



CIAN

Conseil français des investisseurs en Afrique



2016

R A P P O R T D ' A C T I V I T É

Le CIAN

En savoir plus sur le cian : www.cian-afrique.org

UNE EXPÉRIENCE

Créé en 1979, le **CIAN**, association loi 1901, est une organisation patronale privée française qui rassemble les entreprises industrielles et de services, grands groupes ou PME-PMI, investies sur le continent africain.

Le **CIAN** compte plus de 160 entreprises membres (500 000 collaborateurs, 10 000 établissements sur le continent) qui réalisent ensemble 80 % du volume d'affaires français en Afrique.

Le **CIAN** a pour mission la promotion et la défense des intérêts de ses sociétés adhérentes. Grâce à un réseau de correspondants influents et une expertise africaine reconnue, il leur apporte un soutien et des solutions pragmatiques aux difficultés liées à leur développement sur le continent.

Le **CIAN** est ainsi un acteur incontournable du dispositif français en Afrique.

UNE ORGANISATION

Le **CIAN** a trois rôles majeurs. Il est d'abord un lieu d'échanges entre ses adhérents et anime donc un vaste réseau par le biais de rencontres multiples, de mises en contact personnalisées et d'échanges divers. Il est ensuite un lieu d'expertise et de partages d'expériences et de bonnes pratiques entre adhérents. Pour cela, il anime plusieurs Commissions techniques sur des sujets transversaux et communs aux entreprises opérant en Afrique (anticorruption, juridique et fiscal, éducation-formation, social, sûreté, RSE, santé) et met à disposition de ses adhérents des experts géographiques par région.

Enfin, le **CIAN** est une force d'influence auprès des acteurs publics et privés du développement en France, en Afrique ou à l'international. Il intervient dans de nombreuses instances en faveur de l'amélioration du climat des affaires et du développement du secteur privé.

UN RÉSEAU

Le **CIAN** entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics et organismes économiques et professionnels représentatifs en France, en Europe et en Afrique. Il siège au Conseil d'Administration de l'AFD (Agence Française de développement), est membre de l'EB-CAM (European Business Council for Africa and the Mediterranean) et travaille en collaboration avec le CCA américain (Corporate Council on Africa).

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : Alexandre Vilgrain, président-directeur général du Groupe Somdia

Président délégué : Etienne Giros, ancien directeur Afrique du groupe Bolloré

Vice-président : Michel Roussin, ancien ministre, vice-président du Medef International

Secrétaire général et trésorier : Stephen Decam, ancien directeur général délégué de CFAO

Administrateurs :

- Mohamed Ramsès Arroub, président du directoire d'Optorg
- Philippe Belin, président-directeur général du groupe Marck
- Richard Bielle, président du directoire de CFAO
- Pierre Castel, président-directeur général de BGI
- Jean-Michel Guélaud, président de Sokea Satom
- Hugues Degouy, directeur administratif et financier Afrique d'Imperial Tobacco
- Jean-Jacques Dessors, directeur Général Méditerranée, MO et Afrique d'AccorHotels
- Jérôme Fabre, président de la Compagnie Fruitière
- Christophe Farnaud, vice-président Afrique de Thalès International
- Rémi Frentz, directeur Afrique du Nord d'Air liquide
- Frédéric Herlin, directeur Produits Grand Public Afrique et MO de L'Oréal
- Philippe Labonne, président de Bolloré Africa Logistics
- Frank Legré, directeur général Afrique d'Air France

- Alexandre Maymat, directeur délégué Afrique, Asie, Méditerranée et Outre-Mer de la Societe Générale
- Serge Michailof, consultant international, ancien directeur de la Banque mondiale et de l'AFD
- Gérard Pruneau, secrétaire général direction Afrique de Total outre-mer
- Marc Rennard, directeur général adjoint Expérience client & Mobile banking d'Orange
- Fabien Riguet, directeur Afrique subsaharienne de BNP Paribas
- Francis Rougier, vice-président du Conseil d'administration de Rougier
- Saâd Sebbar, directeur général adjoint Afrique et MO de LafargeHolcim
- Alain Taïeb, président-directeur général d'AGS Holding

COMITÉ D'HONNEUR

Président : Gérard Pelisson, cofondateur du Groupe Accor, président de l'Union des Français de l'étranger.

Membres :

- Pierre Arnaud, ancien vice-président de la Compagnie Fruitière
- Anthony Bouthelier, membre de l'Académie des Sciences d'Outre-Mer, ancien président délégué du CIAN
- Jean-Louis Castelnaou, conseiller honoraire du commerce extérieur de la France
- Claude de Peyron, ancien directeur général Afrique de Thalès International

Éditorial

L'Afrique, notre ADN



Après avoir ralenti à 3,6 % en 2015, la croissance économique de l'Afrique continuera à baisser en 2016 pour atteindre 2 % environ, son plus bas niveau depuis plus de vingt ans. Mais ces chiffres ne doivent pas nous conduire au pessimisme car ils reflètent une réalité très diversifiée : ils découlent essentiellement de la baisse du prix des matières premières et du pétrole, de la sécheresse en Afrique australe, et d'incertitudes politiques dans quelques pays.

Le PIB du Nigeria baissera de -1,8 % en 2016, alors que celui d'Afrique du Sud sera quasi stable à + 0,1 %. Il s'agit là des deux premières économies du continent qui représentent à elles seules un tiers du PIB africain. Si l'on exclut les six grands pays africains producteurs de pétrole, la croissance du continent se situera aux alentours de 4 %, avec une mention particulière pour la Côte d'Ivoire qui affiche un taux remarquable de 8,5 %.

Nous devons donc garder une vision optimiste du futur de l'Afrique, qui conserve son potentiel de croissance et de développement pour les prochaines années. Les raisons objectives demeurent : une forte croissance

démographique, une ouverture de plus en plus marquée à l'international, un endettement public contrôlé par rapport à celui des pays de l'OCDE, etc.

