



# CIAN

Conseil français des investisseurs en Afrique



## RAPPORT 2012

# Les entreprises françaises & l'Afrique

**LE MOCI** Le moniteur du  
**commerce**  
international [lemoci.com](http://lemoci.com)

Hors-série - Déc. 2011 - 25 euros



## Les systèmes intelligents démarrent avec Thales

**AÉRONAUTIQUE & ESPACE • DÉFENSE • SÉCURITÉ • TRANSPORT**

**Thales est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de la Défense et de la Sécurité, de l'Aérospatial et du Transport.** Nous aidons nos clients à concevoir des solutions pérennes leur permettant d'assurer la sécurité des peuples et des nations. Thales offre une capacité unique pour créer et déployer des équipements, des systèmes et des services pour répondre aux besoins de sécurité les plus complexes. Fort de 68 000 collaborateurs dans 50 pays, son implantation internationale exceptionnelle lui permet d'agir au plus près de ses clients partout dans le monde.

[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

**THALES**

Smarter. Safer.

## LE MOCI

**Directeur de la publication  
et Directeur général**  
Vincent Lalu

### RÉDACTION

**Rédacteur en chef**

Christine Gilguy

**Conseiller de la rédaction**

Georges Rambaldi

**Réalisation**

Michelle Benaim (secrétaire de rédaction)

**Ont collaboré à ce numéro :**

Bénédicte Châtel, Anne Guillaume-Gentil  
(articles sur les perspectives et synthèses  
de conjoncture par pays)

**Conception graphique et maquette**

amarena / www.amarena.fr

**Impression**

Imprimerie de Champagne

**Directeur délégué**

Pierre Bessière

**Directrice du développement**

Delphine Chêne

**Fabrication**

Robin Loison

Commission paritaire.

Publication n° 0911 K 81051



**ÉDITEUR Sedec SA**

11, rue de Milan, 75009 Paris

Téléphone : 01 53 80 74 00

www.lemoci.com

**CONSEIL FRANÇAIS  
DES INVESTISSEURS EN AFRIQUE**



**CIAN**  
Conseil français des investisseurs en Afrique

45, rue de la Chaussée d'Antin,  
75009 Paris  
Tél. : +33 (0)1 45 62 55 76  
Fax : +33 (0)1 42 56 79 33  
Email : [relationcian@cian.asso.fr](mailto:relationcian@cian.asso.fr)  
Site : [www.cian.asso.fr](http://www.cian.asso.fr)

**Fondateur du rapport**  
Jean-Pierre Prouteau †

**Comité de rédaction**  
Anthony Bouthelier  
Alix Camus  
Stephen Decam

Copyright : toute reproduction, même partielle, des textes et documents parus dans le présent numéro est soumise à l'autorisation préalable de la rédaction.

## Le bon risque africain 5

Avant-propos par Alexandre Vilgrain,  
président du CIAN

## Les faits marquants de 2011 6

## Entretien avec... 8

Alain Juppé, ministre des Affaires étrangères  
et européennes

## Échanges franco-africains 12

Chiffres-clés et tendances marquantes

## Enquête : L'éducation supérieure à l'épreuve du malaise de la jeunesse 14

État des lieux

La fuite des cerveaux 18

Trois questions à Emmanuel Kamdem 21

Témoignages

Quatre diplômés africains témoignent 22

Les réponses publiques aux défis

Entretien avec Azita Berar-Awad 24

La banque mondiale veut plus de technique 26

La France met du pragmatisme dans sa politique 30

Le secteur privé en première ligne

Faire émerger les compétences 32

La diaspora, un vivier de cadres qu'il faut séduire 38

## Analyse économique par zone et par pays 40

Les résultats 2011 de l'enquête CIAN 41

Afrique du Nord 47

Afrique de l'Ouest 54

Afrique centrale 72

Afrique australe, orientale et océan Indien 82

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012 DU CIAN

Les actions et les projets du CIAN

# PREMIER CABINET D'AVOCATS D'AFFAIRES EN FRANCE

**UNE PRISE EN COMPTE DES BESOINS  
SPÉCIFIQUES DE L'AFRIQUE**

**ACCOMPAGNEMENT ET CONSEILS  
AUX ENTREPRISES AFRICAINES  
ET ÉTRANGÈRES**

**ASSISTANCE TECHNIQUE ET  
CONSEILS AUX GOUVERNEMENTS  
AFRICAINS DANS LA MISE  
EN PLACE DE CADRES  
JURIDIQUES REQUIS**

**APPUI AUX INSTITUTIONS  
MULTILATÉRALES DE  
DÉVELOPPEMENT QUI  
INVESTISSENT EN AFRIQUE**



**DROIT  
FISCAL**



**DROIT  
DES SOCIÉTÉS**



**DROIT  
SOCIAL**



**CONCURRENCE  
DISTRIBUTION**



**PROPRIÉTÉ  
INTELLECTUELLE  
TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION**



**DROIT DU  
PATRIMOINE**



**RÉGLEMENT DES  
CONTENTIEUX**



**DROIT  
PUBLIC**



Alexandre Vilgrain,  
président du CIAN.

# Le bon risque africain

**Une fois encore**, le Rapport CIAN 2012 ne dément pas la bonne santé de nos entreprises en Afrique.

**Tout concourt à promouvoir le continent** : de bonnes statistiques macro-économiques, 5% de croissance en moyenne, des populations de plus en plus consommatrices et donc le développement de véritables marchés locaux, ou encore l'intérêt grandissant des Brics qui se positionnent en relais des investisseurs du Nord aux économies fragilisées par la crise.

**Comment expliquer** alors la contradiction entre une image de l'Afrique qui demeure plutôt négative et avec des taux d'intérêts élevés pour les opérateurs locaux, et le flot massif d'investissements dont bénéficie un continent où prospèrent des sociétés de plus en plus nombreuses ?

**Ce Rapport reflète bien cette contradiction**, il affiche à la fois les résultats positifs des investisseurs et en même temps une dégradation de leur perception de l'environnement des affaires.

**Rappelons tout d'abord** que, contrairement au Brésil, à la Chine ou à l'Inde, l'Afrique n'est pas une, mais 54 pays, et il serait absurde de dire qu'elle sera la Chine ou l'Inde de demain.

**Les médias ne s'intéressent pas** aux trains qui arrivent à l'heure et trouvent toujours à rapporter des exemples de guerre, famine ou autre catastrophe parmi l'extrême diversité des situations des pays africains. Mais nos opérateurs sur le terrain ont bien d'autres critères pour apprécier le continent, et s'ils sont de bons gestionnaires de risques, puisqu'ils y gagnent de l'argent, ils ont une vision qui dépasse l'instantané et expriment, notamment par leurs actions en faveur des populations africaines, la frustration que tout pourrait être tellement mieux !

**Alors qu'il y a cinquante ans**, l'aide publique représentait 60% des ressources des pays sous-développés, elle ne compte désormais que pour 13%, c'est dire le rôle majeur que joue aujourd'hui le secteur privé en matière de développement. Or celui-ci a parfaitement conscience que sa contribution au développement nécessite un autre environnement des affaires dont il dénonce, avec raison, la dégradation.

**En Afrique du Nord**, après s'être réjouis de la disparition des dictatures, la montée des fondamentalismes inquiète. En Afrique subsaharienne, l'insécurité sahélienne et la difficulté d'instaurer des États de droit brident l'impatience de faire plus et mieux. Et pourtant, le risque africain apparaît plutôt meilleur que celui de bien d'autres pays et la crise des pays industrialisés du Nord, en réduisant l'écart d'attractivité, relativise les accidents de certains des 54 pays du continent.

**Je ne peux conclure** sans renouveler les remerciements à nos adhérents, mais aussi à tous ceux qui contribuent à ce Rapport, véritable témoignage du terrain.

*Alexandre Vilgrain  
Président*

# 2011 / Les faits marquants

## Janvier

- **Tunisie** - À la suite de la « Révolution du jasmin », le 14 janvier, le président tunisien Zine El Abidine Ben Ali quitte le pouvoir sous la pression de la rue.
- **Sud-Soudan** - Du 9 au 15 janvier, dans le cadre d'un référendum sur l'autodétermination, 98,8% des Sud-Soudanais se prononcent en faveur de l'indépendance.

## Février

- **Égypte** - Le 10 février, 16 jours après la « Journée de la colère », une foule massive n'ayant pas quitté la place Tahrir, le président égyptien Hosni Moubarak démissionne.
- **Libye** - Le 17 février, des émeutes éclatent à Benghazi, seconde ville du pays à l'Est, proche de la frontière égyptienne. Alors que le pouvoir adopte une position dure et répressive, elles feront tache d'huile dans tout le pays.
- **Maroc** - Le 20 février, des milliers de personnes réclamant des réformes politiques manifestent. D'autres manifestations suivront.
- **Algérie** - Le 24 février, sur fond de mouvements sociaux majeurs, le président Abdelaziz Bouteflika signe l'ordonnance levant l'état d'urgence en vigueur depuis le 9 février 1992 et procède à des réformes.

## Mars

- **Maroc** - Le 9 mars, le Roi Mohamed VI promet des réformes dans un discours qualifié d'historique. Le 17 juin, il proposera une réforme de la constitution réduisant ses pouvoirs au profit du parlement qui sera approuvée par référendum le 1<sup>er</sup> juillet.
- **Libye** - Le 19 mars, après un sommet réunissant à Paris les États-Unis, l'Union européenne, l'Union africaine et la Ligue arabe en présence du secrétaire général de l'ONU Ban Ki-moon, une coalition menée par la France, les États-Unis, la Grande-Bretagne et le Canada, dans le cadre de l'OTAN, lance une offensive militaire « Aube de l'odyssée » en Libye. Il s'agit de la mise en application de la résolution 1973 adoptée le 17 mars par le Conseil de sécurité. Cette intervention durera 7 mois et sera appuyée par des pays non membres de l'Alliance atlantique (Qatar, Émirats Arabes Unis, Maroc, Jordanie et Suède).

## Mai

- **Côte d'Ivoire** - Alassane Ouattara est proclamé président de Côte d'Ivoire par le Conseil Constitutionnel après l'arrestation le 11 avril de Laurent Gbagbo, président sortant qui contestait le résultat de l'élection présidentielle du 28 novembre 2010. Cette arrestation, réalisée par les combattants pro-Ouattara avec l'appui des forces françaises sous mandat de l'ONU, met fin à près de dix ans de tensions politiques et de violences qui ont fait en cinq mois de crise postélectorale près de 3 000 morts.

## Juin

- **Afrique orientale et australe** - Le 12 juin, 26 pays membres de trois entités régionales qui se chevauchent – Marché commun des États d'Afrique australe et de l'Est (Comesa),

Communauté d'Afrique de l'Est (EAC) et Communauté de développement d'Afrique australe (SADC) – parviennent à un accord pour établir une « zone de libre échange tripartite ».

## Juillet

- **Corne de l'Afrique** - Le 25 juillet, une réunion extraordinaire à Rome, à la FAO, est consacrée à la crise alimentaire dans la Corne de l'Afrique, déclenchée par la sécheresse, les conflits armés et l'envolée des prix des produits alimentaires, causant la mort de dizaines de milliers de personnes et menaçant douze millions de personnes en Somalie, Kenya, Éthiopie, Djibouti, Soudan et Ouganda.

## Août

- **Afrique du Sud** - Le 31 août, l'Afrique du Sud publie son « Livre Vert » annonçant une réforme agraire avec pour objectif de redistribuer à des fermiers noirs 30% des terres arables, soit 82 millions d'hectares détenus par des exploitants agricoles blancs.

## Octobre

- **Cap-Vert** - Le 10 octobre, après deux ans sans candidature satisfaisante, le prix Mo Ibrahim récompensant la bonne gouvernance d'anciens chefs d'État africains, est attribué à Pedro Pires, président du Cap-Vert de 2001 à 2011.
- **Afrique** - Le 19 octobre, le FMI estime la croissance de l'Afrique à 6% en 2012 contre 5% en 2011, avec une population qui dépasse le milliard d'habitants.
- **Libye** - Le 21 octobre, à Syrte où il était retranché, mort du chef de l'État libyen Mouammar Kadhafi mettant fin à 42 ans de règne.

## Décembre

- **RD Congo** - Le 20 décembre, Joseph Kabila prête serment après sa réélection largement contestée et une campagne marquée par des violences électorales (18 morts).



**G8 France 2011.** Séance de travail du dialogue élargi entre le G8 et des pays africains : MM. Barack H. Obama, président des États-Unis d'Amérique et Alassane Ouattara, président de la République de Côte d'Ivoire, en présence de MM. Nicolas Sarkozy, Meles Zenawi, Herman Van Rompuy et José Manuel Durao Barroso (Deauville, Centre international).

---

# *LES CLÉS DE LA RÉUSSITE POUR VOTRE ENTREPRISE.*

---

## **#1** : Faites valoir l'esprit d'équipe

---

---

### **LE PROGRAMME BLUEBIZ**

Découvrez BlueBiz, le programme de fidélité gratuit et généreux, proposé aux entreprises\* par AIR FRANCE, KLM et leurs partenaires ALITALIA et DELTA. Quand vos collaborateurs voyagent, votre entreprise cumule des Blue Credits que vous pourrez convertir en billets d'avion et gérer en ligne, dans un espace personnalisé. Avec l'option Carte Corporate Air France-American Express, votre entreprise profite d'un bonus annuel exclusif de Blue Credits. En parallèle, vos collaborateurs continuent de bénéficier des avantages du programme Flying Blue.

---

---

\* Qui ne bénéficient pas déjà d'un accord commercial avec AIR FRANCE et KLM.  
Renseignez-vous sur [www.airfrance.fr](http://www.airfrance.fr), au 36 54 (0,34 € TTC/min à partir d'un poste fixe), sur [afklm-newsaffaires.fr](http://afklm-newsaffaires.fr) ou dans votre agence de voyages.

Entretien avec

## Alain Juppé,

ministre des Affaires étrangères et européennes

**« La France est un partenaire qui n'agit qu'à la demande des États africains dans un partenariat d'égal à égal. »**

**LE MOCI :** Les « Printemps arabes », que la France a décidé de soutenir, constituent une rupture majeure sur le continent africain. Ils suscitent aujourd'hui la crainte de la montée des courants islamistes radicaux, par exemple en Tunisie et en Libye. Quelle est votre vision de la situation ?

**Alain Juppé :** L'islamisme est un mot fourre-tout qui fait peur et est d'ailleurs utilisé comme épouvantail par les régimes dictatoriaux. Il existe pourtant beaucoup de réalités différentes derrière ce mot. Il faut notamment distinguer les mouvements politiques modérés, qui mêlent parfois religion et politique mais qui respectent le jeu démocratique et les règles de l'État de droit, des mouvements radicaux armés, qui utilisent la violence pour imposer un État totalitaire ou au moins

intolérant. À l'égard de ces derniers, la France a toujours été et restera intraitable. Il est faux de penser que les révolutions arabes, nées de l'aspiration à la démocratie et la justice, ont favorisé la montée de tels mouvements. C'est au contraire la frustration et le désespoir causés par la répression politique et par l'incapacité des dictatures à gérer les

problèmes sociaux qui ont nourri ces tendances. Concernant l'islam politique modéré, il a pleinement vocation à s'exprimer dans le cadre d'une démocratie pluraliste. Nous respecterons les décisions que prendront les Tunisiens, les Égyptiens et les Libyens, tout en restant évidemment



Alain Juppé, ministre des Affaires étrangères et européennes.

**« L'AVENIR DE LA CÔTE D'IVOIRE APPARTIENT AUX IVOIRIENS »**

attentifs à ce que soient respectées les règles de la démocratie et de l'État de droit.

**LE MOCI :** Plus au sud, la Côte d'Ivoire, où la France a décidé de s'impliquer militairement, certes sous mandat de l'ONU, se stabilise. La France compte-t-elle continuer à accompagner la transition politique et le redressement économique du pays dans la durée et de quelle manière ?

**A. J. :** C'est en effet en vertu des différentes résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies que la France a pesé dans la résolution de la crise

ivoirienne. La France n'a d'ailleurs pas fait autre chose que de défendre les positions de l'ensemble de la communauté internationale, au premier rang de laquelle il faut citer l'Union africaine et la Cedeao qui ont appelé au respect du choix que le peuple ivoirien avait exprimé de façon souveraine lors du scrutin présidentiel de novembre 2010.

L'avenir de la Côte d'Ivoire appartient aux Ivoiriens. Il faut panser les blessures de dix années de crise. Naturellement, la France fait le choix d'apporter son soutien à la reconstruction du pays. C'est ce qu'a affirmé clairement le président de la République lors de l'investiture du président Ouattara en mai 2011.

L'Agence française de développement a mis en place, avec la garantie de l'État français, un prêt budgétaire de 350 millions



# JA Delmas, votre partenaire en Afrique de l'Ouest.



Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Bissau, Guinée Conakry, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo.

Concessionnaire Caterpillar, Hyster, Atlas Copco compresseurs, Olympian, Perkins, **JA Delmas** est spécialisé dans la vente et l'après-vente de matériel et d'équipement dans les secteurs des Travaux Publics, des Mines, de l'Énergie et de l'Industrie.



[www.jadelmas.com](http://www.jadelmas.com)

**JA Delmas** 

d'euros destiné à financer les dépenses prioritaires de l'État ivoirien. Par ailleurs, nous finalisons actuellement, en lien avec les autorités ivoiriennes, le futur contrat de désendettement et de développement (C2D), qui sera mis en œuvre à compter du point d'achèvement du processus PPTE (2012). Ce contrat, d'un montant total de 2 milliards d'euros, permettra à la France d'intervenir dans la durée dans les secteurs prioritaires pour la reconstruction de la Côte d'Ivoire. Plus généralement, l'ensemble du Gouvernement est mobilisé pour apporter son concours au Gouvernement ivoirien dans la tâche de reconstruction et de réconciliation qu'il a entreprise. La visite d'État du président Ouattara, en début d'année 2012, est une occasion supplémentaire de souligner les efforts réalisés en la matière.

**LE MOCI : Quels objectifs la France poursuit-elle aujourd'hui à travers ses engagements au Nord et au Sud du continent, tant au plan politique et diplomatique qu'au plan économique ? Une nouvelle politique africaine se dessine-t-elle ?**

**A. J. :** Les objectifs de la France ne sont pas différents de ce à quoi aspirent les peuples africains eux-mêmes.

J'ai eu l'occasion de parler récemment à Kano, au nord du Nigeria, de la façon dont la France conçoit et accompagne l'émergence africaine. Les priorités de notre action sont la recherche de la paix, la défense de la démocratie et l'accélération du développement.

Pour atteindre ces objectifs, nos principes sont clairs. L'avenir de l'Afrique appartient aux Africains. La France est un partenaire qui n'agit qu'à la demande des États africains dans un partenariat d'égal à égal. D'autre part, nos efforts visent à accompagner l'unification du continent, au plan politique comme au

plan économique, à travers le soutien aux organisations régionales et à l'Union africaine.

**LE MOCI : L'Est et le Sud du continent, où de nombreux pays connaissent de bonnes perspectives de développement économique, ne sont-ils pas un peu oubliés par la diplomatie française ?**

**A. J. :** Certainement pas. La France a des amitiés naturelles, profondes, très anciennes avec les États francophones. Nous sommes déterminés à y rester fidèles. Ce sont d'ailleurs dans ces pays que les communautés françaises y sont les plus nombreuses et que nos entreprises sont les mieux implantées.

Pour autant, cette fidélité ne signifie nullement que la France se détourne du reste du continent. Bien au contraire, le président de la République et moi-même avons le souci particulier d'écouter toute l'Afrique, y compris celle des États qui ne sont pas francophones.

De surcroît, l'intégration douanière et commerciale en cours sur le continent implique, d'un strict point de vue économique, de considérer l'espace afri-

cain comme un ensemble où les situations nationales sont de plus en plus interdépendantes.

Mes déplacements sur le continent en 2011 parlent par d'eux-mêmes : Soudan du sud, Éthiopie, Nigeria, Afrique du Sud. C'est au Cap, puis à Addis-Abeba que le président Nicolas Sarkozy a défini les grandes orientations de sa politique en Afrique. Jacob Zuma est venu en visite d'État à Paris au mois de mars. Nous avons signé un partenariat stratégique avec le Kenya. M. Henri de Raincourt devait visiter l'Ouganda, le Kenya et la Tanzanie en décembre.

Vous le voyez, nous nouons des partenariats politiques et économiques avec des pays autrefois méconnus de notre

politique africaine. Je suis convaincu que ceci est d'ailleurs de nature à favoriser les intérêts des entreprises françaises en Afrique.

**LE MOCI : Dans le cadre de la réforme des réseaux extérieurs de l'État, celui des missions économiques a été allégé et « régionalisé » tandis que les ambassadeurs se sont vu confier un rôle plus actif dans la défense des intérêts économiques de la France et de ses entreprises. Comment cela se traduit-il sur le terrain, en Afrique, continent où la France a particulièrement réduit le nombre de ses représentations notamment économiques ?**

**A. J. :** La réponse tient en deux mots : polyvalence et mobilité. L'appui à nos entreprises n'est pas l'apanage des missions économiques ou d'Ubifrance. Tous nos représentants doivent y œuvrer. L'amélioration des transports et surtout le développement des réseaux de communication facilitent le travail et la coordination de nos actions. Évidemment, le contact personnel reste essentiel, ce qui suppose une mobilité accrue.

Les modalités de travail évoluent mais je sais compter sur le professionnalisme des agents de nos représentations économiques pour faire en sorte que l'efficacité de notre travail, que nous devons à nos entreprises, soit bien au rendez-vous.

**LE MOCI : En dehors des ambassades elles-mêmes, le meilleur réseau est celui de l'AFD. Ne pourrait-on pas le valoriser en ramenant dans ses locaux tous les acteurs concernés par le développement : services économiques, actions culturelles... ?**

**A. J. :** On pourrait aussi bien souvent loger l'AFD sur le terrain de l'ambassade ! Sur ces sujets, il faut savoir être pragmatique et agir au cas par cas. Mais ce n'est pas l'implantation qui importe le plus, même si le regroupement permet souvent de gagner du temps. Il faut surtout des échanges permanents. Le directeur local de l'AFD doit être un véritable



**« NOUS NOUONS DES PARTENARIATS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES AVEC DES PAYS AUTREFOIS MÉCONNUS DE NOTRE POLITIQUE AFRICAINE »**



En mars 2011, Mme Maité Nkoana-Mashabane, ministre des Affaires étrangères d'Afrique du Sud et M. Alain Juppé, ministre d'Etat, ministre des Affaires étrangères et européennes (cour du palais de l'Elysée).

conseiller de l'ambassadeur et l'un comme l'autre doivent veiller à ne pas créer de frontières étanches entre les sujets politiques et l'action d'aide au développement économique.

**Le Moci : D'une manière générale, encouragez-vous, au sein de votre ministère, les échanges et relations avec les entreprises ? Et de quelle manière concrète ?**

**A. J. :** Bien entendu. C'est vrai pour les ambassades mais aussi pour les services centraux. Le Medef et le CIAN sont fréquemment invités aux réunions qu'organisent la Direction d'Afrique et de l'Océan Indien et la Direction générale de la Mondialisation et des Partenariats. Les contacts personnels sont constants. Nous y voyons aussi notre avantage : les informations et les éclairages donnés par nos entreprises sont très précieux.

*Propos recueillis par Christine Gilguy*

© Ministère des Affaires étrangères et européennes/Cyril Bailleul

**lemoci**  
É V É N E M E N T S

&



## A l'occasion de la publication du **Rapport CIAN 2012** **“ Les entreprises françaises & l'Afrique ”**

nous vous convions à la Conférence associée sur le  
thème : “ Malgré ses opportunités, pourquoi l'Afrique  
est-elle si mal notée ? ”

**Le 12 janvier 2012, à 18h30**

à l'hôtel St James Albany - 202, Rue de Rivoli - Paris

En partenariat avec :



**Vous remerciant à l'avance de nous confirmer votre présence par mail à :**

**[conference.afrique@lemoci.com](mailto:conference.afrique@lemoci.com)**

**NOMBRE DE PLACES LIMITE**

## Chiffres-clés

### et tendances marquantes 2010-2011

#### Export : plus vite que la moyenne française

Alors que les exportations françaises dans le monde ont augmenté en moyenne de 13,8 % en valeur en 2010, il est intéressant de noter que cette moyenne est souvent quasi égalée et largement dépassée avec les principaux clients africains de la France comme le montre le top 20 des marchés africains destinataires des exportations françaises en 2010. Même si les tendances, d'une

année sur l'autre, connaissent des mouvements parfois erratiques liés à la livraison ou non d'un grand contrat.

Si les exportations françaises sur le continent ont progressé de 14,23 % en 2010, dans dix pays sur vingt les progressions vont de +15% à +250% : Libye (avant l'éclatement de la crise politique), Nigeria, Égypte, Afrique du Sud, Guinée Équatoriale, Cameroun, Ghana, Namibie, Mauritanie, Sénégal. Au Maghreb, alors qu'elles se sont mainte-

nues à haut niveau au Maroc et en Tunisie, elles ont subi un coup d'arrêt en Algérie, lié aux mesures restrictives prises par Alger pour enrayer le boom de ses importations.

Les premières tendances pour l'année 2011 sur neuf mois (janvier à septembre 2011) confirment le maintien d'une tendance haussière dans les principaux marchés, mais les périodes de crise politique qui ont affecté certains d'entre eux pèsent sur la tendance.

#### Les exportations françaises vers l'Afrique en 2010

##### Les 20 premiers pays africains clients

Exportations en millions d'euros et évolution entre 2010 et 2009 en %

Algérie	5 239	+4,72
Maroc	3 991	+15
Tunisie	3 423	+10,6
Égypte	1 808	+29,8
Afrique du Sud	1 742	+32,2
Nigeria	1 590	+27,4
Libye	980	+32,6
Côte d'Ivoire	817	+11,5
Sénégal	715	+15,2
Angola	634	+17,2
Cameroun	597	+11,2
Gabon	566	+13,7
Congo	448	-1,5
Bénin	398	+42,6
Ghana	374	+6,5
Maurice	317	-9,3
Mali	281	+27,3
Madagascar	233	+17,9
Burkina Faso	226	+2,8
Niger	210	+28,3

Source : Douanes françaises

#### Les importations françaises en provenance d'Afrique en 2010

##### Les 20 premiers pays fournisseurs

Importations en millions d'euros et évolution entre 2010 et 2009 en %

Libye	4 792	+111,8
Tunisie	3 532	+13,9
Maroc	2 836	+13,7
Nigeria	2 559	+33,4
Algérie	2 322	-17
Angola	1 604	-31,9
Égypte	1 121	+20,2
Afrique du Sud	1 046	+24,1
Côte d'Ivoire	616	+5,7
Congo	565	+21,3
Guinée Équatoriale	280	+15,4
Cameroun	263	+30,4
Madagascar	262	-7,23
Maurice	259	+4,3
Ghana	242	+32,5
Gabon	213	-8,6
Namibie	200	+255,1
Niger	196	-10,5
Mauritanie	176	+250,7
Sénégal	83	+19,4

Source : Douanes françaises

Ainsi, au Maghreb, la reprise des ventes en Algérie est nette (+10,24%) alors qu'elles connaissent un ralentissement certain au Maroc (+ 7,8%) et en Tunisie (+3,25%) et s'effondrent en Libye (-6,6%) et en Égypte (-10,5%).

Dans le reste de l'Afrique et de l'Océan Indien, elles sont en progression à deux chiffres dans de nombreux pays dont en Afrique du Sud (+34,6%), au Bénin (+138,8%), au Sénégal (+21,8%), au Gabon (+18,2%), à Madagascar (+19,3%) et au Togo (+43,8%). Mais elles s'effondrent en Côte d'Ivoire (-19,9%) et reculent au Nigeria (-8,2%).

### Top 20 des clients 2010 : pas de modification de la hiérarchie

La hiérarchie des premiers pays clients de la France en Afrique, en valeur, n'a quasiment pas bougé entre 2009 et 2010 : les trois pays du Maghreb, l'Égypte et l'Afrique du Sud, qui pèsent pour plus de la moitié des ventes françaises sur le continent, restent en tête.

### Import : le poids des hydrocarbures

Les importations françaises en provenance d'Afrique restent dominées par les hydrocarbures et les matières premières. Ceci explique que la Libye soit en tête des fournisseurs africains de la France en 2010, avec un taux de progression de 111,8% dû notamment à un niveau élevé des cours. Plusieurs autres producteurs de pétrole et de gaz importants figurent dans le top 20 des pays africains fournisseurs de la France : le Nigeria (4<sup>e</sup> position), Algérie (5<sup>e</sup>), Angola (6<sup>e</sup>), Égypte (7<sup>e</sup>, 56% des produits à base d'hydrocarbures), Congo (10<sup>e</sup>), Guinée Équatoriale (11<sup>e</sup>)...

Plusieurs pays africains sont positionnés sur une ou deux grandes catégories de produits de base alimentaires : le cacao pour la Côte d'Ivoire (66% des importations françaises) et le Ghana (67%), les fruits pour le Cameroun (34% plus 15% de cacao et l'équivalent en bois).

La composition des achats fait quelque peu exception avec des pays comme le Maroc, la Tunisie et l'Afrique du Sud, qui fournissent à la France davantage de produits manufacturés que de produits de base (végétaux ou minéraux) : les composants et pièces mécaniques ou

électriques constituent ainsi 39% des achats à la Tunisie et 21% de ceux au Maroc, ces deux pays étant également d'importants fournisseurs de textiles, habillement et accessoires (respectivement 27% et 29% des achats français) et de produits agricoles (fruits et légumes).

### Les Brics et l'Afrique

Dans le précédent Rapport du CIAN, paru en décembre 2010, nous avons relevé la place de choix désormais prise par la Chine dans les échanges extérieurs du continent. Qu'en est-il des autres grands émergents non africains ? Si la part de la Russie reste relativement marginale dans les achats africains, un compétiteur n'est pas à négliger : l'Inde, dont la présence ancienne en Afrique orientale et australe, appuyée par une importante diaspora, sert aujourd'hui l'expansion d'un certain nombre d'industries indiennes au plan commercial. Les exportations indiennes, relativement diversifiées (automobiles, produits manufacturés, pharmaceutiques, chi-

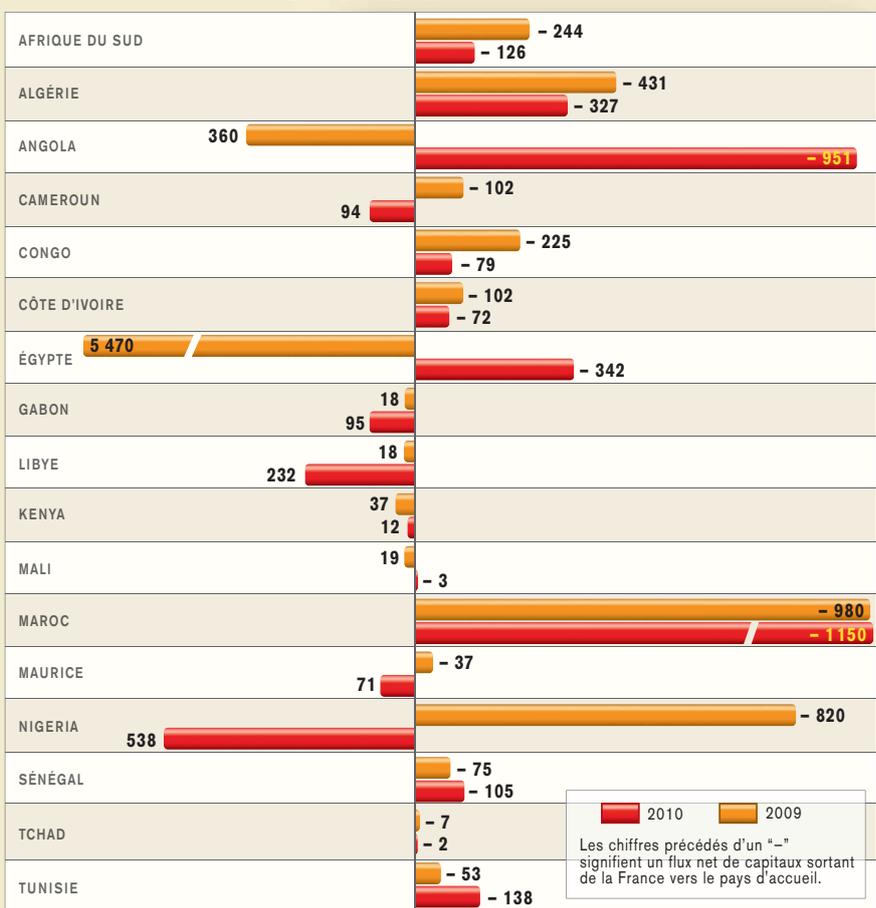
miques, machines, etc.) ont ainsi progressé fortement dans ses principaux marchés en Afrique : +111,4% en Afrique du Sud, son premier client africain (2,8 milliards EUR) ; +57% au Kenya, son deuxième marché (1,5 milliard EUR) ; +59% en Égypte (1,46 milliard EUR) ; +45% au Nigeria (1,45 milliard EUR) ; +34% en Tanzanie (846,6 millions EUR)...

Comparé à l'Inde, le Brésil est un acteur plutôt secondaire : dans son premier marché africain, l'Afrique du Sud, ses exportations n'atteignaient pas encore le milliard d'euros en 2010 (989,8 millions EUR), soit trois fois moins que les exportations indiennes.

Au total, l'Inde est bien celui des Brics qui est actuellement le plus actif au plan commercial vers les marchés africains, mais on est toutefois loin du tsunami chinois. En 2010, la Chine a enregistré 8,1 milliards EUR d'exportations rien qu'en Afrique du Sud (en hausse de 55% !), à peu près autant que l'Inde sur ses cinq premiers marchés africains réunis...

### Les flux d'investissements directs de la France en Afrique par pays

(en millions d'euros)

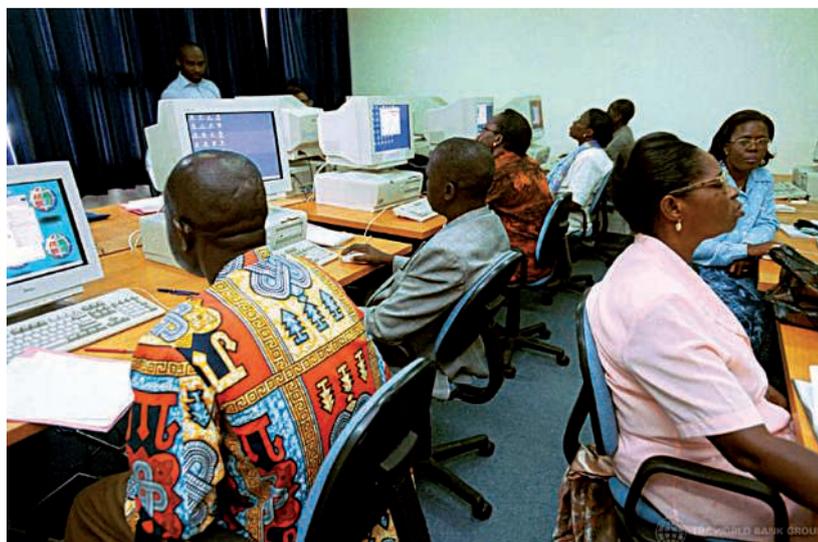


Source : Banque de France

## L'éducation supérieure à l'épreuve du malaise de la jeunesse africaine

**Démographie galopante, frustration des jeunes, fuite des cerveaux, volonté des entreprises de recruter localement... Alors que le Printemps arabe a mis en lumière le malaise des jeunes africains, l'Afrique est placée devant le défi de garder ses talents et de construire un avenir pour ses diplômés.**

© Ami Vitale / World Bank



Cours d'informatique à l'ENA à Cocody, quartier d'Abidjan.

L'année 2011 a été marquée par la « Révolution de jasmin » qui a démarré en Tunisie, mais qui s'est ensuite propagée à d'autres pays et a fait des émules sur le continent. Avec ou sans violences, mouvement d'ampleur ou manifestations ponctuelles, les gouvernements, y compris ceux des pays les plus autoritaires, ont compris qu'ils n'étaient pas à l'abri d'une lame de fond. Leur jeunesse, en général plus éduquée que les générations précédentes, ouverte sur le monde comme jamais auparavant, même dans les pays les plus muselés démocratiquement, n'entend pas être sacrifiée dans ce monde du début du XXI<sup>e</sup> siècle, où les écarts de chances et de revenus sont devenus des abîmes.

Ce n'est pas par hasard si la révolte est née en Tunisie, pays qui a choyé ses jeunes générations, les incitant à faire des études, à passer des diplômes, à devenir une élite. Mais une élite de quoi s'il n'y a ni espoir d'ascension sociale – sauf à être dans les circuits des clans au pouvoir – ni d'emploi ?

La croissance économique de l'Afrique a été, ces dernières années, parmi les plus élevées du monde,

de l'ordre de 5,2% en moyenne entre 2001 et 2010 contre 4,2% au niveau mondial. Mais cette croissance découle en grande partie de la hausse des cours internationaux de matières premières, en général vendues à l'état brut : entre 1995 et 2008, les exportations d'Afrique subsaharienne ont progressé de 140 milliards USD, dont 73% sont imputables aux produits miniers, une activité à forte intensité de capital et non de main-d'œuvre,

selon l'*Africa Competitiveness Report 2011*. L'Afrique représente moins de 1% des exportations mondiales de produits manufacturés, issus de sec-

teurs qui sont le fer de lance du dynamisme asiatique et de ses créations d'emplois.

Pourtant, chaque année – croissance démographique oblige –, sept à dix millions de jeunes arrivent sur le marché du travail en Afrique subsaharienne, selon le rapport de la Banque mondiale *Africa's Pulse*. Des jeunes qui, le portable collé à l'oreille et les yeux rivés sur Internet, ont soif de connaissances et de changements, aspirent à faire des études leur permettant d'accéder à un emploi reconnu et rémunérateur en Afrique ou ailleurs (cf. « État des lieux », pages suivantes).

**SEPT À DIX MILLIONS  
DE JEUNES ARRIVENT SUR  
LE MARCHÉ DU TRAVAIL  
EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE**

# Notre relation commence ici

Confiance, efficacité, simplicité...  
Une relation naît du partage de vraies valeurs,  
c'est pourquoi Sage vous accompagne chaque jour  
et vous permet de réaliser vos ambitions.

Découvrez nos solutions de  
gestion pour votre entreprise :

Comptabilité • Finance • ERP  
Gestion commerciale • CRM • Paie • RH

Tél. : +33 (0)5 56 136 988

[www.sage.fr](http://www.sage.fr)

sage

Entre 2003 et 2008, le nombre d'admissions dans les universités africaines est passé de 2,3 millions à 4,1 millions, soit une hausse de plus de 76% en moyenne en Afrique (jusqu'à +210% en Éthiopie...) contre +53% dans le reste du monde, soulignent les chiffres de l'*Africa Competitiveness Report*. Mais le taux d'inscrits par rapport à une classe d'âge n'est que de 6%, le plus faible de la planète ; et au Kenya, moins de 20% des jeunes pouvant s'inscrire dans une formation supérieure trouvent effectivement de la place.

En outre, en 2010, seulement 0,78% de la population d'Afrique subsaharienne âgée de plus de 25 ans a achevé un cursus d'enseignement supérieur contre 3,94% en moyenne mondiale ; le nombre d'années d'enseignement supérieur est en moyenne de 0,05% en Afrique (avec de grands écarts : 6,2% en Tunisie, 0,43% en Éthiopie) contre 0,2% dans le monde.

Ainsi, la route est encore longue mais l'amorce du changement est bien là.

L'Afrique est aujourd'hui le continent qui consacre la part plus importante de son PIB à l'enseignement supérieur, avec

2,93% contre 1,24% en moyenne mondiale. Toutefois, la croissance du nombre d'étudiants étant plus forte que celle des dépenses consacrées à l'enseignement supérieur, les dépenses annuelles des États africains par étudiant baissent de 4% alors qu'elles sont déjà faibles, de l'ordre de 2 000 USD par an par étudiant dans le supérieur contre 4 600 USD en moyenne dans le monde. Une façon de pallier cette difficulté est pour les États d'encourager la création et le développement d'institutions privées. Celles-ci connaissent un vrai boom, qu'elles soient autonomes ou liées d'une façon ou d'une autre à des établissements à l'étranger (cf. « *Les réponses au défi* », pages suivantes) : entre 2000 et 2007, le taux d'admission dans ces établissements d'études supérieures privés en Afrique a progressé de plus de 80%.

En outre, face aux succès retentissants de ces établissements privés – généralement des filières scientifiques et techniques – et sous la pression de leurs propres jeunes, des bailleurs mais aussi des entreprises, les États commencent à revoir l'adéquation et la qualité des formations dispensées dans leurs propres établissements supérieurs publics. Là aussi, nombre d'entreprises accompagnent et soutiennent largement le mouvement car cette décennie 2000-2010 a souvent été marquée par des évolutions majeures dans la façon de recruter dans les grands groupes (cf. « *Le secteur privé en première ligne* », pages suivantes).

En Corée, en Chine, à Taiwan, plus de 50% des étudiants dans l'enseignement supérieur sont dans les sciences, l'ingénierie, la technologie ou le business ; en Afrique, ce taux n'est que de 20%. Résultat, le taux de chômage des jeunes Africains sortant d'une formation supérieure est à deux chiffres, selon la Banque mondiale ; au Botswana, 15% des diplômés sont au chômage, 19% en Tunisie.

Les raisons sont multiples, que ce soit l'inadéquation de l'offre de formation aux besoins des entreprises et de l'économie, la faiblesse du lien entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise ou encore la faiblesse du tissu économique et industriel africain qui a du mal à absorber le nombre croissant de diplômés. Ceci conduit les jeunes Africains à faire leurs études ailleurs s'ils le peuvent et, pour les jeunes diplômés, à s'expatrier pour trouver un emploi.

« *Si aujourd'hui les formés avaient des profils en adéquation avec les besoins industriels, la capacité d'absorption des entreprises locales est largement insuffisante par rapport aux diplômés de l'enseignement supérieur ou de l'enseignement*

*professionnel technologique de façon générale* », déclare François Tsobnang, responsable du groupe Afrique subsaharienne au sein de la commission internationale de la Conférence (française) des grandes écoles (CGE).

D'où l'importance fondamentale pour le continent de revoir ses priorités afin de promouvoir des secteurs économiques avant tout générateurs d'emplois, comme le souligne Azita Berar du Bureau international du travail (BIT) : un investissement de 250 000 USD dans le tourisme génère 182 emplois, soit 40% et 50% de plus qu'un investissement dans l'agriculture et les mines respectivement, selon le *Natural Resources Consultative Forum*.

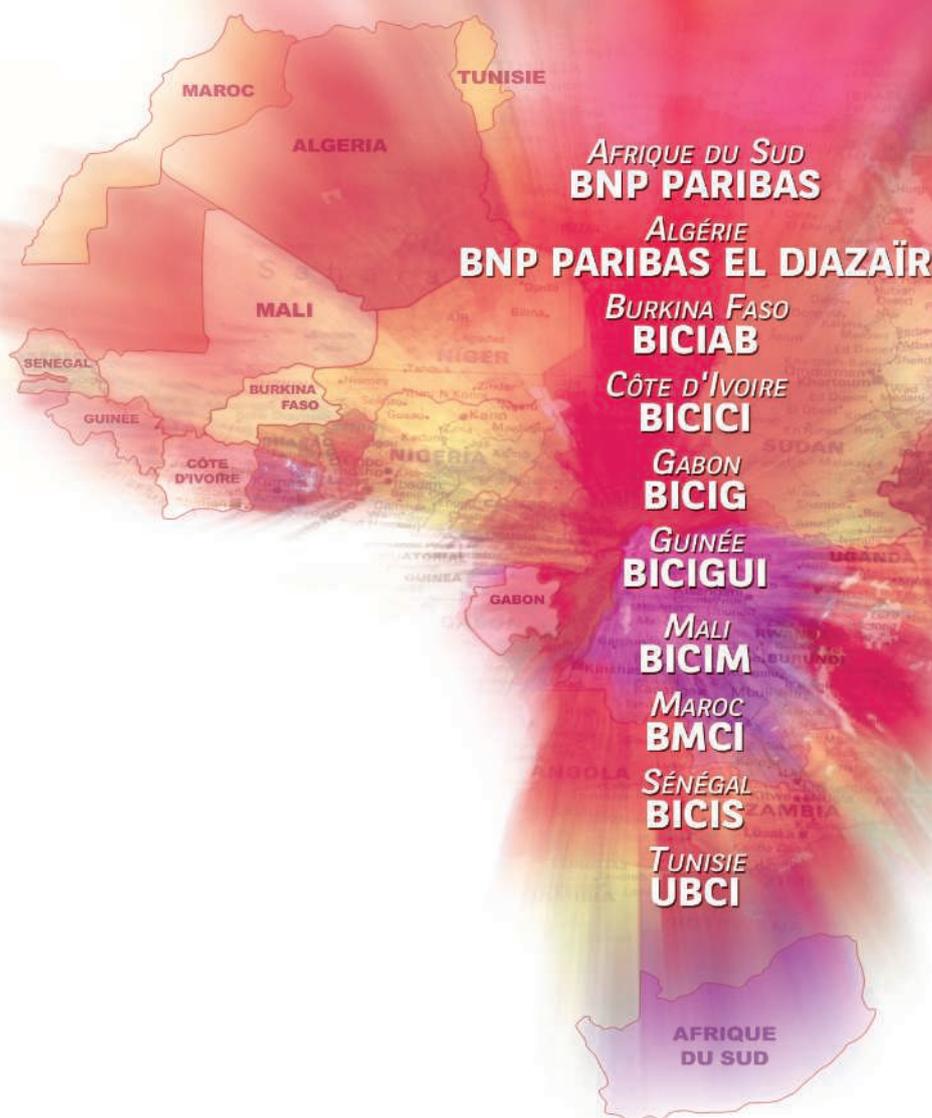
## En Tunisie, l'enseignement supérieur fabrique des chômeurs

Les taux de chômage en Tunisie ont toujours été élevés mais le profil des chômeurs a évolué au fil des ans. En 1994, le taux de chômage dans le pays était de 15,8% et de 3,8% parmi les diplômés tandis qu'en 2007, ces taux étaient respectivement de 14,1% et de 19%. Le taux de chômage des diplômés a fait un bond magistral de 500% alors que parmi les illettrés, il a baissé de 16,8% à 5,9%, selon l'*Africa Competitiveness Report*.



