des Chinois. Cette aérogare contribuera à donner une visibilité à l'aéroport international Gnassingbé Eyadéma qui sera l'un des remarquables hubs aériens de la sous région. Nous sommes optimistes quant à l'avenir de ce pays. Nous devons cela au Président de la République, Faure Gnassingbé, dont la vision et l'impulsion sont à l'origine de ces mutations au demeurant bénéfiques pour notre pays.»

Propos recueillis par F.K.

Une croissance à deux chiffres d'ici à 2016

« Notre objectif est d'atteindre un taux de croissance à deux chiffres. Nous avons organisé fin mars un forum économique, en prélude au prochain programme à conclure avec le Fonds monétaire international (FMI). Soutenu par cette institution, le forum économique a connu un succès éclatant, rien qu'à en juger par la qualité des communications et des débats. Il a été organisé pour amener tous les acteurs politiques, économiques et sociaux à contribuer à formuler des objectifs et des orientations sur la base desquels sera élaboré ledit programme. Tous les partenaires financiers et techniques y ont pris part et ont également contribué.

Le taux de croissance en 2012 devrait atteindre 4,8 % du PIB. L'an prochain, nous prévoyons un taux d'expansion économique de 5,6 %. Nous pensons pouvoir le porter à 9 % ou 10 % en 2016. »

Le recours au marché obligataire

En bénéficiant d'un allègement substantiel de sa dette extérieure après avoir atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE, le Togo a pu restaurer sa capacité d'endettement. Comme beaucoup de pays qui recouvrent leur marge en matière d'endettement, il se tourne aussi vers les marchés financiers pour lever les fonds dont il a besoin afin de financer certains projets de développement. Une opération a déjà été bouclée, l'an dernier, avec succès. L'Etat togolais a ainsi pu lever 60 milliards de francs CFA. Il a prévu de rééditer l'exploit cette année, à la seule différence que l'enveloppe devrait être ramenée à au moins 30 milliards de francs CFA. Comme arrangeur de l'opération, le gouvernement a fait appel à la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dont le siège se trouve à Dakar. L'émission d'obligations togolaises se fait sur le marché sous-régional.

F.K.

Douanes togolaises Toujours plus !

C'est l'un des plus gros contributeurs aux recettes de l'Etat. Mais le secteur peut faire encore bien mieux. La nouvelle direction de Douanes s'y attelle. Elle entend maximiser la performance de ses services et agents en les modernisant. D'ores et déjà, les effets des premières réformes se font sentir sur le budget.

Les douanes, grande pourvoyeuse de ressources pour le budget national

La contribution des douanes au budget de l'Etat togolais pour l'année 2011 s'élève à près de 163 milliards de francs CFA (ou plus exactement 162 940 792 078 de francs CFA). Les prévisions budgétaires de l'année ont été largement dépassées. Cette contribution équivaut en effet à 108,12 % des prévisions budgétaires de l'année 2011. Grâce à une telle performance, la contribution des douanes a pu représenter, l'an dernier, près de 40 % des ressources de l'Etat.

Des objectifs revus à la hausse pour 2012

Pour l'année 2012, le gouvernement a également assigné de nouveaux objectifs aux douanes togolaises. Leur contribution au budget de l'Etat doit atteindre, cette année, quelque 170 milliards de francs CFA (ou plus précisément 170 800 000 000 de francs CFA).

Au 31 mars 2012, les réalisations se chiffraient déjà à près de 44 milliards de francs (plus exactement 43 864 339 136 de francs CFA). Il convient de signaler que le niveau déjà atteint représente un peu plus du quart des prévisions annuelles, mais aussi 106,37 % des prévisions du premier trimestre. Un bon départ, donc.

Les mesures prises pour améliorer les performances



Dès son entrée en fonctions en octobre 2011, la nouvelle direction des Douanes togolaises s'est donné les moyens d'atteindre les objectifs de l'année 2012. Elle a en effet pris plusieurs mesures, à savoir :

- le renforcement du partenariat avec le secteur public, en particulier avec le Port autonome de Lomé, le Conseil national des chargeurs, la direction générale des Impôts, mais aussi avec le secteur privé, notamment avec les opérateurs intervenant dans la chaîne logistique. Parmi eux, les consignataires, les manutentionnaires, les transporteurs, les commissionnaires agréés en douane ;
- la lutte contre la corruption et la fraude sous toutes ses formes ;
- une campagne de sensibilisation et des journées portes ouvertes pour mieux informer sur les prestations des douanes.

La maximisation des recettes douanières

Les efforts de maximisation des recettes douanières portent essentiellement sur :

- le respect scrupuleux de la législation et la réglementation douanière en vigueur ;
- la bonne prise en charge des marchandises ;
- la maîtrise de la base taxable des marchandises ;
- l'informatisation de la procédure de dédouanement ;
- la maîtrise des franchises et des exonérations douanières ;
- la mise en œuvre des indicateurs de performance ;
- la maîtrise des importations par voie terrestre ;
- la lutte contre la corruption, avec l'adoption du code d'éthique et de bonne conduite des fonctionnaires des douanes togolaises ;
- la mise en place du conseil de discipline pour moraliser le personnel.

Adoption d'un nouveau plan stratégique pluriannuel

Les Douanes togolaises ont mis en œuvre un plan stratégique sur une période allant de 2007 à 2011. Un nouveau plan stratégique pluriannuel est en application. Il prévoit notamment de consolider les acquis de la réforme entreprise en 2007 et d'approfondir la réflexion pour :

- une restructuration de l'administration ;
- un renforcement des capacités du personnel ;
- une culture du renseignement ;
- une analyse et gestion du risque ;
- un renforcement du partenariat douanes-douanes et douanes-entreprises, avec la mise en place du statut d'opérateur économique agréé.

Ce nouveau plan prévoit également de mettre un accent particulier sur la poursuite de l'informatisation des différentes unités douanières. Il s'agira de passer du système douanier automatisé Sydonia++ au système douanier automatisé version World (plus communément appelé Sydonia World), afin de faciliter la mise en place du guichet unique pour le commerce extérieur.

Il est enfin envisagé la poursuite de la politique immobilière afin de doter les douanes togolaises d'infrastructures adéquates.

Les réformes en grandes lignes

Les réformes les plus importantes engagées par la direction générale des Douanes togolaises au cours de ces dernières années se sont concentrées sur plusieurs aspects. Il s'agit notamment de :

- l'informatisation de la procédure de dédouanement avec l'utilisation de la Déclaration en douane unique (DDU) ;
- l'informatisation de la procédure d'identification et d'évaluation des véhicules usagers ;
- le recrutement et la formation de quatre cents nouveaux agents des douanes ;
- la construction des bâtiments des services des douanes sur l'ensemble du territoire national ;
- le renforcement du parc automobile de l'administration des Douanes ;
- le renforcement de la lutte contre la fraude, la contrefaçon et la piraterie ;
- l'élaboration du code d'éthique et de



Le directeur général des Douanes togolaises, Emmanuel Kodjo Adedze



bonne conduite des agents ;

- l'adoption d'une stratégie de communication ;
- la mise en place d'un plan social pour les agents des douanes togolaises ;
- le renforcement de la coopération avec tous les partenaires publics et privés, y compris avec ceux de l'extérieur.

Les résultats ne se font pas attendre

Aujourd'hui, les douanes togolaises se sont davantage modernisées. Les échanges se font plus facilement, et avec une plus grande célérité, dans les opérations douanières, et cela pour le bien des opérateurs économiques. La base taxable des importations est en train d'être maîtrisée et les recettes douanières mobilisées au profit de l'Etat ne cessent de croître.

La drogue et les produits contrefaits sont régulièrement saisis grâce au service de renseignement appuyé par les détenteurs des droits de propriété. Mais c'est surtout la maîtrise des techniques de détection qui aide aux bons résultats.

Une série d'actions envisagées pour moderniser

encore plus les douanes

Certaines actions restent à réaliser dans le cadre de la modernisation de l'administration des Douanes togolaises. Il s'agit notamment de :

- l'adoption d'un nouvel organigramme et d'un nouveau code des douanes permettant aux douanes togolaises de s'adapter au nouvel environnement économique mondial ;
- la migration de Sydonia++ à Sydonia World ;
- la construction du nouveau siège de la direction générale des Douanes à Lomé ;
- l'achèvement de la construction des bâtiments des bureaux et postes des douanes sur l'ensemble du territoire national ;
- l'achèvement de l'informatisation de toutes les unités douanières ;
- la création d'une Ecole des douanes pour assurer la formation continue des agents ;
- l'adoption du statut particulier du personnel.

Le système de suivi électronique (tracking) des marchandises en transit

Le système de suivi électronique (SSE) des marchandises en transit est un système de

surveillance des opérations de transit qui a été mis en place en juin 2011 pour lutter contre la fraude. Mais sa phase opérationnelle n'a véritablement démarré qu'en octobre de la même année. Le SSE a d'abord été installé sur l'axe Kodjoviacopé-Sanvee Condji (frontière entre le Ghana et le Bénin), puis sur l'axe nord-sud en mars 2012.

Il consiste à placer des balises électroniques sur des camions chargés des marchandises en transit afin de suivre la cargaison jusqu'à sa sortie du territoire douanier togolais. Ce système permet ainsi de détecter le faux transit et le déversement frauduleux de marchandises sur le territoire togolais.

S'il est encore trop tôt pour dresser un premier bilan, on sait que le SSE permet d'ores et déjà une meilleure analyse et une plus grande maîtrise du transit.

Vers un nouveau code des douanes

Le nouveau code des douanes a été transmis au secrétariat général du gouvernement par le ministre de l'Economie et des Finances. Ce nouveau code des douanes prend globalement en compte le nouvel environnement économique mondial, marqué par une plus



Une vue du bâtiment de la direction générale des Douanes togolaises



Une vue du bâtiment de la direction régionale des douanes à Kara

grande facilité et une meilleure sécurisation des échanges internationaux.

Il prend surtout en considération l'ensemble de la législation communautaire en vigueur, notamment celle de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa) et celle de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao).

De plus, ce nouveau code des douanes s'adapte aux exigences actuelles du commerce international imposées par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation mondiale des douanes, dont

le Togo est membre.

Une politique du personnel dynamique

L'administration des Douanes togolaises compte au total huit cent quarante-trois agents, toutes spécialités confondues. Une politique dynamique est mise en œuvre pour améliorer leur efficacité et leur condition. Le volet formation est un aspect important de cette politique.

A travers son projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles en gou-

vernance économique et financière (Parci-2), la Banque africaine de développement (Bad) a accordé aux douanes togolaises une enveloppe de cent soixante-cinq millions (165 000 000) de francs CFA destinée à la formation des agents des douanes.

Une prime pour motiver les agents des douanes

Il existe une prime d'incitation, une prime d'encouragement et une prime de lutte contre la fraude et la corruption pour les agents des douanes lorsqu'ils atteignent ou qu'ils dépassent les objectifs assignés par le gouvernement.

Mais la véritable action en faveur de la motivation des agents des douanes passe d'abord par l'amélioration de leur cadre de travail. Il faut savoir que les agents les plus méritants bénéficient de primes, de promotions et de distinctions honorifiques décernées par les plus hautes autorités du pays. Toutes ces mesures incitatives sont instituées afin d'encourager les agents à un plus grand dévouement au travail. ■

Jean-Mathis Foko

Niger

Amadou Boubacar Cissé,
ministre d'Etat chargé du Plan, de l'aménagement
du territoire et du développement communautaire.

« Notre pays a retrouvé sa crédibilité auprès des partenaires au développement »

Un an après la victoire de Mahamadou Issoufou à la présidentielle, ce ministre clé du gouvernement fait un premier bilan de son action. En insistant sur le retour à la souveraineté du Niger dans les choix du développement et la priorité accordée à la création des conditions nécessaires à la réalisation d'une croissance durable et inclusive grâce aux programmes de grande envergure.

Quel bilan tirez-vous de votre première année à la tête du ministère du Plan, de l'aménagement du territoire et du développement communautaire ?

En créant ce ministère, le nouveau président a voulu repenser la gestion du développement de notre pays. Il s'agit de réhabiliter le système de planification stratégique, abandonné pendant dix ans pour gérer à court terme la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel. A travers cette démarche, les ambitions du gouvernement sont multiples : il veut rétablir la souveraineté du pays sur sa vision du développement et ses choix de priorités d'investissements, coordonner efficacement la promotion d'un développement durable et inclusif, et disposer d'un outil de mobilisation des ressources extérieures indispensables pour mettre en œuvre le programme en faveur de la renaissance du Niger du président de la République, Mahamadou Issoufou.



L'activité du ministère a été en grande partie consacrée à l'exercice de la planification stratégique. Pour cela, nous avons formulé une *Note d'orientation stratégique pour un développement durable et une croissance inclusive Niger 2035*, qui a été adoptée le 31 août 2011 par le Conseil des ministres. Cette note prévoit trois documents de planification stratégique : le Programme intérimaire de cadrage de l'action gouvernementale (Picag) 2011-2012, qui a déjà été élaboré et adopté par le gouvernement ; le Plan de développement économique et social (PDES) 2012-2015, en cours d'élaboration, ainsi que le Document de stratégie de développement durable et de croissance inclusive (Niger 2035).

Pendant que nous mettons en place ce dispositif institutionnel et de réflexion stratégique, nous avons fait un intense travail de mobilisation des ressources financières extérieures dont le pays a besoin pour réaliser des investissements majeurs et prioritaires pour notre économie. L'objectif assigné pour l'année 2011 était de mobiliser 600 milliards de francs CFA auprès des partenaires au développement, afin d'atteindre sur cette période un

volume des ressources extérieures aussi important que celui issu des ressources internes.

Etes-vous parvenus à atteindre cet objectif en 2011 ? Quel est celui de 2012 ?

Les actions que nous avons engagées depuis avril 2011 ont permis de mobiliser à ce jour un montant global de 1 006 milliards de francs CFA. Notre objectif de 600 milliards a donc presque doublé. En outre, près de 20 % de ces ressources ont été obtenues sous forme de dons, et le reste – sous forme de prêts – bénéficie de conditions concessionnelles qui réduisent leur coût.

Il faut souligner que ces ressources ont été mobilisées dans un contexte de crise budgétaire dans les Etats donateurs. Les ressources concessionnelles y sont de plus en plus rares et difficiles à obtenir en raison des exigences de leurs opinions publiques nationales, notamment sur l'utilité et l'efficacité de l'aide publique au développement.

Pour l'année 2012, nous n'avons pas véritablement d'objectif chiffré, mais nous in-

tensifierons les actions engagées. L'objectif reste de mobiliser davantage de ressources extérieures pour financer les projets contribuant à améliorer les conditions de vie de nos populations.

Qu'avez-vous prévu en termes de croissance pour 2012 ? Quels sont les secteurs susceptibles de tirer cette croissance ?

Il faut d'abord rappeler que l'insuffisance des pluies en 2011 a entraîné de mauvaises récoltes et une faible croissance de notre économie, qui a été de 2,3 % du PIB. Pour l'année 2012, nous avons l'ambition d'atteindre un objectif de croissance à deux chiffres qui pourrait se situer dans la fourchette de 10 % à 13 %. Ce niveau de croissance sera tiré par les investissements d'envergure réalisés dans les secteurs minier et pétrolier. La poursuite des réformes structurelles contribuera aussi à atteindre ce niveau. L'objectif de 13 % peut être dépassé si les résultats de la campagne agricole sont satisfaisants, car le secteur agricole, comme vous le savez, représente 40 % du PIB et fait vivre la grande majorité des Nigériens.

Comment comptez-vous utiliser cette forte croissance pour réduire la pauvreté ? Le chômage des jeunes ?

L'objectif ultime de la politique économique et des réformes est de réduire le chômage, en particulier celui des jeunes, et d'améliorer les conditions de vie de nos compatriotes en les sortant de la pauvreté. Pour y répondre, nous faisons tout pour créer les conditions de réussite des grands projets d'investissements qui transformeront notre économie. Parmi eux, outre l'exploitation de l'uranium et du pétrole qui se poursuivra, il y a le programme Kandadji de mise en valeur de la vallée du fleuve Niger, qui sera un véritable pôle de développement avec ses deux composantes d'irrigation et de production d'électricité. Citons aussi le projet d'exploitation du charbon de Salkadamna, qui fera du Niger un exportateur net d'électricité dans la sous-région. Et encore le projet de construction de la boucle ferroviaire Cotonou-Niamey-Ouagadougou-Abidjan.

Dans le monde entier, la construction des grandes lignes de chemin de fer a toujours eu un rapport étroit avec une forte croissance économique. D'une part en raison de l'am-



Le président Mahamadou Issoufou s'adresse aux journalistes. Au centre, A.B. Cissé

pleur des investissements que de tels projets supposent, d'autre part parce qu'ils permettent une véritable mutation dans les structures de production.

Où en sont les négociations avec le FMI en vue d'un nouvel accord triennal ? Qu'en attend le Niger ?

Les négociations engagées avec le FMI ont abouti à la conclusion d'un accord économique et financier sur la période 2012-2014, approuvé en mars par le conseil d'administration du FMI. Le gouvernement s'attèle à mettre en œuvre les dispositions de cet accord, notamment les réformes structurelles qui visent à lever les contraintes politiques et institutionnelles entravant la croissance économique. L'accord avec le FMI nous permettra de disposer de ressources venant de cette institution et servira ainsi de « catalyseur » pour mobiliser les ressources auprès d'autres partenaires au développement.

La directrice générale du FMI, Christine Lagarde, a effectué une visite en décembre dernier au Niger. Un bon signe ?

Sa visite et celle de la vice-présidente de la Banque mondiale en novembre 2011 à Niamey sont la preuve de la crédibilité retrouvée de notre pays auprès des partenaires au développement. C'est aussi une marque de reconnaissance de la communauté internationale de la qualité de la gouvernance mise en place depuis l'avènement de la VIIe République. Les partenaires au développement sont dans de bonnes dispositions à l'égard de notre pays. Nous nous en félicitons et continuons à travailler pour consolider l'Etat de droit et la bonne gouvernance.

Vous avez été vice-président de la BID.

Comment cet organisme aide-t-il aujourd'hui le Niger à réaliser ses objectifs de développement économique et social ?

La Banque islamique de développement est un partenaire de référence pour le Niger. Elle intervient dans les secteurs prioritaires pour le développement et participe au financement de tous les grands projets structurants pour notre économie. C'est le cas des infrastructures économiques et sociales comme le programme Kandadji, la route Arlit-Assamaka, la construction de la centrale de 100 MW, etc.

A en croire le FMI, les recettes provenant des ressources naturelles devraient accroître les revenus du Niger, mais le rendre aussi plus vulnérable à la volatilité des cours des matières premières. Que prévoyez-vous pour faire face aux chocs extérieurs et pour stabiliser les dépenses, notamment celles liées à la santé et à l'éducation ?

Il est indéniable que les recettes provenant de l'exploitation des ressources naturelles, notamment l'uranium et le pétrole, vont augmenter, vu l'envergure des projets d'investissement déjà réalisés ou en cours de réalisation.

Le problème n'est pas la volatilité des cours du pétrole, mais l'utilisation rationnelle et efficace des revenus qui en sont issus pour faire face à nos besoins de financement dans les secteurs prioritaires des infrastructures économiques, de l'éducation et de la santé. Dans ce sens, le Niger a souscrit à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) et s'est engagé à en respecter les principes. Nous ne croyons pas à l'efficacité des mécanismes de protection contre le phénomène de volatilité des cours des matières premières. Rappelez-vous le mécanisme du Stabex mis en place par l'Union européenne, dans le cadre de ses relations avec les Etats ACP. Encore une fois, le plus important est de veiller à l'utilisation efficace des revenus issus du pétrole pour améliorer les conditions de vie de nos populations. Les dépenses en faveur des secteurs de l'éducation et de la santé seront renforcées à hauteur de leur priorité pour le Niger. ■

Propos recueillis par François Katendi



Par Akmel Posper Akpa*

Opinion

Est-il pertinent de lier démocratie multipartite et développement socio-économique ? Contrairement à ce que l'on en dit aujourd'hui, cette loi d'airain ne se vérifie pas partout. En revanche, la qualité des leaders, à tous les niveaux, est une clé essentielle pour faire avancer les sociétés vers le bien pour tous.

Gouvernance et leadership : chemin de résurrection pour l'Afrique

Depuis l'effondrement du mur de Berlin, la démocratie est de plus en plus entendue comme une démocratie multipartite. Il est, de plus, entendu que cette démocratie-là doit engendrer à la fois bonne gouvernance et développement. Si l'on observe cependant que la démocratie multipartite peut créer et engendrer les conditions propices à l'émergence d'une bonne gouvernance, on ne peut toutefois dire qu'elle a le monopole du développement socio-économique.