C'est dans ce contexte que le CIAN a continué à remplir sa mission, au service de ses entreprises adhérentes, mais aussi au service de l'Afrique puisque nous en sommes convaincus, ce qui est bon pour ce continent, l'est aussi pour nos entreprises. Rencontres privées et thématiques, déjeuners-débats, multiples réunions des commissions, publication du Guide sur le Recrutement en Afrique, relations approfondies avec les institutions, exposé régulier de nos convictions. Autant d'occasions de mise en contact de nos membres et de participation au débat public.

Tout cela n'est possible que grâce aux membres du Comité directeur, qui apportent leur compétence et portent la parole du CIAN, aux côtés des permanents. Qu'ils soient tous ici chaleureusement remerciés. En 2016, une nouvelle commission permanente a commencé ses travaux. Elle se consacre à la santé, sujet crucial en Afrique, dont les entreprises ne peuvent pas se désintéresser ou déléguer totalement.

Enfin, notre programme RH Excellence Afrique a poursuivi son déploiement. Sous le pilotage du nouveau directeur, la première certification REA a été décernée à l'INPHB de Côte d'Ivoire, et l'association RH Excellence Afrique a juridiquement vu le jour à Abidjan, permettant ainsi au partenariat avec l'AFD de se mettre en place.

Le CIAN compte bien amplifier encore son action en 2017, année qui débutera par l'important Sommet des Chefs d'État d'Afrique et de France à Bamako.

*Étienne Giros,
Président délégué*

COMMISSION ANTI-CORRUPTION

Créer une culture entreprise anti-corruption

En matière de lutte contre la corruption, l'année 2016 aura été marquée par deux faits majeurs : la loi Sapin II et l'adoption de la nouvelle norme anti-corruption ISO 37001.

Présidée depuis 2002 par l'expert international Philippe Montigny, co-fondateur d'Ethic Intelligence, la Commission s'attache à décrypter l'actualité législative concernant la lutte contre la corruption comme la loi Sapin II, adoptée en novembre 2016, afin de renforcer la transparence dans la vie économique. Cette loi fait notamment obligation à toute entreprise de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, de mettre en place un dispositif complet visant à prévenir tout acte de corruption. Cela passe par un code de conduite et des formations, un dispositif d'alerte interne, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation des fournisseurs et des intermédiaires mais aussi des clients. L'entreprise doit également prévoir les sanctions disciplinaires, le dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

« *S'il est louable que les autorités françaises reconnaissent l'importance du programme de conformité, il est regrettable qu'elles en aient fait une obliga-*

tion », souligne Philippe Montigny. Il eût été préférable de reprendre l'approche anglaise qui crée un délit spécifique de défaut de prévention de la corruption et un droit opposable pour l'entreprise qui s'est effectivement dotée d'un programme anti-corruption.

La loi Sapin II crée, par ailleurs, une convention judiciaire d'intérêt public. Ainsi, une entreprise qui détecte un problème de corruption peut avoir intérêt à le révéler aux autorités. Elle se verra imposer une amende d'intérêt public (jusqu'à 30 % de son CA) et l'obligation de renforcer son programme anti-corruption. Ce faisant, elle échappera aux sanctions pénales qui pourraient, par exemple, l'exclure des marchés publics.

Considérant que la certification pourrait être un élément de défense pour l'entreprise en cas de poursuites en matière de corruption, l'Organisation Internationale de Normalisation a travaillé sur un standard international, ISO 37001, qui a été publié en octobre 2016. « *C'est une norme de système de management similaire dans son fonctionnement à ISO*

9001 », explique Philippe Montigny qui a participé à la rédaction. Il s'agit pour une entreprise d'adopter une série de mesures qui visent à prévenir, détecter et éliminer la corruption. « *Ces mesures permettent de créer une véritable culture d'entreprise anti-corruption* ». Anne le Rolland, Pdg d'ACTE International, qui était invitée à commenter devant les adhérents, les risques de corruption dans la chaîne d'approvisionnement, a d'ailleurs parfaitement illustré les avantages concurrentiels de la démarche.

La Commission du CIAN a été sollicitée par la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe pour se prononcer sur un mécanisme destiné à assurer l'intégrité des Partenariats Public-Privé. Les adhérents, réunis pour rédiger la position du CIAN, ont recommandé un système proche de l'arbitrage : un représentant de la partie publique et un de la partie privée choisissent un tiers sur une liste référente des Nations Unies pour constituer ensemble une instance tripartite qui supervise toute la vie du PPP.

COMMISSION SÛRETÉ

Les crises sous tous leurs aspects

2016 a été consacrée aux « crises » sous leurs formes multiples. 2017 mettra l'accent sur la gestion concrète de ces crises.

« *Trois ans après la création de la commission, il me paraissait utile d'insuffler une nouvelle dynamique* », déclare Alain Flandrois qui, a cédé le 16 novembre 2016 sa fonction de président de la Commission Sûreté du CIAN à Arnaud Kremer. Homme de terrain, ce dernier a été gendarme pendant 20

ans, au GIGN pendant 11 ans, avant de créer Iremos, société spécialisée dans la sûreté et la gestion de crises.

Dès janvier, Gilles Sviga, directeur de la Sûreté à l'international du groupe Orange, a traité le sujet des crises complexes : « *au lieu d'être ponctuelle, très localisée, une crise complexe a des*

développements internationaux avec des dommages collatéraux », explique le spécialiste. Comme la crise Ebola, avec la fermeture simultanée de frontières de plusieurs pays, l'insécurité provoquée par la circulation des personnes et le climat de psychose. « *Pour les entreprises qui avaient des expertises dans plusieurs*

pays, il s'agissait de savoir comment apporter des réponses pour poursuivre les activités sans exposer les salariés et leurs familles » ont expliqué le D^r Mariana Guez, Médecin référent du Groupe Orange, Pascal Foulachon, RH Afrique du même groupe, et le D^r Philippe Biberon, directeur médical de International SOS.

Les entreprises doivent-elles éviter les pays à risques ? Non, estime Alain Flandrois qui a invité le général (2S) Dominique Trinquant, aujourd'hui consultant et travaillant notamment pour le groupe français Marck, spécialisé dans la fabrication d'uniformes. Le groupe est implanté dans des pays à risques comme la RCA, le Tchad, la Guinée, etc. « Ce n'est pas parce que des pays sont instables qu'il faut s'arrêter de travailler », explique Alain Flandrois. Il faut, au contraire, « savoir comment préparer les équipes à faire face à des situations délébiles, à la montée latente de crise larvée ». En Centrafrique, par exemple, des épisodes très difficiles alternent avec des périodes plus calmes.