# BNP PARIBAS

VOTRE PARTENAIRE FINANCIER EN AFRIQUE



**BNP PARIBAS**

| La banque d'un monde qui change

## La fuite des cerveaux n'est pas une fatalité

**« Pour arriver à réaliser le développement accéléré, pour rattraper notre retard, nous avons besoin malgré tout d'une masse critique d'une population bien formée. Il faut vraiment arrêter la fuite des cerveaux car les économies auront des besoins massifs en ressources humaines », estime Didier Acouetey, président d'Africsearch et président de la Commission Éducation-Formation du CIAN. Il faut l'endiguer, mais comment ?**

La fuite des cerveaux est toujours une réalité en Afrique. Elle ne se cantonne pas au continent, mais a un impact plus négatif que dans d'autres pays car le niveau de formation supérieure est faible. Quelques ordres de grandeurs qui soulignent la saignée que peut représenter la fuite des cerveaux en Afrique : entre 3% et 5% seulement de la population africaine dispose d'une formation supérieure ; il y a plus de scientifiques et d'ingénieurs africains aux États-Unis que sur l'ensemble du continent ; il y a plus de médecins béninois dans la région parisienne qu'au Bénin... Les exemples pourraient être multipliés.

Néanmoins, au-delà de ce constat, on perçoit de nouvelles évolutions dynamiques en Afrique mais aussi en Occident.

Incontestablement, la diaspora africaine affiche son envie et son désir de retourner exercer en Afrique. Tant les cabinets de recrutement que les entreprises présentes en Afrique perçoivent cette envie. « Cela fait 25 ans que je suis dans le recrutement dont 5-6 ans sur l'Afrique. Pendant les 20 premières années, quand je rencontrais un Africain, il se gardait bien de me dire qu'au fond, après 10-15 ans passés en France, il se verrait bien retourner en Afrique car quelque part il pensait qu'il disait quelque chose qui n'est pas acceptable pour moi. Aujourd'hui, les gens disent : c'est évident que je veux retourner en Afrique, que je me sens mieux là-bas, je suis chez moi », souligne Paul Mercier, managing director à Michael Page Africa. Même analyse chez Didier Acouetey, déjà cité : « Je constate que l'intérêt pour le retour n'a jamais été aussi important ces dernières années. Les gens veulent rentrer, veulent changer d'environnement, veulent faire quelque chose en Afrique. Souvent c'est l'absence de visibilité au



Un jury d'oral formé d'un représentant de ENSTA Bretagne – ex-ENSIETA – ( P. Gourmelen) et de son collègue camerounais de l'ISTDI (S. Zekeng) pour le concours EG@ 2008.

*niveau des opportunités qui les freinent. Il faut les accompagner, qu'ils aient des interlocuteurs comme notre cabinet. Pour 100 Africains avec qui je discute de retour, il y en a un seul qui dit qu'il ne veut pas rentrer pour l'instant et encore !* L'Afrique est devenue plus attractive pour les Africains. À ceci plusieurs raisons. Tout d'abord, avec une moyenne de 5% de croissance par an depuis quelques années, cela change les perspectives. Par exemple, la prospérité de l'Angola tirée par la rente pétrolière a fait que les flux migratoires entre l'Angola et le Portugal se sont inversés depuis deux ans. Cette croissance s'accompagne d'une meilleure prise en compte des ressources humaines et d'un marché du travail plus dynamique, offrant plus d'opportunités. La création de départements Afrique au sein des grands cabinets mondiaux de recrutement est une illustration de cette dynamique. Outre le développement économique, les entreprises basées en Afrique condui-

sent de plus en plus une politique d'africanisation et les entreprises africaines sont soucieuses de gérer leurs affaires. Les entreprises étrangères seront aussi confrontées dans les cinq à dix ans à venir au vieillissement de leur personnel expatrié, peu renouvelé ces dernières années, qu'elles devront remplacer.

Or, les jeunes Européens ont une faible exposition à l'Afrique. Suivant les secteurs,

### **AFFICHER SON ENVIE DE RETOUR N'EST PLUS TABOU**

le renouvellement sera plus ou moins aisé compte tenu de la faiblesse des bons candi-

dat. Une situation qui conduit déjà à une surenchère salariale et à une tendance à débaucher. « Quand nous recrutons dans le secteur bancaire en Afrique subsaharienne, nous recrutons à 100% des Africains mais dans l'agro-industrie, nous n'identifions pas un manager africain de 45-55 ans capable de gérer une plantation de 5 000 personnes. Je suis un peu frustré de voir que les Africains brillants qui viennent en Europe sont souvent poussés à faire la même chose que les

# Soutenir vos ambitions commerciales

Chez Barclays, nous savons que nos clients ont besoin d'un partenaire bancaire qui comprend leurs besoins à chaque étape du cycle commercial. A travers notre connaissance du marché, notre expérience Trade and Working Capital et l'appui de nos spécialistes dédiés, nous pouvons vous offrir des solutions sur mesure pour soutenir votre activité commerciale. Avec des opérations dans plus de 50 pays et grâce à une présence presque séculaire en Afrique, vous pouvez vous appuyer sur la puissance du réseau d'un des leaders mondial en matière de services financiers pour atteindre vos ambitions internationales.

[TradeFinance@barclayscapital.com](mailto:TradeFinance@barclayscapital.com)

Trade & Working Capital  
+33 1 44 58 32 32

 **BARCLAYS**

*Européens et ne se préparent pas à des métiers pour l'Afrique », regrette Paul Mercier. L'attrait pour les formations d'excellence en Europe ou en Amérique du Nord est important, mais il est à nuancer. La première nuance est qu'il n'y a pas de mouvement massif d'Africains subsahariens vers les grandes écoles, ce dernier provenant surtout des Maghrébins. Selon la Conférence des grandes écoles (CGE), 50% des étudiants étrangers en France viennent du Maghreb. « Des pays comme le Maroc sont très organisés pour promouvoir l'expertise, indique Didier Acouetey. Ils reconnaissent la qualité, la valeur des diplômes des grandes écoles et donc incitent leurs meilleurs ressortissants au travers des systèmes de bourses, de sponsoring d'entreprises et les accompagnent vers les grandes écoles. Ce qui n'est pas le cas dans la plupart de nos pays, à l'exception de pays comme la Côte d'Ivoire et encore, c'est le privé, comme la fondation Benianh, qui offre des bourses pour les grandes écoles à l'étranger. En Afrique subsaharienne, il est très rare que les gouvernements encouragent le développement de parcours d'excellence dans les grandes écoles ». Deuxième nuance, l'accueil des Afri-*

cains tant dans les formations que sur le marché du travail en Europe est de plus en plus frileux et restreint. La récente polémique en France sur la circulaire du ministère de l'Intérieur qui vise à limiter le nombre d'immigrés sur le marché du travail est révélatrice de cette tendance. La CGE a fermement dénoncé ce dispositif arguant qu'il nuisait à l'attractivité de la France en matière d'enseignement. Or, la France est, après les

**L'ATTRAIT POUR LES FORMATIONS D'EXCELLENCE EN EUROPE OU EN AMÉRIQUE DU NORD EST IMPORTANT, MAIS IL EST À NUANCER**

## La formation et le CIAN

Nous avons annoncé dans le Rapport précédent le début des travaux de la Commission Éducation-Formation du CIAN, présidée par Didier Acouetey, sur le renforcement des formations de qualité prodiguées en Afrique même. Il convient de préciser que ces travaux ciblent les formations techniques et professionnelles susceptibles d'offrir le plus rapidement des débouchés à une jeunesse terriblement désœuvrée. Déjà, gouvernements, bailleurs de fonds et tous les intervenants en matière d'éducation ont bien intégré l'urgence de l'alphabétisation et la nécessité de l'enseignement primaire, il n'est donc plus nécessaire de sensibiliser sur cet impératif. Quant à l'enseignement supérieur, de nombreuses initiatives sont à l'œuvre, bien accueillies par les gouvernements qui ne sont pas indifférents au prestige apporté par l'intervention d'universités et d'établissements renommés. Là aussi, beaucoup se fait avec la réserve que l'adaptation de cet enseignement supérieur aux besoins des économies africaines laisse parfois à désirer. La carence se situe au niveau intermédiaire où le manque de techniciens pénalise le développement. C'est donc ce créneau auquel s'attache le CIAN, plus sensible que d'autres aux besoins des entreprises africaines.

États-Unis et la Grande-Bretagne, le troisième pays d'accueil des étudiants internationaux.

« Il est évident, car le système est fait comme cela, que ceux qui ont étudié ici (en Europe, ndr), en niveau master 2, recherchent une expérience professionnelle ici, qu'ils ne vont pas rentrer diplômés dans leur pays », estime Paul Mercier. Un système qui vise à accroître la capacité d'accueil dans

l'enseignement supérieur – les effectifs des écoles de commerce en France ont été multipliés par 5 en quinze ans – et les filières d'échange entre les universités du Nord et celles du Sud, favorisant ainsi le départ des étudiants africains. L'amélioration de l'offre locale de formation, et de sa qualité, est incontestablement une façon d'atténuer la fuite des cerveaux, sachant qu'environ la moitié des Africains qui étudient à l'étranger ne

retourne pas dans leur pays à la fin de leurs études. « Ce que je perçois, c'est qu'il est de plus en plus dur d'immigrer vers l'Occident, vers l'Europe en tout cas en venant d'Afrique car les conditions sont de plus en plus restrictives. Dans le même temps, ceux qui sont formés dans l'enseignement supérieur privé en Afrique arrivent à trouver des débouchés sur le continent », souligne Didier Acouetey.

Le développement de pôles d'excellence en Afrique, de la qualité des enseignements dans certains secteurs, l'implication plus grande des entreprises dans les formations mais aussi la tendance assez marquée de la délocalisation des cursus des grandes écoles et universités en Afrique avec des doubles diplômes concourent à l'amélioration de l'offre locale et à atténuer la fuite des cerveaux. Reste que, face à une forte démographie, le défi est important tant au niveau de la création d'emplois que de la capacité de formation en Afrique.

## La mesure de la fuite des cerveaux

Les données sur la fuite des cerveaux en Afrique sont parcelaires et relativement anciennes. Est fréquemment mentionnée une étude conjointe de l'Organisation des migrations internationales (OMI) et de la Commission économique de l'Afrique (CEA). Cette étude indique qu'entre 1960 et 1975, 20 000 cadres Africains ont quitté le continent pour travailler dans les pays occidentaux. De 1975 à 1985, ce nombre est passé à 40 000 et depuis 1990, il est de 20 000 par an. La Banque

mondiale l'estime à 23 000 par an. Au niveau de la recherche, l'Afrique compte 169 chercheurs pour un million d'habitants contre 742 en Asie, 2 728 dans l'Union européenne et 4 654 en Amérique du Nord.

Des secteurs, notamment la recherche universitaire, les scientifiques et ingénieurs, le personnel médical, et certains pays, comme l'Éthiopie, le Bénin ou le Nigeria, sont particulièrement touchés par la fuite des cerveaux.

## Trois questions à

# Emmanuel Kamdem,

directeur de l'ESSEC

(École supérieure des sciences économiques et commerciales, Université de Douala, HDR Sociologie de l'Organisation)

## « Faire en sorte que l'environnement économique et le climat des investissements soient stabilisés dans la durée. »

**Le Moci :** Quelle est votre analyse de la fuite des cerveaux en Afrique ?

**Emmanuel Kamdem :** Le diagnostic est simple à faire. L'Afrique est le monde des paradoxes et le moindre des paradoxes c'est que, d'un côté vous avez un continent extrêmement riche, qui présente un des meilleurs potentiels du monde en termes de ressources naturelles, minières et autres, et de l'autre, vous avez un continent marginalisé, je ne dis pas pauvre, un continent précarisé. Quand vous prenez tous les paramètres du niveau de vie, vous observez que c'est en Afrique que l'on trouve les conditions de vie les moins bonnes par rapport aux autres continents. À partir de ce diagnostic, il faut s'interroger sur la



**« CANALISÉ, CE BESOIN D'EXPRESSION SE TRADUIRA RAPIDEMENT PAR UN BESOIN D'ENTREPRENDRE »**

fuite des cerveaux. Il y a une fuite des cerveaux car il n'y a pas une gestion optimale des ressources de l'Afrique, il y a un problème de gouvernance et donc d'utilisation des ressources africaines, des talents africains. Quand les talents sont formés en Afrique ou hors de l'Afrique, ils ne sont pas utilisés à leur juste mesure, donc ces talents n'ont qu'une envie, celle de partir.

Comment a évolué la fuite des cerveaux ? Je dirais que la tendance est toujours à la croissance. Mais ceci est relatif en fonction des régions. Dans un pays comme la Côte d'Ivoire, on a assisté à une fuite ces dernières années en raison de la guerre. À chaque fois qu'il y a des crises politiques ou économiques, vous avez un pic dans la fuite des cerveaux.

Pour que cette fuite soit ralentie et qu'il y ait un retour de la diaspora, il faudrait, qu'il y ait une économie qui fonctionne, un environnement des affaires et un climat des investissements attractifs ainsi qu'une stabilité politique durable.

**Le Moci :** Depuis plus de cinq ans, on voit tout de même des taux de croissance élevés en Afrique, une amélioration de la gouvernance, un développement du marché du travail et une meilleure prise en compte des ressources humaines ?

**E. K. :** Oui, la croissance est revenue et il y a un ensemble de réformes, peut-être

pas dans tous les pays mais globalement elles existent, et donc du point de vue de l'attractivité,

l'Afrique aujourd'hui suscite beaucoup de convoitises. Mais le problème de l'Afrique est que tout cela soit inscrit dans la durée. Il suffit d'un événement politique ou économique qui déstabilise la donne positive que nous venons de décrire. Donc, la question, de mon point de vue, est de faire en sorte que l'environnement économique et le climat des investissements soient stabilisés dans la durée. On pourra alors espérer, sur une période relativement longue, un retour progressif des talents africains. On peut observer que, dans la région parisienne, on trouve plus de médecins béninois que de médecins béninois exerçant au Bénin. Et pour l'essentiel, ces médecins ont été formés en Occident avec des bourses des États pour revenir exercer dans leur pays. Et les

motivations de ces médecins pour ne pas retourner en Afrique sont tout à fait fondées : l'environnement économique n'est pas satisfaisant et surtout le plateau médical dans les hôpitaux est très précaire.

**Le Moci :** Quelles sont les attentes des jeunes dans votre école et plus généralement des étudiants ?

**E. K. :** On est aujourd'hui dans un monde d'expression, de liberté d'expression. Il me semble qu'une des attentes fortes des jeunes est de pouvoir s'exprimer. Cela a plusieurs noms. Cela peut s'appeler démocratie, pluralisme politique, mais j'appelle cela besoin d'expression. Aujourd'hui, l'Afrique est connectée avec le reste du monde. Et lorsque cette jeunesse africaine suit au jour le jour ce qui se passe sur les cinq continents, elle se dit qu'elle aimerait bien que cela se passe chez elle en termes de transformation de la société, de changements, d'amélioration des conditions de vie. La responsabilité des gouvernants en Afrique est donc de canaliser ce besoin d'expression afin qu'il ne se disperse pas dans des mouvements incontrôlés.

Il y a comme un ordre de priorité : créons un environnement où l'on peut s'exprimer, dire ce que l'on pense, mais à condition que cela se fasse dans le respect des règles et procédures en vigueur. Dans ces conditions, canalisé, ce besoin d'expression se traduira rapidement par un besoin d'entreprendre, par la création d'entreprises et donc la multiplication d'offres d'emplois. Et là, le problème sera pratiquement réglé.

*Propos recueillis par Bénédicte Châtel et Anne Guillaume-Gentil*

## Témoignages

# Quatre diplômés africains

témoignent de leur désir de retour

**Comme chaque année depuis la première édition 1999, le Forum de recrutement Afric-Talents s'est tenu le 14 octobre à Paris. À cette occasion, nous avons rencontré des étudiants africains ou ayant une première expérience qui sont venus à la rencontre de la vingtaine d'entreprises présentes. Des jeunes, avec des motivations et parcours différents, mais qui expriment tous l'envie de retourner dans leur pays. Extraits d'entretiens.**

### **Martin : « Je reste ouvert aux opportunités »**

« Camerounais, je fais un master en Finance, double diplôme Finance entreprise et Finance développement, spécialisation microfinance. J'aimerais vraiment rentrer en Afrique car je pense qu'il y a désormais des besoins importants là-bas et, vu que les États-Unis et l'Europe sont dans des courbes descendantes, il y a beaucoup d'opportunités à saisir en Afrique. Je suis venu voir la BAD et la Banque mondiale, organismes qui investissent beaucoup en Afrique, surtout dans le domaine financier, et qui peuvent aider au développement du secteur privé. Je suis venu en France car la qualité de l'enseignement est bonne et vous avez beaucoup d'opportunités d'aller à l'international, voir comment les autres travaillent. En plus de ce que vous apprenez, vous avez la possibilité d'avoir des expériences professionnelles. J'ai travaillé en France mais aussi en Allemagne. En Afrique, c'est plus difficile. Je reste ouvert aux opportunités qui se présenteraient en France, cela rajoute de l'expérience dans mon CV, mais mon but est toujours de rentrer en Afrique. »

### **Étienne : « C'était dans mon projet professionnel dès le départ »**

« Je suis ingénieur en informatique, diplômé de l'Université technologique de Troyes. Je souhaite retourner en Afrique. C'était dans mon projet professionnel dès le départ. Je voulais avoir une formation et une première expérience professionnelle avec une base technique forte dans le domaine informatique puis, avec cette expérience, retourner en Afrique et la mettre à disposition dans le développement. Je pense qu'il y a un potentiel et c'est notre rôle de revenir mettre notre expérience au service du développement. Cela fait cinq ans que je suis en France et je gagne bien ma vie mais, au fond de moi, je me dis toujours que je voudrais mettre mon travail au service de mon continent. J'accepterais un salaire moindre, plutôt dans mon pays le Cameroun, mais je suis ouvert à d'autres pays. J'ai été contacté par des cabinets en France mais pas en Afrique. Aussi bien en France qu'en Afrique, on manque d'informaticiens. A priori, je serais attiré par le secteur bancaire, mais j'envisage aussi de créer ma société. »

### **Sala : « Je vise un groupe à taille humaine »**

« Je suis Sala Kane, Sénégalais diplômé ingénieur informatique de l'Ipetch. Je suis en train de voir les débouchés et opportunités qui me sont offerts pour aller au Sénégal exercer comme ingénieur informaticien. C'est vraiment mon objectif. J'ai obtenu mon DUT à Dakar (bac +2) et je me suis dit qu'en France je serai dans de meilleures conditions pour obtenir un diplôme de haut niveau. Je vise plutôt un groupe à taille humaine car on peut occuper, en tant que jeune diplômé, des postes importants et ne pas être noyé dans la masse. »

### **Martial : « J'ai envie de retourner travailler dans mon pays »**

« J'ai une formation en master d'entrepreneuriat lié à la création d'entreprise et une formation en gestion de projets internationaux. Je suis ici pour repérer les recruteurs en Afrique, spécialement au Sénégal. J'ai envie de retourner travailler dans mon pays. Je suis venu étudier en France car il y avait un partenariat entre mon école à Dakar, l'Institution Sainte-Jeanne-d'Arc Post-Bac et l'université Paris XII, ce qui me permettait de venir très facilement en France. En outre, j'ai de la famille en France et, enfin, c'était plus facile au niveau de la langue. J'ai fait quelques stages en France mais, actuellement, je pense que c'est très difficile pour un étudiant étranger de se projeter d'un point de vue professionnel ici. »

# CHEZ NOVOTEL, FIDÉLITÉ SE DIT A|CLUB



## Devenez membre de notre programme de fidélité A|Club

Accès au **PRIORITY DESK\*** et à de nombreux avantages :

- Des points gagnés et valables à vie à chaque euro dépensé ;
- Transformez vos points en bons de réduction dans l'un des 2300 hôtels du groupe Accor ;
- Convertissez vos points en miles aériens ou en cadeaux chez nos partenaires ;
- Bénéficiez de ventes privées et de rendez-vous exclusifs.

Inscrivez-vous sur [www.a-club.com](http://www.a-club.com)

Novotel, 400 hôtels dans 60 pays.

Réservez sur [novotel.com](http://novotel.com) ou [accorhotels.com](http://accorhotels.com)



Entretien avec

## Azita Berar-Awad,

directrice du Département Emploi du BIT

« Redistribuer la croissance par le truchement de l'emploi productif. »

**La Commission économique pour l'Afrique, l'Union africaine, la Banque africaine de développement (BAD) et l'Organisation internationale du travail (OIT) ont lancé pour la première fois, le 12 octobre 2011, une initiative commune pour la promotion de l'emploi en Afrique. À l'issue de cette réunion à Johannesburg, Azita Berar-Awad, du Bureau international du travail (BIT), nous a livré son analyse.**

**LE MOCI :** Quelle est votre analyse du marché de l'emploi en Afrique ?

**Azita Berar-Awad :** Tout d'abord, la plupart des pays africains ont connu un taux de croissance assez soutenu, de 5 à 7%, mais cette croissance a été pauvre en création d'emplois, surtout en emplois productifs et de qualité. Deuxièmement, l'Afrique est la région la plus jeune du monde. Les jeunes représentent plus des deux tiers de la population et cette part augmentera jusqu'à l'horizon 2035-2040, alors que les autres régions ont déjà commencé leur transition démographique vers un plus grand vieillissement. La pression sur le marché du travail en Afrique va donc augmenter, d'où l'importance d'avoir des politiques proactives pour une meilleure adéquation du système éducatif et de formation avec le marché de l'emploi. La clé du problème se situe dans les politiques macroéconomiques, les stratégies industrielles et de développement qui doivent faire la promotion de l'emploi en même temps que celle de la stabilité macroéconomique et des prix.

**LE MOCI :** Comment atteindre cette meilleure adéquation entre éducation-formation et emploi ?

**A. B.-A. :** En Afrique, au niveau du primaire, il faut absolument généraliser la couverture universelle. Au niveau du secondaire, il y a eu beaucoup de progrès mais on a un taux très élevé d'élèves qui quittent l'école avant la fin du cursus. Les universités, quant à elles, ne sont pas suffisamment développées en Afrique subsaharienne. Quant aux



Azita Berar-Awad, directrice du Département des politiques de l'emploi du BIT, lors de la présentation de l'initiative conjointe UA-CEA-BAD-OIT pour promouvoir l'emploi et le travail décent pour les jeunes en Afrique, 12<sup>e</sup> Réunion régionale africaine de l'OIT, Johannesburg, Afrique du Sud, le 12 octobre 2011.

formations, il faut créer davantage de mécanismes de concertation et d'identification des différents cursus pour les métiers du futur entre les employeurs, les jeunes et les systèmes éducatifs et de formation.

**LE MOCI :** En quoi consiste l'initiative commune lancée à Johannesburg

et qui devrait être entérinée à la réunion des chefs d'États d'Afrique en janvier 2012 ?

**A. B.-A. :** L'initiative lancée est une première en ce que les quatre organisations à vocation régionale et globale se sont mises ensemble pour essayer, au niveau continental, d'appuyer les efforts nationaux pour une meilleure adéquation des politiques

de développement vers l'objectif de création d'emplois. Il faut une adéquation des systèmes de formation au marché du travail actuel mais aussi aux emplois futurs, un meilleur investissement vers les groupes les plus vulnérables car les jeunes ne sont pas un groupe monolithique, le soutien et le développement à l'auto-emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes : actuellement, 80% des PME et PMI et surtout les auto-emplois sont initiés par les jeunes.

**Le Moci : Mais en quoi est-ce novateur ?**

**A. B.-A. :** Le côté novateur de l'initiative est qu'elle aura des ressources propres.

**LE CÔTÉ RÉVOLUTIONNAIRE EST QU'IL Y A CONVERGENCE DE VUES ENTRE LA BAD, LE BIT, LA COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE ET L'UA**

Le côté révolutionnaire est qu'il y a convergence de vues entre la BAD, le BIT, la Commission économique pour l'Afrique et l'UA. C'est une petite révolution pour la BAD de voir qu'il faut une convergence de politiques macroéconomiques qui aille au-delà de cibler l'inflation ou la stabilité des marchés ou le secteur privé. L'initiative reconnaît le rôle de l'État, le partenariat nécessaire avec le secteur privé, la nécessité de faire autre chose que de créer un bon climat des affaires, la nécessité pour tous les partenaires – bailleurs et acteurs nationaux – de se réunir pour vraiment s'atteler à la question de l'emploi des jeunes.

**Le Moci : Donc il s'agit de créer des secteurs d'activité à forte intensité de main-d'œuvre...**

**A. B.-A. :** Pas seulement. Il faut comptabiliser le potentiel d'emploi dans les stratégies industrielles de chaque secteur. Mais il existe aussi des secteurs hautement stratégiques qui créent un petit nombre d'emploi mais beaucoup de croissance : il s'agit de canaliser ces ressources vers la création d'emplois dans des secteurs qui ne sont pas à la pointe de la productivité.

C'est une question de redistribution de la croissance mais par le truchement de l'emploi productif.

*Propos recueillis par  
Bénédicte Châtel et  
Anne Guillaume-Gentil*



COURTAGE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES

Vos Risques  
Nos Solutions



Abidjan Accra Antananarivo Bangui Bata Brazzaville Bujumbura Conakry  
Cotonou Dakar Kigali Kinshasa Libreville Lomé Luxembourg Malabo  
Monaco N'djaména Nice Nouakchott Paris Pointe-Noire Port-Gentil Yaoundé

[www.ascoma.com](http://www.ascoma.com)

## La Banque mondiale

veut plus de technique, moins d'académique

**Et si l'initiative la plus innovante de ces dernières années en matière d'éducation supérieure était de précisément remettre celle-ci au centre de l'échiquier ? Comme au meilleur des années 60 où les développementalistes d'alors plaçaient la ressource humaine au-dessus de toutes les autres. C'est ce que font aujourd'hui la Banque mondiale, la France, l'Allemagne et les États-Unis.**

Cette année, le Rapport sur le développement de la Banque mondiale portait sur le thème des États fragiles post-conflits. Les auteurs ont souligné qu'il existe différentes causes à la fragilité des États menant à des conflits, dont l'augmentation importante du taux de chômage des jeunes. « *Intuitivement, on le sait*, remarque Linda English, en charge du développement humain au bureau régional de la Banque à Dakar. *Mais on en a fait un rapport et cela a eu un large impact. Les bailleurs se disent que c'est vraiment important et qu'on a peut-être trop ignoré ce problème de chômage, surtout le chômage des jeunes.* »

Qui parle de chômage des jeunes ouvre la boîte de Pandore. En sortent, pêle-mêle, le défi de la croissance démographique galopante en Afrique, le souvent faible niveau de formation des étudiants à la sortie de leurs études secondaires, le niveau de formation des enseignants, les moyens dont disposent les universités ce qui conduit à dénoncer les défaillances de leur gestion, la teneur de leurs programmes qui ne sont pas adaptés au marché de l'emploi, sans oublier la capacité des États à définir et mener à bien des politiques génératrices d'emplois...

### Financer les institutions privées : le cas du Kenya

Les demandes d'admission à l'enseignement supérieur excèdent de loin les capacités d'admission, étant donné la croissance démographique et les faibles moyens de l'enseignement supérieur. Au Kenya, en 2006-2007, seulement 3,8% des demandes d'admission ont pu effectivement être intégrées dans un établissement d'enseignement supérieur, selon *Africa Competitiveness Report 2011*. D'où le lancement par les autorités des « Admissions Module II » qui permettent aux étudiants d'intégrer le cycle supérieur s'ils paient leurs droits d'inscription complets à l'université ainsi qu'une somme équivalente aux droits d'inscription d'une école privée. En 2008, 40% des admissions à l'université se faisaient par ce biais.

Mais « *on ne voit pas l'État comme celui qui a toutes les réponses*, souligne Linda English. *On essaie d'utiliser des mécanismes novateurs pour que des organismes privés, les entreprises, soient impliquées dans le design des formations et dans le développement des standards de qualification* ». Ce qui facilite d'autant la recherche d'emploi par la suite... Le nouveau leitmotiv : coller au plus près aux besoins des entreprises. Ainsi, depuis la fin de la crise ivoirienne, la Banque mondiale travaille sur deux projets dans

ce pays dont le développement des compétences et la formation des jeunes chômeurs, en collaboration avec des acteurs du secteur privé – chambres de commerce, fédérations d'employeurs, entreprises – plutôt qu'avec le secteur public. Il s'agit d'aider à les former notamment à des activités à haute intensité de main-d'œuvre, mais aussi à développer un « *savoir-être au travail : comment travailler en équipe, les valeurs du travail, l'honnêteté, etc., toutes ces choses importantes pour un employeur* », note la responsable.

**LES FONDS DE LA BANQUE  
IRAIENT PRIORITAIREMENT  
AUX FACULTÉS ET DÉPARTEMENTS  
QUI MODERNISENT  
LEURS PROGRAMMES**

### Un bac +2 novateur lancé par la Banque mondiale à Thiès

Un projet de 100 millions USD a été lancé par la Banque mondiale au Sénégal pour financer la création, à Thiès, de l'Institut supérieur des études techniques. Il s'agit d'un programme bac +2 pour former des jeunes aux métiers de l'horticulture, de la transformation de produits agricoles, mais aussi

du tourisme, qui ne veulent pas entamer un processus long, académique. Thiès a été choisi afin que les étudiants soient proches de PME-PMI, ce qui devrait faciliter les stages. À noter qu'un cursus court réduit les frais à la charge des familles et devrait donc alléger les demandes de bourses.

Inventons notre futur



[www.bgfi.com](http://www.bgfi.com)



**BGFI**Bank  
Votre partenaire pour l'avenir

En Mauritanie, la Banque a décidé de s'attaquer à la modernisation de la formation professionnelle : seuls les centres de formation qui auront un business plan élaboré conjointement avec le secteur privé, avec à l'appui des stages en entreprises entre autres, se verront accorder un financement. « *C'est très différent de ce que nous faisons il y a quinze ans par exemple* », souligne la spécialiste.

Les universités sont également dans la ligne de mire des bailleurs de fonds. « *L'Afrique de l'Est semble avoir réglé le problème de la politisation des syndicats d'étudiants*, observe Linda English. *Ici, en Afrique de l'Ouest, il y a souvent des grèves, des années blanches. Tout est très politisé. Des étudiants restent à l'université sept ans, dix ans, parfois avec des bourses. Il faut revoir toute la gestion de ces bourses.* » Et surtout, refondre les programmes d'universités jugés trop théoriques, trop académiques, pas assez professionnalisants. « *Si on veut se lancer dans le dessin animé, on n'a pas besoin d'un doctorat en littérature !* », s'exclame-t-elle.

D'où la volonté de la Banque mondiale de voir les gouvernements établir des « contrats de performance » avec les universités, avec à la clé une meilleure gouvernance universitaire, une meilleure gestion financière, des présidents et recteurs choisis en toute transparence, un changement de méthodes de formation, etc. Les fonds de la Banque iraient prioritairement aux facultés et départements qui modernisent leurs programmes.

En outre, des agences de contrôle de qualité seraient constituées pour que les institutions puissent continuer à s'évaluer et à améliorer leurs performances dont les résultats seraient rendus publics.

Enfin, la Banque appelle à ce que les universités se mettent au diapason des accords de Bologne en optant pour le système LMD – licence, master, doctorat. Ceci devrait permettre de moderniser et clarifier les systèmes, d'organiser les cours avec des contenus, ce qui oblige à fournir des programmes clairs, afin que tous les pays aient à peu près le même système : bac +2, bac +3, bac +4.

## Le classement Eduinversel des établissements d'enseignement supérieur de gestion en Afrique

1. The American University In Cairo - School of Business (Égypte)
2. Groupe ISCAE (Maroc)
3. ESCA School Management (Maroc)
4. École supérieure algérienne des affaires - ESAA
5. Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA)
6. Nelson Mandela Metropolitan University Business School
7. ESSEC Tunis
8. ISG Tunisie
9. École nationale de commerce et de gestion - Settat (ENCG- Settat)
10. University of Kwazulu-Natal - Graduate School of Business
11. University of Mauritius - Department of Management (DOM)
12. Addis Abeba University - Faculty of Business & Economics (FBE)
13. University of Dar-Es-Salaam - Business School
14. Arab Academy for Science & Technology - Graduate School of Business
15. Université d'Alger - Faculté des Sciences économiques et de gestion
16. ESG Cameroun
17. The University of Zambia - School Humanities and Social Sciences
18. ESC Alger
19. Université Mohammed V Agdal - Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
20. Université d'Abomey-Calavi (UAC) - Faculté des sciences économiques et de gestion - FASEG
21. National University of Lesotho - Faculty of Social Sciences - Department of Business Administration
23. École supérieure de gestion et d'administration des entreprises- ESGAE
24. Universidade Eduardo Mondlane - Faculdade de Economia (FEUEM)
25. University of Khartoum - School of Management Studies
26. National University of Rwanda (Nur) - Faculty of Economics and Management
27. Université de Lomé - Faculté des Sciences économiques et de gestion (FASEG)
28. Université Omar Bongo - Faculté de Droit et sciences économiques - FDSE
29. University of Swaziland - Faculty of Post-Graduate Studies
30. University of Malawi - Chancellor College - Department of Economics
31. Université de Bamako - Institut universitaire de gestion (IUG)
32. Université de Lubumbashi - Faculté des Sciences économiques et de gestion - Unilu
33. Université de Cocody - Faculté de Sciences économiques et de gestion (Abidjan)
34. Université de Djibouti - Faculté de droit économie gestion (FDEG)
35. Université de Nouakchott - Faculté des sciences juridiques et économiques (FSJE)
36. Arab Open University (AOU) - Egypt Branch Faculty of Business Administration

Source : Les Afriques, n° 173, 6-12 octobre 2011.

# Développer un savoir-faire

En associant recherche scientifique  
et audace technologique

Pour préparer le futur énergétique, Total a défini ses enjeux de Recherche et Développement : améliorer l'exploitation et la transformation des ressources, accélérer la croissance dans les énergies nouvelles, optimiser l'efficacité de l'outil industriel, créer des produits innovants, répondre aux problématiques environnementales et introduire rapidement les technologies avancées dans les activités du Groupe. L'objectif de Total est d'investir 6,1 milliards d'euros en R&D d'ici à 2016. Dans l'exploration pétrolière en particulier, grâce aux avancées géologiques et technologiques, des découvertes majeures sont désormais possibles dans des zones inattendues ou hier encore inaccessibles.

[www.total.com](http://www.total.com)



© Total / Peter Livermore



L'énergie est notre avenir, économisons-la !

## La France met du pragmatisme dans sa politique d'aide

**À l'instar de la Banque mondiale, la France a pris un tournant dès juin 2009, en accordant un soutien plus équilibré à l'ensemble du système éducatif africain, notamment à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle, alors qu'avant l'éducation de base était privilégiée.**

L'aide française ne fait pas dans la simplicité : schématiquement, le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) a compétence sur l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, tandis que l'Agence française de développement (AFD) intervient en matière de formation professionnelle du niveau secondaire et hors scolaire. Une répartition qui donne lieu parfois à des « zones grises ». À cela se greffent les actions de plus en plus soutenues des grandes écoles et des universités, sans oublier les ONG.

Reste qu'au MAEE et à l'AFD, l'Afrique constitue plus que jamais une priorité avec pour axe majeur « les formations diplômantes ou qualifiantes fondées sur une approche "métier" et développées en étroite concertation avec le secteur privé afin que la formation proposée soit en adéquation avec le monde professionnel », selon le MAEE. Les « Printemps arabes » sont venus souligner cette priorité qui, d'ailleurs, ne subit aucune rigueur budgétaire.

Ainsi, le projet « Compétences professionnelles supérieures » (2,5 millions EUR) devrait démarrer fin 2011-début 2012. Il vise à renforcer les formations supérieures professionnelles et à développer les compétences intermédiaires type licence pro, DUT, etc., sans oublier une action particulière pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés chômeurs et ce dans 15 pays africains : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée Conakry, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo et Tunisie.

Un autre projet est ciblé sur la Méditerranée, avec la création, en janvier 2011, de l'Office méditerranéen de la jeunesse, qui regroupe 16 pays dont le Maroc, la Tunisie et l'Égypte. Dans ce cadre, des étudiants boursiers triés sur le volet peuvent circuler



DR

Le ministère des Affaires étrangères et européennes, avec l'AFD, soutient des Écoles régionales comme ici, l'Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE).

librement dans cette région pour parachever leurs études et avoir une première expérience professionnelle dans un de ces pays. Pour ce faire, Campus France a labellisé 41 formations (33 masters et 8 doctorats) qui accueillent dès cette rentrée universitaire une centaine d'étudiants. Parallèlement, le MAEE avec l'AFD appuie des écoles régionales (2iE, l'École vétérinaire de Dakar, etc.), contribuent à développer l'équivalent d'IUT au Maghreb, ou encore promeuvent l'enseignement professionnel dans les universités régionales au Sénégal (projet U3E). Actuellement s'organisent aussi en Afrique des pôles régionaux pour l'homologation réciproque des diplômes. La question de l'octroi de prêts étudiants, via par exemple des lignes de finance-

ment que l'AFD accorderait à des banques locales, est aujourd'hui sujet d'actualité.

Deux autres programmes, le Pacea (Programme d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes en Méditerranée), mis en œuvre par l'Institut de recherche pour le développement (IRD), et Entrepreneurs en Afrique sont destinés à aider des jeunes diplômés à créer des entreprises technologiques innovantes dans des pays ciblés : Maroc, Algérie, Tunisie pour l'un, Bénin, Burkina, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal et Togo pour le second. Une trentaine d'écoles d'ingénieur françaises sont parties prenantes à ce dernier, via le Réseau n+1, sur financement du ministère de l'Intérieur.

L'AFD, quant à elle, non seulement appuie les actions du MAEE mais aide, par exemple, les pays demandeurs (RD Congo, Togo et Burkina actuellement) à dynamiser leur outil de formation professionnelle, et à consolider le financement des formations sur la base de la taxe professionnelle. De concert avec les services publics et les entreprises d'un secteur, elle aide également à définir les besoins et à faire émerger des centres de formation spécialisés. Au Sénégal, trois ont déjà vu le jour, notamment dans le BTP ou encore la mécanique ; en Tunisie et au Maroc, c'est plus d'une cinquantaine de centres au fil des ans qui ont été ainsi créés. Ces dix dernières années, l'AFD a accordé 200 millions EUR à la formation professionnelle et

500 millions EUR à l'éducation. En 2011, les financements à la formation professionnelle et au soutien à l'éducation s'élèveront à 300 millions dont 185 millions pour l'emploi des jeunes en Tunisie.

« L'AFD à l'origine est une banque de développement très ciblée sur le développement économique – agriculture, infrastructures, mines, industrie, etc, souligne Christian Barrier, responsable de l'éducation et de la formation professionnelle à l'Agence. Donc en matière de formation professionnelle, nous avons eu tendance à aborder ce sujet directement avec les

acteurs économiques dont nous finançons par ailleurs les investissements. On a eu ainsi à jouer les intermédiaires entre l'État qui a ses problèmes de développement économique et de sous-emploi des jeunes et ces acteurs économiques, par exemple les groupes miniers qui doivent recruter rapidement du personnel qualifié. Nous essayons de les rapprocher pour qu'ils mettent en place ensemble des centres de formation performants, afin que les entreprises puissent trouver localement le personnel dont ils ont besoin plutôt que d'aller recruter en Asie, par exemple. »

### UNE TRENTAINE D'ÉCOLES D'INGÉNIEUR FRANÇAISES SONT PARTIES PRENANTES AU PROGRAMME ENTREPRENEURS EN AFRIQUE

## Les grandes écoles françaises veulent leur part du marché

Ce n'est qu'en 2005 que la Conférence des grandes écoles (CGE), « ayant pris la mesure de l'enjeu », s'est dotée d'un Groupe Afrique subsaharienne, explique François Tsobnang qui le dirige. Ceci reflète le « changement de paradigme » : les grandes écoles françaises n'entendent plus aider l'Afrique *per se* mais veulent – doivent ? – valoriser leurs compétences dans un contexte de mondialisation de l'enseignement supérieur où les performances de chacun sont à faire valoir. « Si les écoles estiment les marchés africains solvables, elles s'y planteront pour vendre leur expertise ou ce sera aux établissements africains d'identifier leurs besoins et de se rapprocher des écoles. »

Ceci dit, les grandes écoles ne doivent pas sous-estimer les « opportunités fantastiques » qu'offre l'Afrique, poursuit le responsable, que ce soit dans les sciences du vivant, la biodiversité, l'énergie solaire, etc. car d'autres se pressent : un consortium d'universités indiennes développe en Afrique des formations dans le domaine des NTIC, notamment au Cameroun, à l'École polytechnique, tandis que des instituts indiens de technologie épaulent l'Initiative Nelson-Mandela dans l'Africa University of Science and Technology au Nigeria mais aussi en Tanzanie. La Chine, entre autres, aurait des programmes de formation de formateurs africains, notamment pour, à terme, créer des universités chinoises en Afrique.

Mais les grandes écoles françaises n'ont pas dit leur dernier mot. Elles ont tout d'abord un concept – « l'ingénieur à la française » formé par et pour les entreprises – et une méthode – la proximité des écoles, *per se*, avec le monde de l'entreprise.

### Quelques projets des grandes écoles en Afrique

• ESSTIN (École supérieure des Sciences et Technologies industrielles de Nancy) : déploiement du cursus de formation

d'ingénieurs à l'Institut supérieur des technologies et du design industriel (ISTDI) de Douala.

• EIGSI La Rochelle : filiale à Casablanca, EIGSICA. Génie des systèmes industriels.

• ESC Toulouse : campus à Casablanca. Bachelors, MS, MSc, Executive MB.

• Euromed Management Marseille : Euromed management Maroc. Formations continues et recherche.

• CCI Paris, HEC, ESCP Europe, Euromed Management, ESA de l'Université de Lille 2 : École supérieure algérienne des Affaires. Masters, MBA, formations professionnelles.

• CCIP, ESIEE Paris, Tshwane University of Technology au Cap: French-South African Institute of Technology. Ingénieur électronique et TIC.

• CAM & UCAC (Université catholique en Afrique Centrale): création de l'Institut supérieur de Technologie d'Afrique centrale (IST-AC) à Pointe-Noire et Douala. Ingénieurs.

• Institut supérieur des Matériaux et Mécaniques avancés au Mans (ISMANS), École d'ingénieurs en agriculture à Rouen (ESITPA), et au Tchad IUSAE (Sciences agronomiques et environnement), ISMEA (Management et économie appliquée), ITRAD (Recherche agronomique pour le développement) et HEC : projet IUDAC (Institut universitaire de l'Afrique Centrale). Ingénieurs et techniciens. Rentrée prévue 2012-13.

• INSA de Lyon : accord avec l'Institut d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) de Ouagadougou, échange d'étudiants, formation de formateurs, recherche ; Université Addis-Abeba, NTIC ; Institut des sciences et techniques d'Abéché (IUSTA), master en ingénierie électrique et mécanique.

## Faire émerger les compétences

**Le secteur privé est appelé à la rescousse des politiques publiques pour résoudre les problèmes d'emplois et contribuer à construire un avenir pour les jeunes diplômés. Des entreprises françaises très implantées sur le continent dans divers secteurs se positionnent, avec pragmatisme. Analyse et témoignages.**

« Il existe un décalage extrêmement fort entre les attentes des jeunes en Afrique, leur dynamisme, leur volonté de progresser et les structures de formation supérieure qui leur sont proposées. » Le constat d'Olivier Dubois, directeur des filiales internationales chez Gras Savoye (900 salariés en Afrique), est partagé par grand nombre d'entreprises.

D'où la volonté de ces dernières de « faire émerger les compétences sur le continent », comme le souligne Cheikh Daff, directeur des ressources humaines pour l'Afrique chez Sogea-Satom. Un tournant pris par le groupe en 2000 notamment pour pallier les difficultés de recrutement de façon générale car « le continent africain n'est pas le plus attractif pour les jeunes diplômés en France. Dans ce contexte, les ressources humaines locales, les cadres africains, sont un levier stratégique ».

En outre, pour Tony Brisset, directeur des ressources humaines raffinage marketing de Total pour l'Afrique et le Moyen-Orient, « lorsque vous avez des activités qui

fonctionnent bien dans un pays, votre recrutement ne peut être que local ». Sans oublier la diaspora qui, pour les entreprises, constitue un vivier important également.

En matière d'assurances, la seule école de qualité en Afrique francophone serait l'Institut polytechnique Houphouët-Boigny

à Yamoussoukro, en Côte d'Ivoire, qui aurait, aux yeux d'Olivier Dubois, supplanté l'Institut des assurances de Yaoundé, la référence pendant des décennies dans cette partie de l'Afrique francophone.

Même constat en matière hôtelière : il existe peu d'écoles en Afrique, souligne



Orange s'implique dans la formation de ses futurs employés et cadres en Afrique.