Les cas de convergence presque parfaite existent, comme l'ont démontré les tigres d'Asie : Singapour, Malaisie, Corée du Sud et Inde. En revanche, des régimes pourtant dits "on démocratiques" au sens multipartite sont reconnus pour leurs performances au plan du développement socio-économique.

L'histoire nous enseigne aussi que ni la Révolution française ni la guerre d'indépendance américaine n'ont aboli la traite et l'utilisation du travail d'esclaves, alors même qu'elles ont su inventer le mode de gouvernance démocratique qui s'est imposé comme référence jusqu'à nos jours.

Quant au continent africain, si une corrélation multipartisme/démocratie/développement économique peut être établie pour de rares pays comme l'Afrique du Sud, le Botswana ou Maurice, cela est loin d'être une règle de majorité. Avec ce tableau contrasté, l'on est amené à se demander ce qui importe réellement pour l'Afrique dans sa lutte pour le développement : démocratie multipartite ou bonne gouvernance ? Performances économiques sur la base d'une vision et d'une approche pragmatique, quitte à piétiner

quelques droits, ou tout cela à la fois ?

En fin de compte, et si la question se réduisait tout simplement à une carence de leadership ? Pour ma part, je suis plus convaincu de cela que d'autre chose, même si la vérité se trouve probablement quelque part dans une combinaison de tous ces facteurs.

Il m'apparaît tout aussi clairement établi que la réponse à ces interrogations ne peut être apportée que par chaque pays, par chaque nation, en prenant en compte sa propre culture et sa sociologie, son histoire politique et économique, les conditions socio-économiques qui y prévalent, en un mot, la façon dont ce pays comprend le monde et se projette dans le monde dans sa dimension à la fois régionale et globale.

La réalité est que, pour la plupart d'entre eux, les pays africains sont un amalgame de sociétés traditionnelles sociétés où les conditions préalables à un développement économique sont seulement en train d'être créées et de poches de modernité. Le fait est que les institutions modernes dont les pays africains se sont dotés n'ont pas toujours fait la preuve de leur efficacité, trahissant ainsi les immenses espoirs placés en elles. Leur caractère précaire est pour beaucoup dans l'instabilité des pays où elles n'engendrent au contraire que népotisme, ethnicisme, clientélisme, corruption et injustice aux dépens de peuples qu'elles proclament pourtant servir.

C'est donc dans un tel environnement avec, sur le plan économique, des exigences de développement qui s'inscri-

vent dans l'urgence et l'immédiateté que l'Afrique est en train de s'essayer à la bonne gouvernance. Tel un enfant donc, on regarde l'Afrique. On la félicite quand elle franchit certaines étapes avec succès : l'élaboration et l'adoption d'une bonne Constitution, l'organisation périodique d'élections pour renouveler le personnel politique, la nomination de personnes compétentes et intègres à la tête des sociétés et institutions. Dans le même temps, on attend d'elle des performances sur le plan économique et social pour lesquelles les moyens ne lui sont pas toujours acquis.

Comment donc rester serein, constant et persistant dans l'application de bons principes de gouvernance qui par ailleurs n'assurent pas le pain quotidien dans l'immédiat, alors qu'on est assailli par les urgences et qu'on a constamment en face de soi les germes potentiels de déstabilisation des bases de la gouvernance elle-même ?

En Côte d'Ivoire, à peine Alassane Ouattara était-il sorti de son blocus imposé de l'hôtel du Golf que le journal satirique local Gbich barrait sa une d'un tonitruant "*Prési, on a crédit sur toi dèh !*" (1), relayant en cela et à la manière du parler local les vibrations et attentes des populations.

Qui les en blâmerait ? Tant la souffrance fût longue et les espoirs énormes. Urgences et gouvernance....Vaste programme !

C'est précisément là que le leadership entre en ligne de compte et peut faire la différence. Il ne sera pas nécessaire ici de dissenter plus que de raison sur la notion

ou la question du leadership. Tous ceux qui, dans nos pays et ailleurs, aspirent à se faire reconnaître comme leader ont, j'en suis sûr, avalé des tonnes de littérature sur la question. Les plus déterminés se sont même probablement astreints à suivre des formations spécifiques à même de leur inculquer les bons réflexes.

Il nous suffira ici de rappeler quelques qualités essentielles, trois au moins, qui nous semblent constituer la matière dont tout aspirant à un rôle de leader doit être pétri.

Le leader doit avant tout aimer son peuple et son pays. Cela sonne comme une évidence. Toutefois, au vu de ce qu'il nous a été donné de vivre ces dix dernières années dans mon pays, la Côte d'Ivoire, le rappeler n'est pas du tout hors de propos. Ainsi, aimer son pays c'est être profondément conscient et imprégné du fait que, dans sa position de leader, l'on est moralement responsable du pain quotidien et de la vie tout court de toute personne vivant sur les 322 416 km² de ce bout de terre dont le peuple nous a fait le gardien. Tout individu, du vieillard centenaire qui a perdu la notion des choses au nouveau-né dont les premiers vagissements expriment l'innocence et implorent protection, tous ont droit à amour et protection. Quand on aime son peuple, on se soucie de son bien-être aujourd'hui et de ce qu'il lui adviendra demain. Pour cela, le leader, tel le bon samaritain, doit exercer en permanence sa proximité avec ses concitoyens et être à leur écoute.

Le leader doit être juste dans ses actes et dans ses paroles. Les pharaons d'Égypte en avaient fait la vertu suprême dans la conduite des affaires de l'État. La loi de Maât, comme ils la désignaient, s'imposait à tous, et en premier lieu au monarque lui-même qui en était le garant. Cela part de la constatation indiscutable que l'injustice est mère de tous les maux en ce qu'elle engendre et entraîne dans son sillage ressentiments, disharmonie, et violence destructrice au sein du corps social d'un pays. Être juste, c'est avant tout reconnaître tous les citoyens comme des individus d'égale valeur, sans favoriser ni brimer des clans, castes ou catégories sociales plus que de mesure. Être juste, c'est savoir reconnaître et garan-

tir le bon droit de chacun. C'est s'assurer que l'accès aux prestations et le bénéfice du patrimoine national soit ouvert à tous et à chacun selon ses mérites. Être juste, enfin, c'est se poser en permanence la question de l'équité dans les actes que l'on pose, les décisions que l'on prend et les paroles que l'on porte.

Suis-je ici en train de rêver de vertus idéales difficiles à atteindre ? Que ceux qui le croient renoncent tout de suite à se porter candidats au service de leurs frères. Nul n'a jamais prétendu que le leadership était une voie facile, un genre de planque dorée pour dandys en mal de publicité et de prébendes.

Enfin, le leader doit être rassembleur. La cohésion du peuple, la solidarité nationale et le rassemblement doivent être une préoccupation permanente du leader. En conséquence et en opposition, il ne doit y avoir de place dans la pensée et le cœur du leader pour le "diviser pour régner", l'ostracisme et l'exclusion. En tant que tel, ce souci de rassemblement doit aussi prendre en compte et s'étendre à l'adversaire politique. Dans la situation qui est la nôtre et les circonstances du moment, je me risquerai même à dire que ce souci de rassemblement doit surtout s'étendre à l'adversaire politique, sans rien renier évidemment des exigences de justice et de lutte contre l'impunité. Le rassemblement se nourrit d'amour, d'humilité, de pardon, et surtout de magnanimité. Le président Houphouët-Boigny a su le démontrer inlassablement tout au long de sa longue carrière politique, lui qui tendait toujours la main pour relever celui qui est à terre, fût-ce par sa propre faute ou par le fait du prince. Un souci permanent de reconstruire l'homme, de bâtir la nation.

Il me faut tout de suite lever une équivoque et dire ici clairement que l'exigence de leadership ne vise pas uniquement la personne qui incarne ce leadership au plus haut niveau de l'État ni même essentiellement ceux en position de responsabilité dans l'appareil d'État. Bien sûr, ceux-là ont une responsabilité toute particulière et doivent servir de modèle. Toutefois, le leadership doit s'exercer à tous les niveaux et par chaque citoyen dans la position qui est la sienne au sein de la société.

Cela m'amène alors à parler de la responsabilité de la société civile, c'est-à-dire vous et moi. La société civile est perçue comme le signe de maturité du système de bonne gouvernance dans un régime démocratique. En premier lieu l'administration de l'État et particulièrement l'administration de l'État de droit.

L'administration doit être une machine efficace, bien huilée, de haute valeur au service de tout le peuple. Chaque citoyen doit se sentir être servi. C'est une question de solidarité nationale en même temps que de développement. Elle doit être partout et plus proche des gens, pas comme une présence oppressive mais comme un intendant général.

Mais au delà de la machine administrative, il incombe aussi à chaque société de « secréter » des organisations de la société civile responsables et aussi des leaders d'opinion respectables et respectés. Il nous reste à révéler plus de « sages ». Des hommes et des femmes qui parlent avec perspicacité et que le peuple écoute du seul fait de leur autorité intellectuelle et morale. Dans la crise douloureuse que la Côte d'Ivoire a connue, cela lui a fait cruellement défaut. Le silence des leaders d'opinion était assourdissant, laissant du coup le champ libre aux activistes et opportunistes de tout acabit, si ce n'est qu'on a assisté à un manque de courage et des compromissions de toutes sortes. Or, le sage comme le leader d'opinion doit parler, toujours parler. Écrire, toujours écrire. Écrire et parler, dire les choses comme elles sont, conformes aux intérêts du peuple, cela à temps et à contretemps pour éveiller les consciences, conseiller les dirigeants, soutenir l'effort national, éclairer l'opinion et quand il faut s'indigner ou s'élever contre, savoir le faire avec mesure mais détermination.

En définitive, la société civile doit exercer son esprit critique en refusant toute compromission et en mettant en avant son exigence de justice, de vérité et d'excellence. ■

* Conseiller spécial du directeur général de l'organisation des Nations unies pour le développement industriel (Onudi).

1) Ce qui veut dire : "Président, vous avez une dette envers nous !"

Pays de la zone franc : les exclus du réveil économique africain

Toujours inféodés à l'ex-métropole coloniale via le franc CFA, les pays francophones sont à la traîne de la croissance moyenne sur le continent. Il faut sortir de cette situation en mettant fin à la convertibilité et au taux de change fixe de la monnaie commune. Et cesser de laisser le Trésor français dicter sa politique monétaire.

Par Sanou Mbaye

Le Fonds monétaire international estime qu'en Afrique subsaharienne, le taux de croissance moyenne a été de 5,5 % en 2011 et sera de 6 % en 2012. Avec des taux de croissance de 2,5 % à 3 %, les pays francophones d'Afrique de l'Ouest demeurent les laissés-pour-compte de ces progrès. Leurs économies sont totalement contrôlées par les firmes françaises : Bolloré a la mainmise sur les ports et les réseaux ferroviaires ; Bouygues est à la tête de la majorité des projets de construction ; Total détient des parts importantes des sociétés de raffinage et d'exploration pétrolière ; France Télécom est le principal actionnaire des réseaux de téléphonie fixe et mobile ; la Société générale et BNP-Paribas (Bici) contrôlent les activités bancaires, et Air France monopolise le trafic aérien.

Les politiques monétaires, de change et de crédit sont formulées au sein du Trésor français. Elles sont taillées sur mesure pour servir exclusivement les intérêts des entreprises de l'Hexagone. Elles s'articulent sur un taux de change fixe et une convertibilité du franc CFA, la monnaie commune des pays membres de la zone franc. L'arrimage du franc CFA à l'euro à un taux de change fixe surévalué protège les entreprises françaises contre tout risque de dépréciation de leurs actifs et des profits gargantuesques qu'elles engrangent. En revanche, il lamine la productivité des pays africains et remet aux calendes grecques toute ambition d'industrialisation.

La libre convertibilité du franc CFA permet aux entreprises françaises de rapatrier librement leurs bénéfices en France et non de les réinvestir. Il en résulte une fuite massive des capitaux qui font de la zone franc un espace économique où les flux financiers sont négatifs, c'est-à-dire que les capitaux qui en sortent

sont supérieurs à ceux qui y rentrent. Le scandale de cette situation est que les Africains doivent payer pour se faire arnaquer de la sorte en déposant 50 % de leurs réserves de change, soit plus de 25 milliards de dollars selon les chiffres publiés par la France, données inaccessibles aux autorités africaines et qui n'ont jamais fait l'objet d'un audit indépendant.

Dans ces conditions, il n'y a rien d'étonnant au fait que les pays francophones d'Afrique soient non seulement exclus du vent de changement qui souffle sur le continent, mais également le théâtre de guerres civiles et étrangères, de coups d'Etat militaires et civils, de prédation, de corruption et de trafics en tout genre.

Pour mettre fin au pacte colonial qui les lie toujours à la Métropole, il est impératif de procéder à des réformes en profondeur des règles qui régissent la zone franc. Elles doivent d'abord porter sur l'abolition de la convertibilité du franc CFA. Dans l'état actuel du développement des pays de la zone franc, la norme devrait reposer sur l'inconvertibilité et l'intransférabilité du franc CFA. Rappelons que, pendant longtemps, la monnaie française elle-même n'était pas convertible. L'échange de francs français contre des devises était réglementé. Une convertibilité externe du franc, rétablie en 1958 pour les non-résidents, n'était pas non plus totale pour les résidents.

Il faut également mettre à fin la politique de taux de change fixe imposée aux pays de la zone franc, qui est une aberration. Depuis l'abolition de l'étalon or et des taux de change fixe en 1972 par Nixon, les cours des monnaies sont flottants et la stratégie des pays consiste à maintenir au niveau le plus bas possible le taux de change de leurs monnaies afin d'accroître leur compétitivité et le volume de leurs exportations. C'est là que s'inscrit la «



guerre des monnaies » entre pays industrialisés et pays émergents. Le franc CFA ne saurait faire exception ; il devrait être flottant, mais aussi arrimé à un panier de monnaies incluant notamment le dollar, le yen, le renminbi et la livre sterling.

A ces réformes monétaires, doit s'ajouter une réforme du secteur privé. Il faut légiférer pour faire recapitaliser les entreprises privées et réserver au moins 30 à 40 % des actions à émettre aux nationaux, comme en Afrique du Sud, au Zimbabwe, au Kenya et au Ghana. Une politique de recapitalisation bien préparée offrirait aux détenteurs africains de capitaux exilés la possibilité d'acquiescer des actifs dans des secteurs hautement profitables (électricité, gaz, télécommunications, transport, banques, etc.). La rentabilité qu'offrent de tels investissements stimule la mobilisation de l'épargne interne et le retour des capitaux exilés. La crise majeure qui s'amorce et la confiscation des avoirs dont les Africains sont régulièrement sujets ou menacés devraient les inciter à rapatrier leurs capitaux. Surtout que les taux de rémunération offerts sont nettement supérieurs en Afrique qu'ailleurs.

Ces réformes sont d'autant plus urgentes que le niveau d'endettement de pays tels le Portugal, l'Irlande, la Grèce, l'Italie ou l'Espagne est une menace non seulement pour la devise européenne, mais aussi pour l'économie mondiale. Les premières victimes en seraient les pays de la zone franc dont les économies ne sont que des excroissances de l'économie française. Alors qu'ils subissent encore les conséquences dévastatrices de la dévaluation du franc CFA de 100 % en 1994, un autre séisme monétaire finirait par désintégrer leurs fondations économiques, avec des implications incalculables pour les populations, déjà dans une grande précarité et insécurité. ■

Côte d'Ivoire Un nouveau départ pour le Cepici

Tombée en décrépitude en raison de la longue crise sociopolitique qu'a connue le pays, l'agence de promotion des investissements reprend du poil de la bête avec l'arrivée d'un directeur général ambitieux.

Qui n'a pas entendu parler du Cepici à la fin des années 1990 ? Cepici pour Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire, une agence qui faisait beaucoup d'envieux en Afrique de l'Ouest. Le président de l'époque, Henri Konan Bédié, qui voulait faire de son pays un « éléphant d'Afrique » misait sur une croissance à deux chiffres. Le mot « émergent » n'était pas encore à la mode, mais c'était bien de cela qu'il s'agissait. La Côte d'Ivoire devait intensifier sa présence à l'international pour attirer davantage d'investisseurs étrangers. Le Cepici était alors en première ligne pour en faire la promotion.

Près de deux décennies après sa création, le Cepici a perdu du terrain. Il faut dire qu'il n'a pas été épargné par les effets négatifs de la crise sociopolitique dans le pays. « *Il a perdu pied sur les activités de promotion des investissements. Plusieurs difficultés, tant conjoncturelles que structurelles, ont altéré le dynamisme et l'efficacité de ses actions d'attraction des investissements* », indique-t-on à la direction générale.

L'agence connaît depuis peu un nouveau départ. Le récent directeur général, Esmel Emmanuel Essis, sélectionné selon des critères de compétence au terme d'un processus ouvert, est entré en fonctions en octobre dernier. Ce diplômé d'une école de commerce connaît bien le monde des affaires ivoirien, pour avoir notamment fait une partie de sa carrière au sein du groupe Sifca. Dans la sous-région, il a dirigé l'embouteilleur Coca-Cola en Guinée-Conakry.



Esmel Emmanuel Essis

À son arrivée, le nouveau patron découvre une agence dans un état de grand délabrement. Les caisses sont presque vides. Difficile d'entreprendre des actions d'envergure pour vendre la destination Côte d'Ivoire. Essis met alors sur pied une équipe d'experts composée de consultants extérieurs, et un groupe de travail interne. Leur mission : faire le diagnostic des maux dont souffre le Cepici et proposer des remèdes afin de retrouver son efficacité et améliorer sa performance.

« *Notre vision est de faire du Cepici une agence investie par l'Etat pour assurer ses missions régaliennes envers les investisseurs, mais dotée d'une autonomie financière et d'un management de type privé orienté vers le résultat* », confie le directeur général. Un séminaire de validation des recommandations a été organisé en février. Son thème ? Réorganisation et repositionnement stratégique du Cepici. « *Dans cette perspective, les orientations stratégiques de la direction générale consistent à repositionner le Cepici en tant qu'organisme fédérateur de toutes les initiatives des structures gouvernementales en matière de promotion sectorielle des investissements* », indiquent les cadres de l'agence.

Esmel Emmanuel Essis a mené plusieurs actions pour le repositionnement et la relance des activités de l'agence. Le Cepici a par exemple reçu, au cours du dernier trimestre 2011, un certain nombre d'investisseurs potentiels étrangers en mission de prospection économique en Côte d'Ivoire. Plusieurs secteurs ont attiré leur attention : la cimenterie, l'agro-industrie et les transports terrestres et

fluviaux. Le directeur général a également honoré plusieurs rendez-vous à l'étranger dans le cadre des séminaires ou des forums. Le Cepici a par exemple été présent au Nigeria, en Chine, au Liban, en Autriche, au Canada, en France et à Singapour. Il est prévu de relancer le site Internet afin que l'agence soit plus visible auprès des investisseurs, tant nationaux qu'étrangers.

Par ailleurs, grâce à l'appui de certains opérateurs privés, le Cepici a aidé à la constitution de 93 entreprises entre fin 2011 et les premiers mois de 2012. Les agents du Cepici ont pu enregistrer 54 dossiers pour les projets voulant bénéficier du code des investissements. Cela représente un total de 123 milliards de francs CFA d'investissements envisagés.

Le gouvernement ivoirien accorde, pour sa part, une place privilégiée à l'agence dans son Plan national de développement 2012-2015 adopté en mars dernier. Et ce, afin d'améliorer la compétitivité du secteur privé grâce à un accroissement des investissements privés. Ces derniers devront atteindre un ratio de 12 % du PIB à l'horizon 2014.

« *Les activités de promotion des investissements constituent, de nos jours, un enjeu planétaire* », reconnaît Essis. Le Cepici doit maintenant mobiliser des ressources financières importantes s'il veut jouer pleinement son rôle. Il compte notamment sur le ministère de tutelle, mais aussi sur les bailleurs de fonds traditionnels de la Côte d'Ivoire. ■

Jean-Mathis Foko

Interview

Dieudonné Lokadi,
patron de la Direction
générale des impôts

« La TVA ? Plus de recettes pour l'Etat et plus d'harmonisation fiscale sous-régionale »

L'un des hommes au cœur de la réforme revient sur le processus ayant débouché sur la mise en application de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en RDC. Face à des opérateurs anxieux, ses services le répètent inlassablement : en se substituant à l'impôt sur le chiffre d'affaires, la TVA n'est pas un impôt de plus. Revue de détail.

