



**C I A N**

Conseil français des investisseurs en Afrique

**2014**

R A P P O R T D ' A C T I V I T É



### Le Conseil d'administration du CIAN

#### Président

- Alexandre Vilgrain, président-directeur général du Groupe SOMDIAA

#### Président délégué

- Anthony Bouthelier, membre libre de l'Académie des Sciences d'Outre Mer et conseiller honoraire du commerce extérieur de la France

#### Vice-président

- Michel Roussin, vice-président du MEDEF International et conseiller du Président d'EDF

#### Secrétaire Général, Trésorier

- Stephen Decam, ancien directeur général délégué du Groupe CFAO

#### Administrateurs

- Pierre Arnaud, vice-président de la COMPAGNIE FRUITIERE
- Pierre Castel, président-directeur général de BGI
- Philippe Chavent, directeur général de SOGEA-SATOM (VINCI)
- Hugues Degouy, directeur administratif et financier Afrique d'IMPERIAL TOBACCO
- Franck Legré, directeur général Afrique et Moyen-Orient d'AIR FRANCE
- Jean-François Fichaux, directeur Afrique et Océan Indien de BNP PARIBAS
- Dominique Lafont, président de BOLLORE AFRICA LOGISTICS
- Fabrice Mauny, directeur général Afrique, Océan Indien et Caraïbes du Groupe ACCOR
- Serge Michailof, consultant international
- Hassan Ouriagli, président du directoire de la Compagnie OPTORG
- Gérard Priet, administrateur de filiales africaines d'AIR LIQUIDE
- Gérard Pruneau, secrétaire général Afrique et Moyen-Orient de TOTAL Raffinage et Marketing
- Francis Rougier, vice-président et directeur général de ROUGIER SA
- Guillaume Roux, directeur général adjoint du Groupe LAFARGE
- Alain Taieb, président-directeur général d'AGS MOBILITAS
- Jean-Yves Tolot, vice-président Afrique de THALES INTERNATIONAL
- Alain Viry, président du directoire du Groupe CFAO

### Comité d'honneur

#### Président

- Gérard Pelisson, cofondateur et président du conseil de surveillance du Groupe ACCOR

#### Membres

- Jean-Louis Castelnau, conseiller honoraire du commerce extérieur de la France
- Claude de Peyron, ancien directeur général Afrique de THALES INTERNATIONAL

## Éditorial

# Exprimer l'expérience

Nous l'assénerons toujours, la crédibilité et l'audience du CIAN sont fondées sur son expertise de l'Afrique, portée par ses adhérents et cultivée par les échanges d'expériences. Le double parrainage requis pour l'adhésion permet d'assurer cette crédibilité.

Exprimons d'abord notre gratitude à celles et ceux dont les réponses à notre enquête annuelle permettent au Baromètre CIAN d'exister, mais aussi et peut-être surtout, à celles et ceux qui participent activement à nos Commissions. Celles-ci naissent en fonction des besoins exprimés et, selon le sujet traité, s'estompent ou se transforment quand leur mission a été remplie.

Un bon exemple est SIDA-ENTREPRISES, association créée il y a dix ans pour que la feuille de route des entreprises pionnières dans la lutte contre le VIH-Sida soit transmise à celles qui abordaient le traitement de la pandémie. Aujourd'hui, elle devient ENTREPRISES & SANTÉ, élargissant sa mission à d'autres fléaux, tels le paludisme ou le diabète, sous l'impulsion de sa directrice Sophie Stepanoff.

Mais il y a aussi des Commissions immuables, la Commission Juridique & Fiscale, dirigée par Jean-Jacques Lecat, est de ce type tant les thèmes traités sont inépuisables. L'État de droit est loin de régner en Afrique, l'OHADA qui fête ses 20 ans cette année n'est pas encore achevée et les fiscalités africaines demeurent des sujets effervescents.

L'année 2013 a été marquée par la publication d'un nouveau Guide pratique CIAN, bilingue français-anglais, La Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises en Afrique, sous la responsabilité de Pierre Jacquemot assisté par Ann-Katrin Dolium de Vigeo. Cet ouvrage connaît un succès qui dépasse nos frontières et

témoigne de l'attention qu'ont toujours porté les sociétés françaises aux communautés locales et leur écosystème. En Afrique, tous les partenariats ne se valent pas.

Enfin, l'actualité africaine nous a commandé la création d'une Commission Sûreté, animée par Alain Flandrois, directeur des études de Di2S. Nous avons longuement hésité à cette création, convaincus que les directions de nos entreprises, comme pour les accidents du travail, se savaient responsables de la sécurité de leur personnel résidant ou voyageant en Afrique. Quelques vicissitudes nous ont convaincus qu'un partage d'expériences ne nuirait pas... !

Et maintenant ? Nous continuerons à mener ces échanges afin d'apporter à nos adhérents des solutions aux problématiques transversales à leurs activités africaines. Des sujets tels que la formation, le recrutement ou encore l'énergie, méritent entre autres, d'être approfondis mais, et ceci est important, le rôle du CIAN est de servir les entreprises et nos adhérents doivent nous inspirer.

L'autre volet de notre activité, celui de mettre notre expertise, tirée de vos expériences, à la disposition d'autres entités professionnelles, éducatives ou administratives françaises et étrangères, n'est pas perdu de vue. Des ouvertures nous ont été faites, notamment au niveau européen, à la suite des relations établies avec le Commissaire européen au développement, Andris Piebalgs. Même si l'aide publique mondiale ne représente plus que 13 % des ressources des pays sous-développés, des convergences doivent être recherchées avec le secteur privé.

L'Afrique bénéficie aujourd'hui d'un regain d'intérêt et nous nous en réjouissons.