### Les cartes novatrices d'Orange

Orange recrute en moyenne plus de 1 000 personnes par an, des recrutements « en local » mais aussi dans le cadre d'une politique de mobilité internationale, de la France vers l'Afrique ainsi que d'un pays d'Afrique à un autre ou vers le Moyen-Orient. « Ce peut être une expatriation classique ou une forme de partage d'expériences avec des programmes très novateurs comme le "Talent Sharing", d'une durée de 3 à 18 mois, qui permet à quelqu'un d'exercer son métier dans un autre pays, d'apporter son savoir-faire mais aussi d'acquérir des compétences », explique Clotilde Boury, directeur des ressources humaines pour la zone Afrique et Moyen-Orient chez Orange. « Il y a une cinquantaine de programmes par an. » Par ailleurs, en fonction des pays et de la structure de leur scolarité, Orange a développé un certain nombre de parte-

nariats avec des universités et écoles locales pour monter des programmes en matière de télécoms, de marketing, d'informatique. « Nous avons des écoles dédiées dans les pays (école de ventes, de B2B), des programmes ciblés pour développer les compétences comme IT Excellence et Marketing Excellence. On a également un programme Orange Campus créé au sein du groupe France Telecom-Orange qui s'adresse à tous les managers du groupe, afin qu'ils acquièrent les fondamentaux communs au groupe et qu'émane une culture managériale commune.

Ce sont des formations mais aussi des conférences, des échanges d'expériences. Cela permet aux managers dans le cadre de leur mobilité d'aller d'une entité à une autre en ayant les mêmes repères. »



# l'avenir de l'Afrique se construit aujourd'hui

Chez Orange, nous pensons que l'innovation passe autant par la technologie que par l'investissement humain. C'est pour cela que nous nous engageons à améliorer le quotidien des populations en Afrique à travers le développement des réseaux et des services dans les zones rurales, la mise en place de programmes de santé et d'éducation, ou encore la promotion de l'entrepreneuriat local.

le développement change avec Orange

# LE SECTEUR PRIVÉ EN PREMIÈRE LIGNE

Fabrice Mauny, directeur général Afrique, Océan indien et Caraïbes du groupe Accor. En outre, de nouveaux métiers apparaissent dans l'hôtellerie liés notamment au développement des systèmes de distribution, au e-commerce, au revenue management, etc., ce qui nécessite une formation appropriée en Afrique comme ailleurs.

Le constat est quelque peu différent pour Total, présent dans quasiment chaque pays du continent avec un total de 6 000 salariés pour ses seules opérations raffinage-marketing (13 500 pour le groupe). « *Sur les aspects techniques, on a moins de formations dans les écoles en Afrique aujourd'hui que ce qu'on peut trouver ailleurs. Mais sur les métiers du marketing, on arrive à trouver à peu près tous les profils* », selon Tony Brisset.

La difficulté à trouver des compétences peut avoir des conséquences majeures au sein de certains établissements. C'est notamment le cas du Centre de recherche sur la durabilité et la productivité des plantations industrielles qui est lié à la société Eucalyptus Fibre Congo. « *Sur les dix chercheurs de notre Centre, plus de la moitié sont des chercheurs du Cirad, l'autre petite moitié étant des*

Congolais, explique Aubin Saya, directeur adjoint chargé des activités scientifiques. Pour l'instant, l'université Marien-Ngouabi à Brazzaville nous fournit

## RENFORCER LES PARTENARIATS ENTRE ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION



Le groupe Total s'implique dans la formation en Afrique de plusieurs manières, dont des partenariats avec les universités.

*beaucoup de nos ingénieurs et techniciens. Mais pour nos chercheurs, nous avons quelques fois du mal à trouver des gens compétents car, en général, on exige une certaine expérience : nous sommes un centre de recherche qui est dans une concurrence internationale. Par exemple, actuellement, en matière de génétique, il est essentiellement question de génétique moléculaire. Pendant trois à quatre ans, nous avons cherché à ouvrir un poste dans ce*

*domaine particulier et nous voulions recruter un Congolais ou quelqu'un de la sous-région. Mais nous n'avons pas trouvé et avons dû transformer le poste en poste d'ingénieur.* »

Si la formation existe, souvent la qualité des enseignants n'est pas au rendez-vous. Une carence qui relève de la responsabilité de l'État, et ce dans l'urgence étant donné l'explosion démographique du continent ces vingt à trente prochaines années. L'enjeu de la relation public-privé se situe bien là, avec le renforcement des partenariats entre entreprises et établissements de formation.

## Les accords de partenariat de Total

La formation chez Total revêt plusieurs aspects en Afrique : l'accueil de stagiaires, l'octroi de bourses au mérite, la proposition faite par les filiales aux universités d'effectuer des d'études (par exemple, l'étude d'une écostation au Burkina), l'envoi de salariés pour des formations diplômantes dans ces universités. En outre, il a été instauré des échanges sous forme de réseaux dans le cadre du Total Summer School : « *On invite environ deux étudiants de chaque université à notre Total Summer School qui, tous les ans, réunit 100 à 120 étudiants du monde entier ; ce peut être un mini-séminaire sur l'énergie ou autre. On accueille aussi en moyenne deux professeurs par université et par an, ce qui signifie la réunion*

*de 100 à 150 professeurs du monde entier pour échanger et comprendre la vision du monde de Total. Cet échange permet de créer un réseau mondial.* »

L'accord conclu avec les universités – sélectionnées, entre autres, pour leur vocation régionale ou internationale – est identique à travers le monde. « *Il y a entre 20 et 30 nationalités par école, ce qui nous permet, dans la mesure où nous sommes présents dans tous les pays d'Afrique, de trouver des solutions de stage en dehors des pays dans lesquels on a signé l'accord* », explique Tony Brisset. À fin 2012, Total devrait avoir signé six accords avec des établissements à vocation régionale.

# Chaque jour, la SOMDIAA cultive son savoir-faire agro-alimentaire

SUCRE - FARINE - COTON - ALIMENTATION ANIMALE - ELEVAGE

## Une présence durable sur un continent d'avenir

Acteur majeur du secteur agro-alimentaire en Afrique, la SOMDIAA exerce ses métiers dans le respect des standards reconnus en terme de qualité, d'éthique, de rentabilité, de technicité et de respect de l'environnement.

Soucieuse de sa responsabilité sociétale, la SOMDIAA met en place des actions sociales et solidaires par le biais de ses nombreuses fondations\*.



Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.somdiaa.com](http://www.somdiaa.com)

39 rue Jean-Jacques Rousseau - bp 2122 - 75001 Paris  
Tél : 01 40 39 55 00 - Fax : 01 40 39 55 01

(\*) [www.fondations-somdiaa.com](http://www.fondations-somdiaa.com)

**SOMDIAA**

# LE SECTEUR PRIVÉ EN PREMIÈRE LIGNE



D.R.

Dans un amphi de l'Institut 2iE, à Ouagadougou, Burkina Faso.

« Le secteur privé est bien obligé de faire de la substitution et d'établir des liens avec des universités ou des écoles pour encourager des formations. Quelque part, cela veut dire financer, mettre en place des partenariats avec ces écoles pour veiller à ce qu'elles soient capables de nous alimenter en permanence avec des cadres de qualité. Tous les groupes ont vocation à recruter des cadres locaux : c'est ce que tout le monde souhaite. Pour cela, il faut une concurrence entre les écoles permettant d'améliorer le niveau global »,

explique Olivier Dubois. Cette mise en place, formelle, d'engagements mutuels entre entreprises et établissements de formation (cf. encadrés) permet aussi de gérer la durée. « On avait déjà un certain nombre d'accords à travers le monde mais ils étaient moins formalisés que le sont ceux en Afrique. Surtout, pour l'Afrique, c'est nouveau : la formalisation et l'engagement mutuel permettent de gérer la durée ; on s'engage mutuellement à

**« ON RECRUTE POUR LE TALENT, ON FORME POUR LA TECHNIQUE »**

ne pas être sur des actions spot. Les accords sont signés sur trois ans mais, compte tenu de la manière dont cela fonctionne, on est plus sur une durée dix, quinze ans ou plus. Cette formalisation montre aussi notre engagement envers l'université et met les choses en perspective », souligne le responsable de Total.

Les trois cartes maîtresses des entreprises semblent être l'identification très en amont des personnes compétentes (d'où l'importance du rapprochement avec les établissements de formation), le recrutement de stagiaires (car « il y a beaucoup moins d'échecs », selon Tony Brisset de Total), et la formation en interne.

« On est obligé de compenser en interne la défaillance ou la paupérisation de la formation supérieure en Afrique », précise le responsable de

Gras Savoye qui recrute, en général, des jeunes

qui ont en main un diplôme juridique ou d'école de commerce. « Nous avons recruté des collaborateurs de grande qualité mais sans bagage assurance suffisamment solide et nous les avons donc formés à notre métier. Nous recherchons des personnes qui ont le sens du client, qui sont pugnaces, qui

## Pour Sombdiaa, le rajeunissement du personnel permet de rehausser les compétences

« Nos filiales africaines sont souvent des sociétés anciennes, donc les départs à la retraite entraînent un renouvellement particulier au niveau des jeunes avec une volonté de relever le niveau de compétences. Dans le passé, on recrutait en fonction des compétences disponibles sur le marché et on formait sur le tas alors que depuis une quinzaine d'années, nous recrutons à des niveaux de formation de base beaucoup plus élevés, ce qui relève le niveau moyen de l'ensemble », souligne Philippe de Couët.

« Généralement, poursuit-il, nous trouvons sur place les compétences que nous recherchons sauf dans certains pays comme le Tchad par exemple, où nous avons plus de mal à recruter de jeunes ingénieurs. Nous sommes en contact avec des écoles et universités en France ou ailleurs en Europe et

nous essayons de repérer des étudiants prêts à partir en Afrique. Sinon, nous travaillons avec des cabinets de recrutement locaux mais nous avons également mis en place un partenariat avec quelques écoles en Afrique dont, par exemple, l'Institut supérieur de technologie d'Afrique Centrale (Istac) de Douala qui est en fait une émanation de l'Icam de Lille et de l'Université catholique du Cameroun. Ce partenariat s'est beaucoup développé depuis trois à quatre ans avec deux niveaux de formation, un de technicien supérieur et un d'ingénieur, et un système d'études en alternance, financé par l'entreprise. Parallèlement, nous avons aussi des liens avec l'institut 2iE à Ouagadougou qui forme plutôt des ingénieurs liés aux problématiques de l'agriculture, de l'irrigation et de l'environnement. »

sont constantes dans la qualité de travail et qui s'intègrent bien dans une équipe. Ensuite, la formation technique est presque toujours assurée par nos équipes. Cela prend du temps, mais nous considérons que c'est un investissement nécessaire à l'amélioration des prestations rendues à nos clients », explique Olivier Dubois.

Il en est de même chez Starwood Hotels and Resort : « On recrute pour le talent, on forme pour la technique », déclare Johanna Glavander, coordinatrice des ressources humaines pour l'Afrique et l'Océan Indien. « Nous recherchons surtout une ambition, une passion pour servir les clients. Bien entendu, pour des postes comme directeur financier, il faut aussi des compétences. Mais nous avons des exemples de personnes qui ont commencé comme serveur et ont gravi les

échelons jusqu'au poste de directeur de l'hôtel. »

Ceci est vrai des cadres mais aussi de l'ensemble des employés, dont les ouvriers qualifiés. Dans les sucreries et minoteries du groupe Somdiaa, qui compte de 4 000 à 12 000 salariés selon la saison, il n'est pas toujours facile de trouver des soudeurs ou encore des mécaniciens qualifiés. « L'Afrique manque de formations techniques de base, niveau CAP par exemple. Mais la situation s'améliore car dans nos filiales qui sont déjà anciennes, celui qui part à la retraite par exemple, a formé son successeur. Donc le niveau s'améliore », souligne son secrétaire général Philippe de Couët. « Trouver des ouvriers qualifiés n'est pas évident, constate pour sa part Cheikh Daff de Sogea-Satom. Ce qui ne signifie pas qu'il y a des faiblesses



© Curt Carnemark / World Bank

Jeunes dans une salle de classe au Kenya.

dans l'enseignement africain par rapport à nos besoins. Car vous retrouvez en Afrique des établissements d'excellente qualité comme 2iE, l'Istac ou l'École polytechnique de Yaoundé ou de Dakar qui sont des établissements qui dispensent de très bonnes formations. Mais il est nécessaire, en complément, de leur apporter une formation en interne. »

## OFFRE ENTREPRISES

Comptez-nous dans votre équipe

Grandes entreprises, Entreprises de négoce, PME, Très Petites Entreprises ou Professionnels, dans votre dynamique de développement, Société Générale de Banques en Côte d'Ivoire vous propose des solutions performantes adaptées à vos besoins spécifiques.

Des conseillers clientèle expérimentés sont à votre disposition au +225 20 20 10 10 ou connectez-vous sur [www.societegenerale.ci](http://www.societegenerale.ci)



DEVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT D'EQUIPE



## La diaspora, un vivier de cadres qu'il faut séduire

**La diaspora est un vivier que les grandes entreprises ne négligent pas, loin de là. D'autant plus que s'y manifeste désormais un désir plus vif d'aller travailler en Afrique. Mais avec des exigences de cadres ayant en tête les standards européens.**

« On essaie de faire revenir en Afrique des trentenaires qui sont un peu bloqués dans leur ascension en Europe et qui ont envie de retrouver leur continent d'origine. Car, en général, nous nous efforçons autant que possible de ne pas les faire évoluer dans leur pays d'origine », souligne Olivier Dubois, directeur des filiales internationales chez Gras Savoye. Il constate aussi que « les cadres qui ont 30-35 ans en Afrique ont exactement les mêmes attentes qu'un cadre français en France ».

Pour Fabrice Mauny, directeur général Afrique, Océan indien et Caraïbes du groupe Accor, les jeunes de la diaspora ne considèrent pas tant des opportunités d'emploi en Afrique comme un « retour » en tant que tel mais plutôt comme une manière « de participer au développement du continent », une sorte de « mission », tout en s'inscrivant à titre personnel dans « un schéma de mobilité qui les amènera ensuite à partir pourquoi pas sur un autre continent. » Et le directeur d'Accor Afrique de poursuivre : « On s'aperçoit que mettre en place des structures avec ces jeunes qui apportent quelque chose de nouveau est aussi la force de l'exemple pour les jeunes restés dans leur pays et qui nourrissent aussi des ambitions. » La diaspora semble manifester un intérêt



Élèves de l'Académie Accor à Agadir, au Maroc.

de plus en plus marqué pour aller travailler en Afrique. « On observe que beaucoup de jeunes et même des cadres confirmés en France souhaitent retourner dans leur pays bien qu'ils aient la nationalité française, note Meya Zeghari, responsable recrutement d'Attijariwafa Bank. C'est non seulement remarquable mais prouve que l'Afrique est devenue attractive, qu'il y a un avenir et que notre avenir se joue principalement en Afrique. »

Pour cibler ces jeunes talents africains à l'étranger, notamment en France, les groupes ont recours à des rencontres ou acteurs dédiés comme AfricTalents, Global Career, African Business Club, entre autres. Une fois l'heureux élu ciblé, des parcours professionnels de développement sont élaborés, notamment dans des groupes comme Orange. Globalement, si aujourd'hui les grands groupes interrogés privilégient le recru-

### L'Académie Accor

Avec sa trentaine d'hôtels installés en Afrique depuis 1975, Accor s'est constitué un « vivier » d'expertises avec pour objectif de développer des compétences locales. En outre, le groupe compte 17 académies régionales dont une dédiée à l'Afrique. « L'Académie Afrique regroupe 18 formateurs métiers ou management, qui sillonnent l'Afrique et dispensent des formations selon un catalogue élaboré en collaboration avec l'Académie Accor, explique Fabrice Mauny. Comme pour l'ensemble du groupe, on fait en sorte que chaque collaborateur ait au moins

une formation par an. On a dû faire quelque 525 jours de formation sur l'Afrique en 2010 avec 2 400 collaborateurs. » En Côte d'Ivoire, le groupe a passé un accord avec le ministère du Tourisme afin de reconstruire une filière de formation à l'hôtellerie et au tourisme. Au Gabon, pour l'organisation de la CAN 2012, l'Académie Accor Afrique forme aux métiers de l'hôtellerie, de l'accueil, de la cuisine, de la formation de professeurs, de l'accompagnement du personnel chargé d'accueillir les équipes, etc.

## Le cas de la Côte d'Ivoire : l'avenir inquiète

Au-delà des résultats catastrophiques du baccalauréat cette année en Côte d'Ivoire, de l'ordre de 20,7% d'admis, conséquence du conflit postélectoral mais aussi « des années d'accumulation de lacunes du fait des nombreuses grèves », selon la professeure Georgette Agnero, directrice des examens et concours au ministère de l'Éducation nationale à Abidjan, le pays devra relever un défi considérable ces prochaines années.

« Aujourd'hui, l'embauche de gens compétents dans la filière bois ne nous pose pas de problème. Soit on forme sur le tas à des métiers comme les dérouleurs, chefs d'équipes, etc., car il n'y a pas de formation en Côte d'Ivoire, soit on paie une formation en dehors de la Côte d'Ivoire, notamment en Europe, pour tout ce qui est aménagistes, etc. Car la Côte d'Ivoire

ne propose plus les formations nécessaires. Il existe toujours les structures – écoles, universités... –, mais qui ne sont plus du tout au niveau », d'après un responsable d'Inprobois qui compte 500 à 600 salariés en Côte d'Ivoire. « Mais ce qui posera problème, poursuit-il, sera le jour où nous serons obligés de réinvestir dans du matériel plus récent et moderne. Là, effectivement, cela nécessitera des électrotechniciens, des mécaniciens beaucoup plus pointus que nous n'avons pas actuellement sur le marché. En outre, le niveau actuel de l'enseignement primaire et secondaire – où sont nos futurs salariés –, a énormément baissé ; nombreux sont aujourd'hui illettrés. Des ingénieurs sortent des écoles mais n'ont pas le niveau. Cela peut être un frein à l'investissement dans du nouvel équipement. »

tement d'Africains, ils mettent l'accent sur l'importance de la mobilité continentale, ce qui n'est pas toujours aisé, notamment en Afrique Centrale.

« Nous avons une présence relativement récente en Afrique subsaharienne, ce qui explique que la mobilité au sein du groupe n'est pas encore au rendez-vous. Toutefois, on

constate que cette mobilité se heurte à des questions purement administratives. Il est très difficile pour un Ivoirien d'avoir des papiers et des contrats de travail au Gabon par exemple. Par contre, et c'est un axe stratégique, nous ne souhaitons pas avoir des Marocains partout, qui viennent truster les postes à responsabilité. C'est tout à fait le contraire : nous recherchons d'abord des locaux pour les postes de responsabilité », explique Meya Zeghari qui poursuit : « pour développer cette fluidité, nous avons recruté depuis trois ans une pépinière de jeunes lauréats subsahariens (Maliens, Ivoiriens, Togolais, Burkinabè, Gabonais...) issus des écoles marocaines et que l'on recrute sur place pour des contrats de six mois renouvelables une fois. Ils sont affectés à des postes opérationnels tout en étant formés. Par conséquent, ils connaissent parfaitement la banque de l'intérieur et sont donc porteurs de la culture de notre entreprise et constituent une sorte de courroie de transmission entre les collaborateurs du siège, la maison mère et les filiales. Nous avons au Maroc quelque 30 000 étudiants issus de l'Afrique subsaharienne.

L'Afrique est riche de ses propres talents. » Toutefois, sur certains postes, la réalité de terrain oblige à faire des choix.

« Dans l'idéal, nous pourrions n'avoir que des cadres expatriés africains mais il est important que les patrons de nos filiales

aient un relationnel le plus fort possible avec les responsables des sociétés de nos clients. Or,

ces derniers sont souvent des expatriés, note pour sa part Olivier Dubois de Gras Savoye. Mais de toute façon, on essaie d'éviter – et c'est un principe clé – que des cadres dirigeants gèrent une entité dans leur propre pays. Nos cadres sont soit français, soit africains dans un autre pays. »

Une mobilité interrégionale qui est plus facilement vécue par la nouvelle génération, constate Fabrice Mauny de Accor. « Traditionnellement et culturellement, les gens ont du mal à passer d'un pays à un autre dans les sous régions. Mais cela se fait beaucoup plus facilement aujourd'hui avec les nouvelles générations avec pour objectif soit de se former, soit de répondre à un besoin d'ouverture d'un hôtel dans un pays voisin. »

À noter qu'hormis l'Afrique du Sud où le personnel est à 100% local, dans les autres pays d'Afrique subsaharienne, 20% des directeurs généraux du groupe Accor sont africains, le reste étant des expatriés, contre 80% des chefs de service, par exemple.

## La stratégie de Sogea-Satom

Depuis 2000, Sogea-Satom a souhaité initier au niveau local une politique de développement des ressources humaines autour de deux axes :

- identifier un certain nombre de jeunes étudiants africains venus faire leurs études en France ou en Europe et qui avaient inscrit leur retour en Afrique dans leur projet professionnel ;
- se rapprocher d'un certain nombre d'établissements supérieurs en Afrique, comme le 2iE avec lequel un partenariat a été développé en 2007 dans la maintenance et la réparation d'engins de travaux publics. Sur les 14 étudiants subventionnés, 12 sont aujourd'hui salariés de Sogea-Satom. Le partenariat avec l'Is-tac (Institut supérieur de Technologie d'Afrique Centrale) à Douala, filiale de l'Institut catholique des Arts et Métiers, permet de former des ingénieurs en alternance. En janvier 2010, un partenariat a été noué avec l'École polytechnique de Dakar, mettant en place une licence de conducteurs de travaux. Sogea-Satom devrait se rapprocher du Maroc et de ses deux écoles d'ingénieur : l'école Hassania des Travaux Publics et l'école Mohammadia d'ingénieurs.



# Les résultats 2011

## de l'enquête Cian

**Réalisé à partir d'une enquête auprès des opérateurs français implantés sur le continent, ce 23<sup>e</sup> Baromètre CIAN présente la situation conjoncturelle des entreprises et leur perception de l'environnement des affaires en Afrique sur la période 2010-2012 dans plus d'une trentaine de pays.**

À la différence de beaucoup d'autres, l'enquête CIAN reflète l'opinion des opérateurs de terrain que sont les entreprises françaises investies en Afrique. Pour la 23<sup>e</sup> année consécutive, le CIAN les a sondées afin de recueillir leur appréciation dans deux domaines : leurs perspectives d'activités et l'environnement des affaires dans leur pays d'implantation (33 pays sont évalués cette année).

### L'enquête se divise en deux parties :

- la première, conjoncturelle, porte sur les perspectives d'activités sur la période 2010-2012 : chiffre d'affaires, investissements, résultats, créances ;
- la seconde, plus structurelle, porte sur l'appréciation de l'environnement des affaires à travers sept postes décomposés en 43 critères : infrastructures, administration, économie et finance, social, socioculturel, coûts des facteurs et développement durable.

L'analyse des tendances globales qui se dégagent de l'enquête 2011, présentée ci-dessous, étaye parfaitement le paradoxe soulevé par beaucoup aujourd'hui qu'en dépit d'une image négative du marché africain, les entreprises présentes, de plus en plus nombreuses, y développent des activités prospères. En effet, les réponses reçues illustrent les résultats positifs des investisseurs et, dans le même temps, une dégradation de leur perception de l'environnement des affaires.

## 1- L'activité des entreprises 2010-2012

### Méthodologie

L'enquête porte sur la tendance de quatre indicateurs sur les exercices 2010, 2011 et 2012 :

- chiffre d'affaires : croissance, stagnation, baisse
- investissements : reprise, interruption, réduction

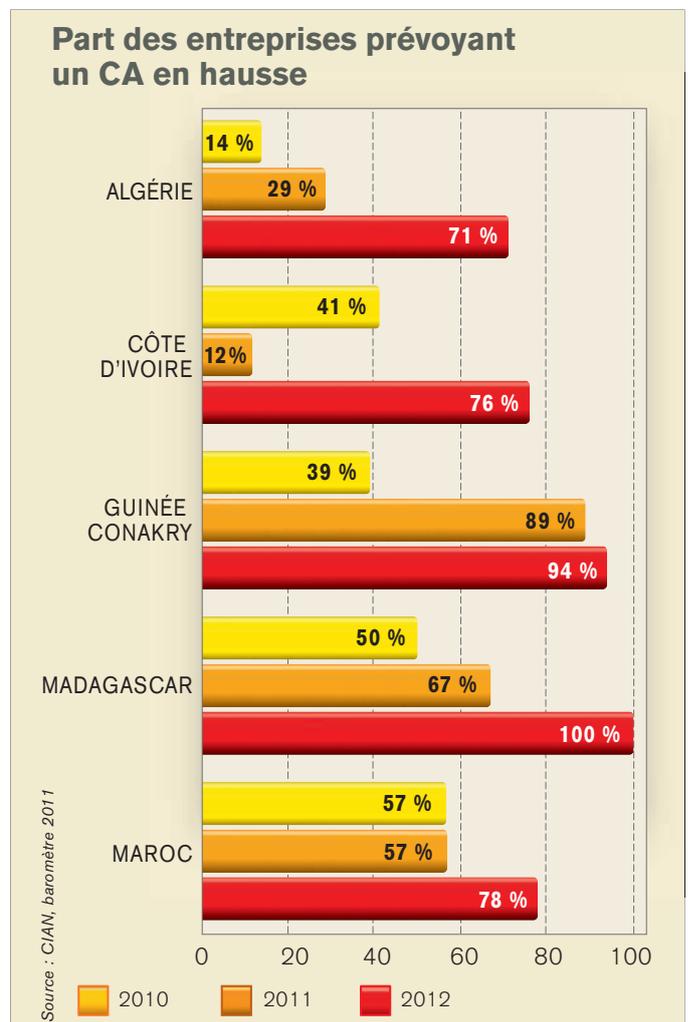
Le CIAN remercie l'ensemble des entreprises qui ont répondu à son enquête 2010-2012 ainsi que les divers relais – conseillers du commerce extérieur, chambres françaises de commerce locales, organismes patronaux, missions économiques et ambassades – qui ont assuré sa diffusion localement.

La répartition des réponses reçues reflète, à l'instant du sondage, l'attrait exercé par chaque grande région sur les entreprises : 78 pour le Maghreb, 166 pour l'Afrique de l'Ouest, 100 pour l'Afrique Centrale, 104 pour l'Afrique Australe, Orientale et Océan Indien.

- résultats : nettement bénéficiaires, faiblement bénéficiaires, équilibrés, faiblement déficitaires, nettement déficitaires
- niveau des créances sur l'État : élevé, normal, faible.

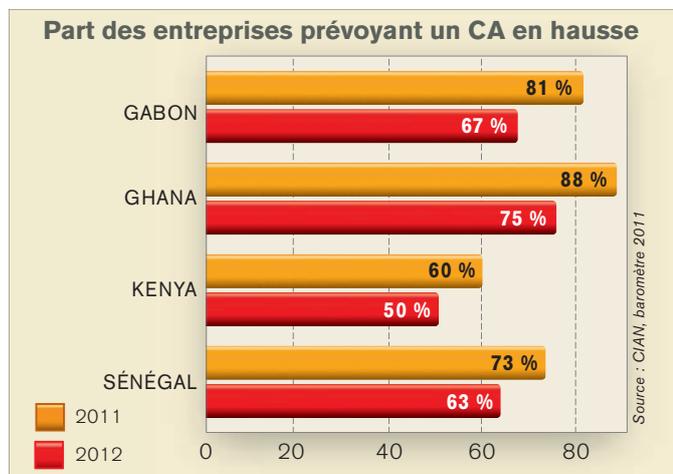
### Chiffre d'affaires : des activités pérennes

S'inscrivant dans la tendance globale des années précédentes, les entreprises sondées présentent très majoritairement un chiffre d'affaires (CA) en croissance et les projections sur 2012 sont encore plus favorables : 62% affichent un CA en croissance en 2010, 63% en 2011 et 73% en 2012. Notons que, dans les pays touchés par d'importantes crises au cours de l'année, les opérateurs anticipent une forte hausse de leur CA, témoignant de la capacité des entreprises à gérer ces périodes difficiles et des économies africaines à se redresser rapidement.



# ANALYSE ÉCONOMIQUE PAR ZONE ET PAR PAYS

En revanche, dans 8 des 33 pays évalués cette année, la proportion d'entreprises prévoyant une croissance de leurs activités entre 2011 et 2012 est en diminution.

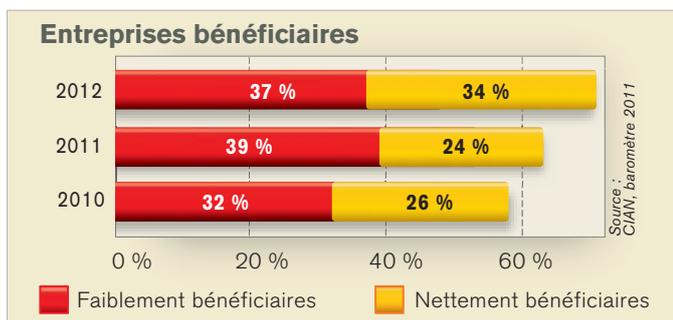


## Investissements : une hausse constante

Concernant les investissements, la tendance globale est en nette augmentation. Entre 2010 et 2012, on note une importante progression du nombre d'entreprises ayant investi ou prévoyant de le faire : 49% en 2010, 60% en 2011 et 63% en 2012. Ceci illustre bien l'intérêt constant et croissant des opérateurs français pour ce continent, aujourd'hui considéré comme « la nouvelle frontière » et suscitant les convoitises de nombreux pays émergents. Cependant, au sein même des sous-régions du continent, il existe d'importants écarts entre les résultats obtenus par pays. Ainsi, pour l'Afrique Australe, alors que seulement 13% des entreprises projettent d'investir en Afrique du Sud en 2012, elles sont plus de 89% en Angola. Même exemple en Afrique Centrale, les entreprises ne sont que 36% à anticiper une reprise de leurs investissements au Congo Brazzaville en 2012 (après 71% en 2011) alors qu'en RD Congo, la totalité d'entre elles prévoient d'investir sur cette même année.

## Rentabilité : un bon risque

En dépit d'un environnement des affaires perçu comme de plus en plus difficile, les entreprises françaises affichent, en moyenne globale sur l'ensemble du continent, des résultats chaque année meilleurs. Elles démontrent ainsi, par les efforts permanents de gestion adoptés afin de mener au mieux leurs activités, que le risque africain est un bon risque. Ainsi, en 2010, 59% des entreprises ont affiché des résultats bénéficiaires (nettement ou faiblement), cette moyenne monte à 63% pour 2011 et à 71% en 2012. Les pays où les entreprises affichent les taux de rentabilité les



plus élevés sur 2011-2012 sont le Ghana et Maurice (100%/100%), la Centrafrique (86%/100%), le Burkina Faso (80%/90%) et le Congo Brazzaville (86%/86%). C'est en Afrique Centrale que les entreprises affichent les meilleurs résultats : 65% déclarent des résultats bénéficiaires en 2010, 74% en 2011 et 78% en 2012.

En revanche, sur la même période 2011-2012, les pays où les entreprises réalisent les résultats bénéficiaires les moins importants sont la Namibie (40%/20%), la Guinée Équatoriale (51%/25%) ou encore l'Afrique du Sud (40%/40%).

Enfin, notons la progression record de la rentabilité sur 2011-2012 en Côte d'Ivoire (41%/82%) et en Angola (44%/77%), signe de la reprise attendue par les entreprises après la crise ivoirienne et l'investiture du président Alassane Ouattara et de la normalisation des relations diplomatiques franco-angolaises suite à l'arrêt rendu par la cour d'appel de Paris en avril 2011 dans le cadre de l'affaire Falcone.

## Créances sur l'État : un niveau faible

Les entreprises ne considèrent pas les créances détenues sur les États africains comme un obstacle puisqu'en 2011, elles sont 43% à estimer leur niveau comme faible et 39% comme normal, et les prévisions sur 2012 sont encourageantes avec respectivement 46% et 40%.

Le Cap-Vert, la Namibie ou encore Madagascar affichent les niveaux de créances les plus faibles alors que l'Algérie, l'Éthiopie et la Guinée Équatoriale présentent une situation préoccupante avec respectivement 43%, 40% et 38% des entreprises jugeant leurs créances sur l'État élevées sur 2010-2012.

## 2 - L'environnement des affaires

### Méthodologie

L'entreprise donne sa perception sur l'environnement des affaires du pays dans lequel elle opère, en qualifiant 43 critères, répartis en 7 postes, de mauvais (1), moyen (3) ou satisfaisant (5) : 9 critères pour les infrastructures ; 11 critères pour l'administration ; 4 critères pour l'économie et la finance ; 6 critères pour le social ; 4 critères pour le socioculturel ; 7 critères pour le coût des facteurs ; 3 critères pour le développement durable.

### Tendance générale : une dégradation de l'environnement des affaires

Alors que, les années précédentes, la tendance globale montrait une amélioration, bien que faible, de l'environnement des affaires, les résultats de l'enquête 2011 révèlent une dégradation de ce dernier dans la quasi-totalité des 33 pays évalués. Les moyennes des quatre sous-régions reflètent cette tendance avec une baisse ou une stagnation de la note générale pour

### Environnement des affaires : moyenne 2011 par pays

> 2,5/5	< 2,5/5
Afrique du Sud, Algérie, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, Éthiopie, Gabon, Ghana, Namibie, Maroc, Maurice, Mauritanie, Ouganda, Sénégal, Soudan, Togo, Tunisie	Angola, Bénin, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Guinée Équatoriale, Kenya, Madagascar, Mali, Niger, Nigeria, RD Congo, Tanzanie, Tchad

# ATTIJARIWAFABANK

## ÉLUE MEILLEURE BANQUE AU MAROC EN 2011

par le magazine « The Banker »  
pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive



Cette année encore, des experts internationaux du prestigieux magazine « The Banker » ( groupe Financial Times ) ont désigné Attijariwafa bank comme la meilleure banque au Maroc en 2011. Le Groupe se voit ainsi récompensé pour la qualité de ses performances et la pertinence de sa stratégie de développement. Une nouvelle distinction acquise grâce au travail de nos 15 000 collaborateurs mais aussi et surtout, grâce à vous et à la confiance que vous nous témoignez chaque jour, clients et partenaires d'Attijariwafa bank, au Maroc, en Arabie Saoudite, à Dubai, à Abu Dhabi et sur les continents européen et africain.



التجاري وفا بنك  
**Attijariwafa bank**

[www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

# ANALYSE ÉCONOMIQUE PAR ZONE ET PAR PAYS

trois d'entre elles : Maghreb (2,9/5 en 2011 contre 3,1/5 en 2010), Afrique de l'Ouest (2,4/5 en 2011 contre 2,5/5 en 2010) et Afrique Centrale (2,2/5 en 2011 et 2010).

La note moyenne pour l'ensemble du continent, de 2,6/5 cette année, atteste que le climat des affaires reste perçu comme difficile par les opérateurs.

## **Analyse par poste**

### **Infrastructures**

Les disparités sont importantes pour ce poste : alors que le Maghreb affiche une moyenne globale de 3,6, l'Afrique Centrale n'obtient que 2,1.

Le réseau routier est jugé très satisfaisant en Afrique du Sud, en Algérie, au Burundi, en Guinée Équatoriale ou encore en Namibie et mauvais au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Guinée Conakry et aux deux Congo.

Le réseau ferré demeure pour l'ensemble des pays mal noté, la moyenne continentale étant de 1,69/5.

Concernant le réseau portuaire, le Ghana, le Maroc et le Sénégal obtiennent de bons scores alors que le Bénin affiche une note de 1,95/5.

Globalement, on note une amélioration constante du réseau aéroportuaire jugé très satisfaisant en Afrique du Sud, au Gabon, en Guinée Conakry et au Maroc.

Ce sont les infrastructures de télécommunications qui affichent cette année les meilleurs résultats et en particulier la téléphonie mobile avec une moyenne continentale de 3,65/5. Seuls la Guinée Équatoriale, l'Éthiopie et le Tchad restent en retard.

Enfin, en dehors des pays du Maghreb, le réseau de distribution électrique est sans aucun doute l'obstacle majeur en termes d'infrastructures, au développement des activités des opérateurs, plus particulièrement en Afrique de l'Ouest (1,79/5) et Centrale (1,60/5).

### **Administration**

Ce poste n'a pas évolué entre 2010 et 2011 et reste moyen sur l'ensemble du continent. Seule l'Afrique Centrale – qui conserve cependant la moyenne la plus basse (1,91/5) – affiche une nette progression dans ce domaine sur les deux dernières années.

L'administration est jugée efficace uniquement au Burkina Faso, au Burundi, au Gabon, en Namibie et au Togo alors que, globalement, elle est jugée inopérante et notamment en Algérie, en Angola, au Bénin, en Tanzanie et en RD Congo.

Dans le domaine douanier, la fraude a reculé en moyenne sur le continent et est estimée faible au Cap-Vert, en Éthiopie ou en encore au Soudan ; mais les tarifs et les procédures se sont nettement dégradés au Maghreb entre 2010 et 2011.

L'environnement fiscal global affiche une légère amélioration, en particulier en matière de fraude fiscale. C'est en Afrique Centrale que la progression est la plus forte, notamment dans le recul du harcèlement fiscal.

Le système judiciaire a progressé dans l'ensemble sauf au Maghreb où le délai des procédures s'est sensiblement dégradé.

### **Économie et finance**

Le système bancaire est perçu très positivement sur le continent avec une note générale de 3,43/5, avec 4,47/5 en Afrique du Sud, l'Éthiopie reste en retard avec 1,80/5. En matière de faci-

lités de crédit aux entreprises et de financements des importations, le Burundi, le Gabon et le Togo sont appréciés positivement à l'inverse de l'Algérie, la Côte d'Ivoire et Madagascar.

En Afrique Australe, Orientale et Océan Indien, l'impact du secteur informel a nettement diminué mais il reste fort en Afrique de l'Ouest (1,80/5 en 2011 contre 2,07/5 en 2010).

### **Social**

L'environnement social est jugé en recul uniquement au Maghreb, en particulier le droit du travail noté 2,88/5, soit proche de la moyenne régionale la plus basse, celle de l'Afrique Centrale fixée à 2,64/5.

La qualité et le niveau de formation du personnel d'encadrement sont considérés satisfaisants (2,70/5 et 2,59/5) ainsi que la qualité de la main-d'œuvre (2,64/5). En revanche, le niveau de formation de cette dernière reste insuffisant, ce qui illustre le déficit de formations professionnelles techniques sur le continent évoqué dans les pages précédentes et déploré par les entreprises.

Enfin le taux d'absentéisme est apprécié favorablement à 3,24/5 pour l'ensemble du continent, l'Afrique Centrale et l'Afrique Australe, Orientale et Océan Indien affichant une amélioration sensible de cet indicateur.

### **Socioculturel**

La perception générale du contexte socioculturel sur le continent est stable entre 2010 et 2011 à 2,73/5.

L'environnement sécuritaire est globalement jugé très satisfaisant à 3,43/5 avec parmi les pays les mieux appréciés : l'Algérie, le Cap-Vert, le Ghana, le Gabon, l'Île Maurice, le Soudan et la Tanzanie. La situation est préoccupante en Afrique du Sud, en Côte d'Ivoire et au Kenya.

Dans l'ensemble, les entreprises considèrent leurs partenaires et interlocuteurs locaux comme étant fiables, particulièrement à Maurice, en Namibie et au Togo.

Au niveau continental, il n'y a pas d'évolution manifeste de l'état de corruption qui reste très mal noté (1,94/5 échelonné de 0,94 à 4,60) particulièrement au Bénin, au Cameroun, en Guinée Conakry, au Maroc, au Nigeria et en RD Congo alors que le Cap-Vert et le Soudan affichent l'indice le plus satisfaisant.

### **Coût des facteurs**

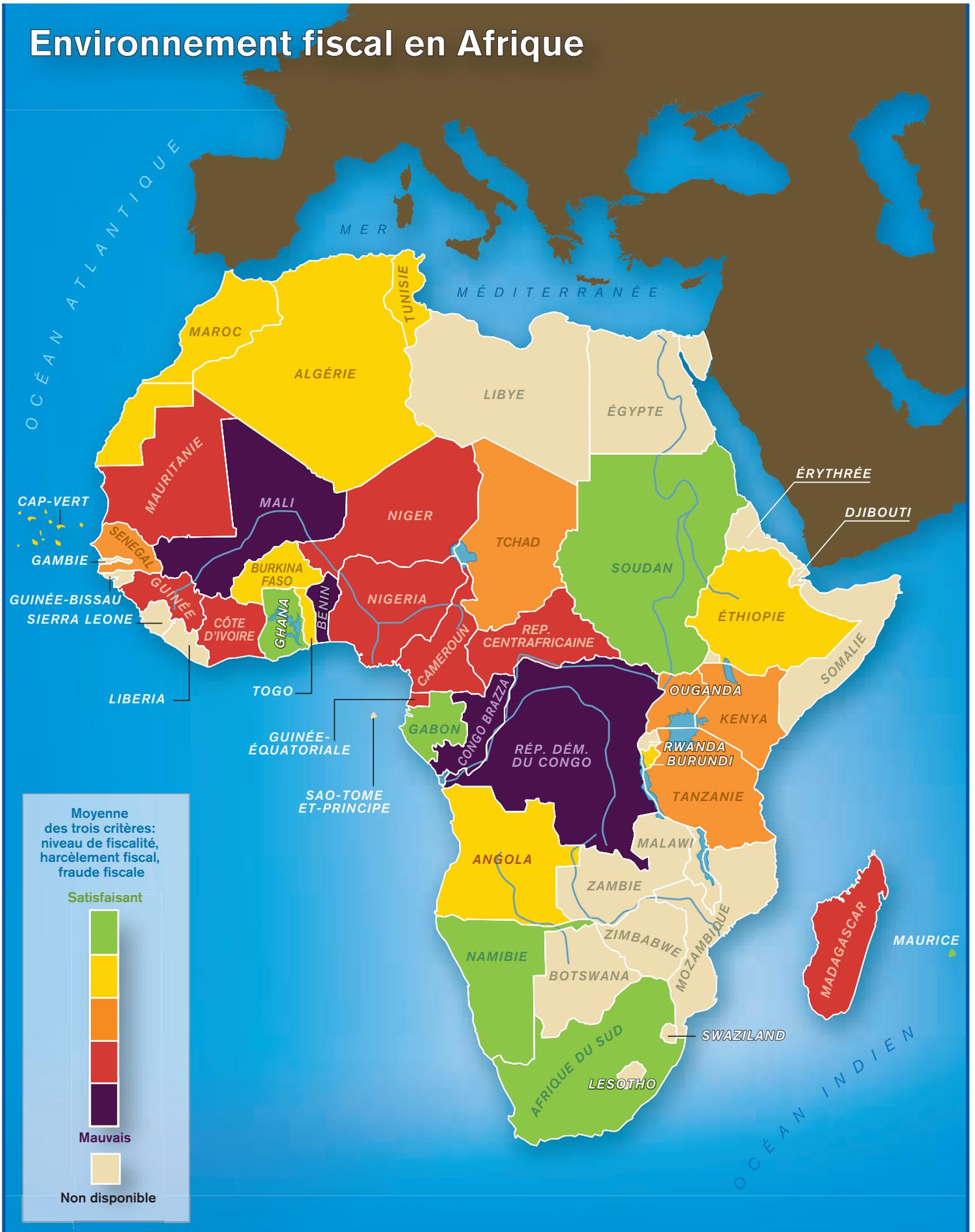
Avec le poste infrastructures, le coût des facteurs est le poste le mieux noté par les opérateurs avec 2,80/5 de moyenne globale. Le coût de l'énergie est en hausse, celui de l'électricité étant jugé comme très mauvais, particulièrement en Afrique de l'Ouest à 1,66/5 où le Bénin est noté 1,11/5. Le coût des télécommunications, quant à lui, continue de diminuer dans l'ensemble, alors que celui des transports reste stable et satisfaisant avec une moyenne générale de 2,74/5.

Enfin, le coût de la main-d'œuvre est apprécié très positivement à 3,49/5 pour l'ensemble du continent allant de 4,7/5 à Maurice à 1,95/5 au Gabon.

### **Développement durable**

Ce poste est celui jugé le moins satisfaisant avec une moyenne continentale de 2,01/5. Alors que la prise en compte du développement durable dans les orientations économiques des États et la valorisation sociale des personnes demeurent médiocres, la protection de l'environnement est considérée très mauvaise à 1,86/5, le Maghreb étant noté le plus bas dans ce domaine (1,54/5).

# Environnement fiscal en Afrique



# Cinq zones pour un continent



	Afrique du Nord dont UMA		Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale - CEMAC		Southern Africa Development Community - SADC
	Union du Maghreb arabe UMA		Pays appartenant à la Zone franc		Afrique orientale et océan Indien
	Communauté économique d'Afrique de l'Ouest CEDEAO dont UEMOA				



## Algérie

**Chef de l'État : Abdelaziz Bouteflika • Premier ministre : Ahmed Ouyahia • Population (millions) : 35 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 2 381 740 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 450 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,3 • Inflation 2010 (%) : 3,9 • Classement IDH (sur 187) : 96**

Si le « Printemps arabe » n'a pas touché l'Algérie comme la Tunisie ou l'Égypte, les mouvements de contestation se sont multipliés et demeurent importants. Une première réponse a été apportée très rapidement avec la mise en place de mesures sociales pour atténuer la hausse des prix à la consommation : plafonnement temporaire du prix du sucre, du pétrole et du blé ; levée du droit d'importation de 5% et de la TVA de 17% sur les produits alimentaires de base. En outre, le gouvernement a suspendu la taxe de 19% sur les bénéfices des sociétés pour les activités de production et de 25% pour les activités de distribution. En février, l'État d'urgence, en vigueur depuis 19 ans, a été officiellement levé. C'était une revendication commune à tous les mouvements d'opposition.

Le 15 avril, le président Abdelaziz Bouteflika a présenté un programme de réformes politiques. En cours de discussion au Parlement, elles concernent les projets de loi organique sur le régime électoral (notamment la mise en place d'une commission de supervision des élections), l'augmentation de la représentation des femmes au sein des assemblées élues (fixée à au moins 30%), et les incompatibilités avec le mandat parlementaire. Des lois relatives à l'information – ouverture de l'audiovisuel au secteur privé, dépénalisation du délit de presse –, aux partis politiques et aux associations sont aussi en chantier.