Introduite début 2012, la taxe sur la valeur ajoutée alimente toujours les conversations. La veille de son application, certains acteurs ont même demandé un report. Ni le ministère des Finances ni l'administration fiscale n'ont cédé. Pour le patron de la Direction générale des impôts (DGI), la TVA ne tombe pas du ciel. La nouvelle taxation a été à la suite d'un processus inclusif.

Comment la nouvelle taxe sur la valeur ajoutée est-elle appliquée en RDC ?

La taxe sur la valeur ajoutée a été instituée par l'ordonnance-loi (n°10/001) du 20 août 2010. L'article 78 de ce texte dit expressément qu'elle doit entrer en vigueur dans les dix-huit



Le directeur général de la DGI, Dieudonné Lokadi

mois qui suivent sa signature, soit au plus tard en février 2012. L'administration des Impôts s'est donc préparée pour son application dès le 1er janvier 2012.

Y a-t-il un taux unique ou plusieurs taux ?

Le texte de loi prévoit un taux positif de 16 %, qui frappe toutes les opérations imposables à

la taxe sur la valeur ajoutée et non exonérées. Il existe également un taux de 0 % applicable aux exportations et aux opérations assimilées. Nous avons fait le choix d'un taux unique, car nous voulons que la gestion de cet impôt soit simplifiée non seulement pour l'administration, mais aussi pour les opérateurs économiques qui doivent dorénavant appliquer cette taxe. Nous avons fait une étude compa-

native des législations en matière de TVA. Elle montre que les pays qui l'ont introduite ces dernières années dans leur système fiscal l'ont fait avec un taux unique. On s'est également aperçu que ceux qui avaient choisi d'appliquer plusieurs taux sont en train de réduire leur nombre parce qu'ils souhaitent en simplifier la gestion.

Quels sont les produits et les services assujettis à la TVA ? Et les exonérations prévues ?

La loi a prévu deux catégories d'opérations relevant de la taxe sur la valeur ajoutée. La première concerne celles imposables par nature, à savoir : les opérations de livraisons de biens et les prestations de services. Et la deuxième vise celles imposables par dispositions expresses de la loi, comme les importations, les livraisons de biens à soi-même ainsi que les prestations de services à soi-même.

Les opérations de la première catégorie supposent une activité économique réalisée par des personnes physiques ou morales de manière indépendante, qui sont effectuées à titre onéreux entre deux personnes distinctes. Quant aux opérations de la deuxième catégorie, elles relèvent de la taxe sur la valeur ajoutée parce que le législateur en a décidé ainsi. Autrement dit, ces opérations ne remplissent pas l'une ou l'autre caractéristique de la première catégorie. Certaines de ces opérations, bien qu'imposables, peuvent néanmoins échapper à l'imposition à la TVA pour des raisons d'exonération.

Comment la DGI s'est-elle préparée à introduire la TVA ?

Cela fait des années qu'on prépare sa mise en place. En fait, depuis les années 2002-2003, avec le début du processus de restructuration de l'administration fiscale. Il s'agissait de renforcer son efficacité, notamment en faisant une distinction nette entre les services centraux, chargés du pilotage et de l'encadrement, et les services dits opérationnels, chargés de gérer au quotidien la situation fiscale des contribuables – dont la direction des grandes entreprises et les centres d'impôts.

Par ailleurs, il est important d'évoquer la réforme des procédures fiscales ainsi que certaines réformes introduites dans le système de



Une vue du Centre des impôts de la ville de Kinshasa



Des agents de la DGI en pleine séance de travail

l'impôt sur le chiffre d'affaires. Leur objectif est de se rapprocher du système TVA afin d'éviter d'importantes distorsions le moment venu. Plusieurs mesures ont été suggérées : la suppression de l'impôt sur le chiffre d'affaires (ICA) à l'importation, l'assujettissement à l'ICA des produits qui en étaient exemptés (notamment les produits passibles des droits de consommation), l'introduction du mécanisme de déductibilité de l'ICA supporté en amont à l'occasion de l'acquisition des matières premières et des biens intermédiaires, et enfin la suppression de toutes les exonérations de l'ICA accordées pour l'achat des matières premières et biens intermédiaires.

L'autre étape, pas moins importante, a

consisté à préparer les textes législatifs et à élaborer les mesures d'application. Actuellement, la Direction générale des impôts (DGI) est dans la phase de communication et de vulgarisation de ces textes, aussi bien en interne qu'auprès des opérateurs économiques. Au sein de la DGI, nous menons ainsi des actions de formation pour l'ensemble du personnel afin de les préparer à gérer cet impôt nouveau.

Pour les opérateurs économiques, nous avons organisé des actions de vulgarisation qui ont pris la forme de séminaires, d'ateliers, de matinées fiscales... Nous sommes également passés par la radio et la télévision pour les sensibiliser. Enfin, nous avons eu des échanges directs avec les délégués de secteurs strat



L'imposant bâtiment qui abrite le siège de l'administration fiscale près de l'hôtel de ville de Kinshasa

giques, notamment dans les milieux pétroliers et miniers, ainsi qu'avec les représentants de sociétés relevant du portefeuille de l'Etat, etc.

La DGI a-t-elle travaillé seule pour élaborer la loi ?

La signature de l'ordonnance-loi sur la TVA est l'aboutissement d'un travail collectif. Dès 2004, un comité de réformes a été institué au sein de la DGI qui avait pour mission, entre autres, d'élaborer un avant-projet de loi. Pour cela, le comité a travaillé sur base d'autres législations concernées par la TVA, telles celle du Congo-Brazza, de la Communauté économique et monétaire des Etats d'Afrique centrale (Cemac), de la France, etc. Il a produit en 2006 un avant-projet de loi qui a été envoyé dans les milieux scientifiques (universités) et économiques (corporations regroupant les opérateurs) pour recueillir leurs observations. Le comité a pris en compte celles formulées par les uns

et les autres qui étaient pertinentes, avant la validation par la haute direction de la Direction générale des impôts, puis la transmission de l'avant-projet de loi au ministère des Finances.

En 2007, celui-ci a institué, sous son autorité, le comité TVA, une structure technique chargée du suivi de la mise en place de cet impôt dans le pays. Outre les membres du comité de réformes de la DGI, le comité TVA est composé des délégués de la présidence de la République, de la Primature, de certains ministères et services publics ainsi que de ceux du monde des affaires. L'avant-projet de loi sur la TVA élaboré par la DGI a donc été enrichi au sein de ce comité.

Il faut noter que les observations formulées par les différentes missions du Fonds monétaire international (FMI) en RDC et des experts belges ont également été examinées et prises en compte pour finaliser l'avant-projet de loi.

Après l'examen en conseil des ministres, le projet de loi a été déposé au Parlement en 2009. L'examen et l'adoption par le Sénat, en première lecture, a eu lieu le 4 juin 2010, avant que le Parlement ne vote la loi habilitant le gouvernement à prendre par ordonnance-loi la législation portant institution de la TVA en République démocratique du Congo. La loi a ensuite été promulguée le 20 août 2010, date de sa signature par le chef de l'Etat, Joseph Kabila Kabange.

Quel intérêt le gouvernement a-t-il à introduire la TVA ?

Cet impôt il vise non seulement à accroître les recettes fiscales de l'Etat à la suite de l'élargissement de l'assiette fiscale, mais aussi à harmoniser la fiscalité indirecte au sein des regroupements sous-régionaux. La hausse des investissements, donc de la croissance économique, est une autre retombée de la réforme fiscale.



Le directeur général de la DGI, Dieudonné Lokadi, en compagnie de ses adjoints : (à sa dr.) Charles Mukwanga wa Mukwanga, Dga chargé des questions administratives et financières et Vincent Kabwa Kanyampa, Dga chargé des questions fiscales et des réformes.



Des agents de la DGI participent à une réunion à la direction générale

D'autres taxes et impôts vont-ils disparaître avec la création de ce nouvel impôt ?

Seul l'impôt sur le chiffre d'affaires (ICA) disparaît dès l'application de la taxe sur la valeur ajoutée. La TVA remplace l'ICA, qui est un impôt indirect à effet cumulatif. C'est pour corriger ses inconvénients que la TVA a été instituée dans le pays.

La DGI a-t-elle prévu la possibilité d'une télédéclaration et d'un télépaiement de la TVA pour les sociétés ? Quel sera le seuil du chiffre d'affaires pour obliger les entreprises à télédéclarer la TVA ?

Dans le cadre de l'amélioration des procédures fiscales, un projet de loi a été élaboré pour donner la possibilité aux entreprises d'effectuer une télédéclaration, et à l'administration fiscale d'élargir ses pouvoirs en matière d'enquête et de droit de visite et de saisie. Les modalités de la télédéclaration devront être définies par voie réglementaire.

Elles pourront notamment prévoir quelles entreprises seront éligibles au procédé et sous quelles conditions (chiffre d'affaires, etc.).

Comment la TVA répond-elle au souci d'harmonisation fiscale au sein de la zone SADC (Communauté des Etats d'Afrique australe) et de la zone CEEAC (Communauté économique des Etats d'Afrique centrale) ? Cet impôt peut-il faciliter l'intégration sous-régionale ?

Avec l'impôt sur le chiffre d'affaires, il était difficile pour la RDC d'harmoniser la fiscalité indirecte avec les autres pays de la sous-région. En effet, cet impôt ne fonctionne pas de la même façon que la TVA qui est appliquée dans tous les autres pays. En remplaçant l'ICA par la TVA, on facilitera donc l'harmonisation dans la sous-région.

Existe-t-il un seuil d'assujettissement à la TVA, comme dans d'autres pays ? Si oui, à quel niveau a-t-il été fixé ?

La législation a effectivement prévu un seuil d'assujettissement, fixé à 80 000 000 francs congolais (FC). En deçà de ce seuil, le contribuable ne pourra ni collecter la TVA sur les opérations effectuées avec ses clients, ni déduire la TVA qu'il aura supportée à l'occasion de ses achats auprès des fournisseurs des biens et services. Le seuil fixé tient compte non seulement de la capacité des entreprises à respecter les obligations incombant aux assujettis à la TVA, mais aussi du coût de gestion de cet impôt.

Quelles sont ces obligations ?

Tous ceux qui sont concernés par la TVA doivent la mentionner sur leur facture à chaque opération. Ils doivent souscrire à l'assujettissement à la TVA, de même qu'à la déclaration mensuelle de cet impôt. Ils doivent aussi payer spontanément les droits dus et tenir une comptabilité régulière.

Qu'est-ce qui change pour les entreprises ?

Les entreprises assujetties à la nouvelle taxe devront changer leur mode d'organisation, notamment pour la délivrance des factures, l'organisation comptable, l'adaptation du système informatique... Elles devront choisir avec une attention particulière leurs fournisseurs de biens et services, compte tenu des exigences de la déductibilité.

Au stade actuel, estimez-vous que la loi sur la TVA est acceptée facilement par tous les opérateurs économiques ?

La TVA n'est pas un impôt de plus : elle vient remplacer l'ICA dans le système fiscal congolais. C'est le message que nous véhiculons en direction de l'ensemble des opérateurs économiques et de la population. Ce qui n'empêche pas certaines catégories de contribuables d'exprimer des préoccupations. Il s'agit notamment des entreprises des secteurs minier et pétrolier et celles bénéficiant d'exonérations d'impôt sur le chiffre d'affaires à l'intérieur, dans le cadre du code des investissements. Des échanges fructueux ont été organisés entre la Direction générale des Impôts et les entreprises concernées pour répondre à ces préoccupations. ■

Propos recueillis par Jean-Mathis Foko

Télécom

Orange prend un abonnement longue durée

Limité sur son marché intérieur, saturé, l'opérateur français de téléphonie mobile a pris un pied en RDC en rachetant le chinois Congo China Telecom. Sur un territoire aussi vaste et sous-équipé, où les besoins sont grands, les perspectives de développement sont plus qu'alléchantes. Y compris pour la concurrence.

Une multinationale française qui remplace une entreprise chinoise en Afrique ? Voilà bien un processus à contre-courant de ce que l'on observe depuis quelques années sur le continent. Et pourtant, c'est ce qui s'est passé il y a un peu plus d'un semestre en République démocratique Congo (RDC), où la firme française Orange a racheté l'opérateur Congo China Telecom (CCT). La transaction s'est faite en deux fois : l'opérateur a d'abord acquis – en déboursant 10 millions de dollars (7 millions d'euros) – les parts de la partie chinoise, qui était majoritaire à 51 % dans l'entreprise. Il a ensuite négocié – pour 7 millions de dollars (5 millions d'euros) – le rachat des parts du capital restant détenu par l'Etat congolais. Et Orange n'entend pas en rester là. « Nous avons aussi négocié avec l'Etat une extension de notre licence 2G jusqu'en 2030, mais nous avons également acquis pour la même durée une licence 3G qui, elle, n'est pas exclusive. Cela signifie que l'Etat pourra en accorder d'autres dans les mois ou les années à venir à d'autres postulants. Il s'agit pour nous d'une licence complète [moyennant un versement supplémentaire de 71 millions de dollars (52 millions d'euros) au gouvernement congolais]. L'idée est de reprendre l'opérateur CCT, qui a des forces mais aussi des faiblesses, et de le conduire aux standards d'Orange », explique Claire



Claire Paponneau, directrice de zone Afrique de l'Ouest et Afrique centrale

Paponneau, directrice de zone Afrique de l'Ouest et Afrique centrale d'Orange. Et la représentante de la firme française d'ajouter : « La démocratisation de l'Internet pour l'ensemble de la population africaine représente un enjeu majeur pour Orange. C'est pourquoi nous déployons des câbles sous-marins très haut débit autour de l'Afrique et des réseaux 3G dans l'ensemble des pays où nous sommes présents. Notre ambition en RDC sera clairement de positionner la 3G pour le grand public, même si l'accès à un réseau haut débit va favoriser également l'entrepreneuriat. » Orange prend pied dans un marché qui est loin d'être saturé en RDC. En effet, selon les statistiques fournies par l'Institution spécialisée des Nations unies pour les technologies de l'information et la communication (UIT), on dénombrait fin 2010 41 990 lignes fixes au pays de Patrice Lumumba. Ce qui représente un ratio de 0,06 ligne pour 100 habitants. La même année, le nombre d'abonnés au cellulaire atteignait, lui, 11,8 millions sur une population de près de 70 millions d'habitants, ce qui représente une proportion de 17,9 abonnés au mobile pour 100 habitants. La

marge de progression demeure très grande pour tous les opérateurs présents sur le territoire congolais, dont au moins cinq pour la téléphonie mobile.

L'intérêt de l'opérateur Orange pour un tel marché peut, par conséquent, se comprendre aisément. Et cela d'autant plus que, comme pour ses concurrents basés en Europe, il a de plus en plus de mal à conquérir de nouveaux abonnés dans son pays d'origine. Le développement par la croissance externe est donc une des solutions qui s'offrent aux entreprises de téléphonie. Le groupe France Télécom-Orange a du reste commencé à le faire. Il est déjà présent en Afrique de l'Ouest, notamment au Sénégal – à travers la Sonatel, son navire amiral sur le continent –, au Mali et en Côte d'Ivoire. Son implantation en Afrique centrale s'étoffe progressivement. L'enseigne Orange est déjà hissée au Cameroun, en Guinée équatoriale et en Centrafrique.

« La RDC est un pays pour le mobile, et nous avons identifié un besoin », confirme Claire Paponneau. France Télécom-Orange

pourra ainsi affermir sa politique de marketing, apporter son expertise et son savoir-faire à sa filiale congolaise, Congo China Telecom. « La RDC est réellement un pays à fort potentiel qui offre des opportunités, ajoute la directrice Afrique. CCT est un opérateur présent dans tout le pays, il est associé à l'équipementier ZTE qui jouit d'une bonne fiabilité pour sa production. Nous pourrions donc y bâtir et développer une présence sur tout le territoire qui réponde à la politique et aux standards d'Orange. »

L'opérateur a repris l'ensemble du personnel recensé au moment de l'acquisition. Les effectifs sont cependant complétés au fur à mesure afin de correspondre aux normes du groupe français. « Nous commençons déjà par une évaluation des compétences locales. Nous faisons venir peu d'expatriés. Toutefois, en fonction des

besoins, nous pourrions avoir recours à d'autres talents qui seront surtout originaires du continent africain », annonce Claire Paponneau.

Dans le segment téléphonie mobile, Orange sera confronté dans la capitale congolaise à trois concurrents majeurs. Il s'agit, dans l'ordre, d'Airtel, de Vodacom et de Tigo. Tous sont adossés à des maisons-mères fermement ancrées sur leur marché d'origine ou financièrement très solides, à savoir : l'Inde pour Airtel appartenant au groupe Bharti, l'Afrique du Sud pour Vodacom, filiale de l'opérateur éponyme, lui-même adossé au géant britannique Vodafone. Quant à Tigo, il est l'une des filiales du groupe Millicom basé au Luxembourg, lui-même intégré au sein du groupe de presse suédois Kinnevik. « Mais la concurrence ne se limite pas qu'à la capitale, prévient Claire Paponneau. Elle s'étend aussi aux autres provinces du pays où l'ordre d'arrivée dans le classement des parts de marché de chacun de trois concurrents diffère d'une région à une autre. »

Le groupe français ne craint donc pas la concurrence. Le taux de pénétration du mobile est encore très faible et les opérateurs qui se positionnent sur le même marché ne constituent pas, pour lui, un problème majeur. Reste qu'il faut tout de même adapter la gestion de la société en fonction des réalités locales. « Nous avons bon espoir de développer nos parts de marché en RD Congo dans les cinq années à venir », soutient Claire Paponneau.

Pour hâter ce développement, Orange a pris l'option d'inclure notamment les services Data et la 3G. « Nous n'avons pas encore la connexion en raison d'un manque de capacités satellitaires, mais nous y travaillons », confie la directrice de zone Afrique de l'Ouest et Afrique centrale. Autre piste : le mobile banking (Orange Money), un service de paiement sur mobile qui permet aux clients - même s'ils n'ont pas de compte bancaire - d'accéder à des services financiers de base. Il s'agit par exemple du transfert d'argent, du retrait, de l'épargne et du paiement de factures ou du règlement

dans les magasins partenaires. La mise en place de cette nouvelle fonctionnalité est sérieusement envisagée. « Nous prenons notre temps en améliorant le réseau initial. Au moment opportun, CCT évoluera vers la marque Orange », affirme-t-on au siège parisien de l'opérateur français. « Le plus tôt sera le mieux, car le personnel, nos partenaires et les autorités attendent que la marque puisse évoluer vers les standards internationaux », ajoute-t-on.

Orange s'est déjà doté d'un programme pluriannuel qui inclut notamment les investissements dans le réseau, ceux liés aux plateformes de services, ainsi que le réaménagement de CCT. L'activité de la filiale congolaise « sera financée par des ressources internes, des prêts externes structurés et 185 millions de dollars (134 millions d'euros) apportés en plusieurs versements par France Télécom - Orange sous la forme d'une augmentation de capital ». L'objectif est d'atteindre six millions d'abonnés dans les prochaines années. Et passer d'un positionnement de 18 % à plus de 50 % de parts de marché. « Rien qu'à Kinshasa, nous offrirons des services abordables afin de satisfaire la population », promet Claire Paponneau.

Pour y parvenir, Orange compte sur son partenaire chinois, ZTE, dont il a racheté les parts dans CCT. Les Chinois fournissent les équipements adéquats afin de proposer un service de qualité et d'améliorer le réseau. « Notre groupe se chargera de la négociation des mobiles en alliance avec le groupe allemand Deutsche Telekom. Et ce, dans le but de proposer des portables de qualité à des prix abordables », indique encore Paponneau. Le but est de faire baisser les prix d'achat des appareils, afin d'apporter une réponse satisfaisante « à la population qui est en demande de terminaux adéquats et fiables », précise-t-on chez l'opérateur. Orange - qui cible aussi les entreprises - devrait leur proposer également, selon leurs besoins, un forfait « postpayé », une alternative à la formule du « prépayé », encore très répandue dans le pays, mais moins rémunératrice. ■

Maxime Clément



Romain Felber :
administrateur délégué
de Grand Hôtel Kinshasa

« Nous souhaitons plus de concurrence »

Pour gérer le Grand Hôtel Kinshasa, les Belges ont fait appel à ce manager suisse à l'élégance de mannequin, qui se fait plus présent dans les couloirs et le hall de l'hôtel. Il explique à Enjeux africains les problèmes auxquels il est confronté et les ambitions de cet hôtel cinq étoiles à gestion entièrement privée.

Le Grand Hôtel Kinshasa (GHK) a changé de mains en 2010. En fait, pas exactement, car l'Etat demeure actionnaire à 50 %. L'autre moitié, détenue depuis 1967 par la chaîne Intercontinental, a été revendue en mai 2010 à la Compagnie de distribution africaine (CDA). Le montant de la transaction n'a pas été révélé. Inconnue du grand public, la CDA appartient à la Société de distribution africaine (SDA). Celle-ci est basée à Bruxelles et entièrement détenue par des actionnaires belges, dont le très influent homme d'affaires Philippe de Moerloose.