*Le Bureau du CIAN*

# Le CIAN

## UNE EXPÉRIENCE

**Le CIAN**, association loi 1901, est une organisation patronale privée française qui rassemble les entreprises industrielles et de services, grands groupes ou PME-PMI, investies en Afrique. Il compte quelque 120 entreprises membres qui réalisent un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros, soit 75% de l'activité économique française en Afrique.

**Le CIAN** est fondé à promouvoir et défendre leurs intérêts en Afrique en favorisant le partage d'expérience au sein de Commissions, en apportant conseil et appui via un réseau influent ainsi qu'en intervenant auprès des décideurs publics et privés, français et étrangers. Il propose ainsi des solutions pragmatiques aux difficultés liées à leur développement.

## UNE ORGANISATION

**Le CIAN**, auquel l'adhésion requiert un double parrainage, anime plusieurs Commissions sur des sujets d'actualités et des problématiques transverses communes aux entreprises opérant en Afrique (sûreté, RSE, social, formation-éducation, juridique et fiscal, anticorruption). Il met également à la disposition de ses adhérents des experts géographiques (Maghreb, Afrique anglophone, Afrique lusophone, Afrique centrale, Afrique australe).

**Le CIAN** entretient un réseau international de correspondants, spécialistes reconnus, dont le témoignage d'opérateurs de terrain fonde son expertise et est mis en commun notamment dans le Baromètre **CIAN** sur l'environnement des affaires en Afrique, publié dans son Rapport annuel, document de référence pour les investisseurs.

## UN RÉSEAU

**Le CIAN** entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics et organismes économiques et professionnels représentatifs en France, en Europe et en Afrique.

**Le CIAN** travaille en collaboration avec l'EBCAM (European Business Council for Africa and the Mediterranean) et le CCA américain (Corporate Council on Africa).

Depuis sa création, **le CIAN** encourage ses adhérents, dans le cadre de leurs responsabilités sociétales, à œuvrer pour le développement durable de l'Afrique. Ses membres adhèrent ainsi à la **Charte du CIAN** sur le développement durable et à sa Déclaration sur la prévention de la corruption et sont à l'origine d'initiatives structurantes pour le continent (OHADA, Entreprises & Santé, ACP-Numérique).

## Les contacts

### ADMINISTRATION

- **Président délégué :**  
Anthony Bouthelier
- **Secrétaire général :**  
Stephen Decam
- **SG Adjointe :**  
Alix Camus
- **Accueil CIAN :**  
relationcian@cian.asso.fr  
Tél. : +33 (0) 1 45 62 55 76

### COMMISSIONS

- **Commission Sûreté**  
Président : Alain Flandrois,  
Directeur des études de Di2S  
Email : a.flandrois@di2s.fr  
Tél. +33 (0) 6 28 58 20 47
- **Commission RSE**  
Présidente : Laurence Tovi, Directrice  
communication et RSE de CFAO  
Email : ltovi@cfao.com  
Tél. +33 (0) 1 46 23 58 80
- **Commission Education/Formation**  
Président : Didier Acouetey,  
Président d'AfricSearch  
Email : dacouetey@africsearch.com  
Tél. : +33 (0) 1 53 76 02 89

### • Commission Juridique et Fiscale

Président : Jean-Jacques Lecat,  
Avocat associé CMS  
Bureau Francis Lefebvre  
Email : jean-jacques.lecat@cms-bfl.com  
Tél. : +33 (0) 1 47 38 56 82

### • Commission Sociale

Président : Marc Vezzano,  
Président du GIE informatique  
d'AGIRC et ARRCO  
Email : marc\_vezzano@trace.ch  
Tél. : +33 (0) 6 07 84 36 02

### • Commission Anticorruption

Président : Philippe Montigny,  
Président d'Ethic Intelligence  
Email : philippe.montigny@  
ethic-intelligence.com  
Tél. : +33 (0) 1 70 08 73 15

### • ENTREPRISES & SANTE

Directrice : Sophie Stepanoff  
Email : sstepanoff@sidaentreprises.org  
Tél. : +33 (0) 1 46 23 56 72

### EXPERTS GÉOGRAPHIQUES

- **Région Maghreb**  
Experte : Maya Kellou, Avocate  
associée Ernst & Young  
Email : maya.kellou@ey-avocats.com  
Tél. : +33 (0) 6 64 49 82 09
- **Région Afrique centrale**  
Expert : Patrick Sevaistre, Conseiller  
du commerce extérieur de la France  
Email : sevaistre.patrick@gmail.com  
Tél. : +33 (0) 6 11 57 12 43
- **Région Afrique anglophone**  
Expert : Jacques Manlay, Conseiller  
du commerce extérieur de la France  
Email : jacques.manlay@orange.fr  
Tél. : +33 (0) 6 87 63 18 31
- **Région Afrique lusophone**  
Expert : Alain Fénéon, Avocat  
consultant aux Editions Juris Africa  
Email : contact@feneon.org  
Tél. : +33 (0) 9 50 62 37 59
- **Région Afrique australe**  
Expert : Laurent Padoux  
Email : lpadoux@gmail.com  
Tél. : +33 (0) 6 63 38 78 00

## COMMISSION SÛRETÉ

## Une boîte à outils face à l'insécurité

Parmi les nouveautés 2013 du CIAN, la création d'une Commission Sûreté dont la présidence a été confiée à un spécialiste, Alain Flandrois. Dès sa constitution, les travaux ont démarré sur fond d'actualité brûlante et de préoccupations croissantes.

Les excellents résultats économiques du continent africain ne parviennent pas à masquer l'insécurité qui y règne, insécurité persistante et protéiforme, amplifiée par de nouvelles menaces terroristes à l'égard des Français mais pas uniquement : l'attaque terroriste d'In Amenas en Algérie qui s'est soldée le 20 janvier par la mort de 37 ressortissants étrangers dont un Français, la nécessité d'intervenir militairement au Mali et en République centrafricaine, les enlèvements au Niger, Mali, Nigeria, Cameroun, la mort de deux journalistes de RFI...