Enfin, pour clore sa présidence, Alain Flandrois a organisé pour une trentaine de membres du CIAN, une réunion au ministère des Affaires étrangères avec Patrice Paoli, ministre plénipotentiaire et

« Ce n'est pas parce que des pays sont instables qu'il faut s'arrêter de travailler »

directeur du Centre de crise et de Soutien (CDCS). Une visite qui a permis d'expliquer l'évolution de l'interaction État-entreprise lors d'une crise. « Il y a 30 ans, l'État intervenait et les entreprises attendaient. Ensuite, on a demandé aux entreprises de se prendre en main. Aujourd'hui, on est sur du partenariat : ce sont des échanges ; les informations du terrain collectées par les entreprises sont précieuses pour le Quai d'Orsay », explique encore le responsable.

« Je suis un homme de terrain et j'ai une vision assez opérationnelle de la Commission Sécurité. Je souhaite rentrer dans le "pratico-pratique", de ce qu'il faut faire et ne pas faire », explique le nouveau président de la Commission du CIAN, Arnaud Kremer. Une mission que l'ancien du GIGN va relever en s'inspirant des réalisations de son entreprise, Iremos. « Nous travaillons pour la grande majorité des ambassades de France dans le monde et avec de grands groupes du CAC 40 comme avec des ETI. Notre but est de donner à nos

clients, au travers de la pédagogie, de la prévention et de l'anticipation, les clefs indispensables pour que leurs personnels aient les bons réflexes pour diminuer les impacts s'il survient un événement ».

Dans le cadre de la Commission, il s'agit, certes, de suivre et expliquer l'état de la menace mais aussi de fournir des bonnes pratiques, d'analyser les retours d'expériences terrain. « Il s'agit donc de sensibiliser et d'aider les entreprises à comprendre les enjeux et les intérêts d'une approche globale de la sûreté, allant de la rédaction de plans globaux de sûreté (Security Master Plan), à l'application pratique de ceux-ci tel que, par exemple, un accueil formel à l'aéroport pour les pays à risque élevé. C'est une façon également de préparer les entreprises aux normes de sûreté, internationales, qui devraient sortir d'ici 2 à 3 ans », souligne le dirigeant d'Iremos, membre de l'équipe, qui rédige ces normes au sein de l'Afnor.

COMMISSION RSE

Devoir de vigilance pour les entreprises

La Commission RSE approfondit le thème du devoir de vigilance qui s'impose aux grandes entreprises et travaille sur la révision de la Charte du CIAN.

Le 29 novembre 2016, l'Assemblée nationale française a adopté, en troisième lecture, une nouvelle version de la proposition de loi portant sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ainsi, les grandes entreprises – au moins 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés en France et à l'international – seront responsables de leurs sous-traitants et de leurs filiales et devront élaborer un plan de vigilance. Ce plan, qui devra être rendu public, vise à prévenir les atteintes aux droits de l'homme et les dommages à l'environnement sur l'ensemble de la

chaîne d'approvisionnement. Les entreprises qui ne respecteraient pas ces obligations, seront passibles d'une amende dont le montant pourra atteindre jusqu'à 10 millions d'euros. Pierre-Samuel Guedj, président de la Commission et spécialiste du lobbying et de la communication sensible, prépare une séance de sensibilisation sur les méthodologies pertinentes pour se conformer à cette obligation.

Deuxième chantier, la révision de la Charte du CIAN avec les contributions des adhérents. « La nouvelle version est finalisée. Elle intègre tous les référentiels

en termes de responsabilité sociale dont la loi sur le devoir de vigilance mais aussi les principes de Ruggie, les Principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises, la norme ISO 26 000 sur la Responsabilité sociétale et la norme Global Reporting Initiative (GRI) », souligne Pierre-Samuel Guedj.

La Commission RSE a aussi organisé en 2016 une réunion plénière sur l'inclusion sociale via le numérique en Afrique avec l'intervention notamment de Frédéric Bardeau, président de la Fondation Simplon et initiateur de l'Africa Code Week.

COMMISSION EDUCATION-FORMATION

Première certification du programme RH Excellence Afrique

Conçu et lancé en 2015, le programme RH Excellence Afrique est passé en phase opérationnelle en 2016 : de l'enregistrement de l'association auprès des autorités ivoiriennes aux premiers audits des centres de formation affiliés.

En septembre 2015 était officiellement lancée à Abidjan en Côte d'Ivoire, l'association RH Excellence Afrique (REA) chargée de la mise en œuvre du programme REA, créé et piloté par le CIAN avec le soutien du Medef International et de la fondation AfricaFrance. Son ambition est d'offrir une formation d'excellence en adéquation avec les besoins des entreprises dans le cadre d'un partenariat public-privé innovant. REA se concentre sur les niveaux CAP/ BEP à BAC + 3, niveaux les plus critiques dans le recrutement des entreprises.

Un peu plus d'un an après, quelque 25 établissements sont affiliés sur 10 pays d'Afrique de l'Ouest et centrale (Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Mali, RDC, Sénégal, Togo et Tchad). Une première année sur le terrain ponctuée de nombreuses rencontres avec les établissements et les entreprises pour les sensibiliser au programme et les former à la démarche. « *Le besoin de REA est évident et je dirais même urgent pour la simple raison que toutes les entreprises que j'ai*

rencontrées m'ont exprimé la même préoccupation : le décalage entre les formations dispensées et leurs besoins en recrutement. Les systèmes éducatifs africains, comme en France, privilégient les études longues et théoriques au lieu des études pratiques. Et pour la formation professionnelle, les curricula datent parfois de 20 à 30 ans et ne sont donc plus adaptés. S'ajoutent des problèmes d'équipements, souvent obsolètes dans les filières techniques comme par exemple pour la mécanique automobile. Nous essayons modestement, établissement par établissement, de combler l'écart », indique Mohamed Diakité, directeur de REA depuis février 2016.