La SDA exerce plusieurs activités, allant des équipements techniques au secteur automobile, en passant par tout ce qui touche à la motorisation. Elle est présente en RDC, notamment en tant que propriétaire de Demimpex. Elle possède également, avec le groupe sud-africain Lonrho, l'hôtel Karavia, à Lubumbashi. Ses effectifs atteignent quelques 2 000 travailleurs en RDC.

Y a-t-il des négociations entre l'actionnaire que vous représentez et l'Etat congolais pour reprendre les parts de celui-ci dans la société Grand Hôtel Kinshasa ?



Au départ, des discussions ont eu lieu entre les deux parties. Mais les actionnaires – surtout l'Etat congolais – n'ont finalement pas souhaité diluer leurs parts ni les céder intégralement. Et cela d'autant que le processus de valorisation des actions est très complexe. Le sujet n'est plus à l'ordre du jour. Les parties ont actuellement des parts égales, mais il y a une délégation statutaire de l'opérateur privé. Sa responsabilité est totale et claire sur le plan de la gestion, il n'y a pas d'amalgame. Le GHK n'est pas une société du portefeuille ou une régie traditionnelle. L'établissement est bel et bien de droit privé, mais dans lequel l'Etat congolais a une participation.

L'Etat devait de l'argent à l'hôtel au moment du désengagement de la chaîne Intercontinental. Qu'en est-il ?

En fait, il ne s'agit pas de la créance de la chaîne Intercontinental. Le GHK est une société dans cette joint-venture. Comme client, l'Etat avait certaines factures en souffrance à l'égard de l'établissement. C'est donc l'hôtel dont l'Etat est copropriétaire qui demande à celui-ci de payer ses dettes.

Mais l'Etat a-t-il fait des efforts pour éponger sa dette ?

Un premier plan de remboursement de la dette a déjà été établi en 2007. Cette opération a porté sur la partie antérieure à 2002. Nous sommes maintenant en train de négocier un dernier plan de recouvrement sur le solde. Difficile de définir ce qui reste à payer, mais c'est une affaire de quelques millions de dollars. .

Comment se passent les relations avec l'Etat ?

Bien. Il y a une parité en conseil d'administration. Nous sommes des associés à parts égales. Nos intérêts sont convergents. Nous avons intérêt à ouvrir le secteur des services, et l'Etat a intérêt à bénéficier de certains services pour lui-même ou pour ses invités. A Lubumbashi, notre investissement dans l'hôtel Karavia, alors à 100 % propriété de l'Etat, était simple : il était fermé, il n'avait plus d'actif, de passif, de collaborateurs. C'est une société qui a repris la partie opérationnelle avec un contrat.

A Kinshasa, la société qui gère le GHK n'est pas propriétaire des murs. Elle est propriétaire de l'investissement et de l'exploitation dans certains cas particuliers. Mais la rénovation du GHK a besoin d'une réhabilitation de fond en comble, avec un investissement important. Raison pour laquelle la moitié de l'hôtel est fermée. La partie la plus ancienne a 40 ans. La partie ouverte, la Tour, a, elle, 26 ans d'exploitation. L'infrastructure est quasiment obsolète. Mais la rénovation doit se faire en cours d'exploitation parce que l'hôtel ne peut pas fermer entièrement.

Quelle est la durée de réhabilitation de l'ancienne aile de l'hôtel ?

A peu près dix-huit mois. On espère tout boucler en moins de trois ans, y compris la rénovation de la Tour. Coût de l'investissement : environ 50 millions de dollars. Le financement se fera en partie sur fonds propres, le reste émanera d'un emprunt auprès d'institutions financières internationales..

Il y a déjà eu un prêt bancaire pour exécuter les travaux voici quatre ans...

A l'époque, un financement était prévu pour une rénovation avec un prêt d'une banque locale. Mais l'ampleur et le coût des travaux avaient été largement sous-estimés, ils n'ont pas pu être menés à terme. Seule une étude a été réalisée, ainsi que des travaux de démolition dans l'ancienne aile. .

A combien s'élèvent les effectifs aujourd'hui ?

L'établissement emploie 560 collaborateurs. Il y en avait 950 quand je suis arrivé, y compris les contrats sous-traités. Des gens travaillaient sans être immatriculés au GHK. Rappelons que, pour faire tourner un hôtel cinq étoiles de classe internationale, le ratio est d'un collaborateur ou d'un collaborateur et demi par chambre. Les effectifs étaient disproportionnés, étant donné que la moitié de l'hôtel est fermée. On injecte aujourd'hui un peu de sang neuf avec des compétences fortes à certains postes. Mais on ne fait plus de recrutement, sauf pour les postes de management.

Avez-vous trouvé facilement du personnel qualifié ?

Pas du tout. C'est un vrai problème.

Quels sont vos objectifs en termes de remplissage de l'hôtel ?

Pour 2011, notre objectif était de 65 % à 70 %, ce qui est bien par rapport à la capacité ac-

tuelle – la moitié de la capacité totale. On espère que la fin des rénovations correspondra à une certaine dynamique d'activités à Kinshasa. Parce qu'avec le volume actuel des affaires, on ne pourra pas remplir nos 450 chambres.

Les hommes d'affaires sont votre cible. Or le GHK est considéré, à tort ou à raison, comme un hôtel du gouvernement, sous-entendant avec une gestion étatique. Cela ne dissuade-t-il pas les hommes d'affaires ?

Pas du tout. De 1999 à 2010, l'Intercontinental est resté actionnaire, mais ne gèrait plus. Il s'est désintéressé de l'hôtel. Par défaut, le gouvernement a supervisé l'activité mais n'en voulait pas forcément la responsabilité. Certes, jusqu'à notre arrivée, la mainmise du gouvernement sur le GHK était forte. Ce n'est plus le cas. On gère cet établissement comme un hôtel privé, sans aucune interférence étatique dans nos activités. Le GHK est à la disposition à la fois des milieux diplomatiques et des hommes d'affaires.

D'autres établissements sont en construction. Vous préparez-vous à une intensification de la concurrence dans les deux ou trois prochaines années ?

Non seulement on s'y prépare, mais on le souhaite. La concurrence dynamise le marché. On oublie toujours qu'il n'y a que 6 000 ou 8 000 lits à Kinshasa, y compris dans les appartements et les petits hôtels. Ce n'est rien pour la capitale d'un pays aussi vaste. L'offre doit donc croître. Quand la clientèle a plus de choix, cela la rassure, accroît l'attractivité de la place et crée une dynamique positive.

Il faut aussi communiquer à l'extérieur. Pour le moment, seul le GHK le fait. Ce n'est pas à nous de faire la publicité pour tout le Congo et tous les groupes hôteliers. Si de nouveaux groupes viennent, les activités vont s'étendre et, forcément, une communication va se mettre en place.

Allez-vous investir pour le sommet de la francophonie, en octobre 2012 ?

Un établissement privé comme le nôtre ne

se contente pas d'investir une dizaine de millions d'investissements pour recevoir des clients additionnels. Il se rénove pour proposer des services plus vastes. Et il le fait parce qu'il croit à un marché qui sera durable. Cela dit, nous allons tout mettre en preuve pour offrir un maximum de services pour le sommet de la francophonie.

Comment procédez-vous pour accroître les ressources de l'hôtel ?

Plusieurs choses sont envisageables. Il faut d'abord définir le produit et la cible et être conscient du service que l'on propose. Depuis des années, on améliore les services dans l'accueil, l'hébergement, le nettoyage, l'entretien, la maintenance, la cuisine, la diversité des menus, etc. Grâce à cette amélioration, on peut communiquer par la publicité et l'action commerciale. Nous avons fait un gros effort dans le comportement par rapport à la clientèle. Avant, on disait que si vous descendiez au GHK, vous ne voyiez pas les dirigeants. Les choses ont changé. Tous les cadres sont à la disposition des clients pour aider, écouter, recevoir et offrir les services qu'ils demandent.

Quel commentaire vous inspirent les charges d'exploitation ?

Le GHK est tributaire de deux problèmes majeurs. D'abord, son activité est trop taxée à mon avis. C'est inacceptable lorsque l'on vise le développement économique. L'Etat applique par exemple une taxe de 27 % sur nos tarifs. Quand vous facturez une nuitée à 210 dollars, vous en versez 70 à l'Etat. Sur les 140 dollars restants, vous n'arrivez pas à payer les services de nettoyage, l'entretien des chambres et les salaires. Autre problème plus complexe : l'approvisionnement. Il est difficile de trouver sur place les produits recherchés, notamment dans l'alimentaire. Tous les biens de consommation comme les mobiliers et les ampoules électriques sont par exemple importés. Ils sont donc soumis à la taxe à l'import. Cela impacte négativement notre comptabilité. Nous dépendons totalement du prix d'achat. ■



Propos recueillis par François Katendi

Côte d'Ivoire

L'Etat reprend la main

Depuis le 2 novembre, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'une nouvelle réforme de sa filière café-cacao. Il était temps : en dépit de chiffres de production impressionnants, le secteur part à vau-l'eau. Onze ans après la disparition de la Caistab, une structure publique, et unique, de régulation est créée. Pas sûr que planteur y trouve enfin son compte...

Le 2 novembre, la Côte d'Ivoire a donc mis sur pied un nouveau mécanisme de gestion de la filière café-cacao. Le retour à la stabilité politique a autorisé la remise à plat du système, dont les points essentiels sont les suivants : renforcement de la bonne gouvernance et de la transparence dans la gestion des ressources ; développement d'une économie cacaoyère et caféière durable à travers la réorganisation de la production et l'amélioration de la productivité ; sécurisation du revenu des producteurs par la mise en place d'un prix minimum garanti ainsi que l'amélioration de la commercialisation intérieure et extérieure ; une interprofession (producteurs, exportateurs) forte et assise sur des organisations de producteurs crédibles.

Cette Caisse de stabilisation du prix des produits agricoles (Caistab) nouvelle mouture sera administrée sur une base paritaire entre l'Etat et l'interprofession au sein d'un conseil d'administration.

De Caistab en... Caistab ?

Le producteur serait l'une des pièces maîtresses du dispositif. Voilà qui devrait aller de soi, dira-t-on. On se rappellera, pourtant, que la libéralisation de la filière, intervenue entre 1997 et 1999, a laissé les paysans affronter seuls – après la suppression de la Caistab – intermédiaires et multinationales : ADM, Cargill, Cemoi, Armajaro et autres Barry Callebaut... qui leur font depuis lors, se plaignent-ils, une concurrence déloyale au bord champ.

Avant cette réforme à marche forcée, la Caistab coiffait un système qui organisait un programme de vente anticipée à la moyenne (PVAM), la fixation d'un prix bord-champ garanti aux producteurs, le contrôle de la qualité à l'exportation et la promotion du label Ivoire. Mais, minée par des années de

cours mondiaux au plus bas, la corruption et l'utilisation de ses ressources comme caisse noire par le pouvoir, elle ne répondait plus à son objectif. La Banque mondiale et le FMI poussèrent alors à son démantèlement, en pleine vague de libéralisation tous azimuts.

Peu à peu, la filière s'est désorganisée. Mal rémunérés, les paysans ont laissé vieillir les vergers, les produits phytosanitaires (engrais, pesticides, etc.) ont manqué, la qualité générale des fèves de cacao et des cerises de café s'est dégradée (avec l'aide d'acheteurs véreux dans les plantations). De surcroît, la contrebande, surtout avec le voisin ghanéen, encore protégé par son propre organisme protecteur (le Cocobod), s'est accrue, encouragée en cela par le désastre politique ivoirien. Pour ne rien dire des scandales à répétition impliquant des dirigeants de la filière...

Pour rappel, le café et le cacao représentent une production respective de 100 000 tonnes et 1,3 million de tonnes, assurée par environ 800 000 exploitations familiales, soit, au total, 15 % du PIB et 40 % des recettes d'exportation du pays.

Lors de la campagne 2010/11, close le 30 septembre dernier, les paysans ivoiriens ont battu des records avec 1,5 million de tonnes de cacao. De qualité parfois incertaine, mais qui lui assure quand même, avec près de 40 % de la récolte globale, le premier rang mondial. Le pays occupe également le 11e rang des producteurs mondiaux de café et le troisième au niveau africain.

Optimisation de la production et prix garantis aux planteurs

En présentant la réforme lors d'une conférence de presse à Abidjan, le ministre de l'Agriculture, Sangafowa Coulibaly, en a précisé quelques grandes lignes. Afin d'op-

timiser la production de ces deux cultures de rente, désormais concurrencées par les plantations de palmiers à huile et d'hévéas, Sangafowa Coulibaly a annoncé la mise en place d'une plate-forme de partenariat public-privé qui favorisera la concertation entre les deux secteurs. L'objectif, a-t-il souligné, est de développer des programmes d'activités pour améliorer les revenus et le cadre de vie des planteurs et de leurs communautés.

Dans le cadre de la commercialisation intérieure, les producteurs se voient garantir un prix minimum égal à 60 % du prix CAF (coût, assurance et fret), valable pour toute la saison et dans toutes les régions productrices. « *Cela, quels que soient les aléas du marché, même si l'Etat doit revoir la fiscalité ou se passer du* Dus [Droit unique de sortie, ndlr] », a tenu à préciser le ministre. Le contrôle de la qualité sera renforcé à l'exportation et à l'entrée des usines ; un plafond de réserve de 25 francs CFA à 50 francs CFA par kilo sera mis en place dès la campagne 2012/13, ce qui devrait soutenir la stabilisation.

Pour les échanges extérieurs, la réintroduction du PVAM lissera les effets négatifs des cours mondiaux sur le prix payé au planteur. Le prix minimum garanti entrera en vigueur dès la mise en œuvre du programme.

Au moins 70 % des récoltes seront vendues par anticipation et 20 % ou 30 % sur le marché spot (au comptant).

L'Etat protecteur des producteurs...

La Bourse café-cacao (BCC), l'Autorité de régulation café-cacao (ARCC), le Fonds de développement et de promotion des activités des producteurs de café et de cacao (FDPCC), le Fonds de garantie des coopératives café-cacao (FGCCC),



tous ces organismes fort dispendieux et qui n'ont pas prouvé leur efficacité passent aux oubliettes. Sangafowa Coulibaly l'a promis: « *Nous allons contrôler la gestion. Prendre les précautions pour amener ceux qui vont gérer la structure unique à le faire sans qu'il ne soit possible de commettre des dégâts comme par le passé.* » Mieux: « *L'Etat sera le premier protecteur des producteurs.* »

Pour autant, la réforme ne consacre pas « un monopole de l'Etat. » « Il s'agit, a expliqué le ministre, de faire en sorte que l'Etat puisse avoir un regard et que le jeu de la concurrence et de l'économie se fasse. » L'Etat veut également promouvoir la transformation. Dès 2015, il est envisagé un taux de transformation de 21 % à 30 % de la production pour le café; de 35 % à 50 % pour le cacao.

D'ici là, il faudra résoudre des problèmes endémiques: faiblesse des rendements (350 kg à 400 kg à l'hectare contre 900 kg à 1 200 kg en Indonésie et en Malaisie),

vieillesse des vergers, accès aux intrants, certification...

... Qui s'estiment mis à l'écart

Au final, quelle garantie les planteurs ont-ils d'être mieux payés? S'ils doivent bien recevoir un pourcentage du prix de la marchandise et de son transport, le prix CAF..., rien n'y contraint les acheteurs. Autre problème: mois après mois, le prix mondial du cacao n'a cessé de baisser. La tonne de fèves négociée à Londres valait 2 378 livres sterling le 23 février, au plus haut depuis juillet 2010, lorsqu'Anthony Ward, le cofondateur du fonds Armajero, avait razzie les stocks de cacao. Neuf mois plus tard, le cours est retombé à 1 608 livres sterling. Dure chute, qui a suivi celle des matières premières, tandis que les craintes sur l'approvisionnement, qui avaient fait grimper les cours, ont disparu.

Les défis à relever ne manquent pas pour

la profession, entre la paupérisation des campagnes, la déstructuration des sociétés agraires, les conflits fonciers et l'insécurité civile. « *Nous constatons une mise à l'écart des producteurs* », observe, amer, un membre de l'Association nationale des producteurs de café-cacao (Anaproci). Et de relever que la réforme ne dit rien sur leur représentation dans le conseil d'administration de la nouvelle structure. Sauf à se fédérer en coopératives, les planteurs ivoiriens ne pèsent toujours pas lourd.

« *La campagne en cours est une réforme transitoire* », a tenu à préciser le ministre de l'Agriculture. Autrement dit, la réforme promise prendra plusieurs mois. Etant entendu qu'elle est l'une des conditionnalités pour atteindre le point d'achèvement de l'Initiative PPTE (pays pauvres très endettés), objectif qui doit être atteint au premier semestre 2012. ■

Marie-Christine Simonet

Interview

Eustache Ouayoro, directeur des opérations de la Banque mondiale pour la RDC « Il faut rendre la vie facile à ceux qui veulent gagner de l'argent et développer la RDC »

Comment aider à développer ce vaste pays où les ressources et potentialités abondent, mais où il reste toujours difficile de les exploiter ? Eléments de réponse, avec Eustache Ouayoro, de la Banque mondiale, qui propose des solutions classiques, mais aussi plus innovantes.

Comment peut-on accélérer la croissance économique en RDC ?

La RDC est caractérisée par un secteur agricole représentant 40 % du PIB. Cette agriculture reste peu productive. Par exemple, la production de céréales plafonne à 800 kilos par hectare, alors que nombre de pays récoltent, eux, 2 tonnes à l'hectare. Dans d'autres pays africains, cette production peut même atteindre 8 tonnes à l'hectare. Il faut déjà améliorer la productivité de l'agriculture. C'est un aspect important pour l'expansion économique et la réduction de la pauvreté. D'autant que la majorité des Congolais vivent en milieu rural. La diversification de l'économie doit donc s'opérer en dehors du secteur minier. Même s'il est vrai qu'il faut tirer parti des mines. Je ne suis pas sûr que la RDC obtienne le maximum de ses ressources minières. Pour preuve, le secteur minier contribue pour moins de 200 millions de dollars au budget de l'Etat, là où la contribution du secteur pétrolier – avec moins de 30 000 barils par jour – s'établit à 335 millions de dollars. D'où l'importance de la gouvernance et de la transparence pour une meilleure gestion du secteur minier. Nous avons une opération qui s'appelle Promines, qui va aider dans ce sens.



Eustache Ouayoro

Qu'en est-il du projet « pôles de croissance » ?

Il s'agit de créer des pôles de croissance pour accélérer le rythme de l'expansion économique. Une telle approche se justifie par le fait qu'il existe un déficit important en infrastructures. Le climat des affaires est difficile. Il faut trouver une plate-forme sur laquelle on peut amener toutes les infrastructures nécessaires, créer les conditions pour que, en réduisant les tracasseries administratives, les entreprises puissent produire à des niveaux de compétitivité où elles peuvent vendre et exporter. Pour commencer, nous allons mettre près de 200 millions de dollars dans le projet « pôles de croissance ». L'idée est de créer une plate-forme de développement de la production nationale.

On parle de privatiser la Régideso, la Société nationale d'électricité (Snel) et l'Office congolais des postes et télécommunications (OCPT). Quelle est la position de la Banque mondiale ?

Une privatisation revient à céder des activités et des actifs détenus par l'Etat. Il

faut qu'il y ait quelqu'un prêt à acheter. Une entreprise fortement endettée intéresse peu car, en la reprenant, on devient responsable de son endettement. Le problème de la dette des entreprises publiques doit donc être réglé avant de vendre. Reste que l'apport du secteur privé peut être bénéfique à la gestion de ces sociétés. Avec le gouvernement, nous avons essayé, par exemple, de faire intervenir un opérateur privé dans la gestion de la Régideso, ce qui est différent de la vente des actifs de la société. Mais les nombreux acteurs sollicités n'ont pas été jusqu'au bout de l'arrangement à cause du retard pris pour faire avancer ce dossier en son temps. Nous avons donc revu l'approche avec une participation moins risquée pour le secteur privé. C'est ce qu'on appelle le contrat de services. Il diffère de la privatisation pure et dure où il est question d'acheter des actifs. Dans la privatisation de la gestion, il y a un partenariat public-privé. Nous allons davantage vers des schémas de partenariat dans la gestion. Mais les choses ne se font pas de ma-

nière automatique : ceux qui veulent venir dans ces partenariats attendent d'avoir un certain nombre de garanties, notamment sur la gestion du personnel. Beaucoup d'entreprises publiques ont des effectifs importants et des dettes colossales.