« 2013 a été marquée par des événements majeurs en Afrique, très médiatisés, qui n'ont fait que raviver les inquiétudes des opérateurs économiques », explique Alain Flandrois, président de la toute nouvelle Commission Sûreté du CIAN. La création de cette dernière a été annoncée par le président du CIAN, Alexandre Vilgrain, lors de l'Assemblée générale du 20 mars : une réponse aux « préoccupations récurrentes exprimées par les entreprises sur ces questions de sûreté étant entendu que l'actualité en la matière est quasi permanente », souligne l'expert de la société de prévention et de gestion des risques D12S.

« Il ne faut ni dramatiser, ni banaliser. Il faut poser un regard un peu clinique sur les événements afin d'essayer d'apporter des réponses sur le fond des questions, sur les bonnes pratiques à exercer et à mettre en œuvre en matière de sûreté au sein d'une entreprise, quel que soit le pays, et non sur des cas particuliers. Il ne faut pas être dans l'émotionnel », explique-t-il.

La Commission étant nouvelle, les événements sur le terrain nombreux et les sujets de préoccupation tout autant, les travaux de la Commission ont très vite démarré, avec quasiment une réunion par mois. En 2014, elle devrait trouver son rythme de croisière avec une session

toutes les six semaines. Comme toutes les autres commissions du CIAN, son objectif premier est de partager des informations, d'identifier et d'échanger sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre sur le terrain en Afrique mais également au sein même des entreprises.

### 24 thèmes identifiés

Au total, 24 thèmes ont été identifiés « autour de problématiques très claires, mais complexes ». Après consultation des membres du CIAN, il est apparu que ce qui préoccupe le plus les entreprises concerne les personnels – nationaux, expatriés, missionnaires... –, d'où le choix des thématiques de 2013. En 2014, la Commission se penchera davantage sur la sécurisation des activités, ainsi que sur des questions plus techniques telles que la responsabilité juridique des dirigeants, la sécurité et les droits de l'homme, le risk management, etc.

Les réunions durent environ deux heures et rassemblent bien au-delà des responsables sûreté des entreprises, les responsables juridiques, du développement, des RH. Deux témoins sont invités à intervenir, émanant l'un d'une institution, l'autre d'une entreprise. « Parce que la parole est libre, je me suis engagé à ce que ces réunions demeurent confidentielles », note Alain Flandrois. À l'issue de chacune d'entre elles, des règles communes sont dégagées, véritable « boîte à outils » dans laquelle chacun vient puiser ce dont il a besoin en fonction de ses spécificités.

La formule a remporté un franc succès. Des représentants d'une quarantaine d'entreprises y participent régulièrement, des entreprises du CAC 40, mais aussi des sociétés de taille intermédiaire, des grosses PME. « La présence de grandes entreprises permet aux petites d'y trouver une source d'inspiration pour adapter leur dispositif à leurs propres contraintes »,

souligne le président de Commission. À partir des réflexions menées, un guide de la sûreté en Afrique devrait être rédigé et publié courant 2014. « Il résumera les bonnes pratiques concernant la sûreté en Afrique. Certes, il existe déjà de nombreux ouvrages sur ce thème, mais l'Afrique a ses spécificités et mérite d'être traitée en tant que telle », confie le spécialiste. « En outre, les menaces et les modes opératoires ont considérablement évolué au cours de ces dernières années : une actualisation s'avérerait indispensable. »

« Ce sera un guide de vulgarisation et non un catalogue de solutions », poursuit Alain Flandrois. « Il s'agit de proposer des outils et de la méthode. Ensuite, à charge pour chaque entreprise, en s'inspirant de cette méthode et en explorant les nombreuses références qui seront données, de concevoir ses propres solutions et réponses. Ce devrait être un gain de temps énorme pour elles. »

### LES THÉMATIQUES ABORDÉES EN 2013

- **Mai.** Sûreté des personnes en Afrique : règles comportementales et prévention.
- **Juin.** Le rôle des Etats en matière de protection des personnes et des intérêts économiques privés.
- **Septembre.** La gestion des crises par les entreprises en Afrique : étude de cas de la crise ivoirienne.
- **Octobre.** Comment apprécier le risque sûreté ? La cotation du risque entre psychose et déni, entre subjectivité et réalisme ?
- **Novembre.** La couverture assurantielle, point sur la couverture KNR (Kidnap and Ransom).

COMMISSION RSE

# La pratique des entreprises françaises en matière de RSE en Afrique

En 2013 a été publié le Guide pratique CIAN, bilingue français-anglais, La Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises en Afrique. Fruit des travaux de la Commission RSE, créée en 2012, il veut être une invitation au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes partenaires de l'Afrique.

« En Afrique comme ailleurs, l'entreprise doit de plus en plus mériter le droit d'exercer son métier, gagner ce que les Anglo-Saxons qualifient de licence to operate (permis pour opérer) ». Ainsi la pratique de la RSE tend à se généraliser, se structurer et à se formaliser, les entreprises françaises ayant été souvent pionnières en intégrant une dimension sociale et/ou environnementale dans leurs activités.

Aujourd'hui, 75 % des entreprises membres de la Commission RSE du CIAN, dont la moitié sont cotées en bourse, ont mis en place une organisation avec des responsables RSE. Elles interviennent, avec souvent une dominante, sur les trois composantes de la RSE à savoir, le sociétal, l'environnement et l'économique. Si les questions environnementales sont souvent une condition nécessaire au « permis d'opérer », et ont été au centre des critiques des ONG, le Guide souligne que les conditions de travail et de vie des collabora-

teurs deviennent un enjeu décisif et les droits de l'Homme un enjeu majeur. Dans ce cadre, engager un dialogue avec les

parties prenantes, internes et externes, semble essentiel.