La certification concertée

L'École supérieure des travaux publics (ESTP) de Yamoussoukro, qui fait partie du vaste ensemble de l'Institut national polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB), sera le premier établissement à obtenir d'ici la fin de l'année la certification REA pour deux de ses filières métiers de niveau BAC +3 (Bâtiment et urbanisme et Route et transport). Confor-

mément à la philosophie du programme basé sur la concertation et le dialogue entre les centres de formation et les entreprises, les représentants de Sitarail, filiale de Bolloré, de Sogea Satom, filiale de Vinci, de Razel-Bec du groupe Fayat et du Bureau national d'études techniques et du développement (BNETD) ont accompagné l'ESTP dans le processus. Une fois le dossier technique de l'établissement étudié, les experts des différentes entreprises ont été associés à l'audit de certification. Ils ont rencontré la direction de l'école, les enseignants, les étudiants et les récents diplômés. Ils se sont penchés sur les curricula et ont visité les équipements.

« *C'est un dialogue dynamique sur le terrain et non théorique fait dans un bureau à Abidjan* » souligne Mohamed Diakité. Un rapport d'audit – comprenant les mesures correctives attendues, accompagnées d'une fiche d'actions – a été élaboré et transmis à l'ESTP ainsi qu'aux entreprises impliquées et au Groupement ivoirien du bâtiment et des travaux publics (GIPTP), qui rassemble les principales entreprises du secteur opérant en Côte d'Ivoire. La prochaine étape sera l'octroi de la labellisation avant la fin 2016.

FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LE NET

En plus de l'appui au programme RH Excellence Afrique et à sa mise en place à Abidjan, l'activité de la Commission a consisté à animer le cluster e-learning/ formation professionnelle de la Fondation AfricaFrance qui poursuit le même objectif : renforcer l'accès à des formations professionnelles répondant aux besoins des entreprises sur le continent africain, notamment en tirant tout le potentiel offert par le numérique.

« *Il s'agit également de répondre et de s'adapter aux ambitions fortes des étudiants, en les dirigeant vers l'acquisition de compétences non pas uniquement nécessaires à un corps de métier particulier, mais à des compétences fondamentales et utiles à toutes les entreprises* » précise Paul Giniès, président de la Commission. Le groupe de réflexion s'est penché sur l'accès à l'Internet sur le continent africain, afin de pouvoir dispenser des formations en ligne permettant d'être employable, ou de devenir entrepreneur.

Main dans la main avec les ministères et les branches professionnelles

Le déploiement du programme passe par l'organisation du dialogue entre les écoles et les entreprises mais aussi par l'entrée en relation avec les organisations professionnelles, et les ministères de l'Éducation nationale et de la formation professionnelle. « *Pour chaque filière certifiée, je rentre en contact avec les professionnels de la branche CGECI – Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire. Le patronat ivoirien a divisé l'économie ivoirienne en treize*

branches professionnelles, et chaque branche professionnelle a un comité de branche, qui est censé faire remonter tous les besoins de la branche, en matière de formation notamment » précise Mohamed Diakit. Résultat, la CGECI soutient l'initiative et a incité ses membres à adhérer au programme. Pour les centres de niveau CAP/BEP, en majorité des établissements publics, le concours des ministères est indispensable avant de les enrôler dans le programme.

Accélération en 2017

Vingt-cinq établissements sont aujourd'hui affiliés. Une grande partie se situe en Côte d'Ivoire (ARSTM, ISCM, CAMPC, CGCG, INSTEC) et au Sénégal (BEM, IAM, ISEP, CFMPL, CSFP BTP, CFPT/SJ, CNQP). Outre l'ESTP, deux écoles du Cameroun sont entrées en phase de certification – l'École nationale supérieure polytechnique (ENSP) de

Viser l'excellence des établissements et organiser le dialogue avec les entreprises

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

Mohamed Diakit souligne l'existence de deux types d'établissement. Une première catégorie est constituée d'établissements qui ont besoin de la labellisation pour accroître leur notoriété et être reconnus dans leur pays et au-delà. La deuxième est constituée d'établissements suggérés par les entreprises car ils correspondent à leurs besoins métiers. « Pour ces établissements, où la démarche qualité est souvent une révolution, le programme exige une formation et un accompagnement plus lourd », observe Mohamed Diakit. En 2017, un consul-

tant viendra renforcer l'équipe, notamment pour travailler avec ces centres de formation.

Avec la publication de l'arrêté officiel du ministère de l'Intérieur en novembre 2016 et la création officielle de l'association REA, les entreprises pourront désormais formellement adhérer. De même, la recherche de financement auprès des fondations des entreprises et des bailleurs de fonds pourra être menée. En particulier, l'AFD devrait soutenir le déploiement du programme pendant les trois prochaines années. L'objectif pour 2017 est d'avoir 20 nouveaux établissements affiliés et une dizaine de certifications.

COMMISSION SOCIALE

Organiser la mobilité

Après un important travail sur le recrutement pour Afrique, qui a donné lieu à l'édition d'un guide pratique, les travaux de 2017, porteront sur la problématique de la mobilité.

Le travail d'une année de la Commission sociale avec la participation active de nombreux membres du CIAN et du cabinet Michael Page s'est concrétisé dans la publication d'un guide pratique du CIAN : Comment recruter pour l'Afrique – Jongler avec les paradoxes. « Lorsque nous embauchons en France pour l'Afrique, nous avons les mêmes contraintes que si nous embauchons pour la France au regard des vingt critères de discrimination à l'embauche. Certaines entreprises l'ignoraient » indique Marc Vezaro, président de la Commission sociale.

La gestion des talents est au cœur des problématiques de ressources humaines pour les entreprises ; elle s'envisage dorénavant à l'échelle mondiale. Et pour l'Afrique le sujet est vaste ! Comment attirer les diplômés de la diaspora ? Quel accompagnement pour l'expatrié et sa

famille ? Comment organiser la mobilité entre les pays d'Afrique ? Où trouver des données de référence pour construire une offre salariale et de protection sociale pertinente ?

