



L'aide publique au développement peut-elle favoriser les investissements privés en Afrique ?

Fabrice Boissier, Sébastien Limousin

► To cite this version:

Fabrice Boissier, Sébastien Limousin. L'aide publique au développement peut-elle favoriser les investissements privés en Afrique ?. Sciences de l'Homme et Société. 2003. hal-01908488

HAL Id: hal-01908488

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908488>

Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Fabrice Boissier
Sébastien Limousin

Mémoire de fin d'études – Formation du Corps des Mines :

**L'Aide Publique au Développement peut-elle favoriser
les investissements privés en Afrique ?**

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE

IEA [446]

CONSULTATION SUR PLACE

[603]

Mémoire piloté par Pierre Audigier

Résumé

On ne peut que constater le sous développement latent et la faiblesse persistante des flux d'investissements vers l'Afrique. Aujourd'hui, de nombreuses voix s'élèvent pour souligner que sans un apport de capitaux privés, le développement ne pourra se faire.

Le lien entre investissement étranger et développement n'est pourtant pas immédiat. Il n'est positif que si l'entreprise est bien intégrée dans le tissu économique. Par ailleurs, la viabilité macroéconomique même des flux d'investissements à long terme dépend de leur rythme et de leur nature.

Si l'effet d'entraînement sur le développement ne peut être nié, comment attirer les investisseurs ? Pour répondre, une description précise du contexte des investissements en Afrique s'impose. Si l'absence de marché de taille suffisante, accompagné d'un environnement des affaires peu attractif et d'une pénurie d'outils financiers est conforme à l'image traditionnelle que l'on peut avoir, il reste méconnu que les entreprises présentes sur le continent atteignent des rentabilités élevées.

Le rôle de l'Aide Publique au Développement en faveur du secteur privé peut s'analyser dans ce cadre : il ne s'agit pas de soutenir artificiellement des projets non viables, mais de lever les obstacles qui permettront aux entreprises d'exploiter les gisements de valeur ajoutée. L'Aide Publique au Développement peut sans nul doute jouer un rôle pour aider les entreprises à surmonter leurs difficultés, en participant à l'amélioration de l'environnement d'une part, mais aussi en continuant à faire évoluer ses outils de soutien aux entreprises. Mais pour agir conjointement avec le secteur privé, les acteurs institutionnels devront d'abord trouver un mode d'action et de dialogue adapté aux comportements et aux mentalités des entrepreneurs.

Le développement du secteur privé n'est certes qu'une composante du développement. Mais c'est un élément structurant qui garantit sur le long terme une trajectoire de croissance. La conjonction d'investissements étrangers plus importants et d'une dynamique interne de développement permettra l'essor des pays africains.

Nous remercions sincèrement Jacques Giri, qui nous a donné de précieux conseils et qui a su nous faire partager son amour pour le continent africain.

RÉSUMÉ	I
INTRODUCTION	1
L'AFRIQUE MARGINALISÉE	2
UN SOUS-DÉVELOPPEMENT PERSISTANT	2
<i>Une croissance économique qui se fait attendre</i>	2
<i>Les économies de rentes</i>	3
<i>Stagnation de la productivité</i>	4
<i>Le SIDA : un fléau humanitaire qui va bouleverser les économies</i>	4
L'ÉCHEC DE 40 ANNÉES D'APD	5
<i>Poids et évolution de l'Aide Publique au Développement</i>	5
<i>Les quatre faiblesses de l'aide</i>	5
L'AFRIQUE EXCLUE DU COMMERCE MONDIAL	6
LES INVESTISSEMENTS MONDIAUX ÉVITENT L'AFRIQUE	7
<i>Part de l'Afrique dans les flux d'investissements mondiaux</i>	7
<i>Origine géographique des flux d'IDE</i>	7
<i>Evolution des flux d'IDE en direction de l'Afrique</i>	7
CONCLUSION	8
UNE SITUATION CONTRASTÉE	9
LE NEPAD	9
<i>Une initiative Africaine</i>	9
<i>Des objectifs ambitieux</i>	10
<i>L'appel au secteur privé</i>	10
DES LOGIQUES ÉCONOMIQUES VARIÉES	10
<i>Les économies stationnaires</i>	10
<i>Les économies minières et pétrolières</i>	10
<i>Les pays agro exportateurs</i>	11
<i>Les économies ouvertes sur l'extérieur</i>	11
DES RÉUSSITES ENCOURAGEANTES	11
DES FLUX D'IDE MAL RÉPARTIS	12
CONCLUSION	12
L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER : LA PANACÉE ?	13
LES IDE : D'INDÉNIABLES EFFETS POSITIFS MAIS SOUS CONDITIONS	13
<i>Des effets directs limités... ..</i>	13
<i>...et des effets d'entraînement... ..</i>	13
<i>...fortement conditionnés à l'intégration de l'entreprise</i>	13
UNE DYNAMIQUE MACROÉCONOMIQUE INSOUTENABLE ?	15
LES INVESTISSEMENTS DÉCLENCHEURS OU ACCOMPAGNATEURS DU DÉVELOPPEMENT ?	15
CONCLUSION :	16
POURQUOI LES INVESTISSEURS NE VIENNENT-ILS PAS ?	17
LES OPPORTUNITÉS SONT RARES	17
<i>Le marché domestique</i>	17
<i>Investissements tournés vers l'exportation</i>	18
L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EST PEU PROPICE	19
<i>Instabilité politique et macroéconomique</i>	19
<i>La corruption</i>	19
<i>Système juridique défaillant</i>	20
<i>Douanes défaillantes</i>	20
DES RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET L'ADMINISTRATION DIFFICILES	20
<i>Une administration opaque</i>	20
<i>Harcèlement fiscal</i>	21
<i>Les contrats avec l'Etat sont difficiles à gérer</i>	21
LES FINANCEMENTS SONT DIFFICILES À TROUVER	21
<i>Financement en devises</i>	21
<i>Financement local</i>	22