Au fil des pages s'égrènent des pratiques variées et différenciées de la RSE dans plusieurs entreprises françaises. Projets d'accès à l'eau potable ou de développement économique local pour Lafarge, assistance financière à des IMF (institutions de micro-finance) pour la Société Générale, mise en place d'une assurance santé pour la CFAO, certification forestière FSC pour Rougier, création de fondations pour Somdiaa, construction de dispensaires et d'hôpitaux pour la Compagnie Fruitière, conservation de la forêt pour Air France, etc.

Guide pratique, une dernière partie recense les règles, normes, référentiels et chartes qui régissent la vie des entreprises, définit les mots et concepts – de l'agence de notation à diligence raisonnable en passant par la certification ou les bonnes pratiques – et donne une liste des institutions, associations et sites Web de référence.



Ce Guide pratique, bilingue français anglais, est disponible sur commande au CIAN (10 euros).

COMMISSION EDUCATION-FORMATION

# 65 instituts de formation à fort potentiel

Les ressources humaines conditionnent le développement des entreprises. En validant sur le terrain quelque 70 instituts de formation technique à fort potentiel, l'étude du CIAN offre aux entreprises la possibilité de mieux cibler leurs ressources.

Rappelons que le projet sur l'adéquation formation/emploi en Afrique de la Commission Education/Formation, présidée par Didier Acouetey, PDG d'Africsearch, est articulé autour de trois étapes : recenser les besoins RH des entreprises et les déficits de formations profession-

nelles en Afrique ; recenser les formations techniques existantes en Afrique ; identifier les plus adaptées au marché et faire des propositions pour le renforcement ou la création de filières porteuses.

Partie du constat qu'il manque des centres de formation technique en Afrique

pour accompagner les entreprises, l'étude avait pour objectif d'identifier les établissements qui sont et/ou pourront devenir centres de référence pour les formations techniques.

Confiée à Sofreco, l'étude « Renforcement des compétences en Afrique pour une



meilleure adéquation formation/emploi », parue en mai 2013, a évalué quelque 90 établissements (sélectionnés parmi un recensement de 1 000) au regard des besoins exprimés par plus de 100 entreprises françaises présentes dans les 13 pays d'Afrique. Une quarantaine a été reconnue comme étant capable de répondre aux besoins des entreprises, une trentaine a été qualifiée à fort potentiel et une vingtaine n'a pas joué le jeu aujourd'hui. Une large majorité s'est donc montrée sensible au projet et a montré un véritable intérêt à s'y investir. « Les écoles étaient très partantes car cela répond à des besoins. Elles ont aujourd'hui besoin de ressources humaines et financières, de supports pédagogiques, d'équiper des laboratoires, et ce au moment où l'État ne peut y répondre » souligne Didier Acouetey.

Cette étude va être exploitée sous différentes formes. Elle va d'abord servir aux grandes entreprises pour les aider à recruter plus facilement sur le continent mais

aussi à mieux déployer leurs efforts lorsqu'elles veulent financer des formations, soutenir des instituts ou disposer des RH nécessaires à leur développement. En outre, dans le cadre de la politique française de coopération – le ministère de l'Intérieur et l'AFD ont participé au financement de l'étude – elle va aider l'État français à regarder de manière plus attentive et ciblée là où concentrer ses efforts de financement en matière d'éducation et de formation technique. Enfin, des entreprises et des bailleurs comme la Banque mondiale ou l'UE, qui veulent apporter des réponses concrètes aux questions de l'emploi et de la formation en Afrique, pourront utiliser cette étude. « On espère aussi que cela va créer une émulation en Afrique au niveau des pays et des écoles pour faire mieux que ce qui est fait aujourd'hui » ajoute Didier Acouetey.

« Aujourd'hui, l'enjeu est de renforcer, appuyer certains instituts de formation qui ont des capacités de développement de

filiales qui répondent aux besoins du marché et finalement de donner du travail aux Africains dans des entreprises ». Et pour y parvenir, la prochaine étape de la Commission sera de voir quels sont les entreprises et bailleurs intéressés à financer le renforcement de filiales existantes répondant à la demande. Le CIAN se rapprochera donc au début de l'année prochaine de ses adhérents pour voir quelles entreprises souhaiteront se mobiliser.

Cette dynamique devrait apporter sa pierre à la diminution de la fuite des cerveaux du continent. « Avec le développement de la formation et de l'emploi, les Africains ont de moins en moins de raisons de partir à l'étranger pour étudier et travailler. La prise de conscience de rendre les filiales plus adaptées aux besoins du marché, la multiplication des écoles de bon niveau et la création d'emplois font que progressivement la fuite des cerveaux devrait se réduire » conclut Didier Acouetey.

## COMMISSION SOCIALE

# Au service de ses adhérents

Toujours à la recherche de bailleurs, la Commission sociale n'a guère avancé cette année sur la couverture sociale des Africains expatriés en Afrique. En revanche, elle a constitué un annuaire des cabinets de conseil et engagé une réflexion sur des questions sociales dans le cadre de la RSE.

Le projet d'envergure de la Commission sociale, l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit social (OHADS), est aujourd'hui en stand-by faute de concours financiers. Malgré la volonté politique affichée par les pays concernés, l'harmonisation des droits sociaux n'avance pas. Pourtant une telle évolution serait très positive tant pour les salariés que pour les entreprises. Le secteur privé doit apporter sa contribution sous la forme de solutions et montrer ainsi aux autorités politiques qu'il y a un consensus sur le sujet. Toutefois, la mise en œuvre de ces solutions, qui seront soumises aux autorités des pays africains, nécessite des moyens financiers significatifs. La recherche de financements privés auprès des fondations/sponsors se poursuit.