Avec le gouvernement, nous procédons par contrat de services pour gérer ces entreprises. Un contrat de performance devait être signé entre l'Etat et la Régideso, d'une part et l'Etat et la Snel, d'autre part. Ces deux contrats de performance sont maintenant en place. Il faut maintenant chercher les opérateurs qui vont gérer les sociétés dans le cadre d'un contrat de services. Cela n'élide pas le problème de la dette, qui doit être réglée par un arrangement avec l'Etat dans le cadre de la réforme des entreprises publiques.

Et avec l'OCPT ?

L'OCPT est le dossier sur lequel nous avons le moins avancé. En revanche, nous avons fait des avancées importantes dans le cas de la Régideso, puisque nous avons un projet d'adduction d'eau de 190 millions de dollars pour Kinshasa, Matadi et Lubumbashi, avec un volet investissements de l'ordre de 104 millions de dollars. Il faut changer les tuyaux, les compteurs, augmenter la capacité de production et faire des branchements. Par ailleurs, nous avons un projet de près d'un milliard de dollars

pour la Snel, pour réparer des turbines à Inga, transporter l'électricité au Katanga et à Kinshasa et faire des branchements dans la capitale.

Dans les télécoms, nous avons poursuivi le dialogue avec le gouvernement pour aller de l'avant dans les dossiers. Vous savez, par exemple, que l'Internet coûte cher en RDC. Avec 0,6 %, le taux de pénétration est l'un des plus faibles du continent. Mais la fibre optique n'est pas encore opérationnelle dans le pays. Pour en bénéficier, il faut ouvrir le marché aux opérateurs d'une manière compétitive pour faire baisser le coût de connexion à l'Internet. Mais il faut d'abord un cadre réglementaire, légal et transparent des télécommunications, et un régulateur qui doit faire respecter les règles du jeu.

Que fait la Banque mondiale dans le secteur des transports ?

Nous avons un projet de transport multimodal à hauteur de 255 millions de dollars. Une grande partie est destinée au soutien à la Société nationale de chemin de fer (SNCC) à hauteur de 206 millions de dollars. Sans la Banque mondiale, la SNCC aurait peut-être déposé son bilan. La SNCC est un outil indispensable, non seulement pour la cohésion nationale, mais aussi pour le développement de l'économie dans la partie sud du pays. De par sa géographie, le transport ne peut être que multimodal, combinant la voie ferrée, la

voie fluviale, etc. Nous travaillons avec la Régie des voies fluviales pour le balisage sur le fleuve. Nous travaillons aussi avec la Société congolaise des transports et des ports (SCTP, ex-Onatra). On espère progresser et pouvoir apporter le soutien nécessaire à la SCTP pour qu'elle contribue au développement du pays.

Selon le ministre Olivier Kamitatu, 600 000 jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail. Combien d'emplois sont-ils créés chaque année en RDC ?

Quand on voit le niveau atteint par le chômage, on estime qu'il reste beaucoup à faire. Le climat des affaires devient difficile quand les gens n'ont pas d'électricité pour produire. Cela coûte 4 cents ou 5 cents le kilowattheure (kWh) lorsqu'on utilise un barrage hydroélectrique érigé sur le fleuve pour produire du courant électrique. En revanche, le coût du kWh atteint de 30 à 45 cents lorsqu'on a recours au groupe électrogène, ce qui désavantage si on doit vendre à l'étranger. Il faut donc régler le problème des facteurs de production. Et ce n'est pas fini. Pourquoi créer une entreprise – donc des emplois – s'il faut payer encore trente-deux taxes différentes ? Tous ces points noirs méritent d'être éliminés. A mon avis, ce sont les infrastructures et l'environnement des affaires qui feront la différence. Il est impératif de rendre la vie facile à ceux qui veulent prendre des risques pour gagner de l'argent et développer la RDC. ■

propos recueillis par François Katendi

La sécurité aérienne en question

« La navigation aérienne n'est pas oubliée. Nous travaillons aussi avec la Régie des voies aériennes. Le dernier accident d'avion de Kisan-gani en juillet 2001 a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Nous avons été contactés par le gouvernement pour aider à faire la certification des compagnies aériennes et nous sommes engagés sur ce travail. Nous avons des ressources pour la certification. L'objectif est que toutes les compagnies aériennes en RDC ne soient plus sur la liste noire de l'Union européenne. Cela pose un gros problème de développement économique si personne ne peut voyager. Les gens sérieux ne sont pas prêts à monter dans l'avion, à commencer par les hommes d'affaires étrangers.

Au Nigeria, il y a eu une série de crashes aériens voici une décennie. On n'en parle plus, car il y a eu un nettoyage. Beaucoup de transporteurs ne remplissaient pas les conditions. En RDC, il faut s'attendre à ce qu'une bonne partie des entreprises restent sur le carreau si l'on fait la certification. La sécurité de la population est plus importante que les petits intérêts à droite et à gauche. Cela dit, on souhaite que les réformes soient faites aussi bien institutionnellement qu'à la Régie des voies aériennes (RVA) et à la direction de l'aviation civile. Là non plus, il n'y a pas eu beaucoup de progrès. Nous attendons qu'ils soient réels pour continuer avec des ressources mises à la disposition dans notre projet multimodal. »

L'Onudi en quête de nouveaux relais de croissance

Depuis le sommet des Nations unies sur les pays les moins avancés en Turquie, en juin 2011, où le programme d'actions d'Istanbul a été adopté, l'agence onusienne a fait de la croissance économique et de la création et du partage des richesses ses priorités.



Le directeur général de l'Onudi, Kandeh Yumkella

L'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (Onudi), dont le siège est basé à Vienne, cible désormais des projets types à réaliser dans les pays pauvres, afin de couvrir l'essentiel de leurs priorités économiques et sociales. Sa stratégie tourne autour de trois axes : la mise en valeur des ressources naturelles, la prise en compte des besoins de la population, la création de richesses en milieu rural et périurbain. Un accent particulier est mis sur les jeunes et les femmes. L'approche défendue par le directeur général de l'Onudi, Kandeh Yumkella, accorde une grande place à la promotion des initiatives régionales. Son conseiller, Akmel Akpa, précise sa pensée : « Il est louable que les actions à mener aient déjà une dimension nationale, mais certaines d'entre elles ont une portée amplifiée lorsqu'elles sont réalisées à l'échelle régionale. »

Les experts de l'Onudi ont désormais un objectif : aider les pays les moins avancés (PMA) à mettre en place des programmes selon leurs besoins, afin d'amorcer la création d'emplois et la valorisation des richesses. Pourtant, « L'Onudi n'est pas un

bailleur de fonds classique. Elle est plutôt une agence spécialisée et un centre de compétences qui conseille les Etats », rappelle-t-on au département Afrique, à Vienne. Elle dispose cependant de ressources propres qui, bien que limitées, permettent de « faire des études préliminaires et concevoir des programmes cohérents susceptibles d'être présentés aux bailleurs de fonds ». En effet, une fois les programmes conçus, les experts onusiens accompagnent les Etats dans leurs démarches de mobilisation de fonds, en s'adressant aux bailleurs bilatéraux tels que la France, la Suisse, l'Espagne, La Norvège ou la Finlande. Mais, aussi, à d'autres bailleurs multilatéraux, comme l'Union européenne ou la Banque africaine de développement (Bad).

A l'Onudi, on préfère prévoir plutôt que de devoir agir dans l'urgence. « Les dernières études nous informent que le continent africain aura atteint d'ici à 2040 le milliard d'habitants, argumente-t-on au département Afrique. A cela s'ajoute le fait que près de 60 % de cette population sera située dans les agglomérations urbaines, dont les habitants seront en grande majorité instruits et éduqués. Il est donc nécessaire que l'essor démographique s'accompagne d'une croissance économique créatrice d'emplois. Si cet objectif n'est pas atteint, on devine aisément les difficultés que cela pourrait engendrer. C'est ce qui constitue notre problématique, et il ne devrait y avoir aucune gêne à aborder le sujet de la création de richesses. Pendant longtemps, ce sujet est demeuré tabou. »

Les experts de l'organisation veulent aussi du concret. Ils indiquent aux PMA la voie de diversification économique, notamment par la promotion de l'agro-industrie. Mais plusieurs facteurs doivent être pris en compte ou incorporés. Il s'agit de l'innovation et du progrès technique, mais aussi du capital humain et des infrastructures. Il faut par exemple créer des réseaux innovants

pour que les producteurs de cacao fabriquent aussi du chocolat. Ou pour que ceux qui produisent du coton passent à la fabrication de vêtements. « Ainsi naît l'industrie, soutient-on à l'Onudi. Il ne s'agit pas forcément de créer de grandes industries, mais, par le biais des PME et des communautés, on peut remonter l'échelle des valeurs et créer de la richesse à la base. »

Dans sa quête de nouveaux relais de croissance pour les pays pauvres, l'Onudi veut développer des chaînes de valeur industrielles en mettant en relation tous les acteurs d'une filière pour y organiser la stratégie et le dialogue. « Grâce aux centres techniques dont nous disposons par filière, il faut amener les compétences, les laboratoires, et le respect des normes à constituer un paquet de services qui sera ensuite promu. » Pour un pays producteur de cacao, par exemple, il est question de centraliser tous les services et compétences afin d'en exploiter au mieux les dérivés.

Autre facteur : le capital humain. Pour l'Onudi, il faut promouvoir la formation professionnelle. « Nous pouvons développer, autour d'un centre technique, des centres de compétences permettant aux jeunes en milieu urbain, périurbain et rural d'y développer leur talent. Tous les secteurs d'activités y seront représentés pour que les entreprises puissent disposer d'un personnel qualifié », explique un responsable du service Afrique.

Bien sûr, rien ne peut se faire sans énergie. Celle-ci doit être disponible, de préférence « propre » si l'on veut un développement durable. Jusqu'à la fin novembre 2011, les experts du département Afrique suivaient de près quelque cent-cinquante projets concrets, représentant un total de 400 millions de dollars. Une montée en puissance dont ils se félicitent. ■

Maxime Clément

Interview

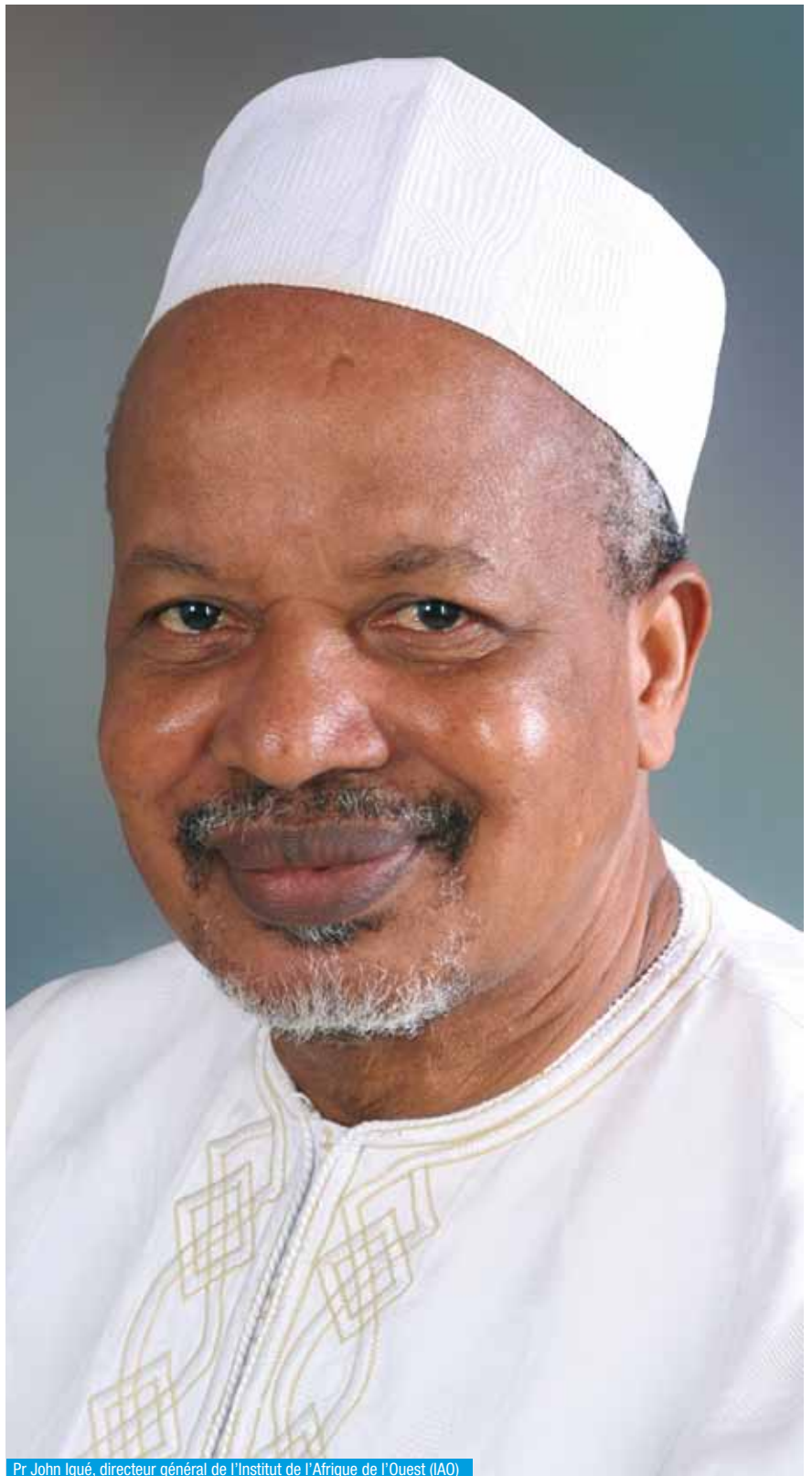
Pr John Igué,
directeur général
de l'Institut
de l'Afrique
de l'Ouest (IAO)

« Nous serons à l'écoute de tous les habitants de la sous-région »

A vocation exclusivement sous-régionale, le jeune Institut de l'Afrique de l'Ouest entend promouvoir la recherche en étroite collaboration avec les acteurs privés et les décideurs politiques. En se donnant les moyens de son indépendance.

Quelle est la particularité de l'IAO ? En quoi va-t-il se distinguer des autres initiatives de recherche sur l'intégration régionale ?

Tout d'abord, l'IAO est une émanation de cinq institutions : l'Unesco, la Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest (Cedeao), l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa), le gouvernement du Cap-Vert et le groupe Ecobank. De ces cinq institutions, seul le Cap-Vert est du domaine de l'Etat. C'est la première particularité de l'IAO. Autre originalité : c'est la seule institution à s'occuper exclusivement de la recherche sur l'intégration régionale. Les autres initiatives font certes de la recherche sur l'intégration régionale, mais de façon subsidiaire. Par ailleurs, l'IAO jouit d'une autonomie totale face à ses promoteurs. Cela lui permettra de faire des recherches et d'en publier les résultats de en toute liberté et toute franchise, sans craindre de blesser



Pr John Igué, directeur général de l'Institut de l'Afrique de l'Ouest (IAO)

la susceptibilité de qui que ce soit. Enfin, l'Institut ne fait pas de la recherche pour la recherche. Les résultats de ses travaux doivent servir à la décision et à l'animation d'un dialogue fructueux entre chercheurs, décideurs politiques et acteurs privés. Les autres initiatives sur l'intégration régionale sont plus enclines à faire des recherches pour promouvoir uniquement la connaissance scientifique. Leurs résultats de sont débattus uniquement entre initiés.

Comment l'IAO peut-il se montrer indépendant vis-à-vis des Etats qui l'ont créé ? Quels sont les gages d'une telle indépendance ?

L'IAO n'a pas été créé par les Etats. Ceux-ci ont seulement approuvé sa naissance. Du coup, ils n'ont aucun contrôle ni sur son fonctionnement ni sur le financement de ses activités.

Les gages d'indépendance de l'Institut reposent sur son mode de financement, qui ne vient pas de cotisations des Etats mais des donateurs croyant volontiers en l'avenir de cette jeune institution. Mieux : on ne voudrait pas que cette donation soit pérennisée dans le temps, mais on souhaiterait recevoir les financements sous forme de dons octroyés une fois pour toutes. Ces dons seront placés en dépôt à terme (DAT) pour produire des intérêts qui financeront le secrétariat et les activités de l'Institut. Si cet objectif est atteint, la sécurité et l'autonomie de l'IAO seront définitivement assurées.

Par qui sont financées les activités de l'IAO ? De quel budget dispose-t-il en 2011 et à combien pourrait-il s'élever en 2012 ?

A sa création en juin 2010, les cinq donateurs ont mis la main à la poche pour assurer son démarrage. L'IAO ne dispose d'ailleurs que d'un petit secrétariat de neuf membres basé à Praia, au Cap-Vert. Son budget en 2011 n'est que de 950 000 euros, destinés essentiellement à structurer l'institution, à la populariser et à commencer quelques activités de partenariat. Ce budget sera porté à 1,5 million d'euros en 2012, année du démarrage effectif des activités. Sur ce montant, 60 % iront à la recherche, à l'organisation des forums et aux programmes de formation. Pour son finance-

ment futur, une table ronde des bailleurs de fonds est prévue à Lomé en novembre 2012. Si celle-ci donne de bons résultats, l'IAO espère mobiliser un don unique de l'ordre de 35 millions d'euros qui sera placé en dépôt à terme. Seuls ses intérêts serviront à couvrir le budget annuel qui ne dépassera pas les 2 millions d'euros par an.

Si la table ronde ne donne pas des résultats escomptés, l'IAO prendra attache avec ses amis dans la région et dans le monde pour solliciter un don unique. Parmi eux, il y a bien sûr quelques chefs d'Etat et surtout quelques opérateurs économiques privés qui font des affaires en Afrique de l'Ouest et qui ont besoin d'une meilleure visibilité régionale pour prospérer.

Comment entendez-vous mener le dialogue entre tous les acteurs de la société, notamment entre les politiques et les acteurs privés ?

L'IAO jouit d'un précédent qui lui permettra de réaliser aisément cet objectif. En effet, entre 2005 et 2010, l'Unesco a mené série de réflexions à partir de son programme MOST (Management of Social Transformations) sur le thème « *Etats-nations face aux défis de l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest* ». Ces réflexions ont été conduites dans les quinze Etats de la Cedeao et ont fait l'objet de quinze ouvrages publiés aux Editions Karthala, à Paris. Elles ont débouché sur la formation de comités nationaux dans les quinze pays concernés. Ils comprennent les chercheurs, les décideurs politiques et les acteurs privés. Ce sont ces comités qui serviront de support au dialogue.

Ensuite, l'IAO, en tant qu'émanation de la Cedeao et de l'Uemoa, a pour objectif de populariser les protocoles, conventions et actes additionnels de ces deux institutions. Cela se fera en impliquant les ministres chargés de l'intégration régionale, les autorités de la Cedeao et de l'Uemoa et tous les réseaux de chercheurs et d'acteurs privés qui existent en Afrique de l'Ouest. Parmi ces réseaux, on peut mentionner le Réseau des universités et institutions de formation, la Fédération des organisations du patronat de l'Afrique de l'Ouest (Fopao), le Réseau des

paysans et producteurs de l'Afrique de l'Ouest (Roppa), l'Association des banques de l'Afrique de l'Ouest, la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest, l'Association des manufacturiers d'Afrique de l'Ouest, l'Organisation des femmes entrepreneures d'Afrique de l'Ouest, l'Organisation des jeunes, etc. Toutes ces structures seront les partenaires privilégiés de l'IAO.

L'IAO n'élaborera aucun programme de travail sans le soumettre à ces instances pour information et avis. Ce faisant, l'IAO s'assurera d'une clientèle avec qui il travaillera un commun accord pour la popularisation de ses meilleurs travaux.

De quels moyens dispose l'IAO pour inciter les Etats, les gouvernants et les partenaires au développement à prendre en compte les résultats de ses travaux, ses recommandations et, bien entendu, ses critiques ?

Sur cette question, l'IAO bénéficie de quelques exemples à suivre comme, par exemple, le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO) de l'OCDE, à Paris, en France, et le Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale (Lares), à Cotonou, au Bénin.

Pendant longtemps, le CSAO a initié des travaux de recherche innovants et organisé des forums qui ont changé la pratique de l'aide alimentaire aux pays sahéliens. Il a aussi mené une réflexion prospective, la West Africa Long Time Perspective Study (WALTPS) qui a connu beaucoup de succès.