L'économie algérienne se porte bien grâce à des cours élevés du pétrole. Les réserves de devises sont enviables à plus 170 milliards USD et l'excédent de la balance courante – 25,2 milliards USD – représente 13,7% du PIB en 2011 (7,9% en 2010). L'Algérie dégage un excédent commercial de 21,43 milliards USD sur les 10 premiers mois de 2011, malgré une progression de 17% des importations.

Le souci des pouvoirs publics de garantir l'approvisionnement en céréales a provoqué une forte demande d'importations, dans un contexte de prix élevés. La facture des importations de céréales est en hausse de 136% sur les 10 premiers mois (2,42 milliards USD) par rapport à la même période en 2010 et la progression en volume est de 40% à 6,35 millions de quintaux en 2011 (45,6 millions en 2010 et 61,2 millions en 2009).

Les investissements directs étrangers (IDE) demeurent timides, freinés par la règle instaurée en 2009 des 49/51 dans la répartition du capital des sociétés. Selon l'observatoire Anima-Mipo, les annonces d'investissements en nombre sont stables après « le très médiocre bilan 2010 » même si, en valeur, elles sont tirées par le projet du parc urbain de l'Émirati EIIC et de nouveaux investissements d'ArcelorMittal dans le complexe d'El Hadjar. Selon le rapport 2011 du Forum euroméditerranéen des instituts de sciences économiques (Femise) sur le parte-

### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,75 sur 5 ▼

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▲	Efficacité de l'administration	▶
Distribution électrique	▲	Procédures douanières	▼
Droit du travail	▲	Impact du secteur informel	▼
Sécurité des personnes	▲	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Coût du transport aérien	▲	Protection de l'environnement	▼

### Bilan des entreprises

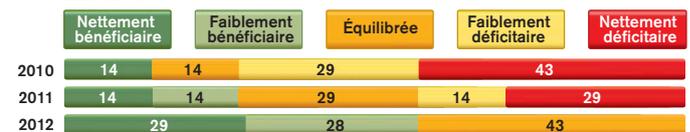
Tendances du chiffre d'affaires en %



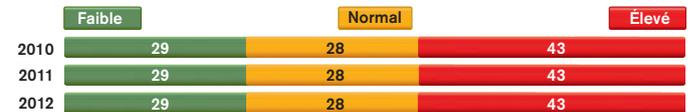
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



nariat euroméditerranéen, les IDE pourraient reculer de 3,5% en 2011 à 3,5 milliards USD.

Le déficit budgétaire devrait encore se creuser en 2011 pour atteindre environ 5% du PIB compte tenu de la forte hausse des dépenses, notamment sociales, et du niveau important des investissements publics. Une tendance qui devrait se maintenir en 2012. La croissance devrait atteindre 2,9% en 2011 (5% hors hydrocarbures). Dans les hydrocarbures, une nouvelle unité de gaz naturel liquéfié (GNL) à Skikda devrait démarrer en 2012 avec 5,4 Mt par an et une deuxième située à Arzew de 7,4 Mt en 2013. Le pays devrait aussi lancer l'année prochaine l'exploration pilote du gaz de schiste. On parle de plus en plus, à Alger, d'une révision de la loi sur les hydrocarbures afin d'attirer les investisseurs, les derniers appels à contribution ayant eu peu de succès.



## Libye

**Président du CNT : Mustapha Abdeljalil • Premier ministre : Abdel-Rahim al-Kib • Population (millions) : 6,4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 759 540 • PIB/hab 2010 (USD) : nc • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 4,2 • Inflation 2010 (%) : 2,5 • Classement IDH (sur 187) : 64**

Dans le prolongement du « Printemps arabe », des émeutes éclatent dans la nuit du 15 au 16 février à Benghazi, dans l'Est du pays. Ce sera le début de soulèvements populaires qui seront fortement réprimés. Plusieurs mois de guerre civile, faisant, suivant les sources, entre 20 000 et 50 000 morts, suivront.

À la différence de la Tunisie ou de l'Égypte, Mouammar Kadhafi a montré une forte résistance avec l'appui de l'armée face à des insurgés, regroupés à Benghazi au sein du Conseil national de transition (CNT), mal équipés et peu organisés. Ces derniers ont réclamé une aide internationale. La France et le Royaume-Uni ont été les initiateurs d'une résolution du Conseil de sécurité de l'Onu instaurant une zone d'exclusion aérienne et autorisant « toutes les mesures nécessaires » pour assurer la protection des populations civiles. Les forces de l'Otan interviendront dans ce cadre, fournissant un soutien indénié à la rébellion.

La chute de Tripoli le 23 août, puis la mort de Mouammar Kadhafi, au pouvoir depuis 42 ans, le 20 octobre, ont marqué la libération de la Libye, proclamée le 23 octobre. Un gouvernement intérimaire a été formé le 22 novembre avec à sa tête

Abdel-Rahim al-Kib, un ancien ingénieur exilé. Il est en charge d'organiser un scrutin pour élire une Assemblée constituante, avec l'objectif d'organiser de nouvelles institutions démocratiques et, à très court terme, d'assurer la sécurité en désarmant les anciens combattants.

Le conflit a eu de graves conséquences sur l'économie libyenne, avec la quasi-cessation de la production de pétrole (1,65 million de barils par jour (b/j) avant la crise). Le pétrole représentait environ 70% du PIB et 95% des exportations. Le FMI estime que le PIB devrait chuter de plus de 50% en 2011. Avec la reprise, la National Oil Corporation (NOC) estime que les exportations de pétrole brutes devraient atteindre 1,345 million b/j d'ici le quatrième trimestre 2012. Dans l'immédiat, il est attendu en décembre une production de 813 000 b/j en grande partie en provenance des sites de Sarir et de Amna. Des négociations sont engagées entre la NOC et des acheteurs potentiels de brut libyen en 2012.

Le CNT compte aussi sur le retour des avoirs libyens gelés par les gouvernements étrangers, estimés à 150 milliards USD, pour l'aider à reconstruire le pays.

# Guide de l'emploi et de la mobilité à l'international

2<sup>ème</sup> édition

Kurhan - Fotolia.com

25€

+ 5€ de frais de port



**Pour tous renseignements**

Abonnement : +33 (8) 11 02 12 12 - [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)



# Maroc

**Chef de l'État : Mohammed VI • Premier ministre : Abdelilah Benkirane • Population (millions) : 32 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 446 550 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 620 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,7 • Inflation 2010 (%) : 1 • Classement IDH (sur 187) : 130**

Le 20 février, des manifestations dans plus de 50 villes du royaume rassemblent des milliers de personnes, le plus vaste mouvement de protestation depuis des décennies. Très rapidement, prenant les devants face aux « Printemps arabes » qui touchent les pays voisins, le gouvernement a procédé à l'accroissement des subventions sur les produits de première nécessité et sur le carburant. Les fonds de la Caisse de compensation ont doublé à plus de 42 milliards de dirhams (MAD), soit 420 millions EUR\* pour 2011. Les salaires de la fonction publique ont été revalorisés en mai pour un coût annuel de 8,6 milliards MAD et le salaire minimum l'a été en juillet de plus 10%. Il a aussi revalorisé les pensions de retraites. Face aux attentes démocratiques, Mohammed VI annonce dans un discours le 9 mars une réforme de la Constitution, soumise à référendum en juillet et approuvée par ce dernier.

La nouvelle Constitution transfère une partie des pouvoirs de Mohammed VI au Parlement et à un gouvernement élu. Le Premier ministre sera issu de la formation parvenue en tête aux élections législatives. Les ministres, les ambassadeurs et les gouverneurs de province, qui sont les représentants de l'État dans les régions, seront désormais proposés par le Premier ministre et approuvés par le roi. Le chef du gouvernement pourra aussi dissoudre la chambre basse du Parlement après avoir consulté le roi, le président de la chambre et le président du Conseil constitutionnel. Le roi pourra pour sa part dissoudre le Parlement, mais seulement après avoir consulté le président d'un organe constitutionnel nouvellement créé et dont la moitié des membres seront nommés par le souverain.

## Les islamistes modérés du PJD devront trouver des alliances

La réforme prévoit aussi la création d'un Conseil suprême de sécurité au sein duquel seront examinées les questions intérieures mais aussi de sécurité extérieure. Ce Conseil sera notamment composé du Premier ministre, des présidents des deux chambres du Parlement et de responsables de l'Armée. Le roi conserve des prérogatives importantes : il est le chef des armées, des autorités religieuses et de l'appareil judiciaire.

Le référendum a donné une large majorité au « oui », avec 98,5% des suffrages, mais surtout le taux de participation, l'enjeu du scrutin, a atteint 73%, un taux élevé alors que le Mouvement du 20 février, créé à l'issue des premières manifestations, menait campagne en faveur du boycottage des élections car il jugeait les réformes insuffisantes. Des élections législatives anticipées se sont déroulées le 25 novembre et ont été remportées par le Parti justice et développement (PJD) avec 107 sièges sur 395, contre 47 sièges remportés en 2007. Le second parti

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,15 sur 5 ▶

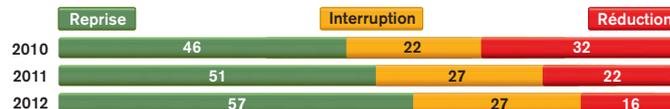
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Efficacité de l'administration	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Droit foncier	▲
Sécurité des personnes	▲	Impact du secteur informel	▲
Coût de la main-d'œuvre	▶	Niveau de corruption	▲
Coût du transport routier	▼	Valorisation sociale des personnes	▶

## Bilan des entreprises

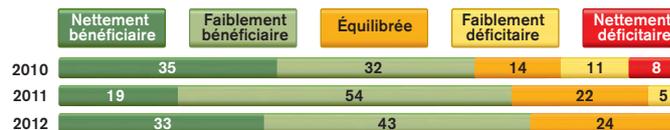
Tendances du chiffre d'affaires en %



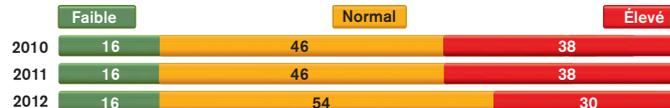
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



est l'Istiqlal avec 60 sièges, puis le Rassemblement national des indépendants (52 sièges), le Parti authenticité et modernité (47 sièges) et l'Union socialiste des forces populaires (39).

Conformément à la nouvelle Constitution, Mohammed VI a nommé Premier ministre, le 29 novembre, Abdelilah Benkirane, secrétaire général du PJD, qui sera en charge de nommer un nouveau gouvernement. Au moment où nous mettons sous presse, les négociations se poursuivaient car, bien que sa victoire soit franche, le PJD devra procéder à des alliances pour disposer de la majorité au Parlement. Le PJD, qui prône un islam modéré, est favorable au secteur privé et ne devrait pas remettre en cause les grands projets d'investissements en cours comme l'extension du port de Tanger, le plan national des routes ou l'électrification rurale. Outre la simplification des procédures

## Maroc

administratives pour développer le secteur privé, il veut lutter contre la corruption qui, selon le PJD, coûte au pays 15 milliards de dirhams par an ou 2% du PIB.

### **Malgré des tensions budgétaires, les clignotants économiques sont au vert**

**Avec l'accroissement des subventions et des salaires**, les finances publiques sont sous pression et le déficit devrait se situer cette année à 5,7% du PIB pour le FMI, 4% pour le gouvernement. Pour dégager des ressources supplémentaires, ce dernier s'est engagé dans une politique de cession de ses parts dans les entreprises publiques : en mai, le gouvernement a cédé 20% de la Banque centrale populaire, et en juillet vendu la Société de Sel de Mohammedia (SSM) à Delta Holding ; il envisage de céder une partie de ses actions dans Maroc Télécom, dont il détient actuellement 30% du capital.

**Il y a un consensus** pour ramener le déficit budgétaire à 4% d'ici 2013 et 3% d'ici 2016 mais sans remettre en cause les subventions, gages d'une certaine stabilité sociale. Néanmoins, la dette, qui représente 54% du PIB, demeure à un niveau soutenable.

**En dépit de la bonne tenue des exportations** (+16,1% de janvier à septembre par rapport à 2010), et ce dans un contexte de ralentissement de l'Europe, premier partenaire du Maroc, la balance commerciale s'est détériorée sur les neuf premiers mois de l'année (-24%), principalement en raison de la hausse des prix des denrées alimentaires et du pétrole. Le solde extérieur courant représente 5% du PIB et les réserves de change devraient s'établir à 5,5 mois d'importations. En revanche, les recettes des Marocains résidant à l'étranger (MRE) progressent de 8,9% à plus de 49 milliards MAD.

**Les clignotants économiques sont néanmoins au vert.** La croissance devrait s'établir entre 4,5 et 5% en 2011, soutenue par la demande intérieure, la reprise des exportations, une bonne campagne agricole et la poursuite des grands projets.

**La production céréalière** a atteint 84 millions de quintaux en 2010-2011, en hausse de 12% par rapport à 2009-10. Les cultures sucrières ont progressé de 18,7% par rapport à 2009-10, année de mauvaise campagne. La production des primeurs a progressé de 10%, à 1,73 million de tonnes (Mt), dont 729 000 t ont été exportées ; la production d'agrumes a, elle, grimpé de 9%, pour atteindre 1,7 Mt, dont 529 000 t exportées. Le Maroc a lancé cette année un nouveau produit d'assurance agricole pour couvrir les risques climatiques.

**Le secteur des phosphates** a bénéficié des prix élevés qui devraient demeurer soutenus en 2012 en dépit des nouvelles capacités au Maroc : le plan de développement de l'Office chérifien des phosphates et, en Arabie Saoudite, le projet Maaden. Les prix du phosphate ont progressé de 53% et de 23% pour les sous-produits (engrais DAP et MAP). Les exportations de phosphate et de ses sous-produits se sont élevées à 35,4 milliards MAD sur les neuf premiers mois de l'année, en hausse de 34 % par rapport à la même période en 2010 et de 56 % par rapport à la moyenne des cinq dernières années.

**Les performances du tourisme** (environ 10% du PIB et 450 000 emplois) sont moindres, mais le secteur a tout de même bien résisté au Printemps arabe et surtout, à l'attentat à la bombe le 28 avril à Marrakech, qui a tué 17 personnes. Les recettes des voyages ont progressé de 5,4% à 50 milliards MAD (de janvier à octobre). Si le flux touristique est en très légère hausse (+1,7%) à 7,271 millions de touristes à la fin septembre, le nombre de nuitées a chuté de 4,5%. Un premier accord avec trois fonds arabes (Mumtalakat de Bahreïn, Kuwaiti Investment Authority et Qatar Investment Authority) pour la création d'un fonds pour le tourisme au Maroc de 15 milliards MAD devrait être finalisé d'ici à la fin de l'année.

« **Le Maroc se démarque des autres pays** du Maghreb et du Machreq en enregistrant la seule hausse significative du nombre de projets d'IDE au premier semestre 2011 (+23% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2010) », souligne l'observatoire Anima-Mipo, tout en précisant que les montants de ces investissements sont inférieurs aux niveaux atteints avant la crise. Selon l'Office des changes, les IDE sont en recul de 16,1% sur les dix premiers mois de l'année à 20 milliards MAD. Mi-novembre, la société canadienne Bombardier Aéronautique a annoncé son intention d'investir 200 millions USD sur huit ans pour réaliser une usine à Casablanca.

**Dans le classement Doing Business 2012**, le Maroc a gagné 21 places et se situe à la 94<sup>e</sup> place sur 183 économies classées. Des progrès ont été réalisés dans la réglementation des affaires avec la simplification du processus de délivrance des permis de construire, l'allègement du fardeau administratif du paiement des taxes et impôts pour les sociétés et le renforcement de la protection des actionnaires minoritaires. En revanche, le pays a perdu 11 rangs dans la création d'entreprises.

\*100 MAD = 8,9649 EUR au 6.12.2011.



# Mauritanie

**Chef de l'État : Mohamed Ould Abdelaziz • Premier ministre : Moulaye Ould Mohamed Laghdaf • Population (millions) : 3,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 025 520 • PIB/hab 2010 (USD) : 1 030 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,1 • Inflation 2010 (%) : 6,3 • Classement IDH (sur 187) : 159**

Après une récession en 2009, la reprise s'est confirmée en 2010 et en 2011, supérieure à 5%. Elle est essentiellement tirée par le développement du secteur minier, qui a bénéficié de prix élevés. La baisse de la demande mondiale, en particulier celle des États-Unis et de l'Europe, pourrait compromettre ces résultats.

**Première entreprise du pays**, la Société nationale industrielle minière (Snim) ambitionne de porter la production de fer entre 18 et 20 millions de tonnes (Mt) par an vers 2014 avec l'extension de la mine Guelb II (12 Mt actuellement). Par l'acquisition, en août 2010, de Red Back Mining pour 7,1 milliards USD, le canadien Kinross Gold détiend 100% de la mine d'or de Tasiast, dont il estime que les réserves s'élèvent à plus de 21 millions d'onces. Une expansion de la mine est prévue début 2014. Tasiast devrait produire 1,5 million d'onces d'or par an sur les 8 premières années d'exploitation. Mauritanian Copper Mines SA, une unité de First Quantum Minerals Ltd, devrait augmenter de 7,2 % sa production de cuivre à 35 000 t cette année.

**Dans le secteur de la pêche**, l'Assemblée nationale a adopté en juin une convention de pêche de 25 ans signée avec la Chine, malgré de fortes critiques. Par cette convention, la société chinoise Poly Hondone Pelagic Fishery Co, une filiale de Polty Technologies, s'est engagée à investir 100 millions USD dans la construction d'un complexe de transformation de produits pélagiques d'une capacité de 100 000 t par an près de Nouadhibou. En contrepartie, elle disposera d'un accès aux ressources pélagiques. Dans le cadre du renouvellement de l'accord de coopération entre la Mauritanie et le Japon, le gouvernement a, en décembre 2010, autorisé 20 thoniers à opérer dans la zone exclusive de pêche, qui couvre 230 000 km<sup>2</sup>.

**Le secteur bancaire** voit en 2011 l'arrivée de deux nouveaux opérateurs. La marocaine Attijariwafa Bank s'est implantée en février à la suite du rachat, via un holding composé aussi de la Banque populaire du Maroc (BPM) à hauteur de 33%, de la filiale de BNP Paribas. La Banque islamique de Mauritanie (BIM), lancée en novembre, est pour sa part le fruit d'un partenariat entre la Société islamique pour le développement du secteur privé (SIDSP), une filiale de la Banque islamique de développement (BID), qui détiend 60% du capital, et la banque turque ASYA Bank (40%). La BIM est le 9<sup>e</sup> établissement bancaire du pays.

**Avec la sécheresse**, la production céréalière en 2011-12 devrait être de 40% inférieure à la moyenne des cinq dernières années posant des problèmes de sécurité alimentaire. Au plan social, de fortes tensions sont apparues en 2011 avec la multiplication des manifestations et des mouvements de grèves. Après quatre mois de négociation, le gouvernement a décidé

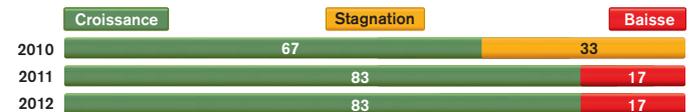
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,52 sur 5 ▶

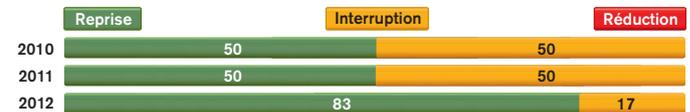
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▲	Fraude fiscale	▲
Distribution électrique	▲	Impact du secteur informel	▼
Procédures douanières	▲	Niveau de corruption	▼
Sécurité des personnes	▲	Protection de l'environnement	▼
Coût de la main-d'œuvre	▼	Valorisation sociale des personnes	▼

## Bilan des entreprises

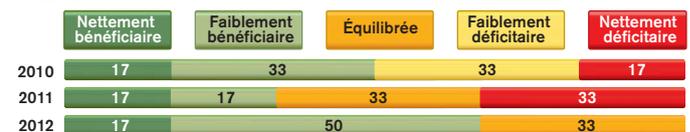
Tendances du chiffre d'affaires en %



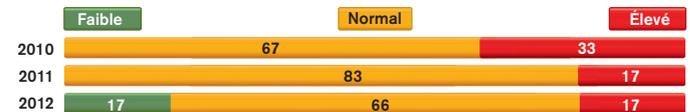
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



d'accroître de près de 43% le salaire minimum (à 30 000 ouguiyas (MRO)\*) à partir du 1<sup>er</sup> septembre et les mineurs ont réévalué les salaires du secteur. En outre, en septembre, la coordination de la majorité présidentielle et quatre partis de l'opposition ont entamé un dialogue sur le renforcement de la démocratie autour de l'alternance politique, la place de l'Armée, l'unité nationale et les réformes électorales. Un accord a notamment été trouvé pour interdire les coups d'État et créer une commission électorale indépendante. En août dernier, le gouvernement avait décidé de reporter les élections sénatoriales, législatives et municipales qui devaient se dérouler en septembre et octobre. Plusieurs partis de l'opposition mais aussi de la majorité avaient demandé un report.

\*1 EUR = 381,6 MRO au 30.11.2011.



## Tunisie

**Chef de l'État (par intérim) : Moncel Marzouki • Premier ministre : Hamadi Jebli • Population (millions) : 10,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 163 610 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 060 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,1 • Inflation 2010 (%) : 4,4 • Classement IDH (sur 187) : 94**

Le 17 décembre 2010, Mohamed Bouazizi, marchand ambulant de 26 ans, s'immole par le feu à Sidi Bouzid. Quelques jours après, des centaines de jeunes diplômés au chômage manifestent. Le président Ben Ali est évincé du pouvoir le 14 janvier : il sera jugé, avec sa femme, en juin et condamné par contumace à 35 de prison pour vol et détournement de fonds publics. **À peine neuf mois après la destitution** de Ben Ali, les Tunisiens se sont déplacés en nombre (90% de participation) pour élire les 217 membres de l'Assemblée nationale constituante, première étape décisive vers la transition démocratique. Quelque 11 000 candidats et 110 partis étaient représentés. Le parti Ennhada, formation islamiste modérée fondée en 1981 par Rachid Ghannouchi, en exil à Londres pendant vingt-deux ans, et grand favori a largement été plébiscité remportant 90 des sièges. L'Assemblée nationale constituante, présidée par Mustafa ben Jaafar, dirigeant d'Ettakatol (21 sièges), sera chargée de rédiger une nouvelle Constitution et de préparer les élections législatives et présidentielles prévues en 2012. Le nouveau gouvernement sera dirigé par Hamadi Jebli, secrétaire général d'Ennhada et la présidence de la République est octroyée à Moncef Marzouki, chef de file du Congrès de la République (30 sièges).

**L'économie a pâti** de la « Révolution du jasmin », la croissance devrait être nulle, voire négative en 2011. Selon la Banque centrale de Tunisie (BCT), le déficit courant atteignait 5,7% du PIB en novembre, le déficit budgétaire 4% du PIB. Les réserves en devises ont chuté à 114 jours d'importations et la liquidité bancaire s'est resserrée, obligeant à une intervention accrue de la BCT. Le taux de chômage s'établirait à plus de 18%. Globalement, le coût de la « révolution » pour l'économie tunisienne serait de 3 milliards de dinars (TND)\*, soit l'équivalent de 4% du PIB, selon le rapport 2011 du Femise sur le partenariat euroméditerranéen.

**Le tourisme** (6,5% du PIB, 20% de l'emploi), a été fortement touché, y compris par la crise libyenne (2 millions de visiteurs venaient de Libye chaque année) avec une baisse de 40% des recettes touristiques sur les trois premiers trimestres 2011 à 1,52 milliard TND. La fréquentation est tombée à 3,4 millions de visiteurs, en baisse de 35% d'après le ministère du Tourisme. Selon l'observatoire Anima-Mipo, le nombre d'annonces d'investissements directs étrangers (IDE) a chuté d'environ 40%. D'après l'Agence de promotion de l'investissement extérieur (Fipa), les IDE ont atteint 1 238 millions de TND sur les 9 premiers mois de 2011, en baisse de 27,1 %.

**En revanche**, la campagne agricole devrait être meilleure cette année avec environ 2 millions de tonnes de blé, ce qui réduira la facture des importations. Les exportations industrielles se sont relativement bien tenues avec une croissance de 8,6% sur les

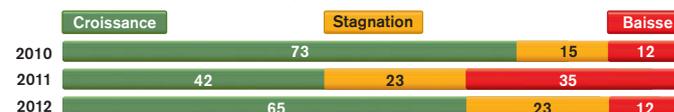
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,79 sur 5 ▼

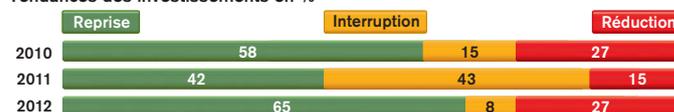
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Délai des procédures judiciaires	▼
Distribution électrique	▲	Droit foncier	▼
Niveau de la fiscalité	▲	Impact du secteur informel	▼
Droit du travail	▼	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Coût de la main-d'œuvre	▼	Coût du transport maritime	▼

## Bilan des entreprises

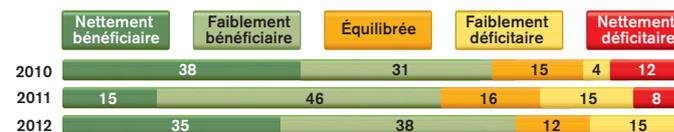
Tendances du chiffre d'affaires en %



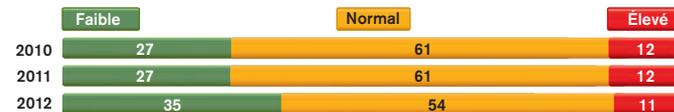
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



10 premiers mois de 2011 par rapport à 2010, tirées par les industries agroalimentaires (+50%), et les industries mécaniques et électriques (+17,5%).

**Face à un besoin urgent de financements**, le pays a bénéficié de l'appui des bailleurs de fonds, notamment de la BAD (500 millions USD), de la Banque mondiale (2 milliards USD), de l'AFD (350 millions EUR), de la BEI (600 millions EUR), de l'UE (150 millions EUR). En 2012, l'économie devrait rebondir (+3,9% pour le FMI). La libération de la Libye, tant pour le tourisme que les envois des fonds des travailleurs tunisiens, est un facteur positif. En revanche, la situation de la zone euro, dont l'économie tunisienne est très dépendante pour les IDE et le tourisme, pourrait apporter un bémol.

\*1 EUR = 1,97 TND au 30.11.2011.



**TIMAR**  
Tunisie  
Afrique

**Une Nouvelle Aventure Commence ...**



**Groupe TIMAR, 30 ans d'expérience au Maghreb.**

*Depuis la création de la société en 1981, le groupe TIMAR n'a cessé d'innover pour développer ses flux Europe/Turquie/Maghreb .*

*Dans le cadre de sa politique de développement , le groupe TIMAR, déjà implanté en Europe, au Maroc et au Sénégal, a décidé d'ouvrir sa filiale Tunisienne .*

*Nous offrons dès aujourd'hui, des départs réguliers depuis l'Europe en remorque groupage via notre hub de Marseille à destination notre magasin Cale à Rades, idem à l'export.*

**TIMAR TUNISIE SARL**

Espace Tunis, BlocD, App-33, Rue Sidi El Heni Monplaisir 1073 Tunis-Tunisie

Tél. : +216 71 90 06 83 - Fax : +216 71 90 06 58

## Bénin



**Chef de l'État : Thomas Boni Yayi • Premier ministre : Pascal Irénée Koupaki • Population (millions) : 8,8 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 112 622 • PIB /hab 2010 (USD) : 359 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 2,6 • Inflation 2010 (%) : 2,1 • Classement IDH (sur 187) : 167**

Le président Boni Yayi a été réélu au premier tour, le 13 mars 2011, président de la République avec 53% des voix, contre 36% pour M. Houngbedji. Quatorze candidats s'étaient présentés. Dans la foulée, les élections législatives du 30 avril ont été remportées par les partis soutenant Boni Yayi avec un total de 53 sièges contre 30 à la coalition de l'opposition. Un gouvernement restreint de 26 membres a été formé et un poste de Premier ministre créé, donné à l'ancien ministre du Plan et du Développement, Pascal Koupaki.

**Plaçant son nouveau mandat** sur la « Refondation du Bénin », Boni Yayi a les coudées franches pour mettre en place les réformes annoncées lors de la campagne présidentielle. Il s'agit notamment d'une loi sur la corruption, une sur la régularisation du droit de grève, et la révision de la Constitution de 1990 avec l'institutionnalisation d'une Cour des comptes, d'une Commission électorale autonome et du médiateur de la République. Cependant, la loi sur le référendum, nécessaire pour soumettre la révision de la Constitution à référendum, a été adoptée en septembre par les députés mais n'a pas eu l'approbation de la Cour constitutionnelle, un article devant être revu. En revanche, la loi portant lutte contre la corruption et l'enrichissement illicite a été adoptée en août par le Parlement et est soumise à l'examen de la Cour constitutionnelle. Sa mise en application sera gérée par un nouvel organe, l'Autorité nationale de lutte contre la corruption (ANLC), composée de 13 membres et placée sous la tutelle du chef de l'État.

**Au plan économique**, les graves inondations de 2010 ont causé de lourds dégâts avec la destruction d'infrastructures et plus de 100 000 ha de terres agricoles. En dessous de 3% depuis deux ans, la croissance devrait néanmoins rebondir en 2011 à 3,8% avec une inflation limitée à 2,8%. Avec les inondations, les productions vivrières ont reculé en 2010-11, en particulier le manioc, le mil et le sorgho. La production céréalière est estimée à 1,246 million de tonnes (Mt), en recul d'environ 10%. La production de coton a atteint 150 000 t en 2010-11 contre 218 000 t en 2009-10.

**Le Port autonome de Cotonou (PAC)** a enregistré une croissance timide en 2010 avec une hausse de 5,5% du tonnage à un peu plus de 7 millions de t. Le PAC fait l'objet d'importants investissements par le groupe Bolloré SA et le Millenium Challenge Account (MCA), achevés en septembre 2011. À l'ordre du jour depuis des années, le guichet unique a été lancé en octobre, et si certains dysfonctionnements sont soulignés par les différents opérateurs, il devrait à terme simplifier et moderniser les procédures d'entrée, de sortie et de transit du PAC et donc accroître sa compétitivité. En outre, a été lancée, en novembre, une nouvelle génération du Programme de vérification des

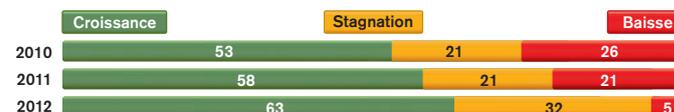
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,09 sur 5 ▼

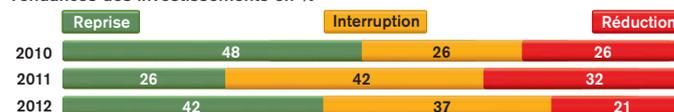
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▶	Efficacité de l'administration	▼
Qualité du secteur bancaire	▲	Fraude douanière	▼
Taux d'absentéisme	▲	Niveau de corruption	▼
Sécurité des personnes	▼	Coût de l'électricité	▶
Coût de la main-d'œuvre	▼	Prise en compte du développement durable	▼

### Bilan des entreprises

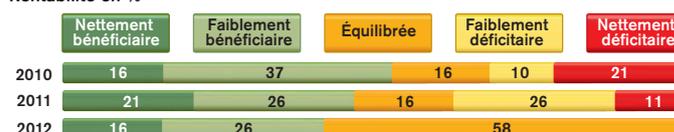
Tendances du chiffre d'affaires en %



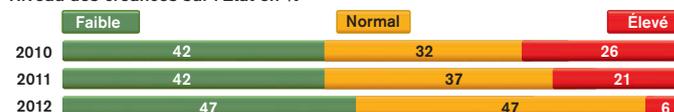
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



importations (PVI) avec le démarrage du tracking (suivi des biens en transit) et du scanning (inspection par scanner des biens débarqués en vrac). L'État attend de ce nouveau dispositif un meilleur recouvrement des recettes douanières.

**La privatisation** de Bénin Telecoms SA et de sa filiale de téléphonie mobile, Libercom, a fait des remous. Lancée en 2008, elle a été arrêtée en avril 2011 sur décision gouvernementale après que Maroc Telecom a été désigné adjudicataire provisoire en janvier 2011.

**À noter que le Bénin** a levé en novembre 65 milliards FCFA sur le marché financier régional via un emprunt obligataire de la Caisse autonome d'amortissement (CCA). Ces fonds seront affectés au financement du Programme d'investissements publics (PIP), 271 milliards FCFA prévus dans le budget 2012.



# Burkina Faso

**Chef de l'État : Blaise Compaoré • Premier Ministre : Luc Adolphe Tiao • Population (millions) : 16,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 274 122 • PIB /hab 2010 (USD) : 312 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 7,9 • Inflation 2010 (%) : -0,6 • Classement IDH (sur 187) : 181**

Le régime de Blaise Compaoré a connu, entre février et juin 2011, sa plus grave crise depuis son arrivée au pouvoir. À une crise sociale qui a touché presque tous les segments de la société, des étudiants aux commerçants, en passant par les producteurs de coton, les magistrats et les fonctionnaires, se sont additionnées des mutineries dans l'armée. Un nouveau gouvernement a été nommé en mai avec comme Premier ministre Luc Adolphe Tiao et le président du Faso a pris le poste de ministre de la Défense. Des mesures sociales ont été prises (réduction du prix du riz, sucre et huile pendant trois mois, baisse de 10% du taux d'imposition sur les salaires, prêts à faible taux d'intérêt pour les détaillants touchés par les pillages...). Ces dépenses supplémentaires représentent environ 0,5% du PIB. Un Conseil consultatif sur les réformes politiques (CCRP) a été créé en mai. En outre, des assises nationales sur les réformes politiques se sont tenues du 7 au 9 décembre.

Sur le premier semestre 2011, l'économie a été affectée par cette période de troubles sociaux, l'impact de la crise ivoirienne (arrêt du chemin de fer et de la fourniture d'électricité) mais aussi par la hausse des prix du pétrole et des produits alimentaires. Depuis, elle s'est reprise, soutenue par les investissements publics et privés et l'expansion du secteur minier. Le taux de croissance devrait atteindre au moins 5% en 2011 avec une inflation contenue à 1,4%. La position extérieure du pays a bénéficié de la hausse des revenus des exportations grâce aux cours élevés du coton et de l'or, et de flux élevés de capitaux.

Si la campagne agricole 2010-11 a été bonne, dégagant un excédent, la mauvaise pluviométrie a compromis la campagne 2011-12 qui pourrait connaître un déficit alimentaire. Des mesures ont été prises, comme la mise à disposition aux producteurs de semences à cycle court et haut rendement et le transfert des céréales des zones excédentaires vers celles déficitaires. Pour le coton, la Sofitex s'est restructurée et la bonne tenue des cours mondiaux du coton a permis d'accroître la production de 15% à 530 000 t en 2010-11. En dépit d'une nouvelle hausse du prix au producteur à 245 FCFA, la production devrait faiblement croître en 2011-12.

De 2009 à 2010, la production d'or est passée de 12,1 à 23,07 t avec l'entrée en production de deux nouvelles mines, Inata et surtout Essakane détenue par le canadien IAM Gold, en plus des quatre en activité (Mana, Youga, Kalsaka et Taparko). En 2011, la production pourrait atteindre 27 t. Premier produit d'exportation (plus de 60% des recettes), l'or contribue à environ 8 % du PIB. Et plusieurs projets sont en développement, comme la mine d'or de Bissa-Zandkom, celle de Bomboré (province du Ganzourgou) ou encore la réouverture prochaine

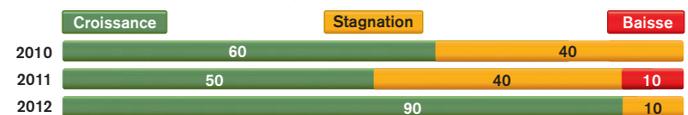
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,67 sur 5 ▼

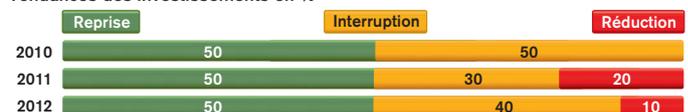
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Infrastructures aéroportuaires	▲	Distribution électrique	▼
Niveau de fiscalité	▲	Fraude douanière	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Délais des procédures judiciaires	▼
Droit du travail	▼	Coût de l'électricité	▼
Sécurité des personnes	▼	Protection de l'environnement	▼

## Bilan des entreprises

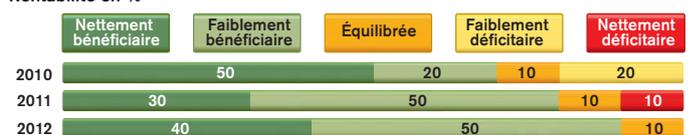
Tendances du chiffre d'affaires en %



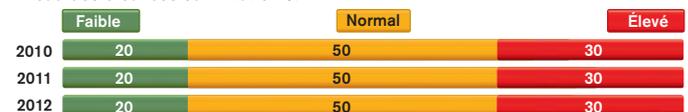
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



de la mine de Poura, arrêtée en 1999. Sans compter, la mise en production mi-2012 de la première mine de zinc, Perkoa, opérée par Glencore International en joint-venture avec Blackthorn.

Afin d'améliorer le cadre réglementaire des investissements, le code minier de 2003 est en cours de relecture. Une Chambre des mines a aussi été installée en septembre 2011. Enfin, le processus d'adhésion à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) est en cours.

En matière d'énergie, la mise en service de la centrale de 18 MW de Komsilga devrait être effective fin 2011 et des capacités additionnelles de 36 à 40 MW devraient intervenir au premier semestre 2012. La centrale de Bobo II devrait également bénéficier d'une capacité additionnelle de 20 MW en 2012.



## Cap-Vert

**Chef de l'État : Jorge Carlos Fonseca • Premier ministre : José Maria Pereira Neves • Population : 500 000 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 4 033 • PIB/hab 2010 (USD) : 1 897 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,4 • Inflation 2010 (%) : 2,1 • Classement IDH (sur 187) : 133**

Le Cap-Vert a une nouvelle fois, cette année, montré la maturité de sa démocratie. Jorge Carlos Fonseca, du Mouvement pour la démocratie (MPD), a été élu au deuxième tour en août 2011 président de la République, avec 54% des voix, contre Manuel Inocêncio Soussa, du Parti pour l'indépendance de la Guinée et du Cap Vert (PAIGV). Pour la première fois, l'archipel connaît la cohabitation politique, le PAIGV ayant remporté les élections législatives qui se sont déroulées en février avec 38 sièges sur 72 à l'Assemblée nationale, 32 au MPD et 2 à l'Union cap-verdienne indépendante et démocratique (UCID).

Le président sortant, Pedro Pires, a reçu en octobre le prix de la Fondation Mo Ibrahim, pour avoir fait de son pays « un modèle de démocratie, de stabilité et de prospérité ». Le Cap-Vert est le deuxième pays le mieux classé en Afrique par la Fondation Mo Ibrahim, basée à Londres, après l'île Maurice, en termes de bonne gouvernance.

**Au plan économique**, le Cap-Vert s'est redressé avec une croissance de 5,4% en 2010 et 5,6% estimée pour 2011. Elle est tirée essentiellement par le tourisme et l'ambitieux Programme d'investissement public (PIP) 2010-2012 dans les infrastructures (transport, énergie et eau), comprenant notamment la construction de barrages, ainsi que l'agrandissement et la modernisation des cinq ports. Le Cap Vert s'est assuré du financement de son PIP auprès des bailleurs, qui ont accepté de prolonger jusqu'en 2015 son statut de pays en transition (de PMA, pays les moins avancés, vers PRI, pays à revenu intermédiaire) afin de bénéficier de conditions concessionnelles. Avec la hausse des matières premières et des prix des carburants, le taux d'inflation devrait atteindre 5% en 2011 contre 2,1% en 2010.

**La crise de la zone euro** fait néanmoins craindre un ralentissement des investissements directs étrangers (IDE) et des apports de capitaux. En revanche, les transferts des émigrés cap-verdiens (environ 700 000 personnes) n'ont pas chuté en 2010 et devraient se maintenir en 2011. Ils représentent environ 90 millions EUR par an.

**Sur le premier trimestre 2011**, l'activité touristique a progressé de 11%, une tendance qui pourrait se confirmer sur l'année avec le report vers le Cap-Vert des touristes allant au Maghreb. En 2010, le pays avait accueilli quelque 365 000 touristes.

**Dans le domaine de la pêche**, l'Union européenne et le Cap-Vert ont signé fin août un nouvel accord de pêche d'une durée de trois ans. Les captures par les bateaux européens sont fixées à 5 000 tonnes de poissons par an. En contrepartie, l'UE versera une compensation financière de 435 000 EUR et plus de 110 000 EUR en appui à la politique sectorielle de la pêche.

**En matière d'énergie**, le pays a bénéficié en décembre 2010 d'un financement de la BAD et de la BEI de 45 millions EUR,

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,08 sur 5 ▶

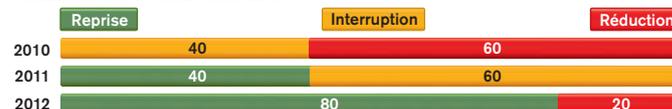
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▶	Distribution électrique	▼
Réseau téléphonique mobile	▶	Incitation à l'investissement	▼
Qualité du secteur bancaire	▲	Procédures douanières	▼
Sécurité des personnes	▲	Fraude fiscale	▼
Niveau de corruption	▲	Coût du transport maritime	▼

## Bilan des entreprises

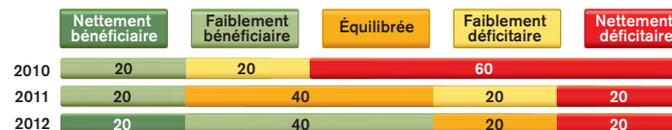
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %

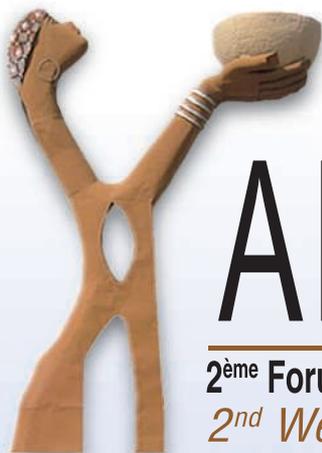


Niveau des créances sur l'État en %



sur un coût total de 65 millions EUR, pour mettre en œuvre l'un des plus grands projets éoliens en Afrique et la première concrétisation d'un partenariat public-privé (État, InfraCo et Electra) dans l'énergie renouvelable sur le continent. Des parcs éoliens sur les quatre îles avec une capacité de 28 MW, achevés fin 2011, permettront de couvrir 25% des besoins locaux d'électricité en énergie renouvelable en 2012. Dans le secteur des télécommunications, un troisième opérateur Cabo TLC a été autorisé par l'Anac au côté de T+ et CV Telecom.

**À noter que le Cap-Vert** est l'un des rares pays africains qui sera susceptible d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en 2015. Concernant l'environnement des affaires, le pays a gagné 10 places au classement Doing Business 2012, se situant au 119<sup>e</sup> rang sur 183 pays.



# AFRICALLIA

2<sup>ème</sup> Forum Ouest-Africain de Développement des Entreprises  
*2<sup>nd</sup> West-African Business Development Forum*

**Ouagadougou BURKINA FASO 22-24 février/february 2012**

**400 entreprises**  
**2 jours de rencontres B to B**  
**6 000 rendez-vous d'affaires**

**400 Companies**  
**2 days professional meetings**  
**6 000 B2B business meetings scheduled**



**L'Afrique ouvre ses portes à votre entreprise**  
*Connect your business to West African market*

**Date limite des inscriptions le 23 janvier 2012**

En partenariat avec :



CCI du Burkina Faso  
Email : [info@africallia.com](mailto:info@africallia.com)  
[www.africallia.com](http://www.africallia.com)  
Tél. : +226 50 30 61 14  
Fax : +226 50 30 61 16





## Côte d'Ivoire

**Chef de l'État : Alassane Ouattara • Premier Ministre : Guillaume Soro • Population (millions) : 19,7 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 322 463 • PIB/hab 2010 (USD) : 483 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 2,4 • Inflation 2010 (%) : 1,4 • Classement IDH (sur 187) : 170**

**Proclamé vainqueur du second tour** de la présidentielle le 28 novembre 2010, dont les résultats avaient été certifiés par l'ONU, Alassane Ouattara a dû attendre le 11 avril pour accéder au pouvoir après être venu à bout de la résistance du président sortant Laurent Gbagbo, par son arrestation avec l'appui des Nations unies et de la France. Au moins 3 000 personnes ont été tuées et un million d'autres déplacées durant la crise, qui a entraîné l'arrêt des exportations de cacao et des activités de nombreuses entreprises et des ports, la fermeture des banques et de la BCEAO ainsi que la destruction des infrastructures et commerces.

**Les priorités affichées** par le nouveau président sont d'assurer la sécurité, la réunification d'un pays profondément divisé et la reconstruction économique. Une Commission d'enquête sur les violences post-électorales a été créée en juillet ainsi que la Commission dialogue, vérité et réconciliation (CDVR), présidée par l'ex-Premier ministre Charles Konan Banny.

**Au sortir de la guerre**, l'économie ivoirienne est pour partie sinistrée. Alors que la contraction de l'économie était anticipée à -6,3% pour 2011, elle a été revue à -5,8% en septembre. Et pour 2012, les perspectives sont de 8 à 9% de croissance soutenue par de vastes programmes d'investissements.