Très fréquemment, de nombreux adhérents à la recherche d'un cabinet conseil dans une ville en Afrique, interrogent la Commission sociale. Ainsi, a-t-elle décidé de recenser ces cabinets avec une approche spécifique : seront recensés les cabinets utilisés et/ou recommandés par les adhérents du CIAN. Un questionnaire leur a donc été envoyé. À partir des informations reçues, la Commission sociale a établi un annuaire avec plus de 100 cabinets dans 35 pays africains et en France. Ces cabinets sont classés selon 3 critères : conseil sur la législation locale, assistance lors de conflits salariaux et gestion des sujets liés à l'expatriation. Les cabinets, membres du CIAN, sont également listés. Marc Vezzano, Président de la Commission Sociale, souligne que si des adhérents devaient ne pas être entiè-

rement satisfaits des prestations reçues, les cabinets en question seraient retirés de la liste. Cet annuaire est donc appelé à s'enrichir quantitativement et qualitativement.

Dans le cadre des travaux de la Commission RSE, créée par le CIAN en 2012, la Commission sociale, avec l'appui de l'un de ses membres, Michael Page International, a engagé une réflexion sur la politique de recrutement et de promotion au sein des entreprises en Afrique. Certes c'est un sujet présent sur tous les continents, mais il est apparu intéressant de l'approfondir sur l'Afrique, qui a ses propres particularités, comme par exemple les politiques de « local national content ». Une première réunion sur ce thème sera proposée aux membres en avril 2014.

## COMMISSION JURIDIQUE ET FISCALE

# 20 ans de l'OHADA, où en est-on ?

Pour la Commission Juridique & Fiscale et son président Jean-Jacques Lecat, l'année a été fortement marquée par le 20<sup>e</sup> anniversaire de la signature du traité OHADA.

En 2013, les échanges se sont poursuivis au sein de la Commission concernant les contraintes fiscales et de contrôle des changes attachés au paiement de rémunérations de services par les sociétés africaines aux sociétés françaises. Il s'agit en particulier de nouvelles mesures de contrôle des prix de transfert, ou de limites de déductibilité qui sont mises en place dans un nombre croissant de pays. Un document d'information sur ces mesures a été établi par la Commission et actualisé. Un point particulier a été effectué lors d'une réunion sur la réforme fiscale sénégalaise applicable depuis le début de l'année 2013.

À l'occasion de la célébration du 20<sup>e</sup> anniversaire de la signature du Traité instituant l'OHADA, des commentaires ont été communiqués sur les attentes

des entreprises. « Ont été évoqués un meilleur fonctionnement des tribunaux, et en particulier la spécialisation des juges, ainsi que la clarification et le renforcement de la fonction contentieuse de la CCJA, la nécessité d'une disponibilité effective des informations auprès des Registres du Commerce et du Crédit Mobilier l'extension du droit OHADA à d'autres pays, en particulier aux pays de droit continental et une extension mesurée à de nouvelles matières avec une priorité à l'examen d'un projet d'Acte Uniforme sur le droit du travail » rapporte Jean-Jacques Lecat, avocat associé chez CMS Bureau Francis Lefebvre.

La Commission a ensuite convié, au cours d'une réunion, la représentante du Ministère des Affaires Étrangères qui suit l'OHADA pour faire le point des actions du Ministère et de l'actualité OHADA.

À cette occasion, le Professeur Barthélémy Mercadal, agrégé des facultés de droit, vice-président et secrétaire général de l'Institut international de droit d'expression et d'inspiration françaises (IDEF) a présenté le Code OHADA annoté établi par l'IDEF sous sa direction, qui se caractérise par un très grand nombre de références à des décisions des juridictions OHADA, dont certaines du Cameroun anglophone, et de celles de beaucoup d'autres pays.

Une conférence sur l'arbitrage en Afrique a été organisée conjointement avec le comité français de la Chambre de Commerce Internationale (ICC) au cours de laquelle Jean-Jacques Lecat a parlé du règlement des litiges entre les entreprises et les États africains et Alain Fénéon, juriste et expert Afrique lusophone au CIAN, de la médiation.

## COMMISSION ANTICORRUPTION

# Vers davantage d'équité dans les sanctions

Deux points forts pour la Commission anticorruption en 2013 : l'enjeu de la révélation volontaire et celui des sanctions de la Banque mondiale.

La Commission anticorruption a connu un moment important en juin en invitant François Badie, à présenter les conclusions de son rapport destiné chaque année au Premier ministre et au ministre de la Justice. « Face à la corruption transnationale, les entreprises ont deux enjeux », souligne Philippe Montigny, président de la Commission. « D'une part, elles se positionnent dans un contexte multi juridictionnel, une entreprise française poursuivie au Royaume Uni ou aux États-Unis peut l'être également en France. Elle le sera selon des procédures différentes, avec des accords négociés rapides d'un côté et de l'autre des procédures contradictoires, plus lentes et difficilement prévi-

sibles. Deuxièmement, les entreprises sont confrontées à une législation britannique d'une forte portée extraterritoriale : le délit de défaut de prévention de la corruption. Ainsi, une entreprise française qui, par ailleurs opère au Royaume-Uni, qui a commis un acte de corruption n'importe où dans le monde sera poursuivie par le Serious Fraud Office pour défaut de prévention de la corruption. »