De même, pendant une dizaine d'années, le Lares a publié une note trimestrielle de conjoncture dénommée *Echos des frontières* sur la manière dont le Nigeria influe sur les économies des pays limitrophes. Cette note a aidé beaucoup de pays à changer complètement la manière dont ils élaborent leurs indicateurs économiques et la façon dont ils se positionnent vis-à-vis du Nigeria. L'IAO fera la même chose. Pour cela, il a besoin d'avoir de bons résultats de recherche et de les porter à la connaissance de tout le monde à travers les rencontres de dissémination et de dialogue. Il produira aussi des notes de conjoncture sur des questions cruciales. Elles seront accompagnées de résumés exécutifs à l'attention des décideurs poli-

tiques, des partenaires au développement et des opérateurs économiques.

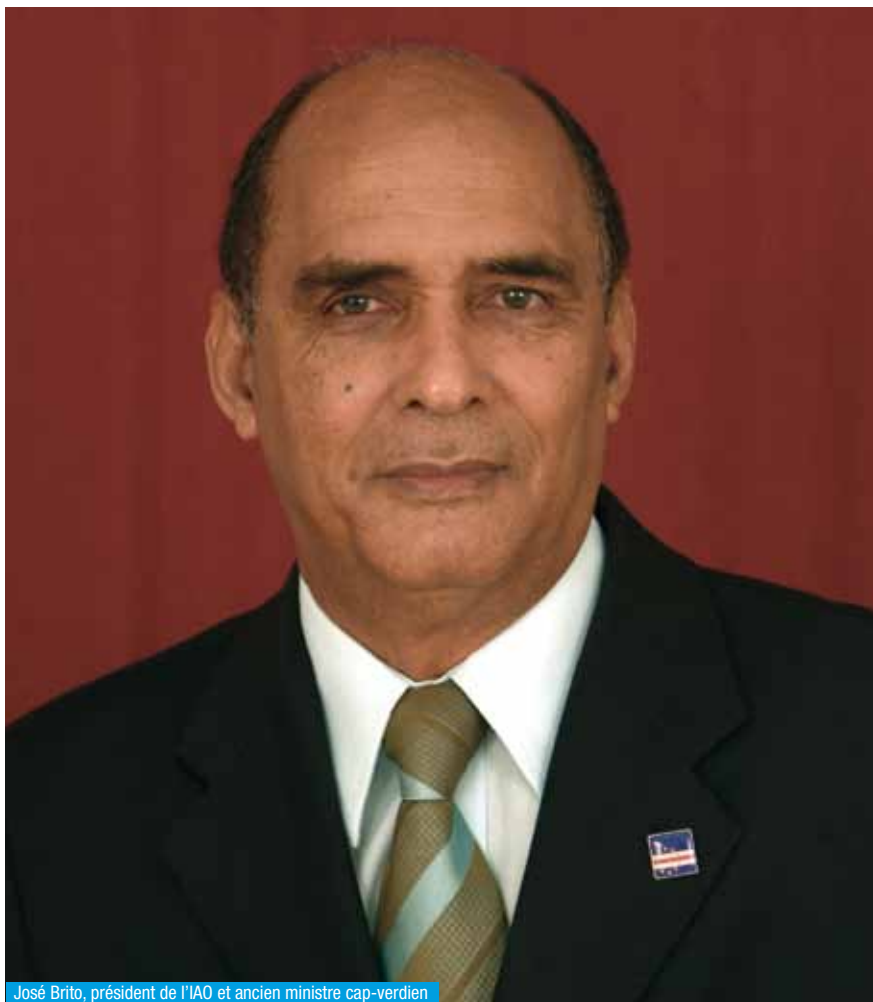
A la différence du CSAO et du Lares, l'IAO organisera des débats télévisés et des conférences de presse sur les informations qu'il juge nécessaire de porter à la connaissance de tout le monde. Enfin, l'IAO se fera inviter à la conférence des ministres de la Cedeao et de l'Uemoa pour se faire entendre périodiquement. Il fonctionnera comme une structure de conseil et d'informations aux opérateurs économiques qui le souhaiteraient.

Comment l'IAO peut-il s'ouvrir au grand public et éviter d'être un cercle d'initiés, loin des préoccupations des populations ?

L'un des objectifs de l'IAO est d'être à l'écoute des populations pour porter leurs doléances auprès des décideurs politiques. Il ne peut réaliser cet objectif que s'il tisse un réseau d'araignée sur l'ensemble de la région, en profitant des comités nationaux et en signant des accords de partenariat avec tous les acteurs de développement.

Je voudrais enfin lancer un appel à l'endroit des promoteurs de l'IAO pour une meilleure implication dans le financement de l'institution et une facilitation des procédures administratives qui y sont liées. ■

Jean-Mathis Foko



José Brito, président de l'IAO et ancien ministre cap-verdien

L'intégration régionale à l'honneur

Créé en 2010, l'Institut de l'Afrique de l'Ouest (IAO) est un laboratoire d'idées dédié à l'intégration régionale et aux transformations sociales. Son siège se trouve à Praia, la capitale du Cap-Vert. Sa mission consiste notamment à promouvoir le savoir sur l'intégration régionale pour des actions concrètes, animer une plateforme de rencontres et d'échanges sur l'intégration régionale et former une nouvelle génération d'élites de l'intégration régionale. La présidence de l'IAO a été confiée à José Brito, ancien ministre cap-verdien des Affaires étrangères et de l'Economie. Cet ingénieur chimiste de formation et polyglotte (portugais, français, anglais, etc.) a aussi occupé le poste d'ambassadeur aux Etats-Unis et celui de conseiller auprès du Premier ministre. Il mettra son expérience acquise dans plusieurs pays d'Afrique et d'Amérique au service de l'institution qu'il préside. Cet expert des questions liées au développement, à l'intégration régionale, à la diplomatie et à la géopolitique fera aussi bénéficier l'IAO de ses connaissances et de ses nombreux contacts afin d'accroître la notoriété de l'institution et d'asseoir sa réputation.

Un directeur général s'occupant de la gestion au quotidien a aussi été nommé. Les chefs d'Etat de la région ont jeté leur dévolu sur l'ancien doyen de la faculté des lettres, art et sciences humaines de l'université nationale du Bénin à Cotonou et ancien ministre de l'Industrie et des Petites et moyennes entreprises, le Pr John Igué. L'homme, qui force le respect au sein de la communauté scientifique d'Afrique de l'Ouest pour sa rigueur intellectuelle et ses travaux de recherche sur l'intégration régionale et les échanges transfrontaliers, doit donner ses lettres de noblesse à la seule institution de recherche en Afrique de l'Ouest consacrée uniquement à l'intégration régionale. Toujours enthousiaste, il devrait ainsi mettre à la disposition de l'IAO son expérience et son épais carnet d'adresses.

Pages réalisées en partenariat avec Banque & Finance le magazine de la place financière suisse

Investissements

Pléthore d'opportunités

Au cours des dernières années, l'Afrique s'est transformée d'une région tributaire de fonds de développement en un continent d'opportunités d'investissement.

sebastian Kahlfeld

Portfolio manager for Retail Emerging Markets Equity, DWS Francfort

Entre 1990 et 2010, la part des investissements directs à destination de l'Afrique subsaharienne (SSA) dans la performance économique est passée de 0,4 à 3,6%, en 2010. Les prestations d'aide au développement ont quant à elles diminué de 5,9% à environ 4%, pendant la même période. Ce développement est dû non seulement à la croissance rapide de la classe moyenne, mais aussi à la consolidation des systèmes démocratiques, qui va de pair avec les réformes nécessaires mises en place au cours des deux dernières décennies. Selon l'interprétation internationale, le Ghana et la Zambie comptent ainsi depuis peu parmi les économies à revenu moyen, se traduisant par des revenus plus élevés et des taux de pauvreté moindres. Le Nigeria est encore loin de ce statut. Néanmoins, en 2010, il a enlevé la place de deuxième économie d'Afrique à l'Égypte. L'Afrique du Sud, jusqu'ici la première puissance économique d'Afrique, est certes en mesure de conserver sa longueur d'avance pour le moment, mais elle devra dans un avenir proche céder ce statut au Nigeria, qui est en plein essor économique. Cette position avantageuse du Nigeria devrait, à court, moyen et long termes, attirer un nombre beaucoup plus important d'investisseurs. Et ce pour de bonnes raisons, à commencer par une croissance soutenue de la population d'environ 2,5% par an, et une croissance économique d'environ 7% par an (selon le FMI) qui stimulent



la demande de biens économiques. Dans une économie jusqu'alors fortement exportatrice de pétrole, un tel scénario devrait entraîner une diversification des flux de revenus. De plus, les secteurs de l'industrie et des services devraient gagner en importance, au détriment de

l'agriculture qui, avec une part actuelle de 40% de la performance économique, représente jusqu'ici le secteur dominant. Les secteurs des télécommunications et des services financiers, en particulier, ont été marqués par des bouleversements au cours de la dernière décennie, également renforcés dans le cadre de la croissance élevée de la population. La population a de fait augmenté de près de 30% en dix ans, et compte aujourd'hui dans les 160 millions d'habitants, tandis que la performance économique totale de la République a quadruplé.

Le défi agricole

L'agriculture représente un défi à relever au cours des prochaines décennies. Certes, la vision actuelle de l'Afrique dans le monde entier est marquée par la sécheresse et la famine. Mais si l'on considère l'ensemble des terres agricoles arables, d'un point de vue purement quantitatif, la superficie cultivable de l'Afrique pourrait doubler, sans parler d'une augmentation possible de l'efficacité des pratiques agricoles souvent encore rudimentaires. Non seulement la demande globale croissante et un prix mondial plus élevé rendent les investissements plus attrayants pour les États,



Le président Faure Gnassingbé a créé en 2011 Togo Presidential Investment Advisory Council (TPIAC). Le Conseil sur l'investissement privé est chargé de conseiller et d'orienter le gouvernement dans ses choix en matière d'investissement privé.

tout comme pour les agriculteurs, mais ce processus est avant tout accéléré par la croissance de la population autochtone, par la plus grande importance accordée au secteur des services, en particulier par la population urbaine, de même que par l'importation en partie excessivement élevée de produits agricoles. Pendant des années, ces pays agricoles en soi riches ont négligé d'effectuer des investissements nécessaires au développement de leurs terres cultivables, et se sont souvent vus contraints de recourir à des importations coûteuses. Les prix élevés des produits importés ont été répercutés sur les consommateurs locaux, leur causant bien du souci. La combinaison d'investissements effectués par l'Etat, comme par exemple dans l'infrastructure énergétique, et d'initiatives privées visant à l'installation de technologies modernes, comme par exemple l'irrigation goutte à goutte, est la clé de solutions durables, laquelle est accueillie dans un nombre croissant de pays. Ici aussi, les producteurs africains ont des idées innovatrices. En tant que premier cultivateur au monde, le Nigeria encourage et revendique davantage l'utilisation de manioc comme additif, par exemple dans la fabrication de farine. Grâce à des coûts plus faibles, des trajets de livraison plus courts et des taxes moins élevées, les premières sortes de bière de manioc sont proposées depuis peu dans les rayons d'épicerie de différents pays africains, cette alternative plus économique ayant pour objectif d'élargir la clientèle des producteurs de



bière locaux. Dans le même temps, différentes sortes de millet locales sont utilisées comme composante principale de la bière et leur part s'élève aujourd'hui déjà à bien plus de 60%.

Classe moyenne croissante

Les exemples cités montrent bien que l'Afrique n'est pas seulement un continent comprenant 54 pays différents et d'innombrables tribus, mais avant tout un continent en plein bouleversement. Accéléré par le progrès technologique et la forte hausse des prix des matières premières au cours des dernières années, le

processus mène à long terme à un système plus démocratique et plus stable. La formation d'un secteur privé, en partenariat avec des entreprises étrangères ou de propre chef, se traduit dès aujourd'hui par une classe moyenne croissante aux revenus élevés, qui revendique et encourage la mise en place de réformes. Combinée à des confédérations d'Etats africains prometteuses et à la plus forte imbrication de ces nations dans le commerce international, cette évolution attire de plus en plus l'attention d'investisseurs stratégiques et institutionnels sur le continent africain, sur lequel un nouveau chapitre s'ouvre dès aujourd'hui. ■

Explosion de la téléphonie mobile

L'un des plus gros succès réalisés sur le continent africain, au cours des dix dernières années, a été la croissance des secteurs de la technologie de l'information et des télécommunications. Avec presque 500 millions de téléphones portables pour une population avoisinant le milliard d'habitants sur l'ensemble du continent, un nouveau marché s'est développé en quelques années seulement, et a contribué considérablement au développement économique. D'une manière générale, on suppose que la performance économique d'un pays augmente de 0,6 à 1,2% pour dix téléphones portables supplémentaires par tranche de 100 habitants. Dans le même temps, la capacité de la connexion en fibre optique au réseau global de données a été multipliée par 4000, tandis que les coûts ont chuté à un vingtième de leur valeur. La « fracture numérique » du monde, qui a longtemps été redoutée, n'a ainsi pas fait surface, du point de vue technique, sur le continent africain. Au contraire, on a vu s'imposer sur différents marchés des innovations techniques sans pareil dans de nombreux marchés « développés ». Le Kenya, par exemple, a révolutionné le monde des services bancaires mobiles et des transferts virtuels de fonds, et la part des Kényans ayant accès aux services bancaires est passée de 20 à 50% de la population totale.

Interview

Cheikh Tidiane Camara

Le président du conseil de surveillance du cabinet Ectar, spécialisé dans les études et le conseil en transport aérien, analyse la situation du ciel africain.

« L'Etat doit initier les projets, les opérateurs privés les mener à terme »

Comment se porte le secteur du transport aérien en Afrique ?

Il se porte comme partout ailleurs, dans une conjoncture internationale qui n'est pas très favorable. Il y a des compagnies qui vont bien, d'autres beaucoup moins. Même si l'on sait qu'en Afrique, à l'exception de quelques cas particuliers, le transport aérien ne se porte pas très bien en général. Beaucoup de compagnies meurent, pendant que d'autres naissent, essentiellement à l'initiative des Etats (Sénégal Airlines, Camair-Co, Mauritania Airlines, etc.)

Aujourd'hui, on a l'impression d'une abondance de compagnies dans la sous-région ouest-africaine ou chaque pays possède sa propre compagnie nationale. Est-ce une bonne chose ? Je ne le pense pas. La solution ne peut pas être de multiplier le nombre de concurrents sur les seuls axes porteurs de trafic

Quels sont les axes dont vous parlez ?

Les plus importants en Afrique de l'Ouest sont ceux qui desservent Dakar, Abidjan,



Le président du conseil de surveillance du cabinet Ectar, Cheikh Tidiane Camara

Bamako, Accra. Sur des relations comme Dakar-Abidjan, Dakar-Conakry, Dakar-Bamako, il existe trois à quatre vols par jour, effectués par Air Sénégal, Air Mali, mais aussi Ethiopian et Kenya Airways. En revanche, vous trouverez très peu de dessertes sur Niamey, Monrovia et Freetown. Sur ces axes importants les opérateurs se livrent à une farouche concurrence.

Est-ce au bénéfice des passagers ?

A première vue, oui. Quand il y a de la concurrence, les prix sont appelés à baisser. Mais la qualité du service en souffre, en Afrique en tout cas. Comme je vous le disais, les moyens ne suivent pas toujours. Chez la plupart des compagnies, les avions

ne sont pas de première génération, la qualité des services n'est pas au standard international, la pérennité des opérateurs pas assurée. A tel point qu'il est souvent arrivé que des passagers se soient retrouvés en plan dans une ville parce que la compagnie était défaillante ! Pour résumer : la concurrence, oui a priori, mais la concurrence au détriment de la qualité de service et de la sécurité, non. En réalité, nos pays sont des petits marchés : ils doivent mutualiser leurs moyens pour répondre aux exigences d'un transport aérien fiable et moderne.

Quelles compagnies ont-elles intérêt à se mettre ensemble ?

Difficile de répondre à cette question, car



les entités existantes ont des promoteurs différents, voire antagonistes. Les autorités politiques, les organismes spécialisés, l'African Airlines Association (Afraa), l'Union africaine et d'autres leur ont déjà demandé de créer les synergies qui pourraient contribuer à l'amélioration de leurs services. Les opérateurs ont même fondé des structures pour pouvoir mutualiser les moyens. Sans aucun résultat. Car la stratégie diffère d'une compagnie à une autre. Il sera difficile de les convaincre de travailler ensemble.

En plus, les petites compagnies africaines ont souvent ce qu'elles appellent pompeusement des « partenaires stratégiques ». Chacun de ces partenaires a sa propre motivation, incompatible avec celle des autres. Je ne suis même pas sûr qu'elle le soit avec les intérêts réels du transport aérien africain.

Le groupe Agha Khan est présent au Mali et au Burkina, avec des compagnies différentes. Y a-t-il des synergies entre les deux ou chacune exploite-t-elle son pavillon séparément ?

A mon avis, ces deux compagnies n'ont pas créé de synergie à la hauteur de ce qu'elles devraient faire. Elles ont le même partenaire stratégique, le même type d'avions et devraient donc pouvoir mutualiser un certain nombre de choses. Je pense qu'elles le font d'une certaine manière, mais pas au point de permettre de réaliser de vraies économies d'échelle. Il y a une raison à cela : dans les deux Etats, le partenaire face au groupe Agha Khan est le gouvernement. Or, les gouvernements malien et burkinabè n'ont pas la même façon de voir les choses et ne

parlent pas toujours d'une même voix. Quand l'Etat est présent dans le capital, la compagnie est souvent tributaire des décisions politiques. Voilà pourquoi les synergies nécessaires ne sont pas créées.

En parlant de partenariat stratégique, comment expliquez-vous l'échec entre la Royal Air Maroc et Air Sénégal ?

Ce partenariat a été décidé au niveau politique et on a demandé ensuite aux compagnies de le mettre en œuvre. De mon point de vue, ce mariage ne répondait pas aux besoins de deux stratégies de développement convergentes. Chacune des compagnies en question a poursuivi sa propre stratégie, qui n'était pas forcément compatible avec l'autre. Elles ont fini par s'affronter. Le Sénégal envisageait d'avoir une compagnie nationale, au standard international, avec des dessertes continentales. Une ambition légitime. La Royal Air Maroc (RAM) voulait, elle, se développer dans la zone subsaharienne de manière à conforter son hub de Casablanca. Les deux ambitions ne se rejoignent pas. Pour que le partenariat entre deux compagnies aériennes – comme pour toute autre entreprise – ait une chance de réussir, il doit se décider au niveau des managements, et pas seulement au niveau des politiques.

Quel conseil donneriez-vous au gouvernement africain qui doit prendre des décisions en matière de transport aérien ?

Je lui dirais de créer le cadre réglementaire permettant d'exercer une activité de trans-

port aérien libre et concurrentielle. C'est le cas au niveau continental, comme le précise la décision de Yamoussoukro qui crée un espace unique, sans frontières. Je demanderais aux chefs d'Etat d'observer les engagements qu'ils ont pris eux-mêmes, car ils sont tous signataires de cette décision adossée au traité d'Abuja. Cela dit, il y a beaucoup de choses à dire sur la décision de Yamoussoukro. L'Etat en Afrique doit créer les règles du jeu de la libre concurrence, les respecter en toute transparence et laisser les promoteurs privés exercer leurs compétences dans ce domaine – comme dans d'autres aspects de la vie économique. Le rôle de l'Etat n'est pas de créer des compagnies aériennes, même si on constate que seuls les projets initiés par les Etats et les organisations régionales africaines aboutissent. Et cela pour une simple et bonne raison : ils ont les moyens d'imposer leurs décisions. Cette façon de faire n'est pas une bonne chose. Je le répète : l'Etat doit initier les projets, mais à charge des opérateurs privés de les mener à terme. Et de les réussir.

Le transport aérien peut-il être suffisamment rentable pour attirer de nombreux investisseurs ?

C'est une activité difficilement rentable. Les investissements sont lourds et les marges minces. De plus, en ce qui nous concerne, nos marchés sont petits. Cela ne veut pas dire que c'est impossible. La preuve : il existe des compagnies africaines subsahariennes qui se portent bien, comme South African Airways (SAA), Kenya Airways et



Ethiopian Airlines. Les promoteurs privés s'installeront sur nos marchés quand ils sauront qu'ils pourront rentabiliser leurs investissements. Il faut leur donner les moyens et des assurances pour cela, et les laisser agir.

Plusieurs compagnies africaines ont des ambitions régionales : RAM, Kenya Airways, Ethiopian, SAA... Quelles sont, selon vous, celles qui développent la politique la plus cohérente ?

A mon avis, elles ont toutes une politique de développement cohérente, même si je donnerais un plus à Kenya Airways et SAA. Elles continuent de se déployer vers toute l'Afrique et de s'implanter sur des marchés qui ne leur sont pas acquis a priori. Cela demande un réel savoir-faire et beaucoup d'investissements.