**Les projets d'infrastructures** des six prochains mois sont : l'autoroute du Sud-Est, le pont de l'île Boulay, le développement de la zone économique spéciale de l'île Boulay (centrale thermique, station de traitement d'eau potable...), la réhabilitation de la côtière et de la route de l'Est, l'élargissement et l'approfondissement du canal de Vridi, le tramway d'Abidjan, l'aérogare fret de l'aéroport d'Abidjan et la station de traitement d'eau potable de la lagune Aghien et, dans le domaine de l'énergie électrique, les projets d'extension d'Azito 3<sup>e</sup> tranche (150 MW vapeur) et de Ciprel 4 (111 MW vapeur et 111 MW gaz). Les travaux du troisième pont sur la lagune d'Abidjan réalisés par Bouygues pour un coût de 227 millions EUR ont démarré en septembre.

**Le FMI a approuvé en novembre** une nouvelle facilité élargie de crédit (FEC) de 615,9 millions USD sur trois ans ainsi qu'un allègement de dette de 8 millions USD. La Côte d'Ivoire, qui avait atteint le point de décision en mars 2009, dans le cadre de l'initiative PPTE, devrait bénéficier d'un allègement de dette irrévocable sur la majorité de ses dettes extérieures en 2012, une fois atteint le point d'achèvement. Le pays a déjà obtenu du Club de Paris en novembre un accord sur la réduction de sa

### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,06 sur 5 ▼

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Infrastructures aéroportuaires	▲	Réseau routier	▼
Réseau Internet	▼	Fraude douanière	▼
Droit du travail	▶	Jugements arbitraires	▼
Qualité de la main-d'œuvre	▼	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▼	Protection de l'environnement	▼

### Bilan des entreprises

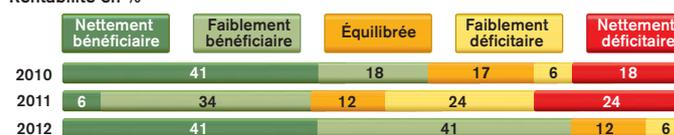
Tendances du chiffre d'affaires en %



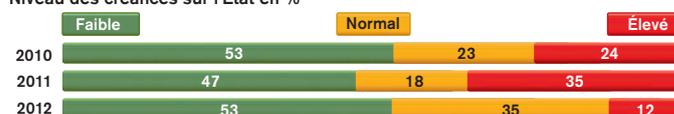
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



dette extérieure. Cet accord permettra de réduire de 78%, soit 1 822 millions USD (dont 397 millions d'annulation), le service de la dette due aux créanciers du Club de Paris entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 30 juin 2014. La Côte d'Ivoire n'a pu faire face aux échéances de ses bonds du Trésor (2,3 milliards USD d'eurobonds qui arriveront à maturité en 2032) en décembre 2010 et juillet 2011. Le paiement sera repris en 2012 et un accord est en cours de conclusion pour le traitement des arriérés accumulés.

**Les bailleurs de fonds** se sont engagés très rapidement et fortement (*voir encadré*). En outre, le pays a aussi réussi à mobiliser 160 milliards FCFA (244 millions EUR) sous forme d'un emprunt obligataire (taux d'intérêt de 6,5% sur 2011-16) sur le marché boursier de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa), signe de la confiance de la communauté financière.



# La Compagnie Fruitière

produit, transporte, mûrit et distribue une large gamme de fruits : bananes, ananas, exotiques et produits issus du maraîchage, en provenance notamment d'Afrique de l'Ouest, et à destination du marché européen. Les plantations du Groupe ont mis en place une politique sociale et environnementale volontariste, comme l'attestent les nombreuses certifications qui leur ont été délivrées.



Site internet : [www.compagniefruitiere.com](http://www.compagniefruitiere.com)



COMPAGNIE  
FRUITIERE

## Côte d'Ivoire

### La réforme de la filière cacao marque le retour de l'Etat

Attendue depuis plusieurs années, la réforme de la filière café-cacao a été bouclée début novembre, une conditionnalité du FMI. Elle marque le retour de l'État avec la création d'un organisme public de régularisation. Avec cette réforme, il s'agit avant tout de repositionner le planteur au centre de la filière avec une revalorisation du prix au planteur, qui devrait maintenant recevoir entre 50 et 60% du prix international de la fève.

Parallèlement, un programme sur 10 ans a été lancé pour remplacer une grande partie du verger cacaoyer par des plants à rendement plus élevé et plus résistants aux maladies. Dans l'industrie du cacao, Barry Callebaut a indiqué qu'il porterait sa capacité de broyage de cacao à 210 000 tonnes (t) d'ici à la fin de 2012 contre 175 000 t actuellement avec la mise en activité cette année d'une nouvelle unité située dans le port d'Abidjan d'une capacité de 70 000 t. En outre, Cargill devrait investir 3,25 millions USD pour développer et accroître la formation des planteurs ivoiriens. En dépit de ces faibles rendements, la Côte d'Ivoire a réalisé un record de production à 1,48 million de t (Mt) en 2010-11 et elle devrait se situer entre 1,3 et 1,5 Mt en 2011-12.

La production de coton s'est redressée en 2010-11 avec 175 000 t produites et est anticipée à 240 000 t en 2011-12.

Dans le secteur minier, la crise politique a conduit de nombreuses sociétés à réduire voire arrêter leur production. Déjà en 2010, la production d'or avait régressé à 5,2 t contre 7 t en 2009. Rangold Resources, qui a démarré l'exploitation de la mine de Tongon en avril 2010, compte atteindre cette année 270 000 onces en 2011. Le ministre des Mines estime que la capacité de production d'or devrait doubler à 13 t d'ici 2013.

La production pétrolière a aussi baissé, s'élevant à environ 35 000 barils par jour (b/j) contre une moyenne de 50 000 b/j. Afin d'inciter les sociétés pétrolières à investir dans les domaines de l'exploration et de la production du pétrole brut et du gaz, le gouvernement prépare pour le premier trimestre 2012 des amendements et réformes significatives sur les contrats de partage de production dans les hydrocarbures. Le groupe Bouygues, à travers sa filiale Foxtror a relancé l'exploitation du gaz. En outre, la raffinerie de la SIR a bénéficié en août d'un prêt de 680 millions USD d'African Export Bank.

Dans le domaine des transports aériens, après la liquidation d'Air Ivoire, une nouvelle compagnie devrait voir le jour début

2012 avec un capital détenu à hauteur de 35% par Air France et l'AFD, 51% par l'État ivoirien et le solde entre les mains d'actionnaires privés.

Afin d'améliorer l'environnement des affaires, le gouvernement compte créer d'ici à la fin 2011 des Tribunaux de commerce, adopter une loi sur la concurrence et mettre en place un Guichet unique du commerce et un Centre de facilités des entreprises. En 2012, devrait être adopté un nouveau code des investissements qui donnera notamment des incitations pour la transformation des matières premières. À noter que les entreprises sinistrées bénéficieront en 2011 d'exonérations fiscales pour plus de 30 milliards FCFA.

La reconstruction et la reprise économique sont étroitement liées au retour de la sécurité et à la réconciliation. Si des progrès ont été réalisés en matière de sécurité, avec notamment la reconstitution d'une nouvelle armée, elle n'est pas totale et la démobilisation de 10 000 anciens combattants restent à faire. Si Alassane Ouattara s'est montré soucieux de ne pas sacrifier la justice à la réconciliation en inculquant Laurent Gbagbo et plusieurs de ses proches, les craintes « d'une justice du vainqueur » se font jour. Les Nations unies, Amnesty International ou encore la Cour pénale internationale (CPI) s'accordent pour dire que des atteintes aux droits de l'homme et des crimes ont été commis tant par les forces fidèles à Laurent Gbagbo qu'à celles d'Alassane Ouattara. Si le pouvoir affirme que toute personne coupable de crimes de guerre en Côte d'Ivoire, quel que soit son camp, devra en répondre devant la justice, seuls pour l'instant les partisans de l'ancien président sont concernés.

Des élections législatives devaient se dérouler le 11 décembre sans le Front populaire ivoirien (FPI), qui les boycottera en protestation contre l'inculpation de Laurent Gbagbo à la CPI.

### Les appuis des bailleurs de fonds

FMI : 128 millions USD en juillet 2011 au titre de la Facilité de crédit rapide

France : 400 millions EUR en avril 2011 ; 3 milliards USD (allègement et aide) en 2012

Banque mondiale : 245 millions USD en juin 2011

BAD : 200 millions USD en juin 2011

UE : 180 millions EUR

**BIAO**

CÔTE D'IVOIRE

# Une banque pérenne

## *Un Groupe fiable*

Filiale du **Groupe NSIA**, la **BIAO-CI** est une banque ivoirienne au capital de **20 milliards** de FCFA dont le siège est situé à Abidjan dans la commune du Plateau.

Depuis **1906**, la **BIAO-CI** ne cesse de pérenniser ses acquis par sa constante proximité, son écoute active, son professionnalisme et ses produits innovants.

Classée au 3ème rang des banques ivoiriennes en termes de dépôt par l'Association Professionnelle des Banques (APB), la **BIAO-CI** s'engage vers un avenir serein conforté par l'expertise de ses équipes et par l'appui du **Groupe NSIA**.

La **BIAO-CI** a l'un des plus importants réseaux bancaires en Côte d'Ivoire, ainsi qu'un bureau de représentation à Paris depuis Octobre 2008. Certifiée **VISA**, la **BIAO-CI** a un réseau d'agences et de guichets automatiques en perpétuelle croissance.

Dès lors, elle se positionne comme le partenaire privilégié des Particuliers et des Entreprises. La Banque travaille aussi bien avec les petites, les moyennes et les grandes entreprises (nationales et multinationales), en les conduisant au succès par le financement de leurs projets et activités.

**INFOLINE 20 32 11 12**[www.biao.ci](http://www.biao.ci)[www.groupensia.com](http://www.groupensia.com)



## Ghana

**Chef de l'État : John Atta Mills • Vice-président : John Dramani Mahama • Population (millions) : 24,4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 238 540 • PIB/hab 2010 (USD) : 547 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 7,7 • Inflation 2010 (%) : 10,7 • Classement IDH (sur 187) : 135**

Le FMI, dans sa dernière revue, souligne l'amélioration significative de la stabilité économique du pays depuis l'adoption en 2009 du programme économique soutenu par une Extend Credit Facility. Les déficits budgétaire et courant ont été réduits ainsi que le taux d'inflation, qui devrait passer sous la barre des 10% en 2011. Les réserves de change ont plus que doublé depuis fin 2008 à près de 5 milliards USD, soit 3,4 mois d'importations. Les salaires de la fonction publique, après une valorisation de 10% en 2010, devraient progresser de 20% en 2011 avec une nouvelle grille salariale. Consolidation budgétaire et assouplissement monétaire ont permis de solidifier la croissance.

Celle-ci devrait atteindre 13,5% en 2011, grâce au démarrage de la production pétrolière du champ offshore Jubilee, opéré par Tullow, la GNPC (Ghana National Petroleum Corporation), Anadarko Petroleum et Kosmos. En raison de problèmes techniques, la production pétrolière ne s'est établie qu'à environ 80 000 barils par jour (b/j) mais devrait atteindre 120 000 b/j en 2012 et 250 000 b/j en 2013.

La législation dans le secteur pétrolier a été modifiée avec une loi sur la répartition des revenus pétroliers (70% pour financer le budget de l'État et garantir les emprunts publics et 30% affectés à un fonds « patrimoine et stabilisation ») et une loi sur la prospection et la production. Le pétrole a provoqué une hausse des exportations (38,2% du PIB en 2011, contre 29,1% en 2010) et contribué à une nette amélioration du solde commercial (-8,7% du PIB en 2010 à + 2,5% en 2011).

Les autres secteurs sont aussi très dynamiques, soutenus par une appréciation des prix des matières premières. La campagne cacaoyère 2010-11 s'est soldée par un record de plus de 1 million de tonnes (Mt). Le Ghana Cocoa Board (Cocobod) estime qu'en 2011-12, la récolte s'élèvera entre 850 000 et 900 000 t.

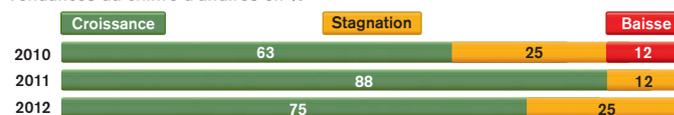
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,91 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Infrastructures portuaires	▲	Réseau aérien local et régional	▲
Incitation à l'investissement	▲	Efficacité de l'administration	▲
Harcèlement fiscal	▲	Droit foncier	▲
Sécurité des personnes	▲	Taux d'absentéisme	▼
Coût de la main-d'œuvre	▲	Coût de l'électricité	▼

### Bilan des entreprises

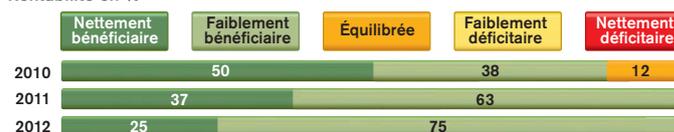
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



## LE MOCI

votre **GPS Business** vous aide à préparer votre programme de prospection 2010

# Commandez dès maintenant

L'Annuaire MOCI des avocats à l'international, pour trouver conseil, recours et assistance dans plus de 50 pays sur cinq continents.

Pour tout renseignement Tél : 0811 02 12 12 - e.mail : [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)

Second producteur d'or en Afrique, avec comme principaux opérateurs Newmont Gold, AngloGold Ashanti et Goldfields, le pays a aussi largement profité de l'appréciation du cours de l'or. Sur le premier semestre 2011, si la production d'or n'a progressé que de 3% en volume à 1 497 023 onces, la hausse est de 31% en valeur (2,2 milliards USD).

**La production de manganèse** a bondi de 78% à plus de 1 Mt, rapportant 61,5 millions USD. Celle de diamants a chuté de 8% mais les recettes se sont accrues de 42% (9,7 millions USD). En revanche, les perspectives sont sombres pour la bauxite, où la production et les revenus sont en chute de plus de 40%. Un des problèmes auxquels est confrontée la Ghana Bauxite Company est l'inefficacité du rail pour évacuer le minerai, distant de quelque 240 km du port, souligne la Chambre des mines. Des négociations sont en cours avec les miniers pour accroître les taxes

minières, qui sont très basses par rapport à des pays similaires. **Le Ghana** a retardé son projet d'émission de 500 à 700 millions USD d'eurobonds sans le remettre en cause. En revanche, dans le cadre de l'accord signé en septembre 2010 entre le pays et deux banques chinoises (China Development Bank-CDB et China Exim Bank-CEB), pour un montant de 13 milliards USD, le Parlement a autorisé en août un prêt de 3 milliards USD de la CDB destiné à financer des infrastructures de développement, y compris la construction de pipelines et de l'usine de transformation du gaz du champ Jubilee.

**En 2012**, le taux de croissance devrait s'établir à 8% avec des risques de dérapages au niveau des finances publiques et de l'inflation en raison de la tenue, à la fin de l'année, de l'élection présidentielle.

## Avis d'expert Barclays Bank

Acteur majeur du marché de l'or et 2<sup>e</sup> producteur mondial de cacao, le Ghana tire ses revenus principalement de l'exportation de ses matières premières et les nouvelles découvertes de pétrole ont eu un impact significatif sur l'économie.

Le secteur bancaire ghanéen est très concurrentiel. Parmi les 26 banques du pays, on note la présence de 4 acteurs clés : Barclays Bank, Standard Chartered Bank, Ecobank et Ghana Commercial Bank. Avant décembre 2012, les banques doivent atteindre le

minimum de capitalisation imposé par la banque centrale et fixé à 60 millions de cédii ghanéen. Enfin, il y a une forte compétition sur les aspects « multicanal » avec l'introduction de l'internet banking et du mobile banking dans presque tous les établissements.

## Les Incoterms® cci 2010 sont arrivés !

LE MOCI  
Le moniteur du commerce international lemoci.com

Plus CCI 2010 standard date de sortie

### Le guide Moci Incoterms 2010

- EXW
- FCA
- CPT
- CIP
- DAT
- DAP
- DDP
- FAS
- FOB
- CFR
- CIF

En partenariat avec FIDAL

Numéro spécial - 20 €

Des fiches détaillées Incoterms par Incoterms

L'intégration avec les formalités douanières ainsi que les modes de paiement particuliers

L'impact de ces nouveautés sur les problèmes d'assurance et de transport des marchandises

Comment choisir l'incoterms et le négocier avec son client

Offre Exceptionnelle

20 €

+ 5 € de frais de port

Afin d'être le premier à détenir cet ouvrage indispensable, profitez de cette offre exceptionnelle d'achat en avant-première!

Pour tout renseignement  
Tél : +33 8 11 02 12 12  
e.mail : [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)



## Guinée (Conakry)

**Chef de l'État : Alpha Condé • Premier ministre : Mohamed Saïd Fofana • Population (millions) : 10 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 245 857 • PIB/hab 2010 (USD) : 386 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 1,9 • Inflation 2010 (%) : 15,5 • Classement IDH (sur 187) : 178**

Les premières élections libres depuis l'indépendance ont porté Alpha Condé à la présidence de la République en novembre 2010. Saluées unanimement par la communauté internationale, elles sont porteuses d'espoir pour le peuple guinéen. Néanmoins, les tensions politiques et sociales sont réapparues, jusqu'à la tentative d'assassinat du président en juillet 2011. La poursuite du processus démocratique par les élections législatives, qui devaient se tenir fin 2011, a fait réapparaître de profondes tensions et a pointé le manque de dialogue politique. Or, la bonne tenue de ce scrutin conditionne la reprise de l'aide de l'Union européenne et d'autres bailleurs de fonds. La Guinée devrait signer avec le FMI un programme de Facilité élargie de crédit (FEC) et bénéficier en 2012 d'un allègement de sa dette au titre de l'initiative PPTE.

**La dette extérieure publique**, qualifiée d'insoutenable, était estimée à 3,2 milliards USD fin 2010, avec des arriérés de 376 millions USD. La croissance du PIB devrait être de 4% en 2011.

**Dans un pays à reconstruire**, les priorités affichées par le pouvoir sont la réforme de l'Armée, la sécurité, la révision des contrats miniers, l'accès à l'eau, à l'électricité et à l'éducation. Il s'emploie aussi à stabiliser la situation macroéconomique avec en priorité la réduction du déficit budgétaire, le recul de l'inflation et la limitation de l'expansion monétaire.

**Un nouveau code minier** a été adopté par le Conseil national de transition (CNT), le 9 septembre. Il renforce le rôle de l'État avec l'octroi d'une participation gratuite de 15% dans tous les nouveaux projets miniers et une option sur 20% supplémentaires.

**Dans ce contexte**, a été annoncée une grande révision des contrats miniers eux-mêmes. L'accord avec le China International Fund (CIF) a été annulé mais sa participation dans le projet d'exploitation du minerai de fer de Kalya, opéré par l'australien Bellzone, n'a pas été remise en cause. Un accord a été d'ailleurs conclu avec Bellzone. En avril dernier, l'anglo-australien Rio Tinto est parvenu à un accord avec le gouvernement pour la concession sud de Simandou (blocs 3 et 4). En contrepartie sa filiale Simafer SA a versé 700 millions USD au Trésor guinéen. Le groupe, qui finalise des accords avec son partenaire chinois Chinalco, devrait investir 3 milliards USD.

**En dehors du minerai de fer**, des projets sont aussi en cours dans la bauxite. Guinea Alumina Corporation (BHP Billiton, Global Alumina, Dubai Aluminium Co et Mubadala Developments) envisage de construire une raffinerie d'alumine de 3,3 millions de tonnes. Pour l'instant, la seule raffinerie est celle opérée par le russe Rusal à Friaa (618 000 t par an). La

### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,03 sur 5 ▶

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aéroportuaire	▲	Réseau routier	▼
Niveau de fiscalité	▼	Incitation à l'investissement	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Niveau de corruption	▼
Coût des télécoms	▲	Coût de l'électricité	▼
Coût de la main-d'œuvre	▶	Protection de l'environnement	▲

### Bilan des entreprises

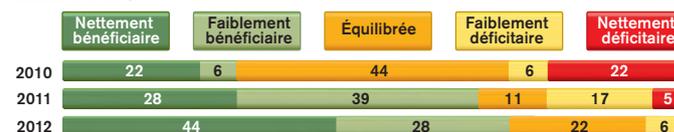
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



China Power Investment (CPI) est aussi en négociations avancées pour développer la mine de bauxite à Boffa et investir près de 6 milliards USD (raffinerie d'alumine, port en eau profonde, centrale électrique).

**Autre secteur** qui a fait l'objet d'une révision de contrat : le port de Conakry. En mars 2011, le gouvernement a dénoncé la concession de 25 ans du port accordé en 2007 à NTC Necotrans, arguant que le groupe français n'avait pas rempli ses obligations. Dans la foulée, un contrat avec Bolloré SA, de 500 millions USD sur 25 ans, a été signé. Le groupe NTC Necotrans a porté l'affaire devant la justice française. En revanche, une solution négociée a été trouvée avec l'opérateur de téléphonie mobile Areeba, filiale du sud-africain MTN, qui s'est acquittée d'une compensation de 15 millions USD à l'Autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT).



## Libéria

**Chef de l'État : Ellen Johnson-Sirleaf • Population (millions) : 4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 111 370 • PIB/hab 2010 (USD) : 136 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,6 • Inflation 2010 (%) : 7,3 • Classement IDH (sur 187) : 182**

La croissance devrait rebondir en 2011, à 6,9%, avec le démarrage de la production de fer au troisième trimestre. L'inflation devrait demeurer contenue à 7,3%, en dépit de la hausse des prix des denrées alimentaires et du pétrole. Le pays a réussi à maintenir sa stabilité macroéconomique et financière, le taux de change est stable grâce aux interventions de la Banque centrale et les réserves s'élèvent à l'équivalent de 2,1 mois d'importations. L'agriculture et, dans une moindre mesure, les services, soutiennent l'économie ainsi que les investissements directs étrangers (IDE).

**ArcelorMittal** a procédé en septembre à son premier embarquement de fer. La production annuelle du minerai de Yekepa, dans les Monts Nimba, devrait être de 4 millions de tonnes. La National Oil Company of Liberia a annoncé que les licences pour 13 blocs offshore seront octroyées au deuxième trimestre 2012.

**Plusieurs investissements** sont en cours dans la production d'huile de palme : après le singapourien Golden Agri-Resources, le Malaisien Sime Darby a annoncé qu'il investira 3,1 milliards USD sur 15 ans dans une plantation de 220 000 ha.

**Dans le domaine forestier**, le Liberia a signé en mai un accord avec l'Union européenne (Voluntary Partnership Agreement),

pour lutter contre l'exploitation forestière illégale. Une condition nécessaire pour accéder au marché européen en 2012. Autre secteur important, le caoutchouc : en janvier, un accord de concession sur 50 ans a été signé avec Cavalla Rubber Corporation (CRC), détenue à 60% par la Société internationale de plantation d'hévéas (SIPH), pour la réhabilitation et le développement de plantations sur 30 000 ha à Maryland County.

**Le port de Monrovia** est en cours de modernisation par la filiale du groupe danois AP Moller-Maersk, APM Terminal, qui a obtenu une concession de 25 ans en octobre 2010. APM compte investir 120 millions USD.

**Auréolée de son prix Nobel de la Paix**, la présidente sortante, Ellen Johnson-Sirleaf, a remporté, en novembre, le deuxième tour de l'élection présidentielle avec 90,8% des voix mais avec un faible taux de participation (37,4%). Le résultat du scrutin est assombri par l'appel au boycott de l'opposition au second tour et les violences qui se sont déroulées entre les deux tours. La présidente a appelé à la réconciliation et annoncé la création d'une commission d'enquête indépendante sur les événements du 7 novembre.

# COMMUNIQUEZ POUR EXPORTER

**Exporter, c'est savoir se vendre**

C'est pourquoi Amarena vous propose, en France,  
les outils de communication qui vous seront utiles là-bas.



Contact / Tél. : 01 45 26 66 79 ou [contact@amarena.fr](mailto:contact@amarena.fr)

## Mali



**Chef de l'État : Amadou Toumani Touré • Premier ministre : Cissé Mariam Kaidama Sidibe • Population (millions) : 13 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 241 231 • PIB/hab 2010 (USD) : 345 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,8 • Inflation 2010 (%) : 1,3 • Classement IDH (sur 187) : 175**

**Le Mali consolide sa croissance en 2011** avec un taux estimé à 5,3% (5,8% en 2010) malgré l'impact négatif des crises en Côte d'Ivoire et en Libye, et malgré le renchérissement des produits alimentaires et du pétrole (2,8 % d'inflation). Elle a été soutenue par une bonne campagne agricole et par la production aurifère, ainsi que par des cours mondiaux élevés du coton et de l'or.

**Depuis plus de cinq ans**, le Mali enregistre de bonnes productions céréalières grâce à la mise en œuvre d'une politique volontariste (subvention sur les engrais et semences). Pour 2011-12, le ministère de l'Agriculture table sur une production de près de 9 millions de tonnes (Mt), contre 7,315 Mt en 2009-10, pour un excédent commercialisable de 3,669 Mt.

**Le renouveau de la filière cotonnière** est en vue pour la campagne 2011-12 avec une production qui devrait atteindre 400 000 t (243 000 t en 2009/10). Concernant la privatisation de la Compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT), deux lots devraient être cédés au chinois Yumié alors qu'un nouvel appel d'offres sera lancé pour les deux autres lots.

**La production d'or** devrait atteindre environ 50 t en 2011, dont 4 t pour le secteur artisanal. La hausse des cours ouvre la voie à une prolongation de l'exploitation du métal jaune jusqu'en 2020, soit sept ans de plus qu'initialement prévu. Le projet de construction d'une raffinerie d'or, nommée Kanka Moussa, a attiré 29 millions USD de fonds émiratis.

**Une des priorités du gouvernement** est de diversifier le secteur minier. La révision du code minier, adoptée en conseil des ministres, devait être votée par l'Assemblée nationale fin 2011. Deux projets dans le fer sont en cours d'exploitation par des sociétés indiennes : Talari (Earthstone/Kadiel Mining) et Tiéfal (Sahara Mining, filiale de Sandeep Garg and Company - SGNCO). En matière pétrolière, la Sonatrach (bloc 20) et Eni-Sapex (bloc 4) pourraient réaliser leurs premiers forages au second semestre 2012.

**Dans l'industrie**, la construction d'une chaîne de montage de véhicules d'une capacité de 2 000 voitures de la marque sud-coréenne Hyundai a démarré en janvier 2011. Elle est réalisée par Wad Yougsoan Industrie SA, fruit d'une collaboration entre le malien Wad Moors et la société Youngsan, en partenariat avec Hyundai. En outre, les premiers sacs de ciment devraient sortir de la nouvelle unité de production Diamond Ciment-Mali, filiale du holding indien Wacem, début 2012.

**Dans les infrastructures**, le troisième pont à Bamako a été inauguré en septembre 2011. Dans le cadre du Millenium Challenge Account (MCA), l'aéroport de Bamako-Sénou est en cours de modernisation et celui de Mopti en cours de construction. Dans les télécommunications, une troisième licence de

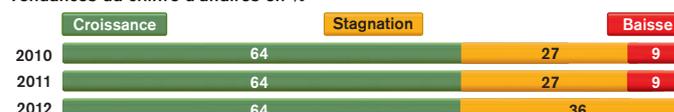
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 1,96 sur 5 ▼

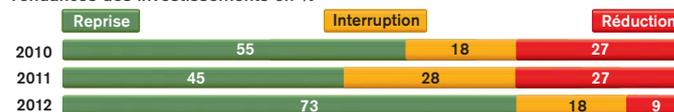
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aéroportuaire	▲	Droit foncier	▼
Réseau téléphonique mobile	▼	Impact du secteur informel	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Taux d'absentéisme	▼	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▲	Protection de l'environnement	▼

## Bilan des entreprises

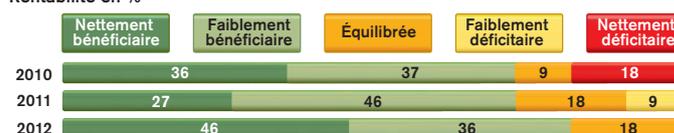
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



téléphonie mobile devrait être attribuée d'ici à fin 2011. La China Exim Bank a octroyé un prêt de 20,169 milliards FCFA pour installer la fibre optique. Dans le domaine financier, la Banque de l'habitat (BHM) doit être privatisée en 2012.

**La réforme constitutionnelle** entamée en 2010 s'est poursuivie en 2011 avec l'adoption en août, par l'Assemblée nationale, du projet de révision de la Constitution qui prévoit, notamment, la création d'un Sénat. Elle doit encore être approuvée par référendum. Ce dernier doit se dérouler simultanément avec le premier tour de l'élection présidentielle, le 29 avril 2012, le scrutin législatif suivant en juillet. Seule ombre au tableau : l'insécurité dans le Sahel. Elle aurait coûté quelque 50 milliards FCFA en pertes touristiques et 8 000 emplois sur les deux dernières années.



# Niger

**Chef de l'État : Mahamadou Issoufou • Vice président : Brigi Rafini • Population (millions) : 15,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 267 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 192 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 8 • Inflation 2010 (%) : 0,9 • Classement IDH (sur 187) : 186**

Après une période de transition militaire, le Niger a organisé cette année des élections législatives et présidentielles, qui ont donné le pouvoir au Parti nigérien pour la démocratie et le socialisme (PNDS). Opposant historique et responsable du PNDS, Mahamadou Issoufou a été élu président de la République en mars 2011 avec 57,95% des suffrages. Avec le retour de la démocratie, le Niger devrait bénéficier d'un réengagement des bailleurs de fonds.

En 2010, avec 8%, le taux de croissance a été élevé grâce à une très bonne campagne agricole. Cependant, pour 2011-12 le Niger devrait faire face à un déficit de 519 000 tonnes (t) de céréales (environ 14% de ses besoins annuels). Pour 2011, la croissance est attendue à 5,2%, affectée par les perspectives céréalières mais aussi par les conséquences de la crise politique en Libye.

La crise libyenne a eu plusieurs impacts négatifs, en premier lieu le retour de milliers de Nigériens et la chute des transferts des migrants. En outre, le processus de cession de la Sonitel et de sa filiale Sahel Com est au point mort. En janvier 2011, Green Network, filiale à 100% du groupe Libyan African Investment Portfolio, a acquis 51% du capital de la Sonitel mais n'a pu payer le coût de la licence. Enfin, les travaux de la voie ferrée trans-saharienne reliant la Libye au Niger sur 1 100 km ont été suspendus.

Néanmoins, dans l'énergie, la construction du barrage hydro-électrique de Kandadji sur le fleuve Niger (capacité 125 MW) a été lancée en mai 2011 par le russe Zarubezhvodstroy (coût : environ 440 milliards FCFA) pour une durée de trois ans. Il doit rendre le pays autosuffisant en électricité.

Les perspectives sont favorables pour 2012 – croissance attendue à 12% – avec le démarrage du projet pétrolier. Outre l'exploitation du champ d'Agadem, dont les réserves sont estimées à 650 millions de barils (b), la raffinerie située à Zinder, qui sera reliée au gisement par un oléoduc, doit démarrer au premier trimestre 2012. Détenu à 60% par la China National Petroleum Corporation, elle aura une capacité de 20 000 b/j, soit près du triple des besoins du pays. Les excédents devraient être exportés via le pipeline Tchad-Cameroun.

En outre, le gouvernement a accordé en juillet six licences d'exploration d'or dans l'ouest du pays à deux entreprises canadiennes, Cassidy Gold Corp et Ressources AML et à une entreprise ghanéenne, Geodrill-Ghana : elles devraient investir plus de 2 millions USD dans chaque concession au cours des trois prochaines années. Un prêt préférentiel de 650 millions RMB de la China Exim Bank pour financer le développement de la mine d'uranium d'Azelik, dans le Nord, a été signé en avril 2011. Le Niger et la China National Nuclear Corporation ont formé en 2007 une joint-venture pour son développement : les premiers

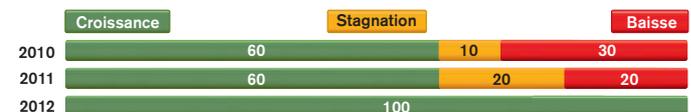
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,20 sur 5 ▼

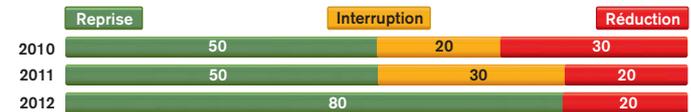
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Distribution électrique	▼
Droit du travail	▶	Impact du secteur informel	▼
Qualité du secteur bancaire	▲	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Taux d'absentéisme	▲	Coût du transport aérien	▼
Coût de la main-d'œuvre	▲	Prise en compte du développement durable	▶

## Bilan des entreprises

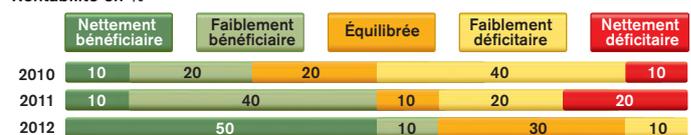
Tendances du chiffre d'affaires en %



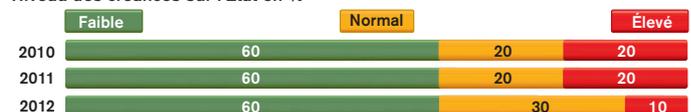
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



minerais ont été extraits en décembre 2010, la production attendue est de 700 tonnes par an.

Le FMI estime que la production et les exportations pétrolières et minières devraient doubler entre 2012 et 2016 et les recettes totales augmenter de plus de 5% du PIB. En 2013, devrait entrer en activité la mine d'uranium d'Imouraren, opérée par Areva. Le Niger a été jugé conforme à l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) en mars 2011.

D'un point de vue sécuritaire, le contexte régional pèse toutefois sur le pays : il doit faire face à une multiplication des actions de groupes liés à Al Qaïda et à la circulation incontrôlée d'armes et de combattants suite à la crise libyenne. En raison de l'insécurité dans le Sahel, le tourisme et l'artisanat sont sinistrés.



## Nigeria

**Chef de l'État : Goodluck Ebele Jonathan • Vice président : Namadi Sambo • Population (millions) : 155,4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 923 768 • PIB/hab 2010 (USD) : 702 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 8,7 • Inflation 2010 (%) : 13,7 • Classement IDH (sur 187) : 156**

**Goodluck Jonathan**, chrétien originaire du Sud, qui avait pris la succession du président défunt Umaru Yar'Adua en juin 2010, a été élu président de la République le 16 avril 2011 avec 59% des voix. Le scrutin, dont les résultats ont été contestés par les partisans de son adversaire Muhammadu Buhari, musulman du Nord, a été suivi de violences qui ont fait des centaines de morts. Si la violence dans le Delta du Niger s'est atténuée avec l'accord d'amnistie signé en 2009, permettant ainsi à la production pétrolière de se situer au-dessus de 2 millions de barils par jour (b/j), les tensions religieuses et ethniques sont toujours très fortes et les attaques meurtrières de la secte Boko Haram se sont multipliées cette année, s'étendant au-delà du Nord en frappant Lagos en août dernier.

**Cependant, la croissance est toujours vigoureuse**, estimée à 6,9%, en dépit d'une offre insuffisante d'électricité et d'un manque d'infrastructures. Très dépendant du pétrole pour ses recettes publiques, le pays n'en réalise pas moins un taux de croissance hors secteur pétrolier de 7,8%. Le développement agricole se fait plus à partir d'une expansion des superficies que par la croissance de la productivité. Plusieurs projets d'usines d'engrais sont en cours avec l'indonésien Indorama et l'indien Nagarjuna Fertilisers. Le conglomérat nigérian Dangote Group a aussi annoncé en juillet la construction d'une unité d'engrais dans l'État d'Edo (deux trains d'une capacité chacun de 3 850 tonnes (t) par jour d'urée, ainsi que de 2 200 t d'ammoniaque par jour) qui devrait être opérationnelle en 2014 et rendre ainsi le Nigeria autosuffisant en engrais.

**Si les réserves de change** demeurent à un niveau relativement élevé, elles marquent une inflexion non négligeable en 2011, fragilisant la stabilité du naira. Au 30 septembre, elles s'élevaient à environ 31 milliards USD, soit 4 milliards de moins qu'en septembre 2010. La Banque centrale a dû rehausser ses taux à plusieurs reprises cette année pour juguler l'inflation et soutenir la monnaie nationale. Le FMI estime que l'inflation devrait s'élever à 10,6% en 2011.

**Parmi les réformes annoncées** figure la création d'un fonds souverain, le Nigeria Sovereign Investment Authority (NSIA) pour fin 2011. Voté par une loi en mai 2011, il sera doté de 1 milliard USD au départ et les fonds seront affectés à trois entités : le Nigeria Infrastructure Fund, le Future Generations Fund et le Stabilization Fund. Le gouvernement affiche aussi sa volonté de privatiser l'approvisionnement et la distribution de l'électricité afin d'améliorer l'efficacité du secteur. Il compte achever la vente de six centrales et 11 sociétés de distribution au premier trimestre 2012, selon le Bureau of Public Enterprises. Le gouvernement devrait également accélérer l'adop-

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,22 sur 5 ▼

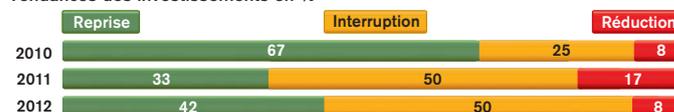
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aéroportuaire	▶	Réseau ferré	▲
Réseau Internet	▼	Réseau téléphonique fixe	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Distribution électrique	▶
Taux d'absentéisme	▼	Niveau de corruption	▲
Coût de la main-d'œuvre	▼	Protection de l'environnement	▼

## Bilan des entreprises

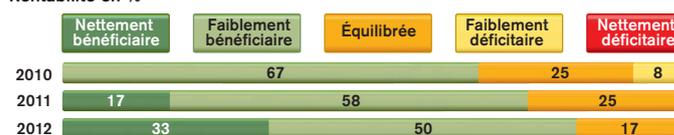
Tendances du chiffre d'affaires en %



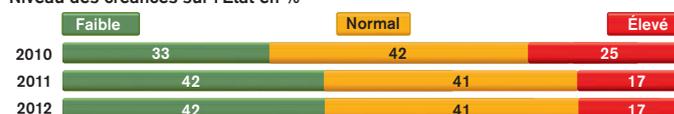
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



tion de la Petroleum Industry Bill, indispensable pour attirer de nouveaux investissements.

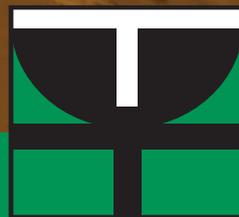
**La confiance a été retrouvée dans le secteur bancaire** avec la poursuite des réformes engagées depuis 2009. Le passif de l'Asset Management Company (Amcon), promulgué en 2010 pour absorber les prêts toxiques, s'élèverait à environ 18 milliards USD.

**L'ultimatum** lancé par le gouverneur de la Banque centrale, Lamido Sanusi, pour la recapitalisation de 9 banques en situation critique avant le 30 septembre, a conduit à plusieurs fusions (Ecobank/Ocean Bank Nigeria, Access Bank/Intercontinental Bank...). Trois banques, Afriland, Bank PHB, Spring Bank, ont été reprises par Amcon. À noter que la Banque centrale a décidé d'incorporer la monnaie chinoise, le yuan, dans ses réserves à hauteur de 5 à 10%.

# ***Pour l'essor de notre continent.***

*Depuis sa création en 1982, le Groupe BANK OF AFRICA s'étend progressivement d'ouest en est. Sa dimension en fait aujourd'hui l'un des acteurs bancaires majeurs du continent. Avec une vaste gamme de produits et de services*

*pour les particuliers, les professionnels et les entreprises, le Groupe BOA participe à l'essor de l'Afrique.*



**BANK  
OF  
AFRICA**

GRUPE BANK OF AFRICA



## Sénégal

**Chef de l'État : Abdoulaye Wade • Premier ministre Souleymane Ndene N'Diaye • Population (millions) : 12,4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 197 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 531 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 4,2 • Inflation 2010 (%) : 1,2 • Classement IDH (sur 187) : 155**

**Problème récurrent, le déficit énergétique** a une nouvelle fois grevé la croissance en affectant particulièrement le secteur industriel. Selon le FMI, il a réduit la croissance du PIB de plus de 1% ces deux dernières années. Un vaste plan de restructuration du secteur énergétique 2011-2015, le plan Takkal, a été adopté en mars, pour un montant chiffré à 655 milliards FCFA. Sur la seule année 2011, les besoins de financement s'élèvent à 215 milliards FCFA, soit 3,1% du PIB. Il comprend des mesures urgentes à court terme pour accroître la capacité (location de groupes électrogènes à l'américain APR Energy pour 150 MW) et d'autres à plus long terme avec la réhabilitation des infrastructures existantes (14 centrales), le déploiement de nouvelles capacités (dont une centrale thermique au charbon à Sendou) et la restructuration de la société nationale Senelec. **Face à l'urgence de la situation**, le gouvernement a créé en février un Fonds de soutien à l'énergie (FSE) doté de 485 milliards FCFA sur 4 ans, alimenté notamment par une dotation budgétaire de l'État, des prélèvements parafiscaux sur les produits pétroliers, des taxes sur les opérateurs de télécommunications. Les bailleurs de fonds ont été sollicités, et plusieurs ont répondu favorablement, dont l'AFD, la Banque mondiale, la BID, la BOAD.

**Les coupures d'électricité** ont réduit la croissance anticipée pour 2011 à 4% et aggravé le déficit budgétaire (-6,2% du PIB en 2011, après -5,2% en 2010). Avec la hausse des prix des denrées alimentaires et du pétrole, l'inflation progresse à 3,6% en 2011.

**La production céréalière** a chuté de 5,4% en 2010-11 à 1,768 million de tonnes (Mt). En revanche, la production arachidière s'est élevée à 1 286 885 t, soit 25% de plus qu'en 2009-10 et 97% de plus par rapport à la moyenne des cinq dernières années. Depuis trois ans, le Sénégal enregistre de bonnes campagnes agricoles, en partie en raison de l'initiative Goana. La production de riz paddy notamment a augmenté de plus 200% entre 2007 et 2010, réduisant les importations de riz de 64%. En 2010-11, la production de riz a progressé de 20% à plus de 600 000 t.

**Malgré la crise énergétique**, ICS (Industries chimiques du Sénégal) confirme son redressement. Sur les 9 premiers mois de l'année 2011, la production de phosphate a augmenté de 40% (97,4 Mt) et celle d'acide phosphorique de 34% (27,6 Mt). La Société d'exploitation-Société nationale de conserverie du Sénégal (SE-SNCDS), en difficulté depuis 10 ans, devrait être reprise par le groupe sud-coréen Dongwon, pour 10 milliards FCFA.

**Senegal Airlines** a pris la relève d'Air Sénégal après sa faillite en 2010. Un accord a été trouvé en novembre avec Brussel Air

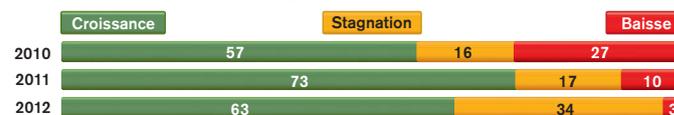
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,63 sur 5 ▼

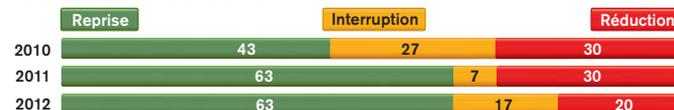
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique fixe	▼	Réseau ferré	▶
Réseau Internet	▼	Harcèlement fiscal	▶
Qualité du secteur bancaire	▼	Coût de l'électricité	▼
Qualité du personnel d'encadrement	▼	Impact du secteur informel	▲
Coût de la main-d'œuvre	▲	Protection de l'environnement	▲

## Bilan des entreprises

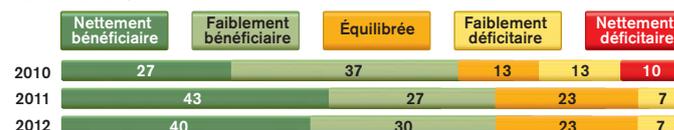
Tendances du chiffre d'affaires en %



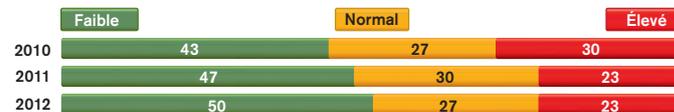
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



lines après le retrait de ses droits de desserte vers d'autres capitales africaines via Dakar.

**Le projet d'exploitation de la mine de fer** de la Falémé par ArcelorMittal semble définitivement enterré, le Sénégal ayant saisi la cour d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale.

**Au plan social**, on constate un certain mécontentement de la population, qui s'est notamment traduit par des manifestations le 23 juin 2011. Le Mouvement du 23 juin (M23) a été créé, regroupant une soixantaine de partis et d'organisations de la société civile. La tentative du président Wade de modifier la Constitution pour créer un poste de vice-président a échoué, mais il a maintenu sa candidature à l'élection présidentielle, dont le premier tour doit se dérouler le 26 février 2012. L'opposition a fait un recours contre la tenue de ce scrutin auprès du Conseil constitutionnel. À suivre.



# Togo

**Chef de l'État : Faure Essozimma Gnassingbé • Premier ministre : Gilbert Fossoun Hounbo • Population (millions) : 6,6 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 56 785 • PIB/hab 2010 (USD) : 230 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,7 • Inflation 2010 (%) : 3,2 • Classement IDH (sur 187) : 162**

**Sans décoller, le Togo consolide sa croissance** depuis 2009 avec 3,7% en 2010 et 3,9% anticipé pour 2011. Le contexte macroéconomique est largement stabilisé et de bonnes performances ont été réalisées dans le cadre de la Facilité élargie de crédit (FEC), signée en 2008 avec le FMI. Le pays a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTe en décembre 2010, bénéficiant d'un allègement de sa dette externe d'environ 1,8 milliard USD.