### La révélation volontaire

Pour réduire les difficultés multijuridictionnelles qu'engendrent les différences entre les approches anglo-saxonne et française, il serait intéressant d'élaborer un système de plaider coupable et d'accords de poursuites différés, tout en respectant

certaines fondamentaux du système judiciaire français, avec le rôle central du juge et la publicité donnée au jugement. Sur ce point, les Britanniques ont lancé une vaste consultation en 2013, proposant une solution à mi-chemin entre les procédures américaines et françaises, à savoir un accord de procédure différé impliquant obligatoirement le juge dans une procédure publique. « Cette voie est intéressante car elle permet de rassurer les entreprises, les encourage à faire des révélations volontaires tout en n'envoyant pas de signaux négatifs à l'opinion publique sur d'éventuelles collusions entre les intérêts des entreprises et le pouvoir », remarque Philippe Montigny. Pourquoi la révélation volontaire est-elle



si importante ? Car elle permet au dirigeant qui découvre une opération de corruption ou de fraude financière, d'en faire état publiquement afin de pouvoir la traiter, par exemple en licenciant les personnes impliquées ou en procédant à des réformes pour remettre l'entreprise sur de bons rails. Or, en France, l'entreprise qui fait des révélations risque – au-delà des amendes – des sanctions extrajudiciaires très pénalisantes et difficilement prévisibles, exclusions de marchés publics, fermeture d'établissement, ce qui décourage le dirigeant de s'engager dans une révélation volontaire.

De surcroît, l'approche du Royaume Uni – en faisant du défaut de prévention de la corruption un délit et en lui donnant une dimension extra territoriale – valorise l'importance de se doter d'un programme de prévention de corruption. « L'idée est double : ça donne au Serious Fraud Office du Royaume-Uni une capacité extra territoriale pour poursuivre des entreprises domiciliées dans des pays qui n'ont pas transposés effectivement des conventions internationales anticorruption, faisant pression sur ces derniers à le faire. Deuxièmement, cela établit un standard de programme anticorruption. En effet, après consultation auprès des entreprises, les autorités bri-

tanniques ont établi 6 principes qui, si l'entreprise les applique, lui permettent de bénéficier d'une défense automatique. La France, par le biais du SCPC, se demande si elle ne devrait pas faire de même. L'idée est intéressante mais les entreprises craignent l'accumulation. Car, aujourd'hui, une multinationale doit s'assurer d'être en conformité avec les lignes directrices anglaises, américaines, italiennes, de l'OCDE, la Chambre de commerce internationale, qui sont cohérentes entre elles mais à 80 % seulement. Il demeure 20 % de spécificités. Si la France dresse ses propres lignes, on ne va pas vers la simplification. Si en revanche, les autorités françaises se concentrent sur les axes génériques d'un programme anticorruption, elles encourageront les entreprises à s'équiper d'outils de prévention appropriés », note le président de la Commission.

### Pour un rééquilibrage des sanctions Banque mondiale

La Commission anticorruption a été consultée cet automne par la Banque mondiale sur la réforme de son système de sanctions. En effet, la Banque a un Service de l'intégrité qui peut enquêter sur des contrats qu'elle finance. Durant l'exercice 2013, 72 entités ont été sanction-

nées et 352 radiées par la Banque. « La Banque a un pouvoir régalien considérable, d'autant plus que le traitement qui est fait entre l'entreprise corruptrice et l'administration corrompue n'est pas du tout équitable. L'entreprise se retrouve sanctionnée, son nom mis sur liste noire ce qui lui confère un côté diffamatoire et a un véritable impact financier pour son activité.

En revanche, s'agissant de l'État impliqué, la Banque établit un dossier qu'elle transmet aux autorités nationales qui doivent le rendre public. Mais en définitive, on ignore si des sanctions ont été prises à l'égard de l'administration coupable ou des fonctionnaires corrompus. » Un sujet d'autant plus délicat que les États sont actionnaires de la Banque. La Commission a donc fait part à la Banque de ce déséquilibre et a proposé, notamment, qu'une liste noire indicative des administrations et des agents publics soit dressée et rendue publique sur le site de la Banque. Une des sanctions pourrait être de condamner l'entreprise et l'administration incriminées à organiser des actions communes de la lutte contre la corruption comme des formations, ou la mise en place d'entités de contrôle au sein de l'administration...

## EXPERT AFRIQUE CENTRALE

# Des mutations délicates

Le CIAN s'est doté cette année d'un expert Afrique centrale, Patrick Sevaistre, nouveauté opportune car l'actualité a été riche.

Fin janvier, le président Paul Biya s'est rendu en visite officielle à Paris où s'est tenu le Forum économique France-Cameroun auquel ont participé quelque 300 entrepreneurs. Autour du thème « La relance d'un partenariat économique durable », le chef de l'État était accompagné des ministres des Mines et de l'Industrie, des PME, de l'Agriculture, de l'Économie ainsi que du président du Gicam, André Fotso.

En avril, c'était au tour du président congolais Denis Sassou N'Gusso de se rendre en France, accompagné d'une quinzaine de ministres et membres du gouvernement ainsi que du patron de l'organisation patronale, Unicongo. Une centaine de chefs d'entreprises français était

présente à la réunion au Medef. Enfin, le 22 octobre, Ubifrance a organisé une réunion sur l'Afrique centrale qui, malgré la crise centrafricaine, a rassemblé plus de 180 participants et environ 80 rendez-vous individuels ont été pris. Ces événements ont été l'occasion de présenter les grands projets dans la région : les interconnexions énergétiques Cameroun-Nord Nigeria mais aussi Nord Nigeria-Tchad-République centrafricaine ; le projet de port en eau profonde de Kribi au Cameroun et l'unité de liquéfaction de gaz dans laquelle GDF-Suez détient 75 % ; les zones économiques spéciales de Nkok au Gabon ou encore le projet Total de Moho Bilondo au Congo, sans oublier la Cité

internationale des Affaires au Tchad. Autant d'occasions qui ont permis au CIAN de rappeler l'importance, pour les investisseurs, de règles du jeu durables et applicables par tous.