C'est moins le cas avec Ethiopian, car cette compagnie bénéficie d'un marché captif. A Addis-Abeba se trouvent le siège de l'Union africaine et celui de Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). Cela fait beaucoup de personnel avec leurs familles venant de tous les pays africains, soit un marché annuel de plusieurs milliers de passagers. En réalité, toutes ces compagnies sont à féliciter, car elles tirent crânement leur épingle du jeu, dans une conjoncture défavorable.

Quid de la Royal Air Maroc ?

Comme les autres compagnies maghrébines, la RAM a un bon standard. Toutefois,

la conjoncture et un certain nombre d'éléments la pénalisent en ce moment. Par exemple, l'ouverture de son espace aérien aux compagnies étrangères, notamment celles, européennes, à bas coût. L'Europe est le premier marché de la RAM, où la concurrence se fait sur des standards européens. Est-ce que la RAM y a été suffisamment préparée ? Je n'en suis pas sûr. Les managers ont-ils eu les moyens et pris les décisions stratégiques à temps ? N'oublions pas qu'il s'agit d'une compagnie qui appartient à l'Etat marocain. A cela s'ajoute la conjoncture, que toutes les compagnies connaissent : crise économique mondiale, hausse du prix du pétrole, printemps arabe...

Ce que je dis pour la RAM est valable pour toutes les compagnies maghrébines, même si la Tunisie a décidé de différer l'ouverture de son espace aux compagnies européennes. Cela dit, la RAM a un potentiel sans commune mesure avec Air Sénégal, Air Mali ou Air Burkina.

Les compagnies du Golfe qui lorgnent vers l'Afrique peuvent-elles bousculer celles déjà bien implantées sur le continent ?

Elles vont les bousculer en prenant quelques parts du marché. L'avenir de l'activité aérienne, comme de pas mal de secteurs, se trouve en Afrique. Les compagnies qui seront absentes du continent africain dans les dix prochaines années auront tort. Donc, il vaut mieux y être. Celles qui s'implantent le font sur des marchés ayant un fort potentiel : Nigeria, Ethiopie et Afrique du Sud. récem-

ment, la compagnie sud-coréenne a signé un accord de partage de codes avec Ethiopian. Cette compagnie asiatique va vendre toutes les destinations africaines desservies par Ethiopian, et vice-versa. Elle pourra vendre de n'importe quelle partie de l'Afrique un vol sur la Corée du Sud. Pour elle, c'est une opportunité d'être présente sur les marchés africains ; pour les compagnies africaines, c'est une occasion d'ouverture sur le marché sud-coréen.

Un tel partenariat se fera au détriment d'autres compagnies. Aujourd'hui, quelqu'un qui part du Bénin ou de Lagos vers Hong Kong est obligé de passer par Paris Londres ou Frankfurt. Ce ne sera plus le cas. Air France, British Airways, Lufthansa en pâtiront forcément. A elles de trouver des arguments pour y pallier.

Le réseau SN Brussels Airlines est-il susceptible de concurrencer Air France ?

Sûrement. Brussels Airlines est en train de reconstituer le réseau de Sabena, et Sabena était le concurrent direct d'Air France en Afrique. Elle vient perturber le positionnement de la compagnie française sur le continent. La grande différence, aujourd'hui, c'est que ces compagnies font partie d'une alliance puissante, la Star Alliance. Je fais confiance à Air France pour ne pas rester les bras croisés. Elle trouvera les réponses qu'il faut.

On parle beaucoup de la présence chinoise en Afrique, mais celle-ci n'est pas visible dans le transport aérien...

Les compagnies chinoises sont peu connues dans notre zone. Même ceux qui vivent en France ne les voient pas. Il faut dire que nos destinations traditionnelles ne sont pas celles desservies par les Chinois. Néanmoins, je peux vous affirmer que les compagnies chinoises s'intéressent à l'Afrique. Elles ne vont pas tarder à venir. Certaines s'implantent déjà par le biais de partage de codes. Ethiopian va en Chine et les Chinois viennent en Ethiopie sur cette compagnie. Les entreprises chinoises et la communauté chinoise sont de plus en plus nombreuses sur le continent. Leurs compagnies aériennes vont suivre, cela ne fait aucun doute. ■

Jean-Mathis Foko



SULTANI HOTEL



... We will make you feel like a King

HOTEL - RESTAURANT - BAR - CONFERENCE & EVENEMENT

30, Avenue de la Justice - Commune de la Gombe Kinshasa - Democratic Republic of Congo

Phone numbers: +243 89 8166 000 - +243 89 7000 116 - +243 89 7000 100

Web: www.sultanihotel.com Email: info@sultanihotel.com



Cdt Simon Diasolua

RDC

Le cimetière des ambitions aériennes

Autrefois irréprochable en matière de sécurité aérienne, le pays bat des records de crashes d'avions. En cause : la privatisation à tout-va qui a relégué cette question au deuxième plan, et un Etat qui ne fait rien pour améliorer les infrastructures et mieux former le personnel navigant.

La libéralisation du transport aérien en République démocratique du Congo, vers les années 1990, a entraîné la descente aux enfers de la compagnie nationale (Air Zaïre, aujourd'hui LAC – Lignes aériennes congolaises). Elle pouvait pourtant s'enorgueillir, auparavant, d'avoir un bilan en matière de sécurité aérienne au-dessus de la moyenne mondiale.

L'Etat propriétaire n'a rien fait pour définir une politique qui puisse sauver la compagnie et assainir l'espace aérien national. Plusieurs sociétés privées ont profité de la situation pour s'implanter, sans respecter des normes de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) en ce qui concerne le personnel, le matériel volant, la documentation, la formation, le maintien des qualifications, les assurances, etc. A cela, s'est ajoutée la dégradation progressive de certaines pistes d'atterrissage dans le pays.

La croissance démographique et l'expansion économique de la RDC ont eu pour effet d'accroître la demande pour le transport aérien. Et cela d'autant plus que le pays, qui a la taille d'un sous-continent, dispose d'un réseau routier peu développé. Ne parlons pas du réseau ferré. L'avion est donc devenu au fil des ans le seul moyen de transport pour parcourir le pays d'est en ouest, du nord au sud. La croissance rapide de la population se traduit par un étalement spatial généralisé, qui entraîne une forte demande de déplacement entre les grandes villes de province.

Ce besoin croissant de mobilité s'accompagne d'un développement inquiétant des compagnies aériennes privées. Résultat : le nombre de passages et la

flotte ont augmenté, mais les infrastructures n'ont pas suivi. Les aéroports sont aujourd'hui mal adaptés et ont du mal à respecter les normes de l'OACI. Pour preuve : toutes nos compagnies sont black-listées parce qu'elles ne répondent pas aux critères minimaux de sécurité, et elles sont interdites dans le ciel européen.

Partage des connaissances et de l'expérience

Bien que la RDC soit devenue championne en matière d'accidents d'avions, les autorités politiques ne prennent aucune mesure pour changer la donne. Rien d'étonnant à cela, puisqu'on maintient la sécurité du transport aérien à un niveau qui ne pénalise pas les objectifs industriels et commerciaux d'une minorité, tout en affirmant, de façon très hypocrite, qu'on entretient « la sécurité » à son plus haut niveau.

Dans un secteur où les banquiers, les financiers et les hommes d'affaires dictent leur loi sans aucun contre-pouvoir, la désorganisation du retour d'expérience, déjà stigmatisée par l'OACI dans son audit de 2008, démontre que la sécurité des vols est définitivement reléguée au second plan. Pourtant, celle-ci avait progressé de façon constante depuis la création de la compagnie nationale (Air-Congo-LAC) en 1961, grâce essentiellement au partage de l'expérience. La connaissance acquise par chacun était transmise à tous. Et chacun pouvait alors bénéficier de la totalité des connaissances apportées par l'ensemble des acteurs.

Il faut noter que l'analyse des catastrophes aériennes fait souvent appa-

raître un cumul des causes techniques, humaines et externes. Des pilotes bien formés et expérimentés peuvent bien gérer un problème technique. Ce n'est pas le cas d'un personnel navigant mal formé et inexpérimenté. Avec un tel équipage, n'importe quel problème technique peut conduire à un... désastre. Les erreurs des pilotes proviennent souvent du non-respect des check-lists et des procédures.

Comment peut-on expliquer la disparition d'un appareil en parfait état ? Piloter un avion dans des conditions extrêmes est une question d'expérience. Or, au vu de ce qui se passe dans notre pays, nous constatons qu'il y a beaucoup de lacunes dans la formation de la plupart de nos pilotes et techniciens. Il faut absolument revenir aux bases de la formation. Celle-ci doit se faire dans des écoles agréées à cet effet. Nous devons améliorer la sélection et la formation des pilotes.

Dans son document du 9 septembre 2009, la Federal Aviation Administration (FAA) a affirmé que les sondes Thales pouvaient aboutir à des unsafe conditions (condition d'insécurité). Cette situation peut conduire l'équipage à une détresse physique ou à une charge de travail excessive qui ne lui permet plus d'assurer ses tâches avec précision ou de la mener à terme comme cela fut le cas lors du crash de l'Airbus A 330-200 Rio-Paris.

L'OACI mentionne, au paragraphe 8.2.2 de son *Manuel de gestion de la sécurité* : « Pour comprendre pourquoi quelque chose s'est produit, il faut bien saisir tout le contexte de l'événement. Pour acquérir cette compréhension des conditions dangereuses, l'enquêteur de-



vrait adopter une approche systémique. » Les enquêtes techniques relatives aux accidents du transport aérien ne sont pas complètes si le contexte de l'accident n'est pas décrit de façon précise par une approche systémique. Ainsi, si l'administration chargée du contrôle des compagnies est désorganisée ou laxiste, si les compagnies font pression sur leurs équipages pour « faire passer » leurs programmes de vols, si les objectifs économiques prennent le pas sur la sécurité, etc., le contexte est favorable à l'accident. Une approche systémique des enquêtes élargit le champ des responsabilités.

Appliquer le Code de l'air

Pour être en conformité avec la Convention de Chicago et ses annexes actualisées, nous avons sensibilisé, à plusieurs reprises, les autorités politiques congolaises afin de doter le pays d'une

loi sur le Code de l'air. Celui-ci contient les dispositions qui fixent les règles applicables à l'aviation civile sur le territoire pour les aéronefs, les aéroports, la gestion de l'espace aérien, le personnel et l'exercice des activités dans ce domaine. En janvier 2011, le président de la République a promulgué la fameuse loi, mais sa mise en application pose problème jusqu'à ce jour. On ne comprend pas pourquoi.

Combien de morts liés aux accidents d'avions faudra-t-il encore déplorer en RDC pour tirer les leçons des précédentes catastrophes ? L'accident résulte souvent d'un faisceau de causes dont l'enchaînement, très peu probable, s'est pourtant matérialisé. Or, pour progresser et prévenir, il faut comprendre comment cet enchaînement a pu se développer. Il faut aller chercher les causes profondes. Et, de ce point de vue, chaque scénario ou hypothèse est porteur de message de sécurité !

Après l'accident d'un DC 9 à Goma, un ami français m'a dit qu'il n'acceptait pas que l'on puisse dire que la RDC était maudite. Il n'y a pas de fatalité dans un accident d'avion, et encore moins de malédiction. Un accident d'avion est une succession d'incidents et de circonstances défavorables qui s'accumulent et qui provoquent malheureusement l'irréparable.

Il faudrait nous interroger sur la précarité de l'aviation en RDC et les raisons qui ont transformé notre espace aérien en un grand cimetière. Quand nous aurons entrepris cette analyse, nous pourrions alors peut-être faire le grand ménage dans notre secteur aéronautique. L'homme ne peut jouer que dans les limites de ce qui lui est permis. Au-delà : c'est Dieu. ■

Simon Diasolua

Consultant aéronautique
Expert enquêtes accidents d'avions

RDC

La sécurité aérienne, un chantier inachevé

Alors qu'on croyait avoir réglé la question avec la création de l'Autorité de l'aviation civile, le crash de la compagnie Hewa Bora Airways (HBA) remet sur le devant de la scène les problèmes récurrents de la sûreté des lignes. En cause : le laxisme de l'Etat et des compagnies pas toujours exigeantes...



Le 8 juillet 2011, un avion de ligne de la compagnie aérienne Hewa Bora Airways s'écrase à l'atterrissage à l'aéroport international Bangboka, à Kisangani. Le crash fait plus de quatre-vingts morts. Une catastrophe aérienne de trop pour le gouvernement. D'autant que la compagnie Hewa Bora en était à son deuxième crash en deux ans. Résultat : les autorités lui retirent son permis d'exploitation, obligeant ainsi le transporteur à laisser tous ses aéronefs au sol. Si le crash de Hewa Bora a suscité l'émotion et la colère dans l'opinion publique, il a en même temps mis à nu tout le désordre qui caractérise le secteur aérien de la RDC. C'est comme si la création d'une structure autonome de gestion de l'aéronautique civile congolaise, à savoir l'Autorité de l'aviation civile congolaise (AAC), n'avait pas résolu le problème.

L'on se rappelle qu'avant la création de cet organisme, le secteur aérien était géré à partir d'une direction spécialisée de l'administration des transports. Ainsi, les licences d'exploitation et tous les documents afférents étaient délivrés par la Direction de l'aviation civile (DAC). Moins entreprenante et disposant de compétences extrêmement limitées, la DAC n'a pas été en mesure de relever le défi d'assainir le secteur aérien congolais. D'où l'idée de créer une structure disposant d'une plus grande marge de manœuvre pour réguler le secteur. C'est au regard des multiples paris à relever qu'a donc été avalisé le projet de création de l'Autorité de l'aviation civile congolaise.

Malgré cette mutation dans l'organisation du secteur, voyager en avion en RDC reste toujours incertain. L'avion, qui devait y être le moyen le plus sûr pour parcourir les 2 345 000 km² d'étendue territoriale, ne rassure plus. A

qui la faute ? A l'Etat qui n'est plus rigoureux dans la gestion du secteur ? Aux transporteurs aériens qui ont relégué au second plan la sécurité et le confort des passagers au détriment des profits ?

Décidément, la sûreté aérienne est encore loin de devenir réalité en RDC. L'Etat, qui peine à réglementer le secteur, brille toujours par un laxisme incroyable. Bien que ce le transport aérien nécessite une exigence sans pareille, la loi de la jungle continue de régner. Des programmes et projets de diverses natures ont été mis en place – ou sont en voie de l'être – avec l'appui des partenaires extérieurs, sans qu'on n'aboutisse à des résultats tangibles sur le terrain. Nombre d'observateurs pensent que la création de l'Autorité de l'aviation civile n'a pas résolu le problème. Ils estiment même que cette transformation n'a fait qu'entretenir le désordre qui ronge le secteur aérien congolais. Pour preuve, la question de la tutelle à laquelle est rattachée l'Autorité de l'aviation civile : on ne sait pas exactement, en effet, de quelle institution elle dépend. Tantôt elle relève du ministère des Transports et Voies de communication, tantôt, lorsque les intérêts – souvent obscurs – le commandent, elle est directement reliée à la présidence de la République.

Devant tout ce désordre, l'on ne pouvait donc pas espérer un miracle. Le secteur aérien congolais reste, du coup, encore plongé dans un trou noir, embrigadé par divers intérêts dans le cercle du pouvoir.

Le retrait de Hewa Bora du transport aérien a laissé la place à son concurrent direct, la Compagnie africaine d'aviation (CAA), ainsi qu'à de nouvelles compagnies comme Korongo Airlines, Okapi Airlines, et depuis peu, à

flyCongo, née des cendres de HBA. Mais pour quelle garantie de sécurité ? C'est la question que tout le monde se pose.

A l'issue du crash du 8 juillet 2011, l'Union nationale des pilotes du Congo (UNPC) est montée au créneau pour exiger qu'un comité de crise soit créé, afin de réfléchir sur les problèmes de la sécurité aérienne en RD Congo. Les membres de cette association ont refusé d'être traités d'assassins à chaque fois que survient un crash d'avion dans le ciel congolais. « *Les aéroports congolais ne répondent pas aux normes de sécurité. [Il y a] des nids de poule sur les pistes d'atterrissage, des gens ou animaux domestiques qui circulent sur les pistes, des problèmes de météo puisqu'il n'y a même pas d'instruments appropriés... Ça, c'est quelque chose d'acceptable !* », a tonné le président de l'UNPC, le commandant Jules Mangala. A l'en croire, le manque d'outils fait que « *les informations météorologiques qu'on transmet [aux pilotes] sont peu fiables* ». Il déplore également le problème d'aide à la navigation. Selon lui, le comité, regroupant toutes les parties impliquées dans le secteur, notamment les exploitants, l'Autorité de l'aviation civile, la Régie des voies aériennes (RVA) et le syndicat des pilotes, devrait se pencher sur le sujet en épinglant tous les problèmes du secteur.

Mais, depuis cette proposition, les lignes sont restées les mêmes. Aucune action n'a été engagée, particulièrement au niveau du gouvernement, pour prévenir le danger. Les autorités attendent-elles que survienne un autre crash avant de percevoir l'urgence d'assainir véritablement le secteur aérien congolais ? ■

Faustin Kuediasala



Sérénité



Conférence



Détente

Hôtel - Conférence & Evénement - Restaurant - Piscine

Le Wapal

Résidence Hôtelière

Subtil Mélange de Tradition et de Modernisme

62, Avenue Allée Verte - Quartier Ma campagne commune de Ngaliema Kinshasa - RD Congo
 Web : www.lewapal.com - Email : info@lewapal.com - Tel : +243 89 7000 405 ou +243 89 7000 406

Interview

Bernard Gustin, président-directeur général de Brussels Airlines.

« Notre plus : une spécialisation africaine et un service de qualité »

L'Afrique est le principal marché du transporteur belge, qui a pris le relais de la défaillante Sabena il y a dix ans. Son patron nous explique ses atouts et sa stratégie, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Objectif prioritaire : accroître les dessertes et les fréquences pour capter plus de passagers.



Quel bilan tirez-vous au bout de dix ans d'activités en Afrique ?

Nous pouvons nous estimer satisfaits : notre stratégie vis-à-vis du continent africain est consistante et nous continuons d'avancer. Nous avons commencé avec trois avions long-courriers et une dizaine de destinations, et nous avons aujourd'hui sept appareils desservant vingt-deux destinations, avec des fréquences en hausse. Nous proposons aussi un produit innovant sur le marché : une connexion vers les Etats-Unis, qui représentent entre 15 % et 20 % des mouvements vers le continent africain. Nous n'avons donc pas de raison de nous plaindre. Brussels Airlines compte aujourd'hui 20 destinations africaines ainsi qu'une destination américaine, New York JFK.

Quel commentaire vous inspire l'utilisation de l'Airbus A 330 pour desservir les capitales africaines ?

C'est un modèle qui nous a rendu de grands services, et j'espère que cela continuera. Il nous permet d'avoir la bonne combinaison en termes de capacité passagers et cargo. Pour une petite société comme la nôtre, il était important de commencer avec ce type d'appareil afin d'effectuer un échange d'avions de façon permanente. Nous avons continué dans cette lancée pour avoir une homogénéité de la flotte Airbus A 330-300 et A 330-200.

Quel est l'avantage pour un Africain de recourir à vos services ?

Le premier est qu'il sera dans un hub à taille humaine, par rapport aux mégahubs de nos concurrents. Le produit a été conçu pour lui, dans la mesure où la compagnie a un réseau de long-courriers dédié à l'Afrique. De plus, dans les cabines, il dispose de meilleurs services et d'un confort appréciable. Notre expertise du marché africain permet de proposer des tarifs compétitifs et, de ce fait, un maximum de valeur ajoutée pour le client.

Comment vous positionnez-vous par rapport aux concurrents, notamment Air France ?

Nous respectons tous nos concurrents, et particulièrement Air France. Mais notre



Les nouveaux sièges vont équiper progressivement tous les appareils dédiés aux vols long-courrier



Le divertissement et le confort du passager ont été pris en compte pour améliorer la classe économique

stratégie est différente. Note expertise, construite sur celle de la Sabena, est de proposer un service de qualité, proche du passager africain. Nous continuons dans cette logique, quoi que fasse la concurrence. Nous avançons en ayant conscience de nos capacités et de nos ambitions, tout en respectant la concurrence.

Les compagnies du Moyen-Orient commencent à émerger, en tenez-vous compte ?

La concurrence de ces compagnies est importante, mais diffère de celle évoquée précédemment. Ces transporteurs bénéficient de l'appui de leurs Etats. Il faut que nous réagissions, que l'Europe défende ses compagnies et ses hubs. Depuis toujours, l'activité économique est liée au trafic. Il est donc important que les plaques tournantes européennes restent fortes pour pouvoir susciter une activité économique autour d'elles. Les autorités publiques se doivent aussi de soutenir leurs aéroports et leurs compagnies aériennes.