**Depuis la crise alimentaire de 2008**, le Togo a engagé une politique de développement agricole s'appuyant sur des subventions aux engrais et un accroissement des crédits aux paysans. Un nouvel élan a été donné cette année avec l'adoption du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA), premier programme avec un accord coordonné des bailleurs de fonds.

**Depuis, trois ans**, le Togo a dégagé un excédent des cultures vivrières, qui devrait se renouveler en 2011 estimé à 100 000 tonnes (t), dont 80% de maïs. Du côté des cultures de rente, la volonté de relancer le café et le cacao n'a pas donné de résultats probants à ce jour. En revanche, la production de coton a presque doublé, de 28 000 t en 2009-10 à 47 000 t en 2010-11, grâce à la réforme du secteur (création de la Nouvelle société cotonnière du Togo-NSCT) et l'appréciation des prix internationaux.

**Autre secteur dynamique** pour la croissance, le Port autonome de Lomé (PAL) où le volume traité est passé de 7 000 t en 2009 à 8 000 t en 2010. La situation en Côte d'Ivoire, début 2011, a entraîné un surcroît d'activités du PAL mais avec pour contrepartie l'engorgement du port. Des projets d'envergure ont été lancés en 2011 : construction d'un troisième quai d'une longueur de 450 mètres par le groupe Bolloré (coût : 300 milliards FCFA), construction d'une darse et d'un nouveau terminal à conteneurs de transbordement. Ce dernier projet est réalisé par le consortium Lomé Container Terminal S.A. (LCT), emmené par MSC et Getma, pour un coût total de 300 millions EUR.

**Si la restructuration de la Société nouvelles des phosphates** du Togo (SNPT) n'a pas porté ses fruits, avec une production inférieure à 700 000 t en 2010, et la recherche d'un partenaire stratégique n'a pas encore abouti, des projets se sont concrétisés dans les industries extractives. Ainsi de nouveaux permis d'exploitation de carrières de calcaire ont été octroyés, l'exploitation du fer dans la région centre par l'indien MM. Mining a démarré en 2010, et la société Pierres ornementales et marbre du Togo (Pomar) va installer une unité d'extraction et de transformation. Dans le domaine des hydrocarbures, l'italien ENI a signé en octobre 2010 un contrat d'exploitation/production des blocs 1 et 2 situés dans le bassin du Dahomey.

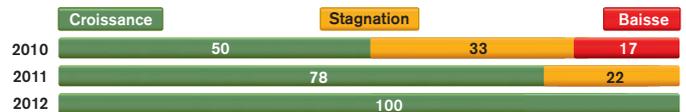
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,68 sur 5 ▲

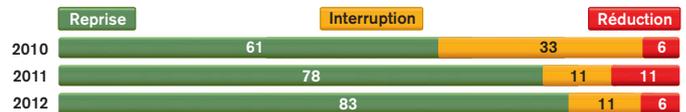
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique fixe	▲	Réseau ferré	▲
Qualité du secteur bancaire	▲	Fraude fiscale	▼
Droit du travail	▲	Impact du secteur informel	▼
Fiabilité des partenaires et interlocuteurs	▲	Protection de l'environnement	▲
Coût de la main-d'œuvre	▼	Coût de l'électricité	▼

## Bilan des entreprises

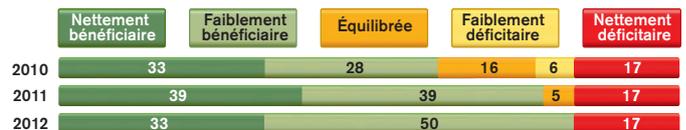
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



**Dans le cadre du programme de restructuration du secteur public**, l'appel d'offres pour la privatisation des quatre banques – UTB, BTCl, BTd, BIA – a été lancé avec retard et devrait être finalisé d'ici à la fin de l'année. L'État compte en obtenir au moins 90 milliards FCFA.

**Avec la mise en route**, fin 2010, de la centrale de 100 MW construite par l'américain Contour Global, l'approvisionnement en électricité s'est très nettement amélioré. Au niveau réglementaire, un nouveau statut de la zone franche du Togo a été adopté en juin, la Cour d'arbitrage, de médiation et de conciliation du Togo (Cato) a été lancée en octobre, et un nouveau code d'investissement est en cours de réalisation. Le Togo a tout de même perdu 4 places (162<sup>e</sup> sur 183 pays) dans le classement Doing Business 2012.

## Cameroun



**Chef de l'État : Paul Biya • Premier ministre : Philémon Yang • Population (millions) : 19,6 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 475 440 • PIB/hab 2010 (USD) : 679 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,2 • Inflation 2010 (%) : 1,3 • Classement IDH (sur 187) : 150**

Paul Biya, 78 ans, a été réélu sans surprise pour un sixième mandat de sept ans lors des élections du 9 octobre, avec 78% des suffrages. Des élections législatives et municipales sont prévues en 2012. Le pays a réalisé une croissance de 3,8% en 2011 (3,2% en 2010). Le FMI estime qu'elle est entravée par un sous-investissement dans les infrastructures vitales, un climat des affaires peu propice, une gestion déficiente des finances publiques, un secteur financier peu diversifié et une faible intégration régionale des échanges.

**Le déclin tendanciel de la production pétrolière pourrait s'inverser l'année prochaine** grâce au début de production du gisement de Dissoni – opéré auparavant par Total et repris en avril par Perenco – et l'augmentation de la production des concessions aussi gérées par Perenco. La production atteindrait alors 100 000 barils par jour (b/j) contre 65 000 b/j en 2011. La Chine, via China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec) et sa filiale Addax Petroleum, met un pied dans le secteur pétrolier avec l'acquisition de 80% du capital de Pecten Cameroon pour 538 millions USD auprès de Royal Dutch Shell. Par ailleurs, en décembre 2010, la Société nationale des hydrocarbures (SNH) et GDF-Suez ont signé un accord cadre pour la construction d'une usine de liquéfaction de gaz à Kribi (coût de 3 milliards USD, achèvement en 2017). Les réserves en gaz sont estimées à plus de 500 milliards de m<sup>3</sup>.

**Le grand projet d'infrastructures du moment** est la construction du port en eau profonde de Kribi. D'un coût de 282 milliards FCFA pour la première phase, il est financé en grande partie par la China Exim Bank (CEB) via un prêt concessionnel de 207 milliards FCFA. Les travaux seront réalisés par la China Harbour Engineering Company (CHEC). Le port de Kribi servira à embarquer les minerais des projets miniers en cours de développement. CEB a aussi apporté en mai un financement de 243 milliards FCFA pour la construction du barrage hydroélectrique de Memve'ele, réalisé par l'entreprise chinoise Sunohydro Corporation Ltd, avec une centrale d'une capacité de 201 MW. Fin 2011, devait aussi démarrer le barrage de Lom Pangar : le Cameroun avait lancé, en décembre 2010, avec succès, son premier emprunt obligataire public (200 milliards FCFA) pour financer sa part du projet.

**Les cultures de rente se portent mieux.** La Sodécoton a réalisé une production de 161 900 tonnes (t) en 2010-11, en hausse de 47%, et qui devrait encore progresser en 2011-12. Une première unité de transformation du coton en consommables médicaux, la Société industrielle de transformation de coton (Sitraco), devrait être opérationnelle en 2012. Actuellement, seuls 5% de la production cotonnière sont transformés localement.

**La production de cacao a atteint en 2010-11 un record** de 240 000 t et la Cocoa Development Authority (Sodecao) prévoit

### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,61 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▼	Réseau aérien local et régional	▲
Qualité du secteur bancaire	▼	Incitation à l'investissement	▶
Qualité du personnel d'encadrement	▶	Délais des procédures judiciaires	▼
Sécurité des personnes	▶	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▼	Protection de l'environnement	▲

### Bilan des entreprises

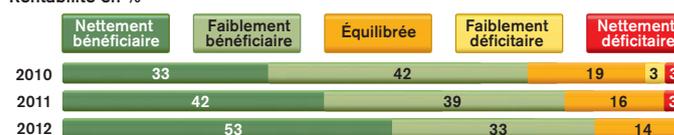
Tendances du chiffre d'affaires en %



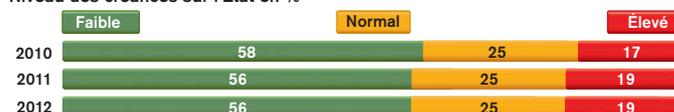
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



250 000 t en 2011-12. Biopalm Energy, filiale de Siva Group de Singapour, a lancé le 24 août un projet d'investissements dans l'huile de palme dans le sud du pays sur 200 000 ha, avec un objectif de production annuelle de 80 000 t sur les cinq premières années de production. La société américaine Herakles Farms a aussi annoncé, en juillet, qu'elle allait investir 350 millions USD pour développer une plantation de 60 000 ha.

Dans les services, la banque marocaine Attijariwafa Bank a pris pied avec l'acquisition de 51% de la Société commerciale de banque du Cameroun (SCB), les 49% restants étant détenus par l'État camerounais. Dans le secteur aérien, la compagnie d'État Camair-Co a été lancée en mars 2011. Dans la téléphonie mobile, dominée par Orange et le sud-africain MTN, un appel à manifestation d'intérêt pour de nouvelles licences a été lancé.

# HEUREUX DE VOUS REVOIR



Chez Brussels Airlines, nous nous préoccupons de tous nos passagers et attachons une importance primordiale à vos préférences - les moments auxquels vous aimez voyager, les endroits où vous aimez vous rendre, les raisons pour lesquelles vous appréciez notre compagnie...

Grâce à Miles & More, notre programme de fidélisation, vous cumulez des Miles à chacun de vos déplacements en Afrique au départ de Paris-CDG, Lyon, Marseille, Nice, Strasbourg et Toulouse.

**ABIDJAN - ACCRA - AGADIR - BAMAKO - BANJUL - BUJUMBURA - CONAKRY - COTONOU - DAKAR - DOUALA - ENTEBBE - FREETOWN - KIGALI - KINSHASA - LOME - LUANDA - MARRAKECH - MONROVIA - NAIROBI - OUAGADOUGOU - YAOUNDE**



**brussels airlines**  
vivez notre passion

A STAR ALLIANCE MEMBER 

[brusselsairlines.com](http://brusselsairlines.com)  
ou votre agence de voyages



## République du Congo

**Chef de l'État : Denis Sassou Nguesso • Population (millions) : 3,7 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 342 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 1 312 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 8,8 • Inflation 2010 (%) : 5 • Classement IDH (sur 187) : 137**

Le Congo confirme l'amélioration de ses résultats macro-économiques en 2011. Le solde budgétaire s'établit à 19,5% du PIB et celui de la balance commerciale à 49,7% avec des réserves en devises à 12,6 mois d'importations. La bonne tenue des cours du pétrole ainsi que l'allègement de dette suite à l'atteinte du point d'achèvement en 2010 réduisant considérablement son endettement ont consolidé la position extérieure. La croissance est estimée à 5% par le FMI en 2011 (6,3% par le gouvernement) avec une croissance de 7% du secteur non pétrolier, porté notamment par les investissements publics dans les infrastructures. Sur les six premiers mois de 2011, les revenus non pétroliers ont crû de 25% à 500 milliards FCFA. La priorité affichée du gouvernement est la diversification de l'économie.

La production pétrolière devrait s'établir à 348 000 barils par jour (b/j) en 2011. Elle doit atteindre un pic en 2012, des projets sont en cours. Le français Total, qui produit 60% du brut congolais, prévoit d'investir 7 milliards EUR pour le développement du gisement de Moho Bilondo Nord. Quant à l'italien Eni, il devrait lancer en 2012 une unité pilote pour l'exploitation des sables bitumeux.

Dans le secteur agricole, le gouvernement a adopté, en août 2011, un projet de décret autorisant la société malaisienne Atama à occuper une réserve foncière de l'État d'une superficie de 180 000 ha (140 000 ha dans la Cuvette et 40 000 dans la Sangha). Atama investira 300 millions USD sur 15 ans pour mettre en valeur 470 000 ha, dont 180 000 de palmeraies, pour une production d'huile de palme estimée à 90 000 t par an. En outre, en négociation depuis plusieurs années, le projet du sud-africain Agri Sa pour l'exploitation de 80 000 ha a fait l'objet d'une convention de mise à disposition des terres en mars. Le Programme national d'afforestation (PNAR), qui prévoit de planter sur 10 ans un million d'hectares de forêts pour lutter contre la déforestation et la dégradation des sols, a démarré en 2011.

Le déploiement en cours de la fibre optique au Congo avec le projet de câble sous-marin à fibres optiques (WACS) devrait doper le secteur des télécommunications via l'Internet haut débit. Les travaux sont exécutés par la chinoise Huawei Technologie pour le compte de Télécom Congo et devraient être achevés au premier trimestre 2012.

Dans le domaine des transports, le Congo a lancé en 2011 une nouvelle compagnie nationale aérienne, Equatorial Congo Airlines (ECAir). La compagnie d'État, qui pour l'instant relie Brazzaville à Pointe-Noire trois fois par semaine, s'est adjoint les services de l'allemand Lufthansa Consulting pour l'expertise technique et de la société suisse PrivatAir pour les opérations de maintenance. Point positif : la construction de l'axe routier stratégique Pointe-Noire-Brazzaville avance : le premier tronçon Pointe-Noire-Dolisie a été achevé et le deuxième, Dolisie-Madingou, lancé.

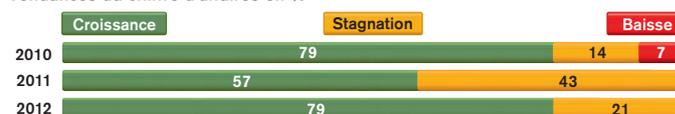
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,09 sur 5 ▶

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Réseau routier	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Réseau téléphonique fixe	▼
Taux d'absentéisme	▲	Distribution électrique	▶
Sécurité des personnes	▲	Harcèlement fiscal	▲
Coût de la main-d'œuvre	▲	Impact du secteur informel	▶

### Bilan des entreprises

Tendances du chiffre d'affaires en %



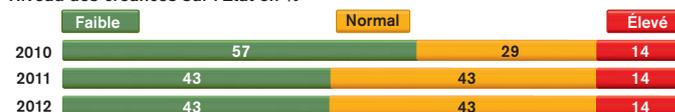
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



Grâce à un investissement de 35 millions USD de la société chinoise ZTE Corporation, le Congo sera doté d'une usine de fabrication de panneaux solaires (50 MW/an). Les travaux de l'usine, située à Edou, ont démarré en novembre. En outre, construit par la Chine et sur financement chinois à hauteur de 85% (sur un coût de 170 milliards FCFA), le barrage hydro-électrique d'Imboulou (120 MW) sur la rivière Léfini, au Nord du pays, est opérationnel depuis mai 2011. L'État compte construire une unité hydroélectrique (19 MW) à Liouesso où trois entreprises chinoises ont été présélectionnées.

Dans le secteur bancaire, après l'installation d'United Bank of Africa (UBA) en juillet, la Société Générale a reçu en novembre son agrément de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (Cobac) et devrait donc prochainement s'installer.

Des élections législatives sont prévues pour 2012.



# Gabon

**Chef de l'État : Ali Bongo • Premier ministre : Paul Biyoghe Mba • Population (millions) : 1,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 267 600 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 205 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,7 • Inflation 2010 (%) : 1.4 • Classement IDH (sur 187) : 106**

La croissance économique au Gabon a été stable en 2011, à 5,6% selon le FMI (6,2% selon le Gabon début novembre), stimulée par des investissements publics et un rebond dans les mines ; l'inflation demeure faible, de l'ordre de 2,3% (1,5% selon les autorités gabonaises). Par rapport à fin juin 2010, les recettes budgétaires au premier semestre 2011 ont fait un bond de 45,8%, à 1239,6 milliards FCFA alors que les dépenses n'ont augmenté que de 28,6%, à 950,4 milliards FCFA. Les avoirs extérieurs nets, à fin juin 2011, ont progressé de 18,7%, à 1182,1 milliards FCFA, avec une hausse du crédit intérieur de 24%. Une situation qui reflète une bonne activité économique, dopée notamment par l'organisation en janvier 2012 de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) dont l'organisation est partagée avec la Guinée Équatoriale.

Au premier semestre, la production de minerais et d'agglomérés de manganèse a augmenté de 5,4% et celle de pétrole de 1% suite à des investissements significatifs. Le secteur pétrolier (240 000 barils par jour) a été sujet cette année à de vives tensions sociales, avec une grève générale de quatre jours en avril et une menace de mouvement social en novembre ; le syndicat des employés du pétrole (Onep) s'insurgeant contre le non-respect des quotas d'employés locaux dans les compagnies. Un projet de loi datant de fin 2010 et limitant à 10% les embauches d'étrangers dans le secteur pétrolier et attribuant tous les postes exécutifs à des Gabonais, n'était pas encore ratifié en novembre 2011. Opèrent au Gabon Total et Shell, ainsi que la société de forage et d'équipements américaine Baker Hughes ; environ 5 000 Gabonais sont employés dans la filière.

À noter que le 4 mars, l'État et Total ont signé une convention de partenariat public-privé pour la création de l'Institut du pétrole et du gaz (IPG) à Port-Gentil : le 11 novembre, les trois premiers jeunes diplômés en sortaient. À ce propos, en septembre, les conception et construction de la future école supérieure de commerce de Port-Gentil ont été confiées à l'entreprise chinoise Sogad-BTP.

Dans l'industrie, Oil India a annoncé, mi-novembre, vouloir reprendre les avoirs gabonais de Maurel et Prom (9 permis au Gabon) tandis que l'américain Harvest Natural Resources a découvert un nouveau gisement offshore. D'autre part, le projet de transformation du gaz naturel en ammoniac/urée (1,3 milliard USD) à destination de l'agro-industrie et de l'export a fait de nouveaux pas en avant avec l'annonce en avril, par l'indien Tata Chemicals, de la reprise (pour 290 millions USD) de 25,1% du capital (25% de la production sera destinée au marché indien) et du contrat de construction signé en septembre avec le français Technip. Par ailleurs, l'australien Waratahresources s'est implanté en août en vue de l'exploration du minerai de fer de Mékambo avec un projet de développement ferroviaire et portuaire. Dans l'électrification

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,68 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Réseau routier	▲
Niveau de la fiscalité	▲	Réseau aérien local et régional	▼
Qualité du secteur bancaire	▲	Fraude douanière	▲
Sécurité des personnes	▼	Délais des procédures judiciaires	▲
Prise en compte du développement durable	▲	Coût de la main-d'œuvre	▼

## Bilan des entreprises

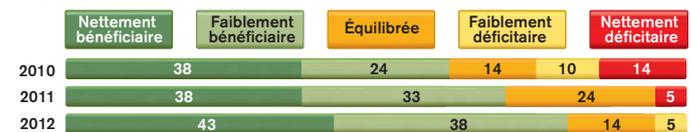
Tendances du chiffre d'affaires en %



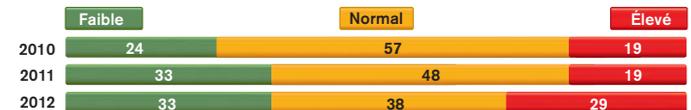
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



rurale, Bouygues a remporté un contrat (48 millions EUR) ainsi que l'espagnol Isolux Corsan (34,6 millions EUR). Dans le secteur forestier, Olam a racheté (pour 29,6 millions EUR), mi-janvier, TT Timber International, filiale du danois Dalhoff Larsen & Horneman (DLH) qui détient un permis sur 300 000 ha au Gabon. D'autre part, le gouvernement a signé avec Lignafrica (joint-venture entre Rougier, Cassagne, et Forêt Ressources Management) un contrat pour l'exploitation durable de 39 000 ha, avec à la clé une plantation, de la R&D (clonage d'okoumés), du reboisement, la valorisation des déchets et transformation locale du bois.

Politiquement, la tension est montée d'un cran en janvier lorsque le principal parti d'opposition, l'Union nationale, a été dissout après que son secrétaire exécutif, André Mba Obamé, s'est proclamé chef de l'État. De violentes manifestations à Libreville s'en sont suivies.



## Guinée équatoriale

**Chef de l'État : Teodoro Obiang Nguema Mbasogo • Premier ministre : Ignacio Milam Tang • Population : 520 000 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 28 051 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 555 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : -0,8 • Inflation 2010 (%) : 7,5 • Classement IDH (sur 187) : 136**

Après avoir fortement chuté en 2010, avec la baisse de la production de pétrole et du niveau d'investissements, la croissance devrait rebondir en 2011 pour atteindre 7,1%. Un rebond consécutif à la hausse des cours du pétrole et à la progression continue du secteur gazier. La contraction de l'économie en 2010 a conduit le pays à restreindre ses investissements en 2011 (35,4% de son PIB contre 48,4% en 2010). Sous l'effet d'une baisse des dépenses publiques, le solde budgétaire s'améliore à +3,1% (-5,2% en 2010) ainsi que la balance commerciale grâce à la chute des importations. Le solde extérieur courant passe de -24,6% à -9,6% du PIB en 2011.

La Guinée équatoriale se veut plus agressive dans l'exploration de ses hydrocarbures pour remonter la production, passée de 500 000 barils par jour (b/j) à moins de 300 000 b/j. Avec le gaz, le pays produit l'équivalent de 400 000 b/j. Le ministre des Mines, de l'Industrie et de l'Énergie, Gabriel Obiang Lima, a déclaré en novembre que le pays lancerait un nouvel appel d'offres en janvier 2012 pour l'attribution de nouveaux blocs et comptait signer au moins 10 contrats de partage de production (PSC) d'ici juin 2012. Cette année, il a signé des accords avec White Rose (bloc H), Glencore opérateur (Bloc V), l'américain Marathon Oil (bloc D), Ophir Energy (extension du bloc R). Un accord sur les activités conjointes entre la société russe Gazprom Neft Equatorial B.V. et la Guinea Ecuatorial de Petroleos sur les blocs offshore U et T a été signé en juin.

Le champ pétrolier Aseng, au large sur l'île de Bioko, vient de démarrer. Opérée par Noble Energy (40%) et ses partenaires Atlas Petroleum International Ltd, Glencore Exploration, Osborne Resources Ltd et GE-Petrol, la production devrait être de 50 000 b/j. L'américain Noble Energy est aussi l'opérateur du champ gazier d'Alen, qui devrait être opérationnel en 2013 et procurer l'équivalent de 50 000 b/j. Les négociations sur le deuxième train de liquéfaction de gaz sur l'île de Bioko, notamment avec Petro SA, Repsol, Noble et Nation Offshore Oil Company, devraient être finalisées fin 2011 pour un début de production en 2016. La taille du projet est en discussion.

Dans le secteur de l'énergie, la construction par la société chinoise Sunhydro de la centrale hydroélectrique sur le barrage de Djibloho (120 MW) devait être achevée fin 2011. Une autre centrale de 200 MW, en cours de construction, devrait être opérationnelle en 2015.

Au plan politique, le gouvernement a été remanié début janvier avec l'entrée d'un membre de l'opposition dans l'équipe gouvernementale : Celestino Bonifacio Bacale Obiang, secrétaire général adjoint de Convergence pour la démocratie sociale (CPDS) a été nommé ministre délégué de l'Économie, commerce et promotion des entreprises. La réforme constitutionnelle, qui

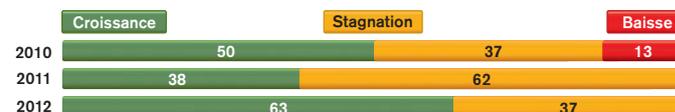
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,11 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▶	Distribution électrique	▼
Réseau aéroportuaire	▼	Fraude douanière	▲
Facilités de crédit aux entreprises	▲	Délais des procédures judiciaires	▼
Sécurité des personnes	▼	Coût des télécoms	▲
Fiabilité des partenaires et interlocuteurs	▲	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▲

### Bilan des entreprises

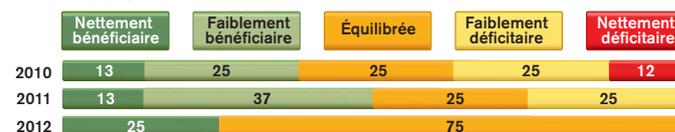
Tendances du chiffre d'affaires en %



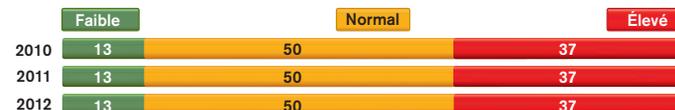
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



prévoit la limitation à deux du nombre de mandats présidentiels (de sept ans), la création d'un poste de vice-président et de cinq organismes (Sénat, Cour des Comptes, Conseil d'État, Conseil pour le développement économique et social et Défenseur du peuple), a été approuvée à 97% lors du référendum du 13 novembre, boycotté par l'opposition.

L'accueil, en juillet dernier, du Sommet de l'Union africaine, dont Obiang Nguema a été élu président en 2011 et pour lequel un nouveau quartier Sipopo a été entièrement construit à la périphérie de la capitale, ainsi que la tenue de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) de football en janvier prochain et dont l'organisation est partagée avec le Gabon, donnent à la Guinée équatoriale une certaine visibilité internationale sans la décharger de ses mauvais classements en matière de corruption et de gouvernance.

# Recrutements Top et Middle Management pour l'Afrique

Contrat local - Expatriation - Missions management de transition



## Une équipe multiculturelle qui s'engage :

- Des consultants qui allient un vécu en Afrique et une expertise RH
- L'implication pour porter votre projet auprès des candidats
- Le partage de notre expérience acquise sur les recrutements internationaux complexes

## Notre approche :

- Une culture pragmatique liée à notre mode de facturation au résultat
- Un savoir-faire spécifique maîtrisé et processé
- La capacité à apporter une réponse précise et réactive
- Des outils et méthodes de recherche internationaux



## République Centrafricaine

**Chef de l'État : François Bozize Yangouvonda • Premier ministre : Faustin Archange Touadera • Population (millions) : 4,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 622 980 • PIB/hab 2010 (USD) : 220 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,3 • Inflation 2010 (%) : 1,5 • Classement IDH (187) : 179**

L'activité économique de la République Centrafricaine (RCA) en 2011 s'est ressentie du contexte électoral et des problèmes de sécurité. Le FMI a révisé à la baisse ses estimations de croissance à 3,1% (3% selon les autorités nationales) contre 4,1% attendus et en dessous des 3,3% atteints en 2010. La bonne production agricole a été moteur, permettant de réduire les importations de produits alimentaires : l'inflation a donc pu être contenue à 2,8% et serait de 2,6% en 2012. La hausse des exportations, arrivée à point nommé, a permis une stabilisation des comptes courants.

**Au 30 juin, le déficit public** (hors dons) atteignait 13,5 milliards FCFA contre -4 milliards fin juin 2010. Les recettes publiques ont augmenté de 9,3% (55 milliards FCFA), grâce à une meilleure mobilisation des régies financières, malgré des mouvements de grève pour protester notamment contre les délestages électriques récurrents. Mais les dépenses se sont envolées (+24,7%, 73,6 milliards FCFA) pour des raisons de campagne électorale, et d'importants besoins en matière de sécurité, notamment dans la lutte, depuis décembre 2008, et de concert avec l'Ouganda et le Soudan, contre l'Armée de résistance du seigneur (LRA). Au plan intérieur, des progrès notables ont été enregistrés avec la signature le 13 juin d'un accord de cessez-le-feu entre le gouvernement et la Convention des patriotes pour la justice et la paix (CPJP), dernier groupe rebelle actif en Centrafrique. En juillet, quelque 1 400 anciens rebelles sur les 8 000 estimés remettaient leurs armes.

**Dans le secteur minier**, au premier semestre 2011, la production de diamant brut a progressé de 15%, à 173 640,9 carats, mais il est toujours difficile d'opérer dans certaines régions comme Bornou, en raison de conflits meurtriers entre ethnies Goula et Rounga pour le contrôle des gisements. La production d'or a plus que doublé, à 29,3 kg avec l'entrée en activité en 2010 de la fonderie Anant Exim. En revanche, Areva a annoncé début novembre repousser de deux ans l'exploitation du gisement d'uranium à Bakouma (32 000 t ; 147 millions USD déjà investis) en raison de la chute des cours mondiaux (à 50 USD la livre alors que le projet avait été établi sur la base de 140 USD). Elle devait démarrer en 2010 et avait déjà été repoussée à 2011.

**Toujours au premier semestre**, la production de café a stagné autour de 4 648 t (+0,3%), selon la Banque des États d'Afrique Centrale (BEAC), l'Organisation internationale du café (OIC), pour sa part, évoquant un chiffre de production de 6 000 t pour 2010. Selon cette dernière, les exportations seraient en baisse, à 87 150 sacs de novembre 2010 à octobre 2011 (88 521 sacs sur la même période en 2009-10). En revanche, la production de coton graine a progressé de 42% (10 125 t) et celle de sucre, plus modeste, gagnait 3% (10 129 t).

**Dans le secteur du palmier à huile** (18 000 ha en 2010), une commission de privatisation de la Centrafrique des palmiers

### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,36 sur 5 ▲

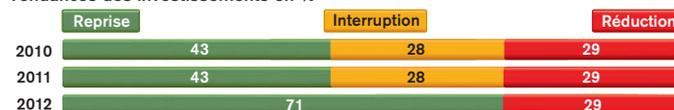
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Réseau téléphonique fixe	▼
Qualité du secteur bancaire	▲	Distribution électrique	▼
Droit du travail	▲	Harcèlement fiscal	▶
Taux d'absentéisme	▲	Coût du fuel	▼
Fiabilité des partenaires et interlocuteurs	▲	Protection de l'environnement	▼

### Bilan des entreprises

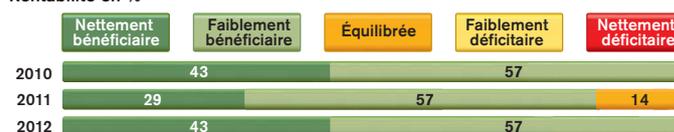
Tendances du chiffre d'affaires en %



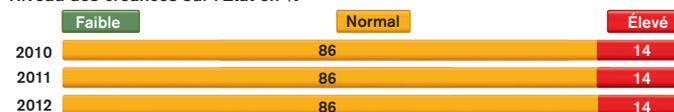
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



(Centrapalm) a été créée en novembre 2011. Dans la filière bois, 2011 restera marquée par la signature le 30 novembre de l'accord de partenariat volontaire (APV) Flegt\* entre l'UE et la RCA au terme duquel tous les produits du bois expédiés vers l'UE devront être accompagnés, d'ici 2014, d'une licence certifiant leur origine légale. La filière bois se porte bien, avec une production en hausse au premier semestre de 36,6%, à 272 410 m<sup>3</sup>, et des prix internationaux qui ont augmenté. L'activité bois, premier employeur privé, représente 4% du PIB et 40% des recettes d'exportations. **François Bozizé** a remporté la majorité (64,37%) des voix au scrutin présidentiel du 23 janvier, et son parti, le KNK, a obtenu une large majorité aux élections législatives du 27 mars, élections que l'opposition a boycottées.

\*Plan d'action concernant les réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux.



# RD Congo

**Chef de l'État : Joseph Kabila • Population (millions): 64,9 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 2 345 409 • PIB/hab 2010 (USD) : 99 • Croissance réelle du PIB en 2010 (%) : 7,2 • Inflation 2010 (%) : 23,5 • Classement IDH (sur 187) : 187**

**Malgré la crise internationale** et une année de campagne électorale difficile et violente, la croissance de la République démocratique du Congo (RDC) dépasserait 6,5% en 2011. L'envolée des cours des matières premières et une forte demande intérieure y ont contribué mais aux dépens de l'inflation, estimée à 20% en 2011.

**Le manque de transparence est plus que jamais à l'ordre du jour.** En mai, les autorités ont accepté, à la demande du FMI et de la Banque mondiale, de rendre public tous les contrats miniers, mais l'entreprise d'État Gecamines s'y refuse. Elle veut redevenir un producteur majeur et vendre des actifs non stratégiques ainsi que réauditer ses contrats de joint-venture. Rappelons que la RDC a déjà renégocié tous ses contrats signés depuis 2007. Fin novembre 2011, la Gecamines gelait la proposition du chinois Minmetals de racheter Anvil Mining (1,3 milliard USD), voulant revoir certains de ses projets.

**La production de cuivre** au Katanga est en plein essor (500 000 tonnes, +13% sur 2010) mais l'électricité et les transports font défaut. Un accord de troc infrastructures/minerais est en instance avec la Chine (6 milliards USD) mais Pékin ne décaissant pas, la RDC a fait appel aux autres entreprises minières étrangères. Quant à l'or, le canadien Banro a démarré sa production à Twangiza (120 000 onces/an) : ce sera la première exportation depuis cinquante ans.

**Le déficit énergétique du Katanga** serait de 109 MW et des projets de réhabilitation sont en cours (pour 600 millions USD), l'État cherchant un partenaire pour construire le barrage d'Inga 3 (8-10 milliards USD, 4300 MW). De Zambie, sont importés 120 MW tandis que la centrale hydroélectrique d'Imboulou (120 MW), construite par les Chinois, a démarré en mai. En septembre, trois entreprises chinoises (CMEC, Sino-Hydro et China Gezhouba) ont été shortlistées pour construire le barrage et la centrale hydroélectrique de Liouesso (19 MW). L'Inde finance (280 millions USD) celle de Katende 1 (65 MW). Fin octobre, France Télécom a racheté les 49% de l'État (12,4 millions EUR) dans l'opérateur mobile Congo Chine Télécom (CCT). Par ailleurs, Heineken investira 500 millions EUR dans sa brasserie Bralima.

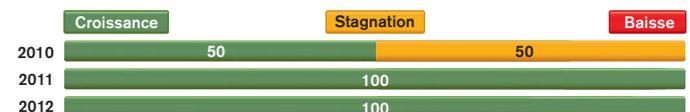
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 1,57 sur 5 ▲

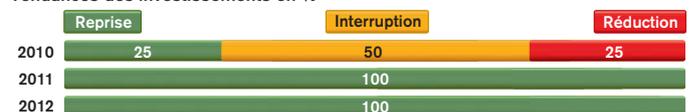
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▶	Distribution électrique	▶
Qualité du secteur bancaire	▲	Efficacité de l'administration	▶
Qualité du personnel d'encadrement	▲	Valorisation sociale des personnes	▶
Taux d'absentéisme	▼	Droit du travail	▼
Sécurité des personnes	▲	Niveau de corruption	▶

## Bilan des entreprises

Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



**Les élections présidentielle et législative** se sont tenues le 28 novembre dans un climat de confusion et de violences. Le même jour, le Conseil de sécurité de l'ONU a reconduit jusqu'au 30 novembre 2012 ses sanctions et exige de la RDC et des États des Grands Lacs une traçabilité sur les minerais exportés.



## LE MOCI votre GPS Business

Besoin de **sécuriser** le règlement d'une exportation ? Besoin de **rassurer** votre nouveau fournisseur étranger avec une **lettre de crédit** ? Besoin d'une ligne de garantie pour répondre à un **appel d'offres** à l'étranger ? Besoin de **proposer** une **solution de financement** à votre client ?

Cette nouvelle édition des sécurités de paiement en partenariat avec la BNP a été **élargie aux garanties internationales** et **aux financements** des exportations, et enrichie des **nouvelles RUU 600** de la CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE.

Prix 34 € TTC franco de port - REF 150022 - COMMERCE INTERNATIONAL LES SOLUTIONS BANCAIRES - T. 0811 02 12 12 - [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)



## Tchad

**Chef de l'État : Idriss Déby Itno • Premier ministre : Emmanuel Nadingar • Population (millions) : 11,1 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 284 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 310 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 13 • Inflation 2010 (%) : 2,1 • Classement IDH (sur 187) : 183**

La croissance au Tchad serait de 2,5 à 3% en 2011, selon le FMI (3,6% selon les autorités tchadiennes), soit une correction par rapport aux 13% enregistrés en 2010 dus en particulier au rebond agricole. Cette faiblesse n'inquiète pas, notamment, le FMI, car il projette un nouveau rebond de 6,9 à 7% en 2012, lié à une hausse attendue de la production pétrolière, des retours financiers d'une pleine année d'activité de raffinage et du bon niveau d'investissements tant public que privé étranger. L'inflation s'établirait à 2% en 2011, grimant à 5% en 2012. Si la sécurité intérieure du Tchad s'est améliorée, la révolution en Libye a donné lieu à l'arrivée de quelque 70 000 personnes.

À fin avril, les recettes budgétaires avaient augmenté de 52,6%, à 348,7 milliards FCFA, pour des dépenses de 383,7 milliards FCFA, ce qui a permis de limiter le déficit (13,4 milliards contre 78,6 milliards à fin avril 2010). Toujours à fin avril, les avoirs extérieurs nets du pays avaient fait un bond de 72,2%. Mais les crédits à l'économie se sont contractés de 2% en raison notamment du remboursement intégral du crédit consolidé de la campagne cotonnière 2008-09. En novembre, suite à trois semaines de grève des fonctionnaires, le gouvernement a accordé un relèvement important des salaires (+20% en 2012, +40% en 2013, +40% en 2014). La stratégie gouvernementale consiste à diversifier l'économie pour faire face au déclin des ressources pétrolières (115 000 barils par jour (b/j)). Pour ce faire, il a notamment lancé en mai un emprunt obligataire de 100 milliards FCFA, levant au final 107,6 milliards FCFA sur les marchés national et régional, en vue de financer des infrastructures et résorber une partie de la dette intérieure.

En juin a été inaugurée la raffinerie de Djermaya construite par la Société de raffinage de N'Djamena (SRN), joint-venture entre China National Petroleum (CNPC, 60%) et SHT (40%). D'une capacité de 20 000 b/j, elle est approvisionnée par les champs des Rôniers, via un pipeline de 311 km, exploités par CNPC et inaugurés en février. La raffinerie produit sa propre électricité (40 MW) et approvisionne N'Djamena. Toutefois, dès le mois d'octobre, le gouvernement a dû relever les prix à la pompe après que la SRN a stoppé la production au motif qu'elle avait perdu des millions de dollars en trois mois d'exploitation, les prix négociés initialement avec le gouvernement n'étant pas adaptés. C'est aussi la Chine (Exim Bank) qui a financé la cimenterie (200 000 t/an) de Baoré à Pala ; elle a démarré le 1<sup>er</sup> décembre 2011.

**Côté infrastructures**, China CAMC Engineering a signé en mars un contrat de 700 millions EUR destiné à la construction de l'aéroport de Djermaya, à usage civil et militaire. Relié à la capitale par une autoroute de 40 km et d'une capacité d'un million de passagers par an, il devrait être achevé d'ici 2015 et servir de hub aux vols du Proche-Orient et d'Asie. C'est China Civil Engineering Construction qui construira le chemin de fer (1 344 km,

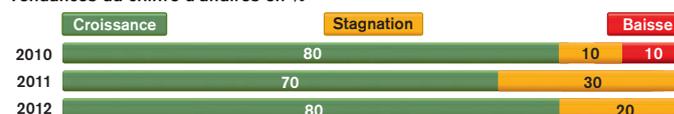
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,11 sur 5 ▼

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Niveau de fiscalité	▲	Réseau aérien local et régional	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Distribution électrique	▶
Taux d'absentéisme	▲	Fraude douanière	▼
Sécurité des personnes	▲	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▲	Coût du fuel	▼

## Bilan des entreprises

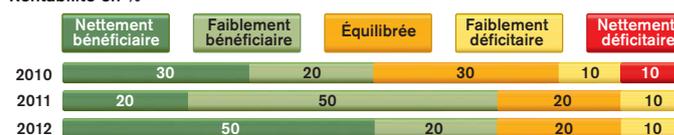
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



7,5 milliards USD) avec deux premiers tronçons Abéché-Adr (frontière du Soudan), et Moundou-Kouteré (frontière du Cameroun), puis dans une deuxième phase, Abéché-Moundou.

**2011 aura été une année plus « normale » dans l'agriculture** après l'exceptionnelle année 2010 durant laquelle s'étaient conjugués bonnes pluies, accroissement des surfaces et bonnes disponibilités d'intrants. Quant au coton, la Nouvelle société cotonnière du Tchad annonce une reprise lente de la production qui est passée de 14 000 t en 2009-10 à 22 000 t de fibres en 2010-11, avec une prévision de 35 000 t sur 2011-12.

**Idriss Déby a été réélu** le 25 avril (88,66%) et son parti, le Mouvement patriotique du salut (MPS), a obtenu le 13 février, 110 sur 188 sièges au Parlement. Les élections communales, prévues pour novembre 2011, ont été repoussées au 15 janvier 2012.

# Alink Telecom fait de l'Afrique le centre du monde



Présent dans plus de 12 pays d'Afrique,  
le Groupe Alink Telecom est un opérateur  
panafricain de solutions IP convergentes  
spécialisé depuis 1994 dans les solutions  
de Connectivité, Interconnexion de Sites,  
Téléphonie IP, Convergence IP  
et Wholesale Carrier services

Performantes, économiques et fiables,  
nos solutions conçues sur mesure  
s'adaptent aux besoins spécifiques  
de nos marchés et de chacun de nos  
clients.



**sales@alinktelecom.net • www.alinktelecom.net • Tél. : +225 20 31 14 30**

Afrique du Sud | Bénin | Burkina Faso | Cameroun | Congo | Côte d'Ivoire | Ghana | Guinée | Libéria | Mali | Niger | Tanzanie



## Afrique du Sud

**Chef de l'État : Jacob Zuma • Vice-président : Kgalema Motlanthe • Population (millions) : 49,4 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 219 912 • PIB/hab 2010 (USD) : 3 748 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 2,8 • Inflation 2010 (%) : 4,3 • Classement IDH (sur 187) : 123**

L'économie sud-africaine se redresse après la crise de 2008-09, avec une croissance attendue à 4% en 2011 selon le FMI (3,1% selon le Trésor sud-africain), stimulée par les investissements publics, une bonne consommation intérieure (hausse des salaires des fonctionnaires, classe moyenne noire en progression de 15% par an) et un chômage qui se stabilise à 25% mais demeure élevé, comme l'endettement des ménages (78% du revenu disponible) ; l'inflation s'établirait à 6,1%.

Si le rand (ZAR) a été stable au premier semestre, il a ensuite chuté, perdant 26% entre janvier et fin novembre\*. Le déficit budgétaire serait de 4% en 2010-11 avec une dette publique à 36,6% du PIB en 2011 ; la dette extérieure baisserait de 27,1% du PIB en 2010 à 24,4% en 2011. À noter que le gouvernement est accusé, même par ses alliés politiques, de ne pas assez combattre une corruption endémique : des ministres ont été révoqués et le chef de la police suspendu.

Dans le secteur minier, une page historique se tourne avec la cession par la famille Oppenheimer à Anglo American de 40% de ses parts dans De Beers (pour 5,1 milliards USD...), ce qui porte à 85% la participation d'Anglo dans le diamantaire dont les bénéfices ont bondi de 55% au premier semestre 2011. Par ailleurs, Gold One a racheté le producteur d'or et d'uranium Rand Uranium, et le chinois Jinchuan a évincé l'offre du brésilien Vale en offrant 1,3 milliard USD pour Metorex ; il a aussi investi 877 millions USD dans le platine en rachetant 45% de Wesizwe Platinum. Pour sa part, Implats produirait 2 millions d'onces de platine d'ici 2014 mais dans l'intervalle, sa production baissera (-7,5% prévu sur 2012, à 1,7 million d'onces) car son infrastructure est vieillissante. En novembre, Sasol a inauguré son unité de catalyse à partir de cobalt.

Au plan énergétique, suite aux coupures et délestages en 2008, l'accent est mis sur les énergies renouvelables (101,6 mil-

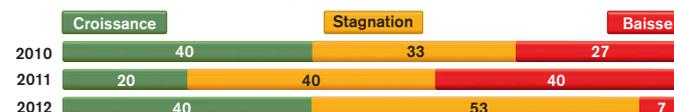
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,01 sur 5 ▼

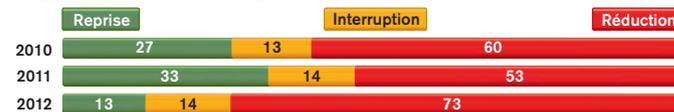
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▼	Réseau ferré	▲
Réseau téléphonique mobile	▲	Incitation à l'investissement	▲
Droit foncier	▲	Sécurité des personnes	▲
Qualité du secteur bancaire	▲	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Coût du transport aérien	▲	Niveau de corruption	▼

### Bilan des entreprises

Tendances du chiffre d'affaires en %



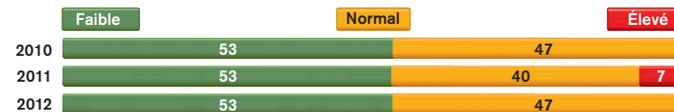
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



**25€**  
+5€  
de frais de port

## Atlas des risques pays du MOCI

3<sup>ème</sup> édition

L'Atlas des risques pays du MOCI reste pratique, concret et utile mais expert : cet objectif a animé notre rédaction pour réaliser cette troisième édition.

Notre Atlas a plus que jamais son rôle à jouer pour aider les entreprises à forger leur politique de gestion des risques de non-paiement. Il fournit des informations et des recommandations claires et précises sur des notions clés telles que les meilleures pratiques de paiement ou les conditions de la logistique et des transports dans 104 pays répartis sur tous les continents.

Toutes les fiches ont été actualisées tant sur le plan de chiffres clés que des notes de risques. Chaque fiche fournit les informations et conseils clés dans sept domaines : la tendance du risque pays, les meilleures sources pour se renseigner sur la solvabilité des entreprises du pays, les moyens de paiement recommandés, les conditions de paiement les plus pratiquées, les garanties bancaires locales, les solutions en cas de litige, et enfin la logistique et les douanes.