En 2017, la Commission se saisira de ces questions liées à la mobilité et favorisera les échanges d'expertise et d'expérience entre les adhérents. Les experts d'Humanis, groupe de protection social qui organise, entre autres, les Rencontres annuelles de la mobilité internationale, accompagneront les travaux de la Commission.

Enfin, la Commission poursuivra la veille sur le projet « Organisation pour l'harmonisation du droit social » (OHADS). La libre circulation des personnes inscrite dans les textes fondateurs des zones UEMOA et CEMAC ne se concrétise en effet pas dans les faits, et à l'instar de l'OHADA qui gère l'harmonisation des textes juridiques, il faudra que les textes « sociaux » évoluent. Le CIAN doit se préparer à être une force de proposition panafricaine.

« En 2017, la Commission se saisira des questions liées à la mobilité et favorisera les échanges d'expertise entre les adhérents »

COMMISSION JURIDIQUE ET FISCALE

L'OHADA au cœur des débats

Réforme du droit OHADA, arbitrage, fiscalité des entreprises et finance islamique étaient au menu de la Commission Juridique et Fiscale du CIAN.

Les réformes du droit de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) ont encore occupé une place importante dans les discussions de la Commission juridique et fiscale, présidée par Jean Jacques Lecat, avocat associé, co-responsable de l'Équipe Afrique au cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre.

Les nombreuses nouveautés apportées aux procédures collectives par le nouvel Acte Uniforme entré en vigueur le 24 décembre 2015 ont été examinées dès le mois de janvier 2016 avec la participation d'Alain Fénéon, Avocat honoraire. Selon Jean Jacques Lecat, « cette réunion a permis de mettre en lumière les objectifs de la réforme tels que la création d'une nouvelle procédure de prévention, la prise en compte des aspects de droit international privé,

la création d'un véritable statut des mandataires judiciaires ».

En fin d'année, ce sont les difficultés d'application de l'Acte Uniforme sur l'arbitrage et de l'arbitrage administré par la CCJA qui ont été analysées par un groupe d'experts à l'occasion d'une nouvelle étude pour réformer ce mode de règlement des litiges lancé par le Secrétariat Permanent de l'OHADA. Michael W. Bühler, avocat associé du cabinet Jones Day, chargé de cette étude et le Professeur Barthélemy Mercadal, vice-président et secrétaire général de l'IDEF, qui y participe, ont donné des indications préliminaires sur l'état des lieux effectué à cette fin. Benoit Le Bars a détaillé les obstacles que rencontrent les praticiens de l'arbitrage pour mettre en œuvre ces procédures, Alain Fénéon, a examiné l'état de la jurisprudence de la CCJA en

matière d'arbitrage et Jean Jacques Lecat a parlé de l'utilisation de l'arbitrage dans les litiges avec les États africains concernés.

Au printemps, les changements apportés par les lois de finances à la fiscalité des entreprises ont été commentés par Deana d'Almeida, avocat fiscaliste de l'Équipe Afrique de CMS Bureau Francis Lefebvre, qui a notamment souligné l'accroissement des obligations mises à la charge des entreprises en matière de justification des prix de transfert.

Enfin un expert en finance islamique est venu expliquer, au mois de juillet, les particularités de ces modes de financement et a donné des indications sur leur importance croissante en Afrique, non seulement comme mode de financement des États mais également des projets de toute entreprise privée.

NOUVELLE COMMISSION SANTÉ

Retour d'expériences, prévention, solutions

La santé du personnel local et expatrié, celle de leurs voyageurs d'affaires, reste une préoccupation majeure pour les entreprises présentes en Afrique. Une nouvelle Commission sur la santé débute ses travaux fin 2016.

La Commission Santé est présidée par Erick Maville, expert en santé et en développement depuis plus de 20 ans. Son parcours professionnel l'a amené à travailler successivement pour le Centre international de l'enfance et de la famille, l'association Aides et la Fondation Global Business Coalition (GBC Health). En 2011, il crée, avec une dizaine d'entreprises, l'association Santé en entreprise (SEE) qui compte aujourd'hui près de 40 entreprises partenaires.

La philosophie de la Commission sera « d'informer et de produire des contenus pour donner aux entreprises tous les éléments qui vont leur permettre de faire le point sur la situation mais aussi

d'agir, d'identifier les bonnes pratiques et les solutions concrètes » indique Erick Maville. Le président a aussi le souci de favoriser l'échange d'expériences entre les entreprises pour recenser les solutions existantes et celles en développement.

La réunion de lancement, organisée le 15 Décembre 2016, a porté sur la gestion des crises sanitaires. Elle est revenue sur la crise Ébola, qui avait ébranlé de nombreuses sociétés. Quatre réunions thématiques sont programmées pour l'année 2017. Les thèmes abordés seront les enjeux et les moyens de la lutte contre le paludisme pour les entreprises ; l'essor des maladies chroniques non transmissibles telles que le diabète, l'hypertension

artérielle qui pèsera sur le développement de l'Afrique ; la relance des programmes de lutte contre le VIH/SIDA en intégrant d'autres pathologies comme les hépatites. Sur ce dernier point, Erick Maville estime que « le VIH a été longtemps un thème important. On constate aujourd'hui un certain désinvestissement au niveau des entreprises mais cela ne veut pas dire qu'il est éradiqué loin de là ».

Enfin, la commission devrait examiner l'apport des technologies mobiles : télé-médecine, m-diagnostic, systèmes d'alerte... de nouvelles solutions sont disponibles. La réunion s'attachera à faire le point sur la situation avec toujours au cœur de la réunion les expériences des entreprises en Afrique.

AFRIQUE DU NORD

Garder un œil attentif

« Dans l'ensemble des pays d'Afrique du Nord, surtout en Libye, et dans une moindre mesure en Tunisie, Égypte, et en Algérie et au Maroc, les risques politiques et les menaces terroristes sont présents », a expliqué Sammy Oussedik, président du Comité Afrique du Nord, lorsqu'il est intervenu devant la Commission Sécurité en novembre.