### Une intégration régionale fragile

Dans ce contexte, le CIAN suit de très près les travaux des plateformes de dialogue public-privé mis en place au Cameroun, au Gabon, au Tchad et au Congo. L'objectif consiste à offrir aux décideurs économiques un cadre institutionnel favorable à la prise de risques et leur donner une visibilité sur le long terme. « Ces structures sont encore

jeunes et méritent d'être consolidées », souligne Patrick Sevaistre. « Il est important que les représentants de chacune des parties soient structurés, notamment que les représentants du secteur public aient un mandat clair afin que les mesures arrêtées soient suivies d'effets. » Mais, au niveau de l'Afrique centrale, les plus grandes interrogations portent sur les avancées de l'intégration régionale. En effet, alors que les chefs d'État de la CEMAC avaient pris la décision historique de supprimer les visas pour les ressortissants des pays membres, la Guinée Équatoriale a refusé d'appliquer le 1<sup>er</sup> janvier 2013 ce principe de libre circulation. D'ailleurs, la région reste peu intégrée avec de faibles échanges intra-communautaires, des infrastructures de communication insuffisantes et de fortes réticences aux abandons de souveraineté. La probable ratification par le Cameroun en 2014 de l'Accord de partenariat économique (APE) intérimaire signé en 2009, ainsi que la sortie au

1<sup>er</sup> janvier du Gabon du Système de préférences généralisées (SPG) de l'UE devraient encore fragiliser cette dynamique régionale. En effet, on assistera, dès 2014, à la coexistence de 4 régimes différents régissant les relations commerciales entre les 6 pays de la CEMAC et l'UE : le régime PMA (Pays les moins avancés) pour le Tchad, la Guinée Équatoriale et la RCA, le régime APE pour le Cameroun, le régime SPG pour le Congo et le régime NPF (Nation la plus favorisée) pour le Gabon.

### Quid de la filière bois au Gabon ?

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, le Gabon ne bénéficie plus du régime SPG de l'UE qui accorde des avantages tarifaires aux exportations des pays en développement vers l'UE. Cette décision s'applique à tous les pays qui – comme le Gabon – sont depuis plus de 3 ans des pays classés à revenu moyen supérieur ou à revenu élevé et qui n'ont pas conclu d'accord de libre-échange avec l'UE. C'est le cas du Gabon

qui n'a pas souhaité donner suite depuis 2007 aux propositions de l'UE de conclure un APE. Aussi, les droits de douanes appliqués à l'entrée dans l'UE des principaux produits gabonais seront relevés. Ceci ne touchera pas le pétrole mais en revanche impactera fortement la filière bois. La taxe sur le contreplaqué gabonais passera de 6,5 à 10 %. Les produits de première transformation dont les placages, utilisés pour la fabrication en Europe de contreplaqué, verront quant à eux leurs droits passer de 0 à 6 %. Ces nouveaux droits de douane frapperont directement l'industrie du contreplaqué au Gabon ainsi que l'industrie européenne – française en particulier – qui en dépend directement. Dans ce contexte, le CIAN a sensibilisé le Commissaire européen au développement quant aux conséquences majeures d'une telle modification sur les industriels européens qui, ces dernières décennies, ont œuvré à bâtir un « modèle » de développement durable respectueux de la légalité forestière.

## EXPERT AFRIQUE ANGLOPHONE

# L'Afrique anglophone en effervescence

Pour Jacques Manlay, expert Afrique anglophone, les questions de sécurité sont circonscrites géographiquement et ne doivent pas occulter le dynamisme de cette région.

L'Afrique anglophone, notamment le Nigeria avec ses 170 millions d'habitants et sa croissance économique qui tourne autour des 7 %, est en pleine effervescence. Mais le Nigeria fait peur, cette année peut-être encore plus que d'autres, le pétrolier italien Eni allant jusqu'à menacer de se retirer. Les majors se tournent davantage vers l'offshore, moins risqué. En outre, les dossiers environnementaux y sont particulièrement épineux. Ceci dit, la croissance est bel et bien au rendez-vous, avec une dynamique régionale de plus en plus visible émanant d'initiatives extérieures comme intérieures. « Lors de sa tournée africaine, le président Obama a lancé son programme Power Africa, de 7 milliards USD, pour adosser à la BAD l'électrification de pays tels que le Liberia, la Tanzanie, le Kenya, l'Éthiopie, le Nigeria, le Ghana, tous – ou presque – anglophones », précise Jacques Manlay. Une initiative étroitement

associée à General Electric. L'Afrique, surtout anglophone, est également très courtisée par la Chine bien sûr, mais aussi par la Turquie très présente sur le continent en 2013, et par le Brésil.

Quant aux initiatives intérieures, des groupes africains de plus en plus nombreux investissent sur leur propre marché ou dans leur région, que ce soit des banques mais aussi des industriels, comme le conglomérat nigérian Dangote. Parallèlement, on voit apparaître dans les pays anglophones, une volonté de protection souvent sous forme de droits de douanes, mais aussi d'incitations discriminantes à l'égard de leurs productions locales, que ce soit dans le domaine agricole ou industriel. Une politique, en matière agricole, qui n'est pas sans avoir d'effets collatéraux : stimuler la production locale de riz en érigeant des barrières douanières sur les importations de riz bon marché a pour effet de renchérir son prix sur le marché local. « Un certain nombre

de pays ont réalisé que s'ils voulaient développer la production localement, ils ne pouvaient pas être en concurrence frontale avec les produits importés du monde entier », explique le spécialiste. L'agriculture est un des secteurs économiques qui évoluent le plus, notamment au Nigeria, que ce soit l'agriculture traditionnelle, vivrière, mais aussi la mise en place de filières : accessibilité d'intrants via les téléphones mobiles, mise en culture de surfaces plus importantes par des opérateurs locaux ou étrangers, comme le groupe Olam de Singapour particulièrement actif sur l'Afrique de l'Est et le Nigeria. « Quant à la France, 2013 a été un peu l'année de la découverte du Nigeria » estime Jacques Manlay en rapportant les propos de la ministre nigériane des Finances, Ngozi Okonjo-Iweala, à l'occasion de la visite de la ministre française du Commerce extérieur, Nicole Bricq : « Si vous n'êtes pas au Nigeria, vous n'êtes pas en Afrique. »

## EXPERT AFRIQUE LUSOPHONE

**En Angola** aux côtés de Laurent Fabius

Les interrogations sur la fiscalité angolaise demeurent majeures mais n'occulent en rien le potentiel du pays, comme du Mozambique, les deux pays phares d'Afrique lusophone pour laquelle Alain Fénéon est le référent au CIAN.