Quel a été l'impact de la crise ivoirienne sur Brussels Airlines ?

Important. Nous desservions Abidjan six fois par semaine et, du jour au lendemain, nous avons dû arrêter nos opérations, avant de redémarrer progressivement à deux, trois ou quatre fréquences. Nous regardons vers l'avenir et restons positifs sur le développement futur de la Côte d'Ivoire. J'y suis retourné récemment avec une délégation d'entrepreneurs belges pour leur montrer que c'est un pays qui avance. Nous avons décidé d'y investir en opérant, depuis le début de l'horaire d'été, des vols journaliers, c'est-à-dire plus qu'en 2010.

La RDC connaît aussi une situation délicate depuis les élections du 28 novembre. Cela a-t-il eu des conséquences sur le trafic ?

Il ne m'appartient pas de juger la situation en RDC. Simplement, dans tout pays africain, il convient de suivre de près ce qui se passe lors de l'avènement de changements ou d'élections. J'espère que le trafic se remettra rapidement en place en RDC. C'est un pays important pour nous et nous sommes heureux de voir que le business y redémarre.

Quel est l'état de vos relations avec les autorités congolaises ?

Nous avons des relations soutenues avec elles depuis nos débuts. Kinshasa a été la première destination desservie par la compagnie. Nous y opérons quotidiennement et nous y avons des projets. Il est donc important d'entretenir de bons rapports avec les autorités, comme nous en entretenons avec les autres pays du continent, les

Européens et les autorités belges

La desserte de Yaoundé a démarré. Comment cela se passe-t-il avec les Camerounais ?

Nous avons noué des liens avec eux depuis fort longtemps, notamment en participant à la privatisation de la compagnie aérienne nationale. Nous souhaitons être un partenaire et un opérateur important, en permettant aux passagers d'être reliés au monde de façon presque journalière (Douala et Yaoundé sont desservis 5 fois par semaine au lieu de respectivement 3 et 2 fois), tout en étant l'un des meilleurs produits sur le marché à des prix compétitifs. Notre ambition est de servir au mieux les passagers. Dès 2012, ils pourront être reliés au Cameroun quasiment le jour où ils voudront.

Ne craignez-vous pas d'être, à terme, absorbé par Lufthansa ?

Nous disposons d'un savoir-faire et d'une spécialisation africaine. Cependant, vivre seul n'est pas évident dans le monde aérien. Sans nos partenariats avec Star Alliance et Lufthansa, nous n'aurions pas pu envisager de desservir les Etats-Unis, un projet vieux de dix ans. Cela devient possible aujourd'hui. Ce qui compte, c'est d'avoir un partenaire et un actionnaire fort. Nous voyons déjà les avantages de ce partenariat : nous bénéficions de la puissance du groupe qui nous laisse disposer de notre savoir-faire et de notre autonomie. Nous adhérons à son concept multi-hub et multi-brand. ■

Propos recueillis par François Katendi

Les grandes dates

- 1993** : Bernard Gustin démarre sa carrière au sein de Procter & Gamble, jusqu'à en devenir le directeur financier.
- 1999** : il rejoint Arthur D. Little (ADL), comme partenaire et membre du Comité de gestion de Arthur D. Little Benelux et chef de Travel and Transport Practice.
- 2008** : ce père de famille (deux enfants) est nommé coprésident-directeur général de Brussels Airlines, conjointement avec Michel Meyfroidt.
- 2012** : il sera, dès le 1er juin, l'unique président-directeur général de Brussels Airlines



Korongo Airlines prend son envol

Le vol inaugural a eu lieu le 16 avril entre Kinshasa et Lubumbashi. Après plusieurs années d'attente, les Belges tiennent enfin leur filiale congolaise. Retour en arrière. En 2007, Brussels Airlines s'allie avec l'homme d'affaires belge, Philippe de Moerloose, principal actionnaire de Hewa Bora Airways, pour créer une compagnie locale dédiée au marché domestique. Une demande d'opérer en RDC est alors déposée auprès des autorités. Deux appareils de type Avro RJ sont même repeints aux couleurs de la future compagnie, AirDC. Mais le projet échoue. Ne s'avouant pas vaincus, les Belges reviennent à la charge. Cette fois, ils ont changé d'attelage : leur nouveau partenaire se nomme George Forrest, un autre entrepreneur belge d'origine néo-zélandaise, bien établi dans la province du Katanga, où il opère notamment dans les mines, la cimenterie et les BTP. Là

aussi, une demande d'autorisation est introduite auprès des autorités compétentes. Mais la réponse positive tarde à venir. Le personnel de cabine déjà formé vole, pour s'occuper, sur les lignes régulières de la compagnie belge en Europe. Puis un miracle se produit après les élections présidentielle et législatives de fin novembre 2011. Brussels Airlines obtient finalement début 2012 le précieux sésame et peut planifier l'envol de la compagnie, dénommée Korongo Airlines.

La flotte est constituée notamment de Boeing 737 et de BAe 146. Après Lubumbashi et Johannesburg, la nouvelle compagnie devrait desservir Kolwezi et Mbuji-Mayi. Elle va affronter la concurrence de CAA, d'Okapi Airlines et de flyCongo, une nouvelle compagnie née des cendres de Hewa Bora Airways. L'atout de Korongo Airlines est double : elle permet à la RDC d'avoir une compagnie qui n'est pas blacklistée par l'Union européenne (les avions étant la propriété de Brussels Airlines), et aussi d'écourter le temps d'attente pour les passagers de l'intérieur en transit à Kinshasa, en route ou en provenance de Bruxelles sur les vols de la maison-mère, Brussels Airlines.

FK.



**Faden
HOUSE**
Mieux qu'un choix, une solution!



Un environnement idéal pour un séjour serein.

An ideal environment for a peaceful stay.

A votre disposition

- 22 chambres de haut standing;
- 2 salles de conférences multifonctionnelles pouvant accueillir jusqu'à 150 personnes en mode cinéma;
- Capacité d'accueil de 450 places assises ou 700 debout pour vos fêtes et autres cérémonies à ciel ouvert;
- Piscine, service d'étage, bar, restaurant et terrasse, service traiteur;
- Service de blanchisserie et pressing;
- Service de Location véhicule;
- Service d'interprétariat et guide touristique;
- Connexion Internet à haut débit dans les chambres et salons communs;
- Business center, wifi zone;
- Programmes TV par satellite;
- Lignes téléphoniques internes;
- Réception et conciergerie 24h/24;...

Our facilities

- 22 high standard rooms;
- 2 multifunctional conferences rooms with up to 150 seats at cinema mode;
- Set up to 450 seats or 700 standing up for parties and other ceremonies in a open area;
- Swimming;
- Room service, bar, restaurant and terrace;
- catering;
- Pressing and laundry service;
- Car Rental Service;
- Interpreting service and tourist guide;
- High speed Internet connexion to broadband available in rooms and lounges;
- Business center, wifi zone;
- Satellite TV programs;
- Internal telephone lines;
- Customer Help Desk and concierge 24/24; ...



FADEN HOUSE: mieux qu'un choix, une solution

FADEN HOUSE: Better than a choice, a solution



Entreprendre, c'est agir sur le futur

Location courte durée

Pour vos voyages d'affaires, séjours ou missions dans le Nord et même hors de nos frontières, IS AFRIC vous propose des tarifs compétitifs grâce aux offres exclusives de nos partenaires.



NOS ATOUTS

- le confort de nos véhicules
- assurance et TVA incluses
- Un personnel de route qualifié et expérimenté.

AVEC NOUS

*Louez une voiture de qualité à des prix attractifs,
Choisissez votre destination,
Et profitez des tarifs négociés.*

Location longue durée

Choisissez la marque, le modèle, le type souhaité pour une durée de 3 ans (avec la possibilité de renouveler la location). En contrepartie, payez un loyer fixe mensuel et en fin de contrat, nous organisons ensemble la restitution du véhicule. La gestion de votre parc automobile revient à IS AFRIC : achat, entretien (SAV), formalités administratives, assurance tous risque, assistance dépannage remorquage, véhicule de remplacement ...

IS AFRIC
49, Rue Assiré,
Immeuble St Jean, N'kafu.

Face à la pharmacie du peuple.
Tel : (+228) 22 26 76 41 / 90 22 02 40
Fax : (+228) 22 26 05 68
E-mail : isafric@isafric.com
Lomé-TOGO

Kpalimé, la ville aux multiples attraits touristiques

Nichée au creux d'une vallée entourée de collines verdoyantes, la région de Kpalimé, au Togo, est l'endroit rêvé pour les amoureux de la nature et des randonnées.



Il faut venir tous les mardis et samedis pour voir Kpalimé se colorer et se parfumer. Ces jours-là sont jours de marché. Alors la quatrième plus grande ville du pays – après Lomé, Sokodé et Kara – s'anime et sa population grossit. Aux 100 000 habitants, s'ajoutent de nombreux commerçants et agriculteurs venus des autres régions du Togo et du Ghana voisin. Ils proposent du maïs, de l'igname, du manioc, de l'arachide, du café, cacao. Les avocats, bananes, oranges et ananas s'exposent aussi, sous un soleil qui luit féroce.

Située dans la région des plateaux, près de la frontière ghanéenne, à 120 km au nord-ouest de Lomé, la capitale, et au carrefour des routes vers le nord, le sud et l'est du

pays, Kpalimé est le chef-lieu de la préfecture du Kloto. Cette contrée chère au secrétaire général du patronat, Mockar Sow (où est née sa mère), n'est pas seulement le grenier du Togo. Les montagnes avoisinantes offrent un cadre exceptionnel où l'on peut découvrir un environnement de toute beauté. Plantes tropicales, bois précieux (ébène, acajou, iroko), insectes et autres coléoptères foisonnent, dans un paysage qui reste toujours vert, même pendant la saison sèche.

Artisanat roi

Kpalimé est devenu, au fil du temps, un passage obligé pour nombre de touristes. Mais elle brille également par l'ingéniosité et le dynamisme de son artisanat. A longueur de



journée, quantité d'artisans rivalisent de talent pour donner vie à des œuvres remarquables qu'ils créent seuls ou en groupe, ou encore au sein de centres. Signe que l'artisanat continue de valoir son pesant d'or : une kyrielle de métiers spécialisés se développe. Partout dans la ville, le visiteur côtoie à n'en pas finir des galeries d'art tenues par des artisans locaux qui excellent en sculpture, poterie, vannerie, céramique ou encore en batik... Le visiteur peut alors découvrir les tableaux typiques des peintres de la région, tout en appréciant à sa guise les tenues « kienté » – tissus traditionnels très prisés pour leurs motifs chargés de symboles, fabriqués par des tisserands autochtones.

L'importance que revêt l'artisanat a permis très tôt à la ville de se doter de plusieurs centres de formation. Le plus réputé est le centre artisanal de Kpalimé, devenu plus tard Collège d'enseignement artistique et artisanal (CEAA). Fondé en 1966, il joue depuis un double rôle : d'une part comme atelier de production d'une grande variété d'articles artisanaux, d'autre part comme centre d'apprentissage pour les jeunes. C'est, en un mot, la pépinière des artisans et artistes peintres de la région, comme le résume Dovi Vidjakou, artiste peintre-sculpteur, responsable de la galerie et du Groupement arts d'Afrique : « *Je suis né dans une famille d'artistes, je suis peintre-dessinateur depuis mon enfance. C'est une vocation. J'ai intégré la section sculpture du Centre en 1983 et, après quatre années de formation, je suis devenu un artiste complet. Je dispense actuellement des cours de peinture au CEAA. Depuis 2010, j'ai créé ce groupement pour y former de jeunes talents qui ne peuvent pas s'inscrire au CEAA.* »

Attraits touristiques multiples



Kpalimé ne désemplit presque pas. De nombreux guides et associations proposent des « balades nature » qui permettent de découvrir non seulement la richesse de la flore, mais également le monde agricole et rural. Les chemins de randonnée traversent des palmeraies, bananeraies, champs d'igname, de café et de cacao. Les paysages montagneux et verdoyants ravissent les amoureux de la nature. Les amateurs d'insectes, néophytes ou initiés, peuvent également observer coléoptères et papillons qui foisonnent dans les montagnes.

Les amateurs de montagnes douces seront servis. Ils en trouveront plusieurs dans la région. A commencer par le plus haut sommet du Togo, le pic d'Agou, qui culmine à 986 mètres. Il fait le renom du village d'Agou, situé à Kébo, à 20 km de Kpalimé. Cette montagne est couverte de forêts denses. On n'accède à son sommet qu'à pied. La balade permet de découvrir de jolis villages comme Tomegbe, Tokpli, Agou Kéboté perchés sur les flancs de la montagne. Lorsque le visiteur atteint le pic d'Agou, s'étale sous ses yeux un panorama époustouflant. Par temps clair, on peut, au loin, apercevoir le lac Volta au Ghana.

Kpalimé abrite aussi le plateau de Danyi. Situé à plus de 700 m d'altitude, il est connu

grâce au monastère de Dzogbégan, un chef-d'œuvre d'art architectural, tout comme le monastère des Bénédictines à Apéyéme, à 5 km de là. Installés sur le plateau depuis 1960, les moines bénédictins jouent un rôle important dans le domaine économique, social et religieux. Ils transforment notamment de nombreux produits locaux pour en faire des confitures d'ananas ou de goyave, de l'huile essentielle de citronnelle et des biscuits. Ils torréfient même le café, qui s'exporte sous le label « Café des moines de Dzogbégan ».

En dehors des montagnes, les cascades naturelles abondent dans des cadres verdoyants d'une rare beauté, conférant à Kpalimé un aspect tropical enchanteur. La cascade de Kpimé, notamment, est assez spectaculaire avec son fort débit.

Colonisation allemande

A mesure que le temps passe, les nombreuses architectures historiques disparaissent au Togo. Kpalimé, elle, est parvenue à conserver quelques bâtiments qui reflètent la période coloniale, à une époque où la ville était au centre du commerce du café et du cacao. Parmi ces édifices figurent la cathédrale, construite en 1931, et l'hôpital allemand, toujours opérationnel.



Le château Viale (voir encadré), vestige architectural de la période coloniale allemande, suscite l'admiration. Il offre une vue splendide sur la région, où se situe le cimetière allemand. A quelques kilomètres se dresse Kouma Konda, un village atypique fondé en 1720 par des paysans ewé, population du sud du Togo. Kouma Konda conserve de nombreuses coutumes ancestrales, notamment les cultes et cérémonies vaudou et des danses traditionnelles. Le village est réputé pour la fraîcheur de son climat. L'endroit le plus frais du Togo abrite aussi la station météo du pays.

Capacité hôtelière



Kpalimé est célèbre pour son hospitalité et son accueil, toujours chaleureux. Elle est animée de jour comme de nuit par des groupes folkloriques, tandis que les événements impulsent un rythme aux quartiers. Ainsi, les funérailles se terminent souvent par un festival de « bobobo », une danse spécifique à la région.

Les plus jeunes attendent le week-end pour aller se trémousser aux sons mixés par les DJ du coin. L'un des plus virtuoses fait tourner les platines à l'Impérial, la boîte de nuit de l'hôtel Cristal. L'établissement a été créé en 1998 et possède soixante-dix chambres. En dehors de Lomé et Kara, Kpalimé est l'une des rares villes du Togo à disposer d'infrastructures hôtelières pouvant accueillir un grand nombre de visiteurs. Des auberges, motels et hôtels sont disséminés partout dans la ville. De standing généralement moyen, ils offrent des chambres climatisées ou ventilées à des prix abordables. ■

Isidore Sassou Akollor



Le château Viale

En 1940, lors d'une randonnée à cheval, un Allemand du nom de Viale découvrit cette colline, face au mont Kloto, et fut émerveillé par le panorama qu'offrait ce site. Il décida de s'y faire construire un château. Par le sentier qui serpentait jusqu'au sommet, on achemina tous les matériaux à dos d'indigènes depuis Kpalimé, distant de 17 km en contrebas.

En 1979, le château Viale est devenu une résidence présidentielle où ont séjourné plusieurs hôtes de marque, dont des ministres et des présidents africains. Malheureusement, depuis 1982, le château est laissé à l'abandon. Il est devenu un lieu de promenade pour les chasseurs d'images ou les touristes curieux.

POUR COMPRENDRE UN MONDE EN CRISE



onutogo.org

le site du Togo au Conseil de sécurité



Kaysha, un artiste citoyen du monde

Avec son physique d'athlète et ses chansons sensuelles, l'artiste « quadra » et producteur avisé suscite aussitôt l'engouement. Son secret ? Il s'adapte aux goûts du public sans renier sa personnalité...



Lorsqu'Edouard Mokolo Jr, plus connu sous le nom de Kaysha, descend au Grand Hôtel Kinshasa, il se passe tout de suite quelque chose d'inhabituel : les journalistes accourent dare-dare. Et quand on sait que Kinshasa abrite une quarantaine de chaînes de télévision, on imagine aisément la suite. Les demandes d'interview arrivent en rafale, et le hall de l'hôtel est immédiatement transformé en plateau télé. Deux heures à peine après être descendu de l'avion, la star congolaise est déjà « cuisinée » par une intervieweuse bien en chair, au look sexy. Son séjour ne dure qu'un peu plus de 72 heures, mais il trouve malgré tout le temps de passer des moments inoubliables avec son fils scolarisé qui vit dans la capitale, chez ses grands-parents. De quoi lui rappeler quelques bons souvenirs...

Kaysha est né le 22 janvier 1974 dans une bonne famille. Son père, Edouard Mokolo

wa Pombo, est aujourd'hui vice-président du Sénat, après avoir été plusieurs fois ministre et ambassadeur à Paris. En dix ans, l'artiste au physique d'athlète et au corps couvert de tatouages a su se faire un nom sur la scène musicale afro-caribéenne, faisant danser ses nombreux fans sur des rythmes de coupé-décalé et de R'n'B. Un artiste avec lequel il faut désormais compter. Polyglotte, polyvalent et businessman, il s'impose aussi comme l'un des producteurs incontournables de sa génération. Il est de passage à Kinshasa pour le lancement de son nouvel album et avoue retrouver, avec une certaine émotion, sa terre natale.

Trois questions à... Kaysha
Quelles sont vos influences musicales ?

J'ai grandi avec des chaînes télévisées telles que MTV, et j'ai été influencé par le hip

pop. Je tends à présent vers un style plus personnel qui prend en compte plusieurs influences. Je me souviens de mes débuts en 1993 à Kinshasa, et je reste en perpétuelle quête d'évolution et de perfectionnement.

L'industrie du disque est menacée par les nouveaux médias. Quelle stratégie adoptez-vous pour y remédier ?

Le principe même de l'artiste est de s'adapter pour continuer de plaire à son public. Les modes de consommation ont changé et les attentes du public aussi. Je privilégie un rapport direct avec mon public. Je suis influencé par les pays que je visite. Les médias de grande diffusion ont un impact sur la culture musicale. En vingt ans, beaucoup de choses ont changé.

Quelles sont vos occupations lorsque vous êtes à Kinshasa ?

Je n'ai pas toujours le temps de visiter tous les sites que je voudrais. Je m'organise en fonction de mes obligations et de mes activités familiales. Mais, en toutes circonstances, je reste attentif à l'actualité musicale. J'ai vécu à Kinshasa jusqu'à l'âge de 7 ans, puis j'ai grandi à Paris, où je continue de vivre. J'avoue me sentir plus parisien que kinoïse. Mes origines sont cependant à Kinshasa, et j'y suis très attaché. J'ai vu la ville changer, j'ai connu ses heures de gloire, mais aussi ses bas.

Aujourd'hui, j'ai la vie que j'ai et je me sens bien où j'ai mes repères. Ayant eu l'occasion de séjourner dans des villes telles que Miami, Lisbonne, ou Bruxelles, je me sens un citoyen du monde. Certes, je suis un ressortissant français, mais je demeure un représentant de l'Afrique en général. Je ne me sens pas appartenir à une région particulière. Le peuple et les politiques ont tous leur rôle à jouer, à leur échelle, dans le développement. Nous devons tous participer à celui du pays, mais également à celui de notre cher continent, l'Afrique. Peut-être devrions-nous prendre plus de temps pour éduquer les jeunes générations et la population. Et surtout scolariser tous les enfants pour un meilleur avenir. ■

Marie-Hélène Noukoudjo



**La Congolaise des Voies Maritimes (CVM)
connecte l'économie congolaise au commerce international
et balise ainsi la route
du développement économique de la RDC**



Marie-Madeleine Mienze
Présidente
du conseil d'administration