« Cependant, gardons à l'esprit que la croissance dans la région, autour de 3 %, ferait le bonheur de la majorité des pays européens. Cette région reste attractive car elle combine un marché important de presque 200 millions de consommateurs avec une croissance réelle et une implantation des sociétés françaises ancienne, solide et forte », ajoute-t-il.

En Tunisie, si on observe une amélioration sensible au niveau politique avec l'accord historique entre Ennahdha et le président de la république Beji Caïd Essebi, au niveau sécuritaire cela reste fragile avec le retour potentiel des 4 000 à 12 000 Tunisiens qui auraient rejoint les rangs djihadistes. Sur le plan économique, la situation est difficile. « L'année 2017 va être compliquée. J'espère pour toute la

région que la Tunisie s'en sortira par le haut et retrouvera une forme de prospérité », remarque-t-il.

En Algérie, la succession de Bouteflika est une question qui se pose aujourd'hui avec plus d'acuité d'autant qu'elle s'accompagne de la fin de la rente des hydrocarbures conventionnels. « Vous ne résoudrez pas la question des ressources financières en Algérie si vous ne vous posez pas la question de leurs emplois » affirme l'expert, tout en soulignant que l'Algérie a certes moins d'argent, cependant elle dispose néanmoins de suffisamment de ressources pour honorer ses créances. Le marché algérien restera important pour les entreprises étrangères.

Quant à l'Égypte, le risque politique et sécuritaire est aussi présent. « La société égyptienne malgré la prise du pouvoir du maréchal Abdel Fattah al-Sissi reste une société travaillée par l'islamisme radical depuis sept décennies ». L'Égypte est aussi fragilisée par l'effondrement de ses quatre rentes sans compter le contexte géostratégique avec la forte tension avec son principal donateur, l'Arabie saoudite.

La menace terroriste au Maroc n'est pas négligeable mais elle ne se pose pas de la même manière. En outre, du point de vue économique le pays est en voie de réussir sa diversification ; son économie monte en gamme et il commence à asseoir véritablement sa place dans la mondialisation. Le premier poste des exportations marocaines est l'automobile !

Après une réunion en 2016 sur les énergies renouvelables, l'expert du CIAN proposera en 2017 une réunion post-COP 22, avec un regard sur les programmes ayant trait à l'énergie solaire et éolienne et plus généralement à l'environnement. Le sujet prendra en compte l'évolution des cadres légaux, les modes de financement et le coût pour le consommateur. « Avec la montée en puissance des énergies renouvelables, nous ne pourrons pas faire l'économie de la question de la prise en charge du surcoût du kWh », souligne Sammy Oussedik. En 2017, sont aussi en projet une réunion sur le numérique au Maghreb avec la contribution d'opérateurs d'Afrique du Nord et une rencontre sur les villes nouvelles.

AFRIQUE CENTRALE

Risque de tempête

L'Afrique centrale est une des régions les plus riches du continent si l'on considère sa forte dotation en ressources naturelles. Mais début octobre, les prévisions de croissance du FMI d'avril ont été revues fortement à la baisse, de 1,6 % à 0,2 %, l'ensemble de l'Afrique subsaharienne passant de 3 % à 1,4 %.

Quatre pays d'Afrique Centrale (Guinée équatoriale, Congo, Gabon et Tchad) ont été touchés de plein fouet par la chute des prix des matières premières et le ralentissement de la demande chinoise. Si la croissance au Cameroun était encore de 4,8 % en 2016, dopée par la dépense publique à crédit, les autres pays souffrent de déficits budgétaires et

des paiements courants qui se creusent, avec des endettements croissants. D'où le risque de « tempête parfaite », commente Patrick Sevaistre, expert Afrique centrale auprès du CIAN et conseiller du commerce extérieur.

Dans ce contexte, la baisse des exportations françaises vers cette région s'accélère : - 11,2 % au premier trimestre 2016, mais - 20,7 % au premier semestre en raison de l'essoufflement de la consommation des ménages et de l'investissement privé dans certains pays. Étant donné la tendance baissière de la production pétrolière, tout particulièrement en Guinée équatoriale et au Gabon, il devient urgent de diversifier et la région dispose d'atouts :

terres disponibles pour l'investissement étranger, comme au Congo et au Gabon ; potentiel d'énergies renouvelables en abondance comme au Tchad... Une amélioration des climats des affaires et politique, tout particulièrement en RCA, faciliterait cette diversification. Des réformes sont proposées dans certains pays mais toutes sont loin encore d'être concrètement mises en œuvre.

L'Afrique centrale est face aujourd'hui à la nécessité – devenue priorité – de changer de modèle économique pour tourner le dos à une croissance sans emploi et socialement contre-productive. Pour y parvenir, la région doit relever le défi de la double intégration régio-

nale et mondiale, avec l'ouverture progressive – mais inéluctable – des frontières et une exposition accrue de leurs entreprises à la concurrence internationale. De ce point de vue, les négociations d'un Accord de partenariat économique (APE) entre la région et l'UE, dont l'objectif est notamment de favoriser une dynamique d'intégration régionale, ont connu une certaine accélération début 2016 alors qu'elles étaient gelées depuis 2011. Mais à la mi-juillet 2016, la Commission européenne a fait savoir qu'elle n'était plus disposée à dis-

cuter un APE régional et qu'elle tenait l'APE du Cameroun (dont la mise en œuvre concrète est effective depuis août) comme l'accord sur lequel les autres pays d'Afrique centrale doivent se greffer.

Il est très peu probable que cet ultimatum de Bruxelles soit accepté. Ce blocage va continuer d'impacter très négativement les entreprises de la région qui exportent vers le marché européen, en particulier l'industrie du contreplaqué au Gabon ou encore la filière manganèse... En outre, cette situation de « non-APE » compromet inévitablement l'union dou-

nière de la CEMAC car elle entraîne la coexistence de quatre régimes différents d'échanges commerciaux avec l'UE (le régime « Tout sauf les Armes » pour le Tchad, la Guinée équatoriale et la RCA, le régime « APE » pour le Cameroun, le régime « SPG » pour le Congo et le régime « NPF » pour le Gabon...).