Pour tout renseignement - Tél : +33 8 11 02 12 12 - e.mail : [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)



lions USD du gouvernement, 250 millions USD de la Banque mondiale) avec notamment le développement par Eskom du parc éolien Sere Wind (Western Cape), pour lequel la France a octroyé 100 millions EUR, et une centrale solaire à concentration (100 MW) dans le Northern Cape ; un programme nucléaire (9,6 MW d'ici 2030 ; 125,7 milliards USD) a été lancé. Actuellement, 85% de l'électricité provient de centrales à charbon. Harrison & White Investments développera 10 GW d'énergies éolienne et hydraulique dans le cadre du Lesotho Highlands Power Project (15 milliards USD sur financements chinois). Enfin, l'Afrique du sud et la République démocratique du Congo (RD Congo) ont lancé le projet hydroélectrique d'Inga (5 000 MW, 8 à 10 milliards USD d'investissements).

**Dans les TIC** (6% du PIB, 13,4 milliards USD), Telkom investit 127 millions USD (sur financement chinois) dans la téléphonie mobile avec son réseau 8ta ; Huawei fournira les équipements téléphoniques.

**Pour résoudre le difficile acheminement des produits miniers**, notamment le charbon de Witbank, Transnet portera de 62,2 millions de tonnes (Mt) actuellement à 81 Mt d'ici 2015 sa capacité de transport ferroviaire afin de mieux coller aux nouvelles capacités du port de Richards Bay (91 Mt). La société dégagerait 14 Mt supplémentaires pour le charbon d'ici deux à trois ans, en faisant transiter les autres marchandises sur une

nouvelle ligne, via le Swaziland. Cette situation est un frein au développement de Waterberg, nouveau hub charbonnier dans le Limpopo et qui devrait se substituer à Witbank où les réserves se réduisent. Après des années de sous-investissements, Transnet met les bouchées doubles en transportant 1,65 Mt par semaine, mais des investissements de plus de 30 milliards USD seraient nécessaires ces douze prochaines années.

**Dans l'aéronautique**, alors qu'Aerosud a présenté son premier avion entièrement conçu en Afrique du Sud (Ahrlac), le pays devrait investir 20 milliards EUR dans 180 nouveaux appareils ces vingt prochaines années afin de répondre à la croissance annuelle de son trafic aérien (+6%/ an d'ici 2030).

**Dans le secteur agricole**, malgré une production record de maïs de 12,815 Mt en 2009-10, l'Afrique du Sud ayant trop exporté notamment vers de nouveaux marchés (Corée du sud, Japon, Koweït, Taiwan, Italie, Espagne, Mexique, Portugal, Venezuela), le pays a manqué de maïs ce qui a renchéri les prix et obligé à en importer. Des superficies plus importantes seraient emblavées en 2011-12. À noter qu'Agrana, filiale de Südzucker, leader mondial des préparations de fruits pour l'industrie laitière, construit sa deuxième usine en Afrique du Sud.

\* Taux de change au 24.11.2011 :  
1 rand sud-africain (ZAR) = 0,087 EUR  
ou 1 EUR = 11,415 ZAR



## Entretien avec Jean-Charles Mulet, Directeur du Département Energie Process Environnement

**Avec 50 ans d'innovation technologique et industrielle, le groupe Bertin Technologies est un des acteurs majeurs de la Recherche partenariale française. Quelles valeurs et exigences l'ont conduit à cette reconnaissance aujourd'hui ?**

Bertin Technologies a la particularité d'être à la fois multi-métiers, multi-secteurs et multi-compétences. Notre valeur ajoutée réside dans l'association de différentes disciplines des sciences de l'Ingénieur et de la Vie pour concevoir et développer des équipements innovants et des prestations d'expertise/conseil. Nous nous appuyons donc sur un capital humain de haut niveau, valorisons l'esprit d'entreprise, l'écoute, l'excellence technique et le professionnalisme dans la conduite de nos projets.

**Quelle est l'implication du groupe en Afrique ?**

Dans le domaine des énergies renouvelables, Bertin Technologies a développé un partenariat fort avec 2iE, plate-forme de formation et de recherche

à Ouagadougou qui rayonne dans de nombreux pays d'Afrique. Nous avons réalisé en 2010 et 2011 une étude de faisabilité d'une centrale solaire thermodynamique à concentration au Burkina Faso (financement FASEP - DG Trésor) et mis au point une station de mesure de la ressource solaire pour fournir aux développeurs de projets et aux industriels des données validées. Depuis, cinq nouvelles stations sont en cours de déploiement en Afrique pour enrichir les cartographies d'ensoleillement au Burkina Faso, aux Emirats Arabes Unis et au Maroc.

**Indéniablement Bertin Technologies met son savoir-faire au service des grands comptes. Etes-vous à même de répondre aussi, à la problématique des PME ?**

Oui, tout à fait. Depuis plus de 50 ans, nous répondons aux besoins de clients de toutes tailles et de tous secteurs. S'il est vrai que l'on parle plus facilement des grands groupes, les références auprès de PMI/PME sont nombreuses. Notre organisation « projets » autour de spécialistes et experts multidisciplinaires nous permet de nous adapter aux activités, objectifs, disponibilités et moyens

de nos clients. Nous sommes alors opérationnels immédiatement dans les pays d'Afrique où le tissu PME est important.

**Plus largement, quels sont d'après vous, les atouts de l'Afrique pour les entreprises françaises ?**

L'Afrique a une opportunité de développement fort dans les prochaines années car elle dispose de nombreuses ressources naturelles tant au niveau des matières premières que des ressources énergétiques. En parallèle, le dynamisme de sa croissance démographique engendre l'émergence d'un marché de consommation local. Le thème de l'énergie à partir de la ressource solaire est un excellent exemple de ce double rôle de producteur, consommateur. Les nombreux projets en cours au Maroc, en Tunisie, en Afrique du Sud, dans les pays de l'UEMOA, sur le continent entier, mobilisent déjà les entreprises françaises.

Jean-Charles Mulet - Directeur  
Bertin Technologies  
Avenue du 1er Mai - 40220 Tarnos  
mulet@bertin.fr - 05 59 64 49 65



## Angola

**Chef de l'État : Jose Eduardo dos Santos • Premier ministre : Fernando da Piedade Dias dos Santos • Population (millions) : 18,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 246 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 1 290 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,4 • Inflation 2010 (%) : 14,5 • Classement IDH (sur 187) : 148**

La croissance de l'Angola serait de 3,7% en 2011 et renouerait en 2012 avec un taux à deux chiffres, à 10,8%, selon le FMI. Les dépenses ont été contenues et l'exécution budgétaire renforcée. L'inflation régresserait à 15% en 2011, puis à 13,9% en 2012. Le gouvernement a ainsi pu s'attaquer aux arriérés de 6,8 milliards USD à l'égard des entreprises. La situation étant jugée positive, le FMI a décaissé début novembre 134,8 millions USD, portant l'ensemble de ses engagements à 1,21 milliard USD depuis l'accord de 2009.

**De nets progrès ont été faits en matière de gouvernance :** meilleure transparence des finances publiques, meilleure gestion des transferts des ressources pétrolières vers le budget, réduction des opérations « quasi fiscales » de la société pétrolière nationale Sonangol. Le gouvernement rédige maintenant des rapports trimestriels sur l'exécution budgétaire, la Banque centrale améliore ses mécanismes de contrôles internes et la monnaie, le kwanza, est plus stable. Un nouveau code d'investissements a été élaboré.

**Selon une loi votée en novembre,** toutes les opérations financières des compagnies pétrolières devront désormais passer par le secteur bancaire national. L'enjeu est estimé à 10 milliards USD par an. À noter que Standard Bank, qui a reçu son autorisation d'établissement en 2010, prévoit d'ouvrir 12 agences universelles en 2012, avec un focus sur les mines et l'agriculture.

**Les cours internationaux du pétrole** sont demeurés élevés et la production angolaise soutenue, à 1,7 million de barils par jour (Mb/j). Elle est toutefois inférieure au pic de 1,9 Mb/j atteint en 2010, en raison de problèmes techniques dans le champ de Plutonio (BP) et d'opérations de maintenance. La production (40% du PIB, 90% des exportations) atteindrait 2,2 Mb/j en 2012 (supérieure à celle du Nigeria) avec le démarrage de deux projets : Pazflor (réserves 590 Mb, capacité de production 220 000 b/j), inauguré en novembre par Total, et le projet PSVM de BP. Ils feraient plus que compenser la fermeture de Xicomba d'Exxon-Mobil.

**L'indonésien Pertamina** a levé 1,5 milliard USD d'émissions obligataires pour développer ses puits de Cepu et Madura Ouest, tandis que le puits à Cabinda de l'argentin Pluspetrol – le premier à terre à être exploité en Angola depuis des décennies – entrerait en production en 2012. D'importants espoirs sont aussi fondés sur les nouvelles licences d'exploration ultra-deep (« pre-salt blocs ») allouées début 2011.

**L'usine de liquéfaction Angola LNG,** en construction près de Soyo, doit entrer en production en 2012. Un projet de raffinerie (200 000 b/j) à Lobito a été scellé en décembre 2010 entre les compagnies pétrolières sud-africaine et angolaise. Dans l'industrie minière, Alcoa étudie un projet de raffinerie d'alumine

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,47 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau téléphonique mobile	▲	Distribution électrique	▲
Droit du travail	▲	Efficacité de l'administration	▲
Sécurité des personnes	▲	Incitation à l'investissement	▲
Fiabilité des partenaires et interlocuteurs	▲	Qualité du personnel d'encadrement	▲
Coût du fuel	▼	Niveau de corruption	▲

## Bilan des entreprises

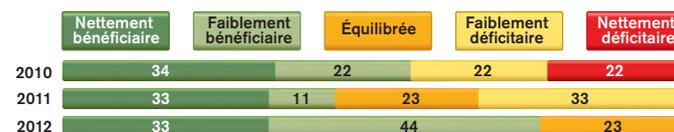
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



d'une capacité de 750 000 t/an. La production de diamants serait de 9 millions de carats (8,5 millions en 2010) et les trois grands groupes que sont le russe Alrosa, le brésilien Odebrecht et l'angolais Endiama envisagent d'investir 1,33 milliard USD entre 2011 et 2015 pour développer leurs activités.

**Dans l'agroindustrie,** un groupement d'entreprises japonaises (Sojitz, Sumitomo, Mitsubishi et Toyo Engineering) a remporté la construction d'une usine d'engrais qui entrerait en production en 2015 (investissement de 1,3 milliard USD). Ce serait la première en Angola et la plus grande d'Afrique subsaharienne, avec une production d'ammoniac de 660 000 t (moitié destinée aux marchés africains et européens) et 580 000 t d'urée.

**Des élections générales** devraient avoir lieu au troisième trimestre 2012.



# Botswana

**Chef de l'État : Ian Khama • Vice-président : Mompoti Merafhe • Population (millions) : 1,9 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 582 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 4 602 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 7,2 • Inflation 2010 (%) : 6,9 • Classement IDH (sur 187) : 118**

D'une croissance négative de 4,9% en 2009, le Botswana a fait un bond à 7,2% en 2010 mais devrait ralentir à 5,5% cette année selon le gouvernement (6,5% selon le FMI) ; il projette 7,1% sur 2012. L'inflation serait de 7,8% avec une hausse du prix de l'électricité et de la santé conjuguée à celle des produits alimentaires et du pétrole importés. La dette a baissé de 17 à 13,8% du PIB. La maîtrise du déficit fiscal sur 2010-11 (10% du PIB au lieu des 12% projetés) résulte d'une baisse des dépenses ce qui a compensé celle des recettes d'exportations. **Les diamants** (premier producteur mondial, 63% de ses recettes), dont la production stagne, sont très sensibles aux crises internationales, mais les secteurs non miniers et les investissements privés nationaux progressent bien : la centrale Moropule B (600 MW) serait achevée en 2012-13 ce qui réduira les importations d'électricité d'Afrique du Sud.

**Suite au rachat par Anglo American** des parts de la famille Oppenheimer dans le groupe diamantaire De Beers en novembre (cf. fiche Afrique du Sud), le gouvernement botswanais étudie la possibilité d'utiliser son droit de préemption, ce qui

porterait sa part dans Debswana à 25%. À noter que De Beers a confié à Debswana les activités de tri et de ventes de diamants bruts auparavant effectuées à Londres et ce, à partir de fin 2013. Par ailleurs, les mines de diamants AK6 et Damtshaa sont entrées en production ainsi que celle de cuivre/argent de Boseto.

**Le Botswana veut se diversifier** et a suspendu, entre juin et septembre, l'octroi de toutes nouvelles licences de prospection de charbon (réserves estimées 212 milliards de tonnes) et autres ressources (notamment le gaz), afin d'élaborer une stratégie à long terme.

**Les exportations de viande de bœuf** vers l'Union européenne (de facto, vers tous les autres marchés aussi) ont été suspendues en février pour six mois pour non-conformité aux normes sanitaires et de traçabilité, l'UE craignant que l'épidémie de fièvre aphteuse en Afrique du sud et en Zambie se soit propagée. Le gouvernement a lancé un programme d'urgence (8,49 millions EUR) mais s'attelle aussi à modifier le système de pâturage communal pratiqué.

## Avis d'expert Barclays Bank

L'intégration régionale du Botswana dans l'Union Douanière d'Afrique Australe (Southern African Custom Union : SACU) permet un commerce libre de barrières tarifaires et douanières avec les autres pays membres. On s'attend à une accélération de la demande déjà élevée sur cette région. Par ailleurs, grâce à l'adhésion à la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (Southern African Development Community : SADC), le Botswana s'ouvre sur un marché potentiel de 200 millions de personnes.

Des mesures d'incitation ont été prises pour attirer les investisseurs : faible imposition des entreprises (25% et même 15% pour les produits manufacturés et le secteur des services financiers), absence de contrôle des changes, admission de cautions douanières, absence de droit et taxes sur les importations de matières premières, de machines et de biens d'équipements. A ces facteurs d'attractivité pour les investisseurs, il faut ajouter la stabilité de l'environnement politique et une gouvernance de qualité.

Le pays affiche une balance commerciale positive (exportations 5,13 milliards de dollars US et importations : 3,93 milliards de dollars US). L'Union Européenne est le premier débouché commercial du Botswana avec presque deux tiers des exportations : produits miniers, viande bovine etc. La première source d'approvisionnement reste l'Afrique du Sud avec 76 % d'importations.



## Burundi

**Chef de l'État : Pierre Nkurunziza • Premier vice-président : Terence Sinunguruza • Population (millions) : 8,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 27 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 117 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,9 • Inflation 2010 (%) : 6,4 • Classement IDH (sur 187) : 185**

La croissance en 2011 ne serait que de 4,2%, selon le FMI (4,8% prévu pour 2012), soit inférieure aux prévisions en raison de la baisse de la demande suite au renchérissement des prix des produits alimentaires et énergétiques. L'inflation grimperait à 8,7% (6,4% en 2010) et atteindrait 12,5% en 2012. À noter que le budget 2012, adopté en novembre, prévoit une hausse de 18,2% des recettes et de 18,1% des dépenses, le déficit global devant s'élever à 81 millions USD. Le gouvernement s'est attaqué avec succès à l'évasion fiscale, renflouant de 38% ses recettes sur les neuf premiers mois de 2011 par rapport à 2010. Mais Transparency International estime le pays comme le plus corrompu d'Afrique de l'Est.

La campagne de café (première source de revenus du pays) n'a pas été bonne, les caféiers étant dans le creux de leur cycle biennal végétatif : la production chuterait de 24 000 t en 2010-11 à 13 000 t, les recettes attendues étant de 37 % à 52,1 millions USD en 2011-12. Le pays ambitionne les 40 000-50 000 t d'ici cinq ans, notamment en remplaçant le verger vieillissant. Quant au thé, la production atteindrait 9 000 t en 2011 (8 016 t en 2010), grâce aux pluies favorables et aux engrais. Le niveau élevé des prix a permis d'engranger 18,5 millions USD sur les neuf premiers mois de l'année, en hausse de 38 % sur la même période de 2010.

Au niveau énergétique, le pays est pris en étau entre le prix élevé du carburant, qui a bloqué l'approvisionnement de la centrale thermique, et la faiblesse du niveau d'eau, notamment du lac Rwegura, qui a impacté la production de la centrale hydraulique qui fournit 18 des 42 MW du pays. L'électricité a donc été rationnée à partir de juillet et les prix relevés de 124% en septembre. Mais d'ici 2016, le pays aura besoin de 270 MW pour faire face à une demande en hausse de 13% par an et pour démarrer l'exploration des réserves en nickel (4,2 Mt). D'où la signature en mars par le Burundi de l'accord régional sur le partage des eaux du Nil, qui lui permettrait de construire deux barrages (410 MW) aux confins du Rwanda et de la RD Congo. En novembre, le président burundais a relevé six ministres de

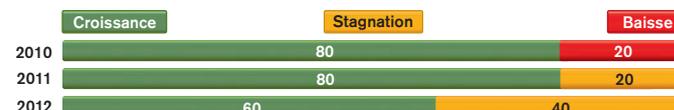
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,69 sur 5 ▲

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau routier	▲	Tarifs douaniers	▼
Réseau téléphonique fixe	▲	Harcèlement fiscal	▼
Niveau de la fiscalité	▲	Droit foncier	▲
Facilités de crédit aux entreprises	▲	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▲
Coût de la main-d'œuvre	▼	Coût du transport aérien	▼

### Bilan des entreprises

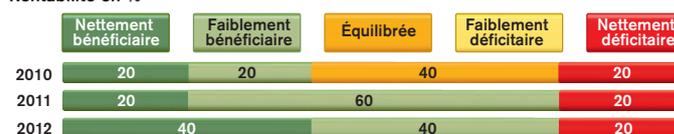
Tendances du chiffre d'affaires en %



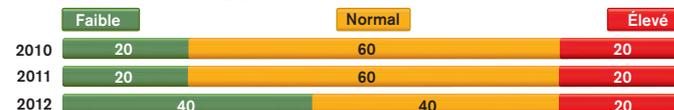
Tendances des investissements en %



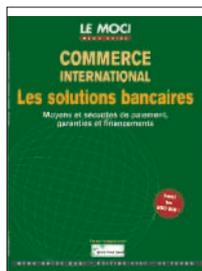
Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



leurs fonctions en raison de leurs « faibles performances ». Le gouvernement a, par ailleurs, été confronté toute l'année à une vague d'attaques attribuées officiellement à des « bandits armés ».



### LE MOCI votre GPS Business

Besoin de **sécuriser** le règlement d'une exportation ? Besoin de **rassurer** votre nouveau fournisseur étranger avec une **lettre de crédit** ? Besoin d'une ligne de garantie pour répondre à un **appel d'offres** à l'étranger ? Besoin de **proposer** une **solution de financement** à votre client ?

Cette nouvelle édition des sécurités de paiement en partenariat avec la BNP a été **élargie aux garanties internationales** et **aux financements** des exportations, et enrichie des **nouvelles RUU 600** de la CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE.

Prix 34 € TTC franco de port - REF 150022 - COMMERCE INTERNATIONAL LES SOLUTIONS BANCAIRES - T. 0811 02 12 12 - abonnement@lemoci.com



# Djibouti

**Chef de l'État : Ismail Omar Guellah • Premier ministre : Dileita Mohamed Dileita • Population : 833 000 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 23 200 • PIB/hab 2010 (USD) : nc • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 3,5 • Inflation 2010 (%) : 4 • Classement IDH (sur 187) : 165**

**L'économie djiboutienne** enregistrerait une croissance de 4,8% en 2011 (3,5% en 2010), selon le FMI, stimulée par une normalisation des activités portuaires et un regain d'investissements directs étrangers. En revanche, l'inflation devrait grimper à 7,1% en 2011 (4% en 2010) en raison de la sécheresse dans toute la Corne de l'Afrique qui a généré une flambée des prix, elle devrait retomber à 1,9% en 2012.

**Djibouti doit consacrer 330 millions USD** aux travaux d'extension du port (fin prévue en 2014), avec la construction d'un quai et l'équipement du terminal de Doraleh ; la capacité portuaire passera alors de 800 000 à un million de conteneurs par an. Un appel d'offres serait lancé début 2012. À noter que début juillet, le Japon – présent depuis 2009 sur la base américaine Lemonnier – a ouvert sa propre base (180 hommes) pour combattre la piraterie. Cette base générerait des revenus annuels de 30 millions USD pour Djibouti.

**En mai a été achevée l'interconnexion électrique** entre Djibouti et l'Éthiopie (chantier commencé en 2008) et les premières importations d'électricité ont eu lieu ; à terme, la

fourniture d'électricité pourrait atteindre 200 MW. Actuellement, la consommation djiboutienne en électricité atteint 75 MW (138 MW d'ici 2015) alors que sa production effective (exclusivement à partir de pétrole importé) est de 57 MW. Le recours à de l'énergie hydraulique réduirait le coût. Parallèlement, Djibouti va consacrer 19,6 millions USD ces deux prochaines années à explorer des solutions géothermiques, avec l'appui de la Global Environment Facility, la Banque mondiale et l'Opep. Les forages devraient être achevés en 2013 et l'unité géothermique de 56 MW entrerait en fonctionnement d'ici 2018.

**Enfin, « l'affaire Total »** s'est refermée fin novembre par la condamnation par un tribunal de Djibouti de deux filiales du groupe à 200 millions USD de dommages et intérêts et 4 millions d'amende dans une affaire de pollution : en 1997 des fuites d'hydrocarbures d'un vieux réseau d'oléoducs terrestres s'étaient étendues en mer après des travaux d'extension du port de Djibouti.

**En avril**, Ismael Omar Guellah a été élu pour un troisième mandat présidentiel.



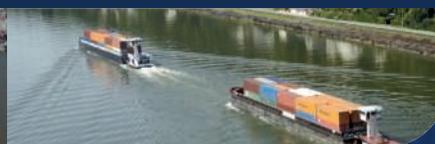
**Rouen,** port maritime d'estuaire au service d'un arrière pays de 25 millions d'habitants



**Rouen Vallée de Seine Logistique :** le groupage aux portes de Paris, des lignes régulières et liaisons fluviales entre les ports du Havre et de Paris.



**De Honfleur à Rouen,** 33 terminaux portuaires spécialisés et sécurisés.



**Port multimodal ouvert vers l'Europe :** accès maritime, autoroutes, voie fluviale à grand gabarit et dessertes ferroviaires.



## Éthiopie

**Chef de l'État : Girma Wolde-Giorgis • Premier ministre : Meles Zenawi • Population (millions) : 83,1 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 1 100 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 214 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 8 • Inflation 2010 (%) : 18,1 • Classement IDH (sur 187) : 174**

La croissance éthiopienne demeure forte, à 7,5% en 2011 selon le FMI – 11,4% selon le gouvernement – mais l'inflation reste un obstacle majeur : 18,1% cette année, plus de 30% en 2012. Ceci résulte de la forte hausse des produits alimentaires et énergétiques importés, mais aussi d'une forte croissance monétaire (+35% en mars). Toutefois, classé récemment en « risque faible de surendettement » et ayant une bonne maîtrise de ses finances publiques, le pays continue à attirer les investisseurs étrangers. Le budget 2011-12 est en hausse de 51%, à 6,93 milliards USD, dont 75,5% serait financé sur ressources nationales, avec une nette hausse des dépenses de santé, éducation et infrastructures.

**Au plan énergétique**, d'ici dix ans, l'Éthiopie entend générer 20 000 MW à partir de projets à vocation régionale ; il exporte déjà de l'énergie à Djibouti (50 MW) et convoite dès 2012 le Soudan et le Kenya. Aussi, le pays a lancé 6 projets éoliens (300 MW Ayisha Wind Farm, 100 MW Debre Birhan Wind Farm, 100 MW Assela Wind Power, 153 MW Adama II Wind Power, 42 MW Mesebo Harena Wind Farm, 250 MW Galema I Wind Power Project) et une unité géothermique (Aluto Langano Geo Thermal, 70 MW) qui généreront, à terme, 1 015 MW pour un coût de 300 millions USD à la charge du gouvernement. À noter que 30 MW sur les 120 MW de l'Ashegoda Wind Power Plant – réalisé par le français Vergnet –, sont opérationnels. Ethiopian Electric Power (EEPCO) entend aussi produire 104 MW avec 4 projets éthanol.

**En mars**, le gouvernement a lancé un mégaprojet hydroélectrique de 5 250 MW sur le Nil (4,8 milliards USD), le barrage de la Grande Renaissance, un des plus grands d'Afrique, qui inquiète Le Caire, très dépendant des eaux du Nil : en septembre, les deux pays se sont entendus pour réaliser une étude d'impact. En outre, deux autres barrages, plus petits, ont été lancés sur les bords du fleuve. Parallèlement, 11 contrats (pour un total de 329 millions USD selon la BAD) ont été signés avec des entreprises (KEC, Kalpataru et Gammon d'Inde, Energoinvest de Bosnie-Herzégovine, JV SAE d'Italie, Cymi d'Espagne, Alstom Grid de France et ABB d'Allemagne) pour construire des lignes de transmission électriques vers les pays voisins (Souda, Yémen, Kenya, Égypte), notamment sur financements AFD, et réhabiliter des stations secondaires.

**La production de gaz** démarrerait d'ici six ans. À ce jour, 11 entreprises ont des licences pour développer 31 blocs dans le bassin de l'Ogaden qui recèlerait 4,7 trillions pieds cubes (bcf). Le chinois Petro Trans, qui a signé en juillet pour la concession de Calub et Hilala, investira 4 milliards USD. Les gisements d'or, argent, cuivre, platine, potasse et tantale attirent un nombre croissant d'investisseurs, dont cette année le

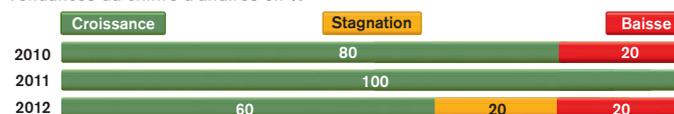
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,92 sur 5

Points forts	Points faibles
Réseau aérien local et régional	Distribution électrique
Fraude fiscale	Procédures douanières
Droit du travail	Droit foncier
Sécurité des personnes	Qualité du secteur bancaire
Coût de la main-d'œuvre	Protection de l'environnement

## Bilan des entreprises

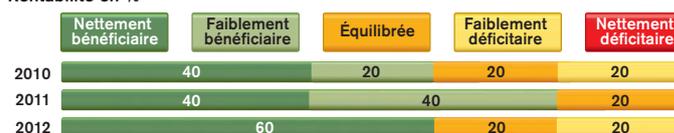
Tendances du chiffre d'affaires en %



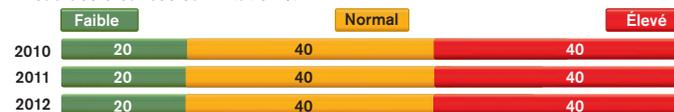
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



britannique Stratex pour l'or ainsi que le développement du projet Danakil du canadien Allana Potash. Actuellement, seul le saoudien Midroc extrait de l'or mais Nyota, coté à Londres, a demandé une licence d'exploration de Tulu Kapi qui recèlerait 1,2 million d'onces.

**Les volumes échangés sur l'Ethiopia's Commodity Exchange (ECX)**, marché des commodities créé en 2008, ont doublé à 502 000 t en 2011. La Bourse entend doubler le nombre de ses produits cotés en 2012 et devrait accroître ses zones de stockage à 16 entrepôts (capacité de 200 000 t) et développer ses fonctions de marchés à terme. Sur la campagne 2010-11, les exportations de café ont atteint 200 000 t, générant 841,6 millions USD (+59% par rapport à 2009-10), un record. Le premier producteur africain entend porter à 700 000 t sa production d'ici 2015.



# Kenya

**Chef de l'État : Mwai Kibaki • Premier ministre : Raila Odinga • Population (millions) : 37,5 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 580 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 464 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,6 • Inflation 2010 (%) : 4,1 • Classement IDH (sur 187) : 143**

**Sécheresse**, coupures d'électricité, flambées des prix, chute de la demande européenne : la croissance kényane ne serait que de 5% en 2011 (4% selon le ministère de la Planification). Face à une inflation de 12,1% et la dépréciation du shilling (KES)\*, la Banque centrale a relevé ses taux directeurs. Un contrôle des prix des produits essentiels a été établi et des droits d'importation – maïs, blé, kérosène – ont été levés. De janvier à septembre, le déficit de la balance commerciale a grimpé à 577 milliards KES. Début novembre, les réserves en devises n'étaient que de 3,691 milliards USD (3,39 mois d'importations). D'où une nouvelle demande de soutien au FMI, s'ajoutant aux 500 millions USD accordés en février.

**La demande énergétique** atteint 1 200 MW face à une capacité installée de 1 460 MW (44% en hydraulique) mais dont la production réelle avoisine 1 100 MW ; l'objectif de production tend à 21 000 MW d'ici 2030, avec un mix hydroéolien-géothermie-charbon-nucléaire et le défi d'une interconnexion régionale. En novembre, Kenya Electricity Generating a passé un contrat avec Toyota Tsusho et Hyundai Engineering pour tripler (de 115 à 395 MW d'ici 2014) la capacité de génération géothermique à Olkaria. Trois unités thermodiesel (252 MW) seront réhabilitées d'ici juin 2012 et une autre (80 MW) en 2013 ainsi que 3 projets hydroélectriques (73 MW) et des projets éoliens (384 MW, dont 310 pour le Lake Turkana Wind Power). La construction du terminal GNL au port de Mombasa démarrerait début 2012.

**Côté pétrole**, Total a racheté, en septembre, 40% dans 5 permis offshore d'Anadarko/Cove Energy, tandis que Tullow Oil a repris, en février, 50% dans les blocs d'Africa Oil. L'entreprise publique Nock envisage une réserve stratégique nationale qui porterait de 21 à 90 jours les réserves.

**La construction d'un nouveau terminal à conteneurs** au port de Mombasa (300 millions USD sur financement japonais, capa-

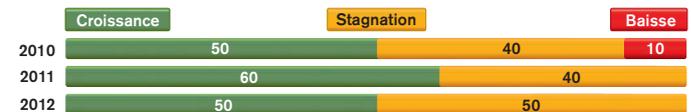
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,46 sur 5 ▼

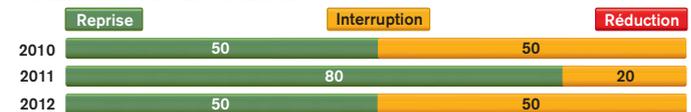
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aérien local et régional	▼	Réseau ferré	▶
Qualité du secteur bancaire	▼	Distribution électrique	▼
Droit du travail	▲	Fraude douanière	▼
Fiabilité des partenaires et interlocuteurs	▲	Délais des procédures judiciaires	▶
Coût des télécoms	▲	Coût du fuel	▼

## Bilan des entreprises

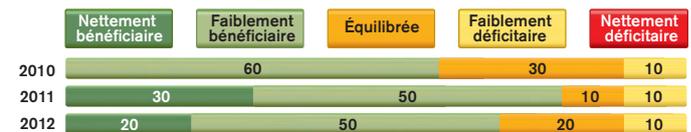
Tendances du chiffre d'affaires en %



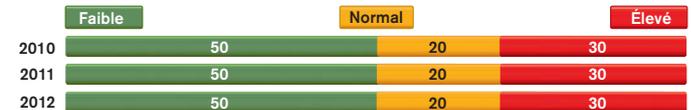
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



## Exporter en Afrique

Facile avec



Export-in

1/2 journée de pré-diagnostic gratuit

Contact : 06 32 65 85 20 ou [www.export-in.com](http://www.export-in.com)



## Kenya

cité 18 Mt) a démarré, tandis que le projet du deuxième port de Lamu, reliant l'Éthiopie et le Sud-Soudan (5,3 milliards USD, capacité de 23 Mt) suit son cours. Rift Valley Railways (dont l'égyptien Citadel Capital détient 51%) a obtenu 164 millions USD pour rénover la ligne ferroviaire.

**Dans le secteur minier**, Goldplat a obtenu en novembre la première licence d'exploitation d'or à Kilimapesa (5 000 onces/an), et le canadien Pacific Wildcat Resources a découvert du niobium et des terres rares près de Mombasa.

**La production céréalière** a baissé de 7% en 2011, avec des besoins en importations sur 2011-12 estimés à 2,3 Mt (+37%). Des cours élevés du café et une bonne récolte (+6% à 54 000 t pour 2011-12) feraient grimper de 7% les recettes d'exportations, à 28 milliards KES, mais la récolte de thé a chuté de 13% sur les neuf premiers mois 2011 (259 300 t). Les recettes hor-

tales (84 milliards KES) ont chuté au premier semestre avec la crise en Europe (82% des exports). Dans le sucre (production de 523 522 t en 2010, consommation de 772 731 t), le mauricien Omnicane construira une raffinerie, un générateur à base de bagasse (18 MW) et une unité de production d'éthanol (30 000 l). Le Sugar Amendment Bill 2011 a lancé la privatisation de 5 raffineries : Sony, Chemelil, Nzoia, Muhoroni et Miwani. **Le nombre de touristes** a augmenté de 13,6% au 1<sup>er</sup> semestre (594 083), mais les attaques terroristes des étrangers inquiètent. L'extension en cours à l'aéroport de Nairobi et la construction d'un nouvel aéroport permettront d'accueillir 20 millions de visiteurs/an. **Après deux mandats**, le président Mwai Kibaki cèdera sa place en 2012 alors que ces derniers mois, plusieurs affaires de corruption ont touché de hauts responsables politiques.

\*1 EUR = 119,57 KES au 29.11.2011.

### Avis d'expert Barclays Bank

En 2012, la croissance et la reprise sectorielle devraient être freinées par la persistance du manque de liquidités.

#### Télécoms et infrastructures

La bonne santé du secteur des TIC a fortement contribué à la croissance économique de ces dernières années. Dans ce secteur, la concurrence est accrue et les opérateurs mobiles clés se disputent les parts de mar-

ché. Le secteur a connu d'importantes innovations notamment avec le virement par mobile (mobile money transfer service).

Par ailleurs, l'accessibilité au marché kenyan a bénéficié de l'amélioration significative du réseau autoroutier et de l'extension des principales routes.

#### Secteur bancaire

L'augmentation du taux de ban-

carisation est corrélée avec l'augmentation du nombre d'opérations en banque de détail. Comme dans d'autres pays de la zone, on retrouve le développement de l'aspect « multicanal » avec les plateformes Internet et la téléphonie mobile.

Enfin, les banques sous-capitalisées, qui doivent atteindre des impératifs de capital, entreront dans un processus de recapitalisation en 2012.

**Le MOCI**  
Votre GPS Business

**lemoci.com**





# Madagascar

**Chef de l'État : Andry Nirina Rajoelina • Premier ministre : Jean Omer Beriziky • Population (millions) : 19,2 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 587 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 237 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 0,6 • Inflation 2010 (%) : 9,2 • Classement IDH (sur 187) : 151**

**Madagascar amorce une timide normalisation** mais la morosité reste de mise sur fond d'austérité : suspension des missions à l'étranger, gel de l'octroi de licences (mines, télécommunications, audiovisuel, pêche), plafonnement des engagements budgétaires, lutte contre la corruption, etc.

**La croissance serait de 1% en 2011** (après 0,6% en 2010) mais atteindrait +4,7% en 2012, selon le FMI. L'inflation est aux alentours des 9-10% (9,6% au premier semestre 2011), mais baisserait à 8,5% en 2012. La balance des paiements est positive de 26,6 millions DTS\* sur les six premiers mois de 2011 liée à la hausse des transferts au profit du secteur privé, au redressement du solde des revenus des investissements et surtout à l'importance des flux d'investissements directs étrangers (IDE). Selon la Banque mondiale, pendant ces deux années de crise, l'État a maintenu l'équilibre des finances publiques au prix d'un déclin de 25% des dépenses publiques. L'ariary s'est apprécié à fin juin de 1,3% par rapport à l'euro et de 9,6% face au dollar par rapport à fin décembre 2010. À fin juin, les réserves en devises ont atteint 1 102 millions USD (3,6 mois d'importations).

**Au premier semestre 2011**, la balance commerciale demeure négative mais s'est redressée (-359,5 millions DTS)\* grâce à la reprise des exportations et à la forte hausse des prix internationaux. Entre les premiers semestres 2010 et 2011, les volumes de café vert exportés ont doublé (à 3 759 t) et ceux de girofle ont triplé (à 10 161 t), la vanille demeurant relativement stable (à 1 219 t) ; 1 694 t de crevettes ont été exportées (+41,6%).

**Toujours au premier semestre**, 40 000 t de minerais de chrome (+ 4%) ont généré 5,8 millions DTS, tandis que le titane profitait des cours en hausse (13,9 millions DTS, + 17,8%) alors que 126 103 t seulement ont été exportées (-42%). Suite à la suspension de Madagascar de l'Agoo, les ventes textiles ont chuté de 7,8% (7 055 t).

**La campagne agricole 2010-11** a souffert du manque de pluies mais aussi de l'abandon, les années précédentes, des projets de vulgarisation par manque de financements. Les importations de riz ont bondi de 91,9% au premier semestre 2011 et les prix ont augmenté de 7,2%. Dans la vanille, l'indien Elite Group, avec l'agence pour l'investissement Sonapar, a lancé le projet Madagascar Vanilla Développement Corporation (MVDEC), un investissement de 30 millions USD.

**Dans le pétrole**, le britannique Tulow cherche des partenaires pour ses licences de Mandabe et de Berenty, tandis que la licence d'exploration de Total à Bemolanga (pétroles conventionnel et lourd) a été prolongée d'un an : l'extraction du pétrole lourd démarrerait en 2019. Madagascar Oil – qui a invoqué en mars la force majeure sur quatre contrats suite à des audits

## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,24 sur 5 ▼

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aéroportuaire	▼	Distribution électrique	▼
Réseau internet	▲	Incitation à l'investissement	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Impact du secteur informel	▼
Taux d'absentéisme	▲	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▶	Protection de l'environnement	▼

## Bilan des entreprises

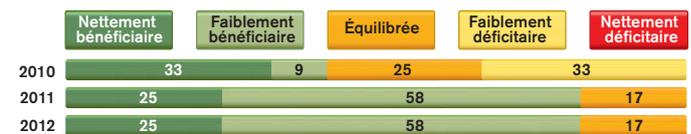
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %

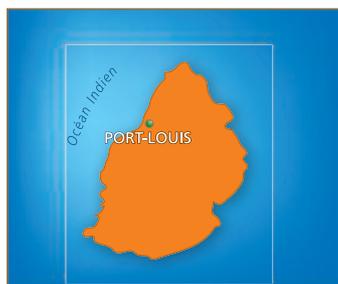


demandés par le gouvernement – doit démarrer la production à Tsimiroro en 2015. En mars, le gouvernement a suspendu des appels d'offres pour 225 blocs offshore. Quant aux métaux, le n° 3 chinois Wuhan Iron & Steel a commencé à explorer du minerai de fer dans la région de Soalala.

**Orbeo**, détenue par la Société générale et Rhodia, travaille sur le projet de centrale hydroélectrique de Tsiacompaniry, qui devrait générer des certificats de réduction d'émissions. Le tourisme repart aussi (255 000 arrivées prévues sur 2011).

**Fin novembre**, encore aucun accord politique n'avait été trouvé entre l'opposition et le nouveau président Andry Rajoelina mais mi-septembre, il a autorisé son prédécesseur, Marc Ravalomanana, en exil en Afrique du sud, à rentrer à Madagascar.

\*1 DTS = 1,5 USD environ ; 1 USD = 1 939,7 ariary à fin juin 2011.



## Maurice

**Chef de l'État : Sir Anerood Jugnauth • Premier ministre : Navinchandra Ramgoolam • Population (millions) : 1,3 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 2 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 5 418 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 4,2 • Inflation 2010 (%) : 2,9 • Classement IDH (sur 187) : 77**

L'économie mauricienne se stabilise autour de 4,2% de croissance en 2011 et 4,1% en 2012, soutenue par des réformes structurelles, des politiques fiscales prudentes et de bonnes performances sectorielles (pêche, NTIC et finance), selon le FMI. Mais l'inflation s'accélère depuis juin 2010 et serait de 6,7% en 2011. Le chômage dépasse les 8% et les investissements directs étrangers (IDE) chuteraient de 42,6% en 2011 (117,85 millions USD) après le record atteint en 2010. Le déficit commercial augmenterait de 24,8%, à 83 milliards de roupies mauriciennes (MUR)\*, notamment à cause du coût des produits alimentaires importés ; la dette publique serait à 54,1% en 2012 (note Baa2 de Moody's).

**Face à un secteur bancaire surliquide**, les autorités monétaires ont émis des obligations à maturité lente et ont relevé le ratio de réserve bancaire. Une active stratégie de diversification des réserves a réduit de 70% à 30% la part de l'or en dix ans, baissé la part de l'euro et du dollar et accru celle de devises à haute performance. Il est question d'investir dans des obligations des Brics. Les réserves en devises ont atteint 81,7 milliards MUR à fin juin 2011, soit 41,5 semaines d'importations.

**La diversification économique** se poursuit en faveur du bancaire offshore, de l'outsourcing d'affaires, l'immobilier de luxe et le tourisme médical. Pour favoriser l'investissement, le gouvernement a négocié avec les banques l'octroi aux PME-PMI de prêts bonifiés et a annoncé, dans son budget 2012, l'abolition d'un certain nombre d'impôts (taxe solidarité sur les dividendes et intérêts, plus-value sur les « immobilier properties », etc.), des simplifications fiscales et exonérations de TVA en faveur de l'agriculture et du tourisme médical. Maurice a accepté de renégocier avec l'Inde le traité fiscal de non double imposition, vieux de trois décennies : quelque 42% des IDE en Inde sur la période 2000-2010 proviendraient d'entreprises mauriciennes.

**La baisse de la production sucrière s'accélère** (-11,8% attendue en 2011), à 410 000 t, Maurice développant ses exportations de sucres transformés (256 267 t de sucre raffiné et 110 000 t de spéciaux en 2010). Omnicane a racheté 20% du capital de Kwale International Sugar au Kenya et y construira une usine (3 000 t canne/jour), une centrale électrique à bagasse et une unité d'éthanol. Harel Frères, qui a renoué avec les bénéfices, se restructure pour créer une holding qui sera cotée à la Bourse de Maurice dans le segment investissement et non plus sucre : ses activités énergie, distribution, immobilière, BTP et services financiers ne cessent de croître face à l'activité sucrière. British American Investment investit au Mozambique dans 6 000 ha destinés à des cultures alimentaires pour approvisionner l'île.

**Maurice négocie avec l'indien Mangalore Refinery and Petrochemicals** pour construire une raffinerie (investissement de

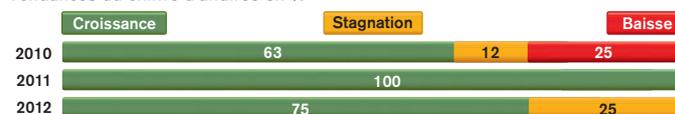
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,36 sur 5 ▼

Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aérien local et régional	▼	Efficacité de l'administration	▼
Niveau de la fiscalité	▼	Délais des procédures judiciaires	▶
Qualité du secteur bancaire	▼	Niveau de formation de la main-d'œuvre	▼
Sécurité des personnes	▲	Coût de l'électricité	▼
Coût de la main-d'œuvre	▼	Protection de l'environnement	▼

### Bilan des entreprises

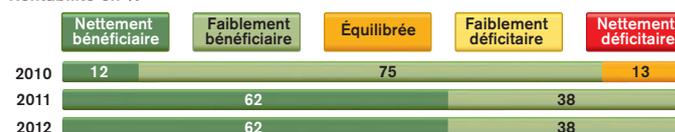
Tendances du chiffre d'affaires en %



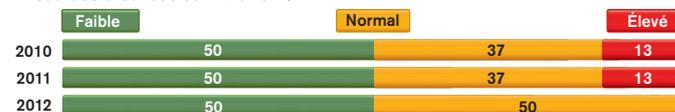
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



2 milliards USD) d'ici 2015 qui traitera le brut africain et en ré-expédiera en Inde. Le BTP stagne après une croissance de 4,3% en 2010 et le textile (6,5% du PIB, 11% des emplois) progresserait de 2% en 2011. Les recettes du tourisme (10% du PIB) ont augmenté de 9,7% entre les mois d'août 2010 et 2011 (963 078 touristes dont deux-tiers d'Européens).

**Suite à l'arrestation** pour corruption du ministre de la Santé, le ministre des Finances Pravind Jugnauth, fils du président et chef du Mouvement socialiste militant (MSM), et cinq autres ministres ont démissionné en juillet, laissant le Labour Party seul avec une faible majorité ; en septembre, Pravind Jugnauth a été arrêté. Fait rare sur l'île, des manifestations dénonçant la corruption ont eu lieu.

\*100 MUR = 3,38 USD au 30.11.2011.



## Projets et appels d'offres internationaux

Identifiez tous les projets et appels d'offre internationaux avec l'abonnement à la base de données PROAO :

- Recevez les projets et appels d'offres internationaux qualifiés dès leur publication
- Obtenez les informations indispensables pour remporter des marchés
- Suivez l'évolution des projets et appels d'offres internationaux de votre choix

L'outil indispensable pour l'analyse et la conquête de nouveaux marchés

Plus d'informations : [www.ubifrance.fr/proao](http://www.ubifrance.fr/proao)  
Contact : [proao@ubifrance.fr](mailto:proao@ubifrance.fr)

  
**UBIFRANCE**  
ET LES  
MISSIONS ÉCONOMIQUES

[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)



## Mozambique

**Chef de l'État : Armando Guebuza • Premier ministre : Ayres Ali • Population (millions) : 22 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 801 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 490 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 6,8 • Inflation 2010 (%) : 12,7 • Classement IDH (sur 187) : 184**

**Le taux de croissance au Mozambique** en 2011 est prévu à 7,5% (FMI), celle-ci étant soutenue par d'importants investissements publics et des mégaprojets, notamment miniers. L'inflation baisserait à 10,8% grâce à plusieurs facteurs : un metical, monnaie locale, plus fort ; de bonnes récoltes agricoles ; une politique fiscale et monétaire prudente. Les bonnes performances des exportations et des flux de capitaux ont permis de renforcer les réserves en devises.