Le CIAN était de l'importante délégation du ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius, en Angola le 31 octobre 2013. Une délégation qui comprenait les grands groupes comme Air France, Alstom, Bolloré, Total, ou Vergnet. La croissance angolaise caracole à 8 %, la France ayant une part de marché de 6 %. Les échanges entre les deux pays ont plus que doublé entre 2005 et 2010 mais ils demeurent essentiellement axés sur le pétrole. Actuellement, 70 entreprises françaises y sont établies.

Néanmoins ces dernières continuent à avoir beaucoup d'interrogations à l'égard de la fiscalité angolaise. « Un certain nom-

bre de taxes s'appliquent en Angola et la difficulté pour une entreprise est de ne jamais savoir, au démarrage d'un projet ou d'un chantier, si les taxes sont cumulatives ou alternatives. Or, ce sont des taxes parfois élevées, de l'ordre de 7 % s'agissant du chiffre d'affaires, soit beaucoup plus que la marge de nombreuses entreprises », explique Alain Fénéon, l'expert Afrique lusophone au CIAN. La visite de Laurent Fabius s'inscrivait dans le long processus de normalisation des relations politiques après les épisodes de l'« Angola gate ». Total, présent depuis 60 ans, a facilité l'implantation de nombreuses sociétés, et l'Angola offre un bon

exemple d'approche collective. Malgré les lourdeurs de l'administration et les incertitudes réglementaires, il ne faut pas perdre de vue les richesses en hydrocarbures et surtout un large accès à l'Océan. Le Mozambique, pays côtier lui aussi, a un potentiel énorme que les PME françaises tardent à découvrir alors que de nombreuses grandes entreprises françaises y sont déjà implantées. Quant à la Guinée Bissau, elle attire essentiellement des investisseurs touristiques et hôteliers. Quid de 2014 ? Essentiellement, la succession du président angolais José dos Santos qui pourrait changer des paramètres.

## EXPERT AFRIQUE AUSTRALE

**Année historique** pour les sociétés françaises

Le dynamisme des marchés d'Afrique australe a incité le CIAN à renforcer ses rangs cette année d'un expert de cette région en la personne de Laurent Padoux.

« L'Afrique du Sud demeure le poids lourd de l'Afrique, malgré la forte montée en puissance du Nigeria, et le premier marché africain de la France », souligne Laurent Padoux, le nouvel expert Afrique australe au CIAN. « Le pays est un acteur politique, économique et militaire en Afrique subsaharienne qui, pour l'instant, n'a pas d'équivalent sur le continent. » Un pays qui continue à susciter beaucoup d'interrogations de la part des membres du CIAN – des PME surtout – notamment quant à la mise en pratique des règles du Black Economic Empowerment (BEE) mais aussi dans la recherche de partenaires.

Ses niveaux de croissance de l'ordre de 2-3 %, alors que le continent caracole en moyenne à 5-6 %, interpellent les entreprises. « De façon quasi mécanique, l'Afrique du Sud est en moins forte croissance que les autres pays, car elle part

de beaucoup plus haut », note le spécialiste. S'agissant des rapports avec la France, 2013 a été une bonne année avec la signature par Alstom d'un important contrat : 4 milliards USD pour la modernisation du rail sud-africain avec, à la clé, la fourniture de 600 trains de passagers, soit 3 500 voitures, entre 2015 et 2025. « Toutefois beaucoup sera construit localement mais aussi à partir d'autres filiales d'Alstom. Il y a peu de pays en Afrique qui offre de pareilles perspectives de débouchés. » Deux autres contrats assez emblématiques ont également été signés dans le domaine de l'énergie par EDF et GDF Suez.

Les autres pays d'Afrique australe ne sont pas à négliger, loin de là. Le Botswana et la Namibie sont de petits pays mais avec un niveau de vie parmi les plus élevés d'Afrique. « Des opportunités qui ne sont pas toujours faciles à saisir pour

une entreprise française », convient Laurent Padoux. Quant au Mozambique, qui part de loin également, les entreprises françaises sont encore peu présentes alors que les opportunités sont très nombreuses et pas seulement dans le secteur minier.

À noter qu'en France, en mai dernier, la mission d'information de la Commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale, menée par les députés Noël Mamère et Michel Zumkeller, a auditionné le CIAN, sur les raisons de la croissance plus rapide en Afrique anglophone que francophone. Au-delà, les parlementaires ont voulu cerner plus spécifiquement les enjeux que représente cette région du monde pour les entreprises françaises (Rapport d'information « Les émergents de l'Afrique anglophone » publié le 6 novembre 2013).

POUR EN SAVOIR PLUS ET ADHERER :

[www.cian.asso.fr](http://www.cian.asso.fr)



**C I A N**

Conseil français des investisseurs en Afrique

45, rue de la Chaussée d'Antin

75009 Paris

Tél. 01 45 62 55 76

Fax 01 42 56 79 33

[relationcian@cian.asso.fr](mailto:relationcian@cian.asso.fr)