Dans ce contexte, le CIAN reste mobilisé et suit de très près l'évolution de la situation en liaison étroite avec ses adhérents directement concernés, à la fois auprès des responsables de la Cemac et à Bruxelles.

AFRIQUE AUSTRALE

Le rebond en vue

Pour Laurent Padoux, expert Afrique australe – entendu comme l'Afrique du Sud et les pays de la Southern African Customs Union (SACU), le Zimbabwe, la Zambie et le Malawi –, 2016 a été une année très difficile, mais la reprise est en vue. « *Déjà, en 2015, la région avait été très impactée par la baisse des prix des produits de base, conséquence de l'affaiblissement de la demande chinoise mais aussi de l'UE et de l'Inde, gros importateur de charbon et de produits de base d'Afrique australe. Cela s'est poursuivi en 2016* ».

À ceci s'est greffée la sécheresse, liée au phénomène météorologique El Niño. « *L'Afrique du Sud, traditionnellement fournisseur en maïs blanc des pays de la zone, n'a non seulement pas exporté pour la première fois depuis des années,*

mais a dû même en importer », rappelle-t-il. La sécheresse a eu un impact encore plus fort au Zimbabwe, au Malawi et en Zambie. Au total, la croissance de la région devrait être de l'ordre de 2 % en 2016 avec un rebond très progressif de l'activité à 2,2 % en 2017 et 2,9 % en 2018. Sur le plan politique, les incertitudes demeurent en Afrique du Sud. « *Les élections municipales se sont traduites par une érosion majeure de l'ANC et la montée assez forte du principal parti d'opposition qui a conquis plusieurs grandes métropoles* », constate Laurent Padoux. Cependant, tout s'est passé dans le calme, soulignant la solidité des institutions.

Plus que les tensions politiques, le risque de l'Afrique du Sud est plutôt l'immobilisme et la stagnation. Les grands groupes sud-africains investissent ailleurs en

Afrique, en particulier en Afrique francophone – dans les assurances, la banque, la distribution, les médias, la téléphonie mobile, le *high-tech* – et à l'extérieur du continent. Les investissements sud-africains en Chine sont plus élevés que les investissements chinois en Afrique du Sud. « *C'est ce qui est inquiétant, car ces entreprises sud-africaines ont le sentiment qu'elles n'ont pas d'avenir chez elles. Et elles vont ailleurs* ».

Au Zimbabwe, force est de constater « *que le commencement de la fin a débuté* ». Après Robert Mugabe, le pays devrait reprendre sa place car « *sa force n'est pas son sous-sol, son agriculture, mais sa population bien éduquée et bien formée* ». Preuve du renouveau qui se profile, deux entreprises françaises y ont investi en 2016 : Lesaffre et Limagrain.

AFRIQUE ANGLOPHONE

Le Nigeria ne baisse pas les bras

La situation des pays africains anglophones a été assez contrastée en 2016. En Tanzanie, au Rwanda, au Kenya et même en Éthiopie, malgré les troubles, la croissance est demeurée forte et « *ça tourne* », souligne l'expert Afrique anglophone du CIAN, Jacques Manlay. En revanche, les pays africains aux économies peu diversifiées ont subi la fai-

blesse des prix des matières premières exportées, au premier rang desquels le Nigeria qui a dû faire face à un baril peu cher et donc à des recettes en devises amoindries.

« *Au Nigeria, la disponibilité des devises impacte beaucoup la vie du pays, d'où le ralentissement économique estimé à 2 % entre les troisièmes trimestres 2015*

et 2016 », explique Jacques Manlay. « *Mais le pays est relativement peu endetté, avec une dette extérieure de 2,5 % du PIB* ». La préoccupation majeure des opérateurs économiques porte davantage sur la difficulté à réaliser des transferts d'argent. « *Mais l'activité n'est pas complètement paralysée car le système nigérian permet pour des lettres*

de crédit d'avoir des devises au cours officiel et les compléter, avec des devises du marché parallèle. Cela renchérit les prix des produits importés, mais cela ne bloque pas totalement l'économie comme dans d'autres pays ».

Le ralentissement économique se manifeste, entre autres, sur le marché automobile, toutes catégories confondues, avec 8 000 voitures vendues cette année contre 50 000 habituellement. « Mais les Nigériens ont déjà connu des situations difficiles dans le passé. Il n'y a ni rancœur, ni manifestations particulières de la population », souligne l'expert.

Quant à la question – éternelle, semble-t-il, au Nigeria – de la sécurité. « Au Nord, je considère que l'armée et le gouvernement fédéral ont pratiquement gagné la guerre face à Boko Haram. Il reste, bien entendu, à réparer les dégâts et à sou-

tenir les populations éprouvées ». Des organismes internationaux comme le conglomerat nigérian Dangote, ont promis des aides. Quant au Sud, dans le Delta, des sabotages contre les installations pétrolières ont ralenti la production. « Ces attentats sont liés à l'insuffisance ou au non-déboursement des aides gouvernementales. Le chef de l'État a été un peu lent à desserrer les cordons de la bourse, d'où les sabotages de pipelines », estime Jacques Manlay. Une production pétrolière, officiellement de 2 Mbj, mais qui serait, sans doute, estime-t-il, plutôt de 1,5 à 1,6 Mbj.

Le Nigeria voit aussi l'émergence croissante de ses secteurs agricoles et agro-industriels ainsi que les nouvelles technologies. Côté agriculture, les autorités impliquent de grands groupes, comme Olam, mais aussi des coopératives villa-

geoises. Côté français, des groupes tels que l'enseigne bio *La Vie Claire* s'intéressent de plus en plus au pays, notamment à sa classe moyenne émergente. Quant aux NTIC, « en octobre, Mark Zuckerberg, le patron de Facebook est allé au Nigeria. C'est un signe pour les startups et pour les jeunes, de la reconnaissance internationale de la place du Nigeria dans les nouvelles technologies ».

Un pays qui conserve, donc, toute sa dynamique de vrai pays émergent mais avec un obstacle de taille : sa distribution d'électricité, à la fois coûteuse et défaillante. À cet égard, Jacques Manlay fait observer la présence croissante de la Turquie qui propose à nombre de pays anglophones des centrales électriques à puissance moyenne, de 200 à 500 MW. A priori, avec succès.