**Le secteur minier** (5% PIB) a joué un rôle majeur avec le développement des immenses gisements de charbon dans la province de Tete : 15 millions de tonnes (Mt) d'ici 2015, 20 Mt en 2020. Plusieurs grands du secteur y sont actifs : le brésilien Vale, l'australien Rio Tinto, Beacon Hill, Nippon Steel et l'australien Talbot. De son côté, le gouvernement a planché sur une révision de sa législation et fiscalité minière, en concertation avec les groupes miniers.

**Le problème majeur est le transport de ce charbon** jusqu'aux ports de Beira ou de Nacala. Le retard pris par l'indien Rites and Ircon dans la réhabilitation de la ligne ferroviaire Sena-Beira a conduit les autorités à lui retirer le contrat, voulant achever la rénovation d'ici 2013. Vale investit dans le chemin de fer Moatize-

Nacala tandis que Rio Tinto envisage d'utiliser la rivière du Zambeze. De son côté, le sud-africain Grindrod a achevé l'extension du terminal charbon au port de Matola (Maputo) à une capacité de 6 à 7 Mt et envisage 20 Mt d'ici 2014. La construction d'un nouveau terminal à Beira est à l'étude, ainsi qu'à Chinde. Nacala Development Corridor investira 200 millions USD pour porter de 1,5 Mt à 16 Mt la capacité de fret du port.

**D'importantes découvertes de gaz ont été faites**, notamment par l'américain Anadarko (réserves de 10 trillions de pieds cubes) et l'italien Eni (réserves de 15 trillions de pieds cubes), qui laissent entrevoir des possibilités d'exportation de GNL et de production locale d'électricité. Le sud-africain Sasol devrait construire d'ici 2013, avec EDM, une centrale au gaz, tandis que Rio Tinto reprend le projet de la centrale de Benga (600 MW) et Vale celui de la centrale à Moatize (300 MW). L'indien Jindal Steel & Power construirait une centrale à charbon (2 640 MW) et le brésilien Camargo Correa, une centrale hydroélectrique (Mphanda Nkuwa, 1 500 MW). Le Mozambique envisage de relier le barrage de Cahora Bassa et les nouveaux projets de génération électrique de la province de Tete à Maputo d'ici trois ans (projet Cesul, 1<sup>re</sup> phase).

## Foires et salons France - monde Mode d'emploi

3 100 rendez-vous professionnels triés sur le volet, dont 191 en France et 2900 dans 91 pays étrangers, et 225 des pavillons France prévus en 2012 : voici ce que vous propose cette nouvelle édition 2012 de notre numéro spécial annuel Foires & salons France Monde, fruit d'un partenariat entre Le Moci, Eventseye, L'union des foires internationales (UFI), Ubifrance, La Fédération française des foires, salons, congrès et événements de France (FSCEF) et Promosalons.

# 2012



# 25€

+ 5€ de frais de port

Pour tout renseignement : Tél : +33 8 11 02 12 12 - e.mail : [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)



# Namibie

**Chef de l'État : Hifikepunye Pohamba • Premier ministre : Naha Angula • Population (millions) : 2,1 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 824 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 2 871 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 4,8 • Inflation 2010 (%) : 4,5 • Classement IDH (sur 187) : 120**

La croissance de la Namibie ralentirait à 3,6% en 2011 contre 4,8% en 2010, selon le FMI. La catastrophe nucléaire japonaise, la crise européenne et la flambée des prix des produits alimentaires et énergétiques en sont les raisons majeures. D'importantes inondations en avril, déplaçant 60 000 personnes, ont également impacté l'activité économique. L'inflation a été en hausse sur le premier semestre avec notamment une flambée de 16% des prix du transport.

La Namibie a lancé avec succès en novembre sa première émission euro-obligataire de 366 millions EUR sur dix ans (note Baa3, perspective stable, de Moody's). Son endettement demeure faible, avec un service de sa dette extérieure inférieur à 1% des exportations.

Dans le secteur minier – 8,8% du PIB en 2010 –, la production de diamants (25% des exportations totales, 645 000 carats au premier semestre, +21,6% par rapport au premier semestre 2010) et de cuivre (16 962 t, +79%) sont en hausse contrairement à l'or (999 kg, -12%) et au zinc (107 000 t, -12%). Le nombre de licences d'exploration a atteint 445 au premier semestre, contre 189 au premier semestre 2010. Le gouvernement a finalement renoncé à augmenter le taux d'imposition sur les entreprises minières hors diamants (37,5% actuellement) : il a instauré une surtaxe lorsque l'activité est bonne.

Quant à l'uranium, il est difficile de mesurer les conséquences du désastre japonais, de la chute des cours et du repli nucléaire de certains pays, sur la Namibie (exportation d'environ 5 000 t/an) et sur ses deux producteurs, Rossing (Rio Tinto) et Langer Heinrich (Paladin). Mais ce dernier poursuit sa troisième phase d'expansion, Extract Resources a reçu le feu vert pour son projet de Husab et le projet de Trekkopje d'Areva (1 milliard USD) continue même si la production est retardée à fin 2013. Toutefois, la baisse du prix de l'uranium conduit certains groupes à rechercher des partenaires et la Chine se révèle particulièrement intéressée. À noter qu'avec l'aide de la Finlande, la Namibie travaille sur la première réglementation de son secteur nucléaire.

La production d'électricité est une autre préoccupation car la demande (470 MW) doublera d'ici 2014. La station diesel Anixas (22,5 MW), la première depuis l'indépendance du pays, a démarré à Walvis Bay. Quelque 14 milliards de dollars namibiens seront consacrés ces cinq prochaines années à des projets majeurs dont le projet gazier de Kudu en partenariat avec Tullow Oil, Gazprom et Itochu (800 MW ; mise en route d'ici 2016), la centrale à charbon qui a été relocalisée de Walvis Bay à Arandis, ainsi que les unités hydroélectriques de Baynes sur la rivière Kuenene (400 MW, mise en service du barrage pour 2017), de Small Orange River (étude de faisabilité en

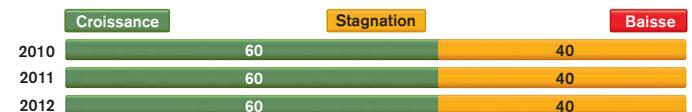
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,88 sur 5

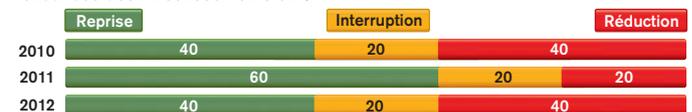
Points forts	Points faibles
Infrastructures portuaires	Harcèlement fiscal
Réseau téléphonique fixe	Jugements arbitraires
Droit du travail	Droit foncier
Sécurité des personnes	Facilités de crédit aux entreprises
Coût du transport routier	Financement des importations

## Bilan des entreprises

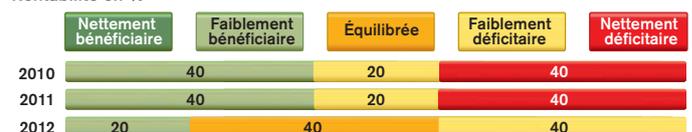
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



cours ; 20 à 80 MW envisagé), de Ruacana où Nampower ajoute une unité de 92 MW aux trois préexistantes de 82 MW. Côté pétrole, Chariot Oil, qui a découvert un gisement majeur (réserves de 11 milliards de barils), a conclu un accord avec BP pour explorer Tapir South (604 Mb estimés) et prospectera en 2012 un deuxième puits avec BP et Petrobras. À ce jour, on compte 16 puits en offshore, dont la moitié dans le champ gazier de Kudu. À noter que le gouvernement ne recourra plus au système de licences ouvertes mais reviendra aux appels d'offres qu'il lancera tous les quatre ou cinq ans.

Namibian Airports s'est lancé dans un projet quinquennal de réhabilitation de ses aéroports. La construction du chemin de fer Trans-Kalahari (9 milliards USD) reliant le gisement de charbon de Mmamabula au Botswana à Walvis Bay démarrera en 2012.



## Ouganda

**Chef de l'État : Yoweri Museveni • Premier ministre : Amama Mbabazi**  
**• Population (millions) : 32,7 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 241 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 371 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 5,2 • Inflation 2010 (%) : 9,4 • Classement IDH (sur 187) : 161**

La croissance ougandaise a régressé mais demeurerait forte en 2011, à 6,4%, tirée par l'industrie et les services mais avec une performance agricole médiocre. L'inflation galopante, liée à la sécheresse et à la hausse du pétrole, est au cœur des préoccupations avec de violentes manifestations populaires à partir de mars : d'octobre 2010 à octobre 2011, elle a atteint 30%, au plus haut depuis dix-huit ans, sur fond d'affaiblissement du shilling ougandais.

Les politiques monétaire et fiscale ont été resserrées, avec un déficit fiscal de 7,5% du PIB en 2011, mais qui devrait se contracter en 2012 (année non électorale). Les réserves en devises (+ 3 mois) ont subi la lourde facture pétrolière et la nervosité des investisseurs face aux émeutes et aux événements en Afrique du Nord. La dette publique est stable (20% du PIB, 80% des exportations) malgré les importants investissements d'infrastructure. L'aide publique internationale représente 29% des recettes.

La situation agricole a été délicate : exportateur alimentaire net vers le Sud-Soudan et le Kenya, très impactés par la sécheresse, l'Ouganda a dû réduire ses ventes pour répondre à ses besoins locaux et desserrer la pression sur les prix. Entre juin et juillet, le maïs a flambé de 67% car la récolte était en retard et la demande des pays voisins très forte. Dans le secteur sucrier, le gouvernement a finalement cédé 19% (et non 49% comme prévu) dans Kinyara Sugar Works au mauricien Rai, étant donné la pénurie. À noter que les trois opérateurs Kakira, Kinyara, Scoul investiront 195 millions USD sur deux ans pour accroître la transformation de canne et la production d'électricité. Les cours favorables du café ont permis de générer 400 millions USD (+64% sur 2009-10) pour les 2,81 millions de sacs de 60 kg exportés d'octobre à août.

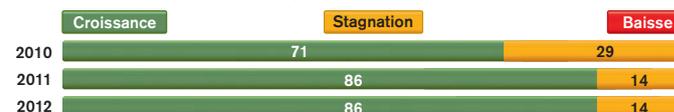
### Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,50 sur 5 ▼

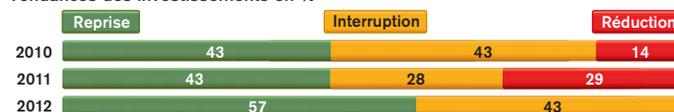
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aéroportuaire	▲	Distribution électrique	▼
Qualité du secteur bancaire	▼	Droit foncier	▼
Sécurité des personnes	▲	Impact du secteur informel	▼
Coût des télécoms	▲	Niveau de corruption	▼
Coût de la main-d'œuvre	▲	Coût du fuel	▼

### Bilan des entreprises

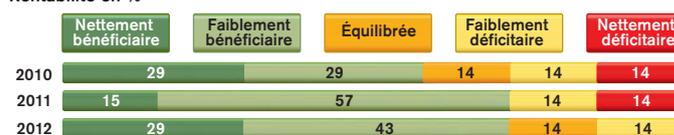
Tendances du chiffre d'affaires en %



Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



## LE MOCI

vosre GPS Business vous aide à préparer votre programme de prospection 2010

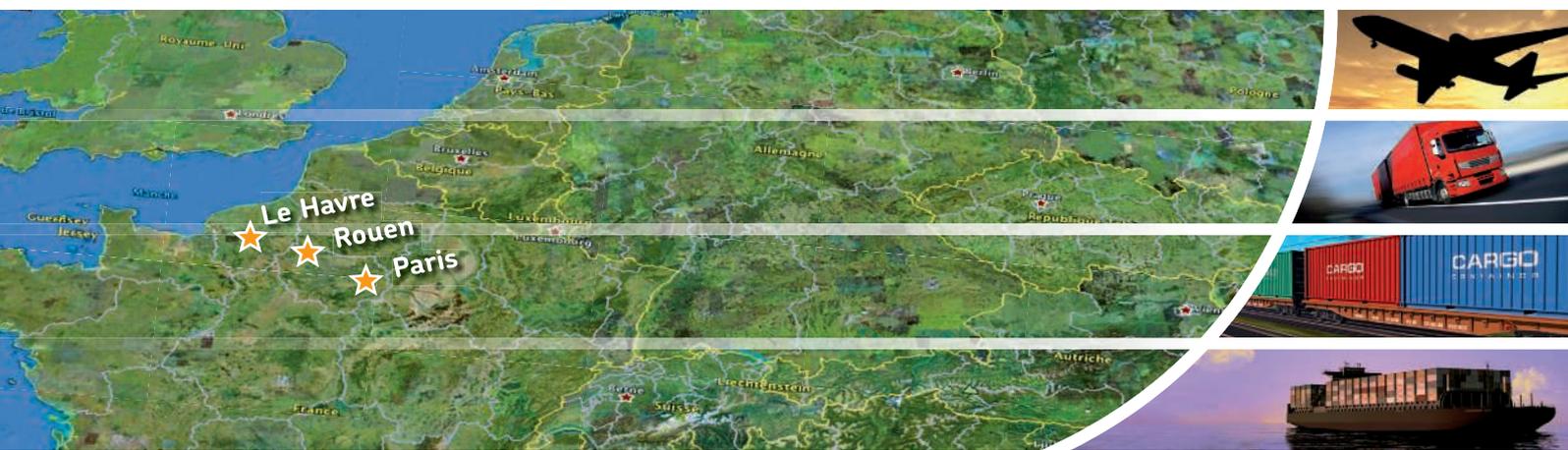
## Commandez dès maintenant

L'Annuaire MOCI des avocats à l'international, pour trouver conseil, recours et assistance dans plus de 50 pays sur cinq continents.

Pour tout renseignement Tél : 0811 02 12 12 - e-mail : abonnement@lemoci.com

# TOP TRANSPORT

LES RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES DES **CHARGEURS NORD EUROPE**



Situé au cœur de l'Axe Seine Normandie

(Ports de Paris • Grand Port Maritime de Rouen • Grand Port Maritime du Havre),

Top Transport est le rendez-vous incontournable pour les transporteurs et logisticiens.

Zénith Rouen **25 & 26**  
**janvier 2012**

Contactez-nous  
dès aujourd'hui !

Tél. : +33 (0)1 41 86 49 03  
toptransnord@adhes.com

Organisé par :

A D H E S I O N



G R O U P

[www.top-transport.net](http://www.top-transport.net)

## Ouganda

**Les problèmes d'électricité demeurent majeurs** (production de 300 MW, capacité installée de 570 MW). Le niveau d'eau alimentant les turbines d'Owen Falls a été restreint, réduisant de 40 MW la production et le gouvernement a eu recours à trois unités thermiques de 50 MW, dont une tombée en panne. Le barrage hydroélectrique en construction à Bujagali (250 MW), n'entrerait en activité que par tranches dont les 100 premiers mégawatts en fin d'année, et celui de Karuma (700 MW) qu'en 2012. À noter que la Tanzanie et l'Ouganda construiront ensemble une centrale hydroélectrique (16 MW) sur la rivière Kagera.

**Côté pétrole**, en mars, le gouvernement et la société britannique Tullow ont réglé leur différend fiscal avec Heritage, lié à la cession en 2010 des droits d'exploration du rift Albertin (2 à 6 milliards de barils de réserves), cet accord permettant à Tullow de vendre à son tour un tiers de sa participation au chinois

Cnooc et un autre tiers à Total et de lancer la construction d'une raffinerie (10 milliards USD ; production de 20 000 barils par jour prévue en 2014). Toutefois, le Parlement a refusé d'avaliser ces partenariats, imposant même un moratoire sur la signature de tout nouvel accord pétrolier jusqu'à l'adoption d'une législation complète et transparente. Fin octobre, le dossier semblait se dénouer. En attendant, le gouvernement engrange les recettes (900 millions USD) provenant des licences : elles sont placées sur un compte spécial à la Banque centrale, pour financer les projets hydroélectriques de ces quatre prochaines années.

**Le président Museveni a été réélu** (68%) en février pour un quatrième mandat et des élections parlementaires se sont tenues. Les avoirs libyens en Ouganda, soit 375 millions USD dans Uganda Telecom, Tropical Bank, National Housing and Construction, Lake Victoria Hotel et Tamoil, ont été gelés.

### Avis d'expert Barclays Bank

L'Ouganda continue d'attirer plus d'investissements directs étrangers que bien d'autres pays de la région. De nombreuses entreprises publiques ont été privatisées. Une série de lois et règlements sont actuellement en cours de révision. L'objectif est d'améliorer la transparence gouvernementale, développer les infrastructures et bâtir un secteur privé plus dynamique.

#### Liberté d'investissement

Le pays est ouvert aux investissements étrangers et fournit des incitations attractives aux investissements à moyen et long terme. L'indice de liberté économique publié par « The Heritage Foundation » classe l'économie ougandaise au 76<sup>e</sup> rang sur 179 pays et au 5<sup>e</sup> rang sur 46 dans le classement des économies les plus libres d'Afrique sub-saharienne. Les critères utilisés par l'indice sont les suivants : facilité à

commercer, ouverture au commerce extérieur, droit de la propriété et politique monétaire et fiscale. Par ailleurs, les résidents et les non résidents ont la possibilité d'avoir un compte dédié aux échanges extérieurs. Il n'y a pas de contrôle ni de restrictions concernant les types de paiement, les transactions ou les transferts. Par ailleurs, les investisseurs étrangers peuvent être locataires mais ne peuvent devenir propriétaires de terrains.

Depuis 1986, les investisseurs étrangers ont été incités à travers de nombreuses initiatives. Ainsi en 2001, l'Uganda Investment Authority (UIA) a été créée pour assister les investisseurs étrangers et locaux. Une réforme du code des investissements est toujours en cours d'élaboration. Une fois adopté, ce code transformera l'UIA en guichet unique pour les investisseurs, ce qui donnera à cette autorité de nou-

veaux pouvoirs destinés à garantir l'obtention de permis secondaires pour les opérations d'investissement, allouer les ressources gouvernementales pour les investissements et fournir les incitations gouvernementales pour l'investissement rural.

Le taux de croissance de la population ougandaise, de 3,2 % par an, est l'un des plus élevés du monde. La population actuelle est de 33,2 millions et on s'attend à la voir tripler dans les 30 ans à venir. Tandis qu'on crée les conditions d'un marché potentiel pour les produits, l'accroissement de la population du pays augmente déjà la tension en matière de besoins en services sociaux, en infrastructures et en ressources naturelles.





## Rwanda

**Chef de l'État : Paul Kagame • Premier ministre : Bernard Makuza • Population (millions) : 10,2 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 26 340 • PIB/hab 2010 (USD) : 364 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 7,5 • Inflation 2010 (%) : 2,3 • Classement IDH (sur 187) : 166**

Selon **Doing Business 2011**, le Rwanda est un des dix pays dont l'économie s'est le plus améliorée, même si on note un léger ralentissement en 2011 du fait de la sécheresse et de la hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques. Sa croissance serait de 7%, contre 8% en moyenne ces dix dernières années, l'inflation qui avait chuté à 2,3% en 2010 remonterait aux alentours des 4% en 2011.

**Le Rwanda mise sur son agriculture** avec 10,2% du budget 2010 qui ont été consacrés (2,7% en 2007), l'objectif étant de réduire les importations de riz et de blé. Les productions ont été bonnes en 2010 avec des prix élevés pour le café et le thé, ce qui a contribué à réduire à 17% du PIB le déficit du compte courant extérieur. Mais les récoltes sont globalement en baisse sur 2011. Au premier semestre, les recettes du thé ont progressé de 4% à 34,3 millions USD, la hausse des cours compensant la baisse de production. La théiculture atteindrait 21 000 ha en 2012, contre 12 000 ha en 2009, avec un objectif de production de 35 000 tonnes.

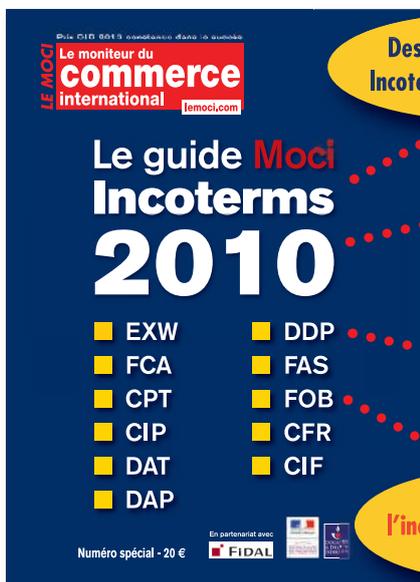
**Quant au secteur minier** (étain, tantale, tungsten, or ; 15% des exportations, 67,8 millions USD en 2010), le Rwanda s'est

conformé à la loi américaine Dodd-Frank Act entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril et obligeant à la certification des minerais provenant de RD Congo et des pays voisins ; le gouvernement a entamé une chasse aux minerais non certifiés. Au premier trimestre 2011, les exportations d'étain (+115% par rapport à janvier-mars 2010) ont généré 21,5 millions USD et 35,3 millions USD avec le tantale et le tungsten.

**L'électricité** est un frein au développement avec seulement 14% de la population qui y a accès. La mise en exploitation du gaz méthane du lac Kivu (60 milliards m<sup>3</sup>) est donc un enjeu majeur. L'égyptien Orascom Construction Industries investira 130 millions USD pour générer 50 MW, ContourGlobal a révisé à la baisse ses prétentions et produira dans un premier temps 25 MW (91,25 millions USD), Rwanda Energy (REC) envisage 4 MW et l'israélien Africa Energy est toujours en négociation.

**Le président Paul Kagame** s'est rendu en septembre à Paris – première visite d'État depuis le génocide de 1994 – pour parachever la réconciliation initiée en 2009. Par ailleurs, les avoirs du Libyan African Investment Portfolio (LAP) dans Rwandatel et l'hôtel Laico ont été bloqués en avril.

## Les Incoterms® cci 2010 sont arrivés !



Des fiches détaillées Incoterms par Incoterms

L'intégration avec les formalités douanières ainsi que les modes de paiement particuliers

L'impact de ces nouveautés sur les problèmes d'assurance et de transport des marchandises

Comment choisir l'incoterms et le négocier avec son client

Offre Exceptionnelle

20 €

+ 5 € de frais de port

Afin d'être le premier à détenir cet ouvrage indispensable, profitez de cette offre exceptionnelle d'achat en avant-première!

Pour tout renseignement

Tél : +33 8 11 02 12 12

e.mail : [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)

## FORMATION STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

A l'occasion de la parution du  
**Guide de l'export en 10 étapes,**  
LE MOCI vous propose une formation  
ciblée et opérationnelle d'un de ses auteurs.

### Session 1 :

**Lundi 23 et mardi 24 janvier 2012**

### Session 2 :

**Lundi 19 et mardi 20 mars 2012**

**Centre Régus – Paris Centre**

Gagner des parts de marché sur ses concurrents passe souvent par une réduction des marges sur un marché intérieur qui n'est pas extensible. Une solution : faire de l'international un véritable vecteur de croissance pour l'entreprise. Cette formation a pour objectif de démystifier la pratique de l'export par une vulgarisation de ses principes mettant à la portée de toute entreprise une action de développement à l'international. A l'issue de la formation, les participants seront capables d'organiser efficacement une action commerciale à l'export, d'en analyser les risques, et d'en déjouer les pièges grâce à des connaissances clés sur les spécificités des opérations commerciales avec des partenaires étrangers.

### Programme sur 2 journées :

#### Journée 1 : ELABORER UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- Le contexte français (chiffres, orientations)
- Réflexion et plan d'action
- Fédérer les équipes en interne et anticiper les besoins RH
- Le diagnostic export
- Cibler ses marchés
- Optimiser ses sources d'information et l'étude de marché
- Les dispositifs de soutien des pouvoirs publics

#### Journée 2 : DEVELOPPER SON ACTION COMMERCIALE INTERNATIONALE

- Déterminer son mode d'implantation local
- Stratégie marketing et prix de vente
- L'offre commerciale, contraintes juridiques et conditions générales de vente
- Flux logistiques et incoterms
- Sécuriser ses règlements et éviter les impayés
- Contraintes interculturelles



#### Le Formateur :

**Carole LAX,**  
Formateur et Co-auteur du  
Guide Export en 10 étapes 2011.

**PRIX SPÉCIAL À L'OCCASION DE LA PUBLICATION DU GUIDE EXPORT 2011**

FORMATION DE 2 JOURNEES : 950 € HT

INSCRIPTIONS : Tel : 01 49 70 12 73 ou [benoit.demontmarin@lemoci.com](mailto:benoit.demontmarin@lemoci.com)



## Soudan

**Chef de l'État : Omar Hassan Ahmad al-Bachir • Premier vice-président : Ali Othman Mohamed Taha • Population (millions) : 42 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 2 500 000 • PIB/hab 2010 (USD) : nc • Croissance réelle du PIB en 2011 (%) : -0,4 • Inflation 2010 (%) : 20 • Classement IDH (sur 187) : 169**

Les incertitudes autour du référendum d'autodétermination dans le Soudan du Sud en janvier 2011, puis quant à l'avenir de la République du Soudan après la sécession effective du Sud en juillet, ont fortement impacté l'économie et ses perspectives : on s'attend à une récession de -0,2% en 2011 et encore de -0,4% en 2012. L'inflation caracole à 20% sur fond de chômage élevé, de dévaluation monétaire et de sanctions commerciales américaines, donnant lieu à des manifestations à Khartoum. D'autant plus que les aspects économiques et financiers de cette nouvelle donne sont loin d'être réglés entre les deux États.

Le 24 juillet, la Banque centrale à Khartoum a injecté 6 milliards de livres soudanaises pour remplacer en trois mois les 11 milliards d'anciennes livres en circulation. La monnaie a été totalement dévaluée face à la perspective du partage d'un peu moins de 500 000 barils par jour (b/j) de production pétrolière, à raison de 75% pour le Soudan du Sud et 25% pour Khartoum. La dette de Khartoum atteignait 40 milliards USD (985 millions DTS d'arriérés auprès du FMI) à fin juin 2011, mais on ne savait toujours pas, fin novembre 2011, comment elle serait partagée entre les deux États.

Le nœud du problème entre les deux États est, bien évidemment, le pétrole. Le Soudan ne produit que 117 000 b/j (60% de ses revenus). À fin novembre, il n'y avait toujours pas d'accord entre les deux pays sur le montant des taxes de transit, le seul accès à la mer pour le pétrole du Soudan du Sud (98% de ses revenus) étant l'oléoduc qui traverse le nord pour rallier Port Soudan. Cette redevance était fixée à 22,8 USD le baril pendant la période de transition mais les négociations piétinent depuis juillet...

Le budget 2011, révisé en juillet par Khartoum, se base sur un revenu de 2,6 milliards USD provenant du transit et de l'utilisation de l'oléoduc (soit l'équivalent de son manque à gagner). Mais l'absence d'accord fait que le Soudan du Sud n'a rien versé depuis juillet et qu'à deux reprises, Khartoum a bloqué les exportations, estimant que le Sud lui devait déjà 727 millions USD. Le Soudan du Sud brandit la menace d'un projet de voie vers le port de Lamu, au Kenya.

À noter que la raffinerie, gérée conjointement par l'État soudanais et China National Petroleum, se trouve à Khartoum (production 30,4 Mb en 2011), la Chine ayant su habilement préserver ses relations avec le Nord et le Sud. Jusqu'à la sécession, la moitié du brut soudanais partait en Chine, soit 11,12 Mt sur les dix premiers mois de 2011 (5% des importations totales chinoises).

Pour 2012, Khartoum entend augmenter sa production pétrolière, se diversifier dans les mines, développer son agriculture et réduire ses dépenses (notamment le budget défense-sécurité). Ses exportations non pétrolières ont atteint

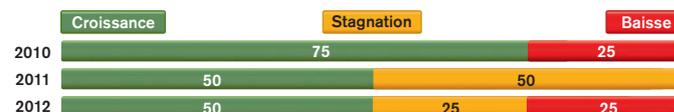
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 3,12 sur 5

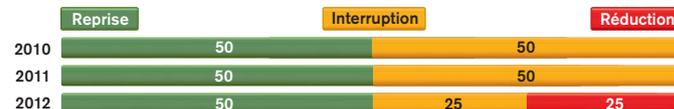
Points forts	Points faibles
Réseau téléphonique mobile	Réseau routier
Impact du secteur informel	Efficacité de l'administration
Sécurité des personnes	Procédures douanières
Coût du fuel	Facilités de crédit aux entreprises
Coût de la main-d'œuvre	Protection de l'environnement

## Bilan des entreprises

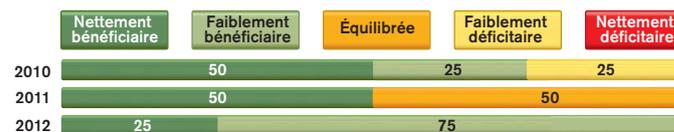
Tendances du chiffre d'affaires en %



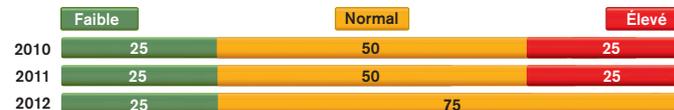
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



1,58 milliard USD de janvier à septembre (+ 30 % sur 2010), dont les exportations d'or qui ont atteint 977,41 millions USD (+33% par rapport à 2010). La production aurifère atteindrait 70 t, dont 6 à 7 t produites de mines établies telles qu'Hassai, le reste provenant de 200 000 petits artisans. Des projets sont à l'étude avec l'Arabie saoudite (d'ici 2014) et le canadien Diamond Fields pour explorer les fonds de la Mer Rouge (or, argent, zinc, cuivre). En 2012 serait construite une raffinerie d'une capacité de 150 t d'or et 30 t d'argent.

Par ailleurs, la production sucrière a atteint 600 000 t avec un bon potentiel. L'élevage se heurte à la persistance de la violence dans les zones frontalières avec le Sud – Kordofan Sud, Nile Bleu, Darfour occidental –, un problème politique également considérable.



# Tanzanie

**Chef de l'État : Jakaya Mrisho Kikwete • Premier ministre : Mizengo Kayanza Peter Pinda • Population (millions) : 41 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 945 087 • PIB/hab 2010 (USD) : 453 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 6,4 • Inflation 2010 (%) : 10,5 • Classement IDH (sur 187) : 152**

**Suite à la sécheresse**, la croissance en Tanzanie a été revue à la baisse, de 7,2 à 6% pour 2011. L'inflation a atteint 17% au premier semestre, avec la flambée des prix alimentaires et de l'énergie et l'érosion du shilling (-15% entre janvier et octobre). Le FMI a approuvé un déficit budgétaire 2011-12 plus important qu'anticipé (6% du PIB) pour financer le plan énergétique d'urgence et les dépenses sociales mais aussi investir dans les infrastructures (+85% du budget infrastructures sur 2011-12, à 1,71 milliard USD). L'endettement public s'est aggravé à 42% du PIB, mais le pays a le soutien des bailleurs, dont la Banque mondiale qui a alloué 2,8 milliards USD sur les quatre prochaines années.

**L'économie est donc gravement impactée par la sécheresse**, 55% de la production totale d'électricité (800 MW pour une demande de 1 000 MW) étant hydraulique. Pour faire face à ce défi (demande estimée à 1 500 MW en 2015), le gouvernement a lancé un plan d'investissements associant le secteur privé dans des projets non hydroélectriques. Tanesco (Tanzania Electric Supply) a alloué 708 millions USD et la Banque mondiale 27,88 millions USD. L'australien Intra Energy a investi dans le charbon de Mbalawala (mine de 500 000 t/an et centrale ; 236 millions USD), ce qui réduirait les importations d'Afrique du Sud (250 000 t/an). La Tanzanie et l'Ouganda vont tout de même construire la centrale hydraulique de Kikagati-Murongo (16 MW) sur la rivière Kagera.

**Suite aux découvertes majeures** portant à 10 trillions de pieds cubes les réserves de gaz de Tanzanie, la Chine construira d'ici fin 2012 le gazoduc Mnazi Bay/Songo Songo-Dar es Salaam (532 km ; 1 milliard USD) et, avec Siemens, une centrale de 300 MW (684 millions USD) à Mnazi Bay. PanAfrican Energy (groupe canadien Orca) va doubler sa production de gaz à Songo Songo (à 250 millions de pieds cubes par jour). Total a remporté l'exploration du nord du lac Tanganyika. La prospection d'hydrocarbure offshore va bon train (17 sociétés ont des licences), notamment avec le brésilien Petrobras qui développera aussi le port de Mtwara.

**Le gouvernement se donne jusqu'à mi-2012** pour mettre en œuvre le Mining Act 2010 et parvenir à un accord fiscal avec les entreprises minières, ce qui financerait son plan national de développement sur cinq ans (27,4 milliards USD de besoin de financement). En outre, l'État participera dorénavant à tous les nouveaux projets miniers. En effet, si les recettes d'exportations aurifères ont triplé ces cinq dernières années (1,7 milliard USD), les recettes fiscales demeurent limitées (100 millions USD/an).

**Par ailleurs**, l'australien Mantra Resources exploitera l'uranium dans la réserve de Selous, City Energy & Infrastructure de

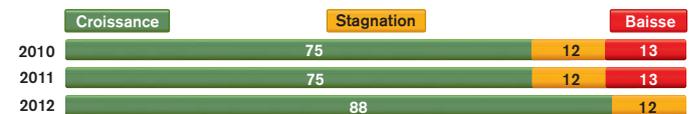
## Environnement des affaires

Note globale moyenne : 2,41 sur 5 ▼

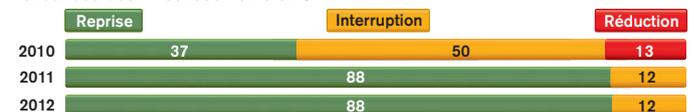
Points forts	Var/2010	Points faibles	Var/2010
Réseau aérien local et régional	▲	Efficacité de l'administration	▼
Réseau Internet	▲	Fraude douanière	▼
Droit du travail	▶	Délais des procédures judiciaires	▼
Sécurité des personnes	▲	Qualité de la main-d'œuvre	▼
Coût du transport maritime	▲	Niveau de corruption	▼

## Bilan des entreprises

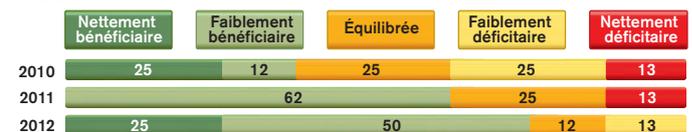
Tendances du chiffre d'affaires en %



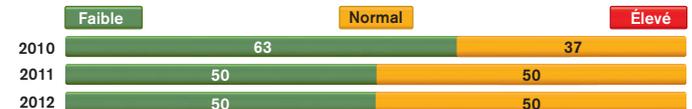
Tendances des investissements en %



Rentabilité en %



Niveau des créances sur l'État en %



Dubaï construira la première raffinerie de cuivre (300 000 t/an) – et un complexe sucrier (100 000 ha, 600 000 t/an) –, tandis que le chinois Sichuan Hongda a remporté l'appel d'offres (3 milliards USD) sur le charbon de Mchuchuma (réserves de 480 Mt), la centrale thermique et le minerai de fer.

**Au plan agricole**, l'excellente récolte céréalière 2010-11 (excédent de 1,7 Mt) a permis au gouvernement de renouer mi-octobre avec les exportations à l'exception du sucre (déficitaire). La récolte de café a été bonne (56 247 t sur 2010-11) avec des cours mondiaux soutenus, à l'instar du tabac, coton, noix de cajou et thé (+54% en recettes au premier semestre). L'américain AgriSol investira 100 millions USD sur dix ans dans 10 000 ha pour faire du maïs, du soja et de l'élevage, le gouvernement étant disposé à allouer 1,6 million ha à des investisseurs.



## Zambie

**Chef de l'État : Michael Chilufya Sata • Vice-président : Guy L. Scott**  
**• Population (millions) : 13 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 753 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 424 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 7,6 • Inflation 2010 (%) : 8,5 • Classement IDH (sur 187) : 164**

La croissance serait de 6,8% en 2011 selon le FMI, avec un cours mondial du cuivre élevé mais en baisse de 30% sur les dix premiers mois de 2011. La production de 900 000 t (819 159 t en 2010) constitue 75% des exportations (6 milliards USD en 2010) mais moins de 10% des recettes fiscales, une anomalie à laquelle le pays s'attaque. L'inflation demeure élevée mais contenue. Les réserves en devises étaient à 3,5 mois fin avril et le déficit budgétaire à 3,5% du fait des dépenses dans les infrastructures et les secteurs sociaux.

La récolte de maïs a atteint son niveau record (3 Mt, +7%) et celle de blé est en hausse de 38% (237 336 t), alimentant les marchés du Comesa et de la SADC ; les filières fleurs, ciment, sucre et café ont bien progressé. Le saoudien Menafea investit (125 millions USD) dans l'ananas et la Banque mondiale (160 millions USD) dans l'irrigation et l'élevage.

La production d'électricité demeure insuffisante : 1 400 MW pour une demande de 1 580 MW. D'où la hausse de 30% du prix en août. Les investissements dans le cuivre devraient accroître de 40% les besoins ces quatre prochaines années et Copperbelt

Energy investira 900 millions USD d'ici 2018 pour développer cinq centrales hydroélectriques. L'Industrial and Commercial Bank of China finance (285 millions USD) le tronçon zambien de la ligne transrégionale et Pékin participe à la construction de la centrale de Kafue Gorge Lower (750 MW ; coût de 2 milliards USD). La Chine est un investisseur majeur (2 milliards USD à fin 2010). Le groupe Jinchuan a repris Metorex qui a des mines en Zambie et en RD Congo, évinçant le brésilien Vale.

La Zambie termine l'année par l'alternance politique : élu le 20 septembre, Michael Sata (74 ans), leader du Front Patriotique, succède à Rupiah Banda, mettant un terme à vingt ans de pouvoir du Movement for Multi-Party Democracy. Partisan d'un meilleur partage des bénéfices miniers et de la lutte anti-corruption, Michael Sata a remis en cause la vente – pour 5,4 millions USD – de la Finance Bank au sud-africain FirstRand, et demandé une enquête sur la vente de Zamtel au libyen LAP Green Networks. Il a démis de ses fonctions le gouverneur de la Banque centrale et nommé un nouveau patron de l'agence anti-corruption.

## Guide de l'emploi et de la mobilité à l'international

2<sup>ème</sup> édition

25€

+ 5€ de frais de port



Pour tous renseignements

Abonnement : +33 11 02 12 12 - [abonnement@lemoci.com](mailto:abonnement@lemoci.com)

## 3 produits un seul abonnement

**Le Magazine**

Tous les 15 jours

**Le Site lemoci.com**

Actualités, Alertes, Bases de données,  
Réseau Social et Services...

**MOCI News**

la lettre hebdomadaire



- Le MOCI 3 en 1 : **305 €\***  
24 numéros du Moci Magazine +  
www.lemoci.com + MOCI news

Bulletin d'abonnement à retourner à :

LE MOCI - service abonnements

11 rue de Milan - 75440 Paris Cedex 09.

Tél. : 0811 02 12 12 - Fax : 01 45 26 18 28

abonnement@lemoci.com

**Vos COORDONNÉES** Nom : .....

Prénom : .....

Société : .....

Adresse : .....

Ville : .....

Code postal : ..... Pays.....

e-mail : .....

Tél. : .....

**Oui, je m'abonne au MOCI**

Je joins à ce bulletin rempli mon règlement par carte,  
par chèque bancaire à l'ordre du MOCI ou je demande  
une facture au nom de ma société.

J'indique mon mode de règlement :

Carte bancaire n° :

Date d'expiration :

Important, les 3 derniers chiffres du numéro inscrit au dos  
de ma carte bancaire :

Chèque bancaire (à joindre à votre bulletin sous enveloppe).

À réception de facture (valable uniquement pour les sociétés)

Signature :

\*Tarif valable en France métropolitaine, pour l'étranger, nous consulter)



## Zimbabwe

**Chef de l'État : Robert Mugabe • Premier ministre : Morgan Tsvangirai**  
**• Population (millions) : 13 • Superficie (km<sup>2</sup>) : 390 000 • PIB/hab 2010 (USD) : 594 • Croissance réelle du PIB 2010 (%) : 9 • Inflation 2010 (%) : 3,2 • Classement IDH (sur 187) : 173**

**Les prévisions de croissance divergent** entre la Banque centrale, qui table sur 9,3% (8,1% en 2010), et le FMI, qui anticipe 5,5% (9% en 2010). La bataille remportée en 2009 contre l'inflation se confirme (3% en 2010, 4,8% prévu en 2011) mais la dette extérieure excède 7 milliards USD (118% du PIB à fin 2010). Fin 2010, le déficit du compte courant atteignait 23% du PIB et le déficit budgétaire 700 millions USD suite aux hausses de salaires des fonctionnaires et aux nécessaires importations de céréales. **Début 2011**, l'UE prorogeait d'un an ses sanctions, alors que l'Asie est de plus en plus présente. L'indien Essar a repris 54% de Zimbabwe Iron and Steel company (Zisco), donnant naissance à NewZim Minerals, la première privatisation du gouvernement de coalition.

**La situation demeure très incertaine** pour les investisseurs étrangers, tant du point de vue politique (élections prévues en 2012 après deux ans de cohabitation Zanu-PF/MDC) qu'économique : réforme foncière, obligation de céder à des Zimbabweens noirs 51% d'entreprises de plus de 500 000 USD et révision des contrats, notamment miniers.

**La croissance est tirée par l'agriculture** (+33% prévus sur

2011) avec une production de maïs en hausse (1,45 Mt en 2010-11 contre 400 000 t en 2008) mais en-deçà des 2 Mt nécessaires. En janvier, la Commodities Exchange of Zimbabwe (Comez) a été créée, mettant un terme au monopole étatique du Grain Marketing Board. La production cotonnière serait de 270 000 t avec d'importants achats de la Chine, très présente aussi dans le tabac (production +40%, à 170 000 t).

**La communauté internationale** a finalement autorisé le Zimbabwe à vendre les diamants de sa mine de Marange après vérification du respect du Kimberley Process, tandis que sa production aurifère est prévue à 12 t (+35%). En avril, l'exportation de chrome brut a été interdite (600 000 t de novembre 2009 à avril 2011) pour développer le raffinage.

**L'offre d'électricité augmente** (1 400 MW en 2011) mais demeure insuffisante à la demande (2 200 MW) ; le pays importe 400 MW de RD Congo (accord de 100 MW signé en février 2011), du Mozambique et de Zambie. Zimbabwe State Electricity a relevé de 31% ses tarifs. Une tendance plutôt positive : les recettes du tourisme ont bondi de 47% en 2010 (+15% de visiteurs, soit 2,3 millions, 13% du PIB).

### Avis d'expert Barclays Bank

#### Point de vue général

La question de la liquidité restera d'actualité en 2012. On s'attend à ce que les investissements directs étrangers et investissements en portefeuille diminuent du fait de la poursuite des réformes législatives et du fort risque politique.

#### Point de vue social

Le niveau de vie progresse grâce à l'amélioration de l'environnement politique et la mise en place des structures sociales. On note une amélioration du revenu disponible des ménages tandis que les entreprises voient leurs chiffres d'affaires augmenter.

#### Point de vue technologique

Le secteur le plus performant est celui des télécommunications. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile devrait atteindre 45% et le taux de pénétration d'internet est relativement élevé et tend à être amélioré du fait de l'apport des connexions via le câble sous-marin. Enfin, nombre de banques offrent des solutions de e-banking notamment pour leur clientèle d'entreprises. On observe un accroissement de la demande pour ces services de la part des clients de la banque de détail.

#### Point de vue bancaire

On anticipe que les prêts et avances dans le secteur bancaire vont atteindre les 3,8 milliards de dollars US en 2012 avec un Loan to Deposit Ratio dépassant les 100 %. La banque centrale consolide son rôle de « prêteur en dernier ressort » grâce à la mise en place d'un fond de 100 millions de dollars US en partie financé par les banques internationales. La concurrence est forte entre banques sur le sujet « multicanal » : plateformes internet et téléphone mobile. Enfin les banques sous-capitalisées qui doivent atteindre des impératifs de capital entreront dans un processus de recapitalisation en 2012.

↑  
( Une passion au service de l'Afrique )  
↓



***[www.tractaftric.com](http://www.tractaftric.com)***

Tractaftric célèbre 80 ans de partenariat de distribution avec le leader des équipements industriels : Caterpillar.

Présent au Gabon, Maroc, Cameroun, Congo, RDC, Centrafrique, Guinée Equatoriale, Tchad, Rwanda, Burundi, Tractaftric est devenu un acteur de référence en matière de distribution de matériels répondant aux exigences d'une multitude de secteurs ; travaux publics, mines & carrières, énergie, Oil & Gas, moteurs industriels et marins, ainsi que le secteur de la manutention.

Notre croissance est axée sur une stratégie privilégiant le savoir faire des hommes, la proximité clients, un service après vente étendu, un service de réparation performant.

Tractaftric equipment offre des services et solutions souples et adaptées. Dernier en date : la solution location proposée au Maroc, Gabon, Cameroun et maintenant au Congo, demain en RDC et en Guinée Equatoriale.



**80 ans de partenariat  
au service du progrès**

**Tractaftric**  
*equipment*



# ENTREPRENDRE SUR UN CONTINENT EN MOUVEMENT



**Spécialiste de la distribution sur les marchés de croissance** en Afrique, CFAO s'appuie sur un portefeuille de marques internationales dans chacun de ses métiers : automobile, pharmacie, biens d'équipement, technologies. L'expertise de ses 9 500 collaborateurs et son ancrage géographique unique dans 31 pays d'Afrique et 7 collectivités & territoires d'outre-mer font de CFAO un véritable **partenaire de confiance**.