AFRIQUE LUSOPHONE

Une année difficile

« L'Afrique lusophone a vécu une année 2016 très difficile », constate Alain Fénéon, expert du CIAN pour les pays lusophones qui, au troisième trimestre, a transmis le flambeau à Lydia Picoteiro Bettencourt, avocate au Barreau de Paris et du Cap-Vert. L'Angola est devenu un véritable souci pour nombre d'entreprises françaises – à l'exception, sans doute, du géant Total – car le kwanza, la monnaie nationale, n'est plus convertible et le dollar se raréfie. « Les entreprises françaises rencontrent des difficultés majeures pour se faire payer et rapatrier leurs dollars. On attend que la tempête passe et que l'élection présidentielle de 2017 arrive pour un nouveau départ », souligne Lydia Picoteiro Bettencourt.

Quant au Mozambique, si le dossier de « la dette cachée » au FMI (voir la fiche Pays) a créé un climat de méfiance sur la

scène internationale, il reste « un pays plein d'avenir », selon Alain Fénéon. « Outre les PME françaises qui opèrent, notamment en sous-traitance de la fonderie d'aluminium Mozal, le Mozambique est un pays où les entrepreneurs français un peu ambitieux devraient aller », conseille-t-il, Lydia Picoteiro Bettencourt soulignant les opportunités très diversifiées, notamment dans l'agriculture, la maroquinerie, etc.

« Il y a aujourd'hui une conjoncture favorable aux investissements à Saô-Tomé comme au Cabo Verde, et pas uniquement dans le tourisme », précise l'experte lusophone. « Ces pays sont maintenant souvent cités comme exemplaires, avec une démocratie participative et des opportunités, à l'instar de ce récent projet d'expansion de centrale électrothermique financé par l'AFD. Le café cabo-

verdien est un des meilleurs au monde et depuis peu commercialisé par la chaîne mondiale de café Starbucks ». La Guinée Bissau, pour sa part, a connu une sortie de crise politique en 2016 avec l'Accord de Conakry sous l'égide de la Cedeao. Mais l'économie demeure encore sous la forte emprise des réseaux de trafiquants.

« En France, il y a très peu d'information sur les pays lusophones, pour des raisons historiques, et j'ai décelé un réel besoin de la part des entreprises qui s'intéressent de plus en plus à ces pays, et pas uniquement à l'Angola et au Mozambique. Avec pragmatisme, je veux faire se rencontrer les professionnels de terrain et mettre en valeur les opportunités d'affaires », conclut la nouvelle experte du CIAN.

DÉLÉGATION AUX INSTITUTIONS RÉGIONALES AFRICAINES

Alain Fénéon a, de son côté, constaté un besoin croissant des entreprises à mieux cerner les très nombreuses institutions régionales en Afrique, au nombre de... 150. « Il ne s'agit pas de les approcher

toutes mais d'en sélectionner une douzaine, les plus importantes, de suivre leur actualité, d'identifier qui fait quoi, de renforcer leurs relations avec le CIAN. » L'objectif de cette nouvelle délégation

est non seulement de savoir en quoi l'actualité de ces institutions peut intéresser les entreprises françaises, mais aussi de leur transmettre les convictions du CIAN.

L'équipe du CIAN

BUREAU

Président délégué : Étienne Giros

Secrétaire général/Trésorier :
Stephen Decam

Directrice : Sandrine Sorieul

Secrétariat : Sonia Thomas dit
Lovatier/Sophie Lavillonniere
Email : contact@cian.asso.fr
Tél. : +33 (0)1 45 62 55 76

RH EXCELLENCE AFRIQUE

Directeur : Mohamed Diakité
Email : contact@rea-afrique.org
Tél. : +225 40 87 90 90

COMMISSIONS

Commission Anticorruption

Président : Philippe Montigny,
Président d'Ethic Intelligence
Email : philippe.montigny@ethic-intelligence.com

Commission Éducation/Formation

Président : Paul Ginies,
Président Stratconseil
Email : pginies27@gmail.com

Commission Juridique et Fiscale

Président : Jean-Jacques Lecat,
Avocat associé
CMS Bureau Francis Lefebvre
Email : jean-jacques.lecat@cms-bfl.com

Commission RSE

Président : Pierre-Samuel Guedj,
Président fondateur d'Affectio Mutandi
Email : ps.guedj@affectiomutandi.com

Commission Santé

Président : Erick Maville,
Directeur général de Santé En
Entreprises
Email : emaville@santeentreprise.com

Commission Sociale

Président : Marc Vezzano,
Président Ircafex, Humanis
Email : mvezzano@wanadoo.fr

Commission Sûreté

Président : Arnaud Kremer,
Président fondateur d'Iremos
Email : arnaud.kremer@iremos.fr

EXPERTS

Afrique du Nord

Sammy Oussedik,
Président fondateur du Cercle Ptolémée
Email : sammy.oussedik@cian.asso.fr

Afrique de l'Ouest

Jean Mahé
Email : jeanmahe2000@yahoo.fr

Afrique centrale

Patrick Sevaistre,
Conseiller du commerce extérieur
Email : sevaistre.patrick@gmail.com

Afrique anglophone

Jacques Manlay,
Conseiller du commerce extérieur
Email : jacques.manlay@orange.fr

Afrique lusophone

Lydia Picoteiro Bettencourt,
Avocate, fondatrice du cabinet LPB
Email : contact@lpbettencourt-avocats.com

Afrique australe

Laurent Padoux,
Membre Comité Appui aux initiatives
ONG de l'AFD
Email : lpadoux@gmail.com

Délégué auprès des institutions régionales africaines

Alain Fénéon,
Avocat, consultant Editions Juris Africa
Email : contact@feneon.org

POUR EN SAVOIR PLUS ET ADHERER :

www.cian-afrique.org



CIAN

Conseil français des investisseurs en Afrique

45, rue de la Chaussée d'Antin - 75009 Paris
Tél. : +33 (0)1 45 62 55 76 - contact@cian.asso.fr