<u>UN SOMBRE TABLEAU À NUANCER : L'AFRIQUE, UN CONTINENT TRÈS RENTABLE POUR QUI OSE S'Y AVENTURER</u>	22
.....	22
<u>La stabilité politique</u>	22
<u>Corruption : des résultats parfois meilleurs qu'en Asie :</u>	22
<u>D'importants profits sinon rien</u>	23
<u>CONCLUSION</u>	24
<u>L'ACTION DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT EN DIRECTION DU SECTEUR PRIVÉ : ..25</u>	
<u>LES ACTEURS DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT :</u>	25
<u>UN CADRE CONCEPTUEL :</u>	26
<u>L'OPINION COMMUNE (1) : LA CULTURE AFRICAINE EST-ELLE COMPATIBLE AVEC UN DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ ?</u>	27
<u>L'OPINION COMMUNE (2) : L'ABSENCE DE PROJETS RENTABLES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE :</u>	29
<u>LA MATIÈRE : DÉVELOPPER LES INFRASTRUCTURES POUR DÉVELOPPER LES POTENTIEL DE PROJETS</u>	29
<u>AGIR SUR LES INSTITUTIONS : CRÉER UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ</u>	33
<u>L'OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique</u>	33
<u>Le problème de l'accès au financement :</u>	34
<u>LES PERSONNES : COMBLER LES LACUNES EN TERME DE COMPÉTENCES D'ENTREPRISES</u>	35
<u>CONCLUSION</u>	36
<u>ADAPTER L'APD AU SECTEUR PRIVÉ :</u>	37
<u>UN PROBLÈME D'IMAGE :</u>	37
<u>AMÉLIORER LA MISE EN ŒUVRE</u>	38
<u>Affiner le constat</u>	38
<u>Gagner en flexibilité</u>	38
<u>Adopter une démarche client</u>	39
<u>CONCLUSION</u>	39
<u>CONCLUSION : QUELLE CONTRIBUTION ATTENDRE DE LA COLLABORATION DES BAILLEURS DE FONDS ET DES INVESTISSEURS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE ?</u>	41
<u>L'EXEMPLE DU SÉNÉGAL</u>	43
<u>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SÉNÉGAL</u>	43
<u>LES INVESTISSEMENT PRIVÉS AU SÉNÉGAL : FORTE PRÉSENCE FRANÇAISE</u>	44
<u>CONDITIONS RENCONTRÉES PAR LES INVESTISSEURS</u>	45
<u>La concurrence des Libanais et du secteur informel :</u>	45
<u>Les infrastructures</u>	46
<u>Les particularismes sénégalais</u>	47
<u>LES ACTIONS EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ :</u>	48
<u>Le contexte politique :</u>	48
<u>La stratégie de développement du secteur privé</u>	49
<u>L'APIX</u>	49
<u>L'ADEPME :</u>	50
<u>Le programme de mise à niveau de l'AFD :</u>	51
<u>LE SÉNÉGAL, UN BON TERRAIN POUR L'ACTION DE L'APD EN FAVEUR DU PRIVÉ</u>	51
<u>ANNEXE I : LISTE DES ENTREPRISES ET ORGANISMES RENCONTRÉS EN FRANCE</u>	55
<u>ANNEXE II : LISTE DES ENTREPRISES ET ORGANISMES RENCONTRÉS AU SÉNÉGAL</u>	57
<u>SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	59

Introduction

Quelle est l'image de l'Afrique ? L'image véhiculée par les médias est dominée par les conflits, le SIDA, la pauvreté et les famines. Cette vision catastrophiste, bien que conforme en partie aux réalités, empêche toute approche rationnelle et constructive qui pourrait faire avancer le continent dans le développement. Toutes ces questions sont, certes, liées. Mais, en se laissant aller à penser qu'il y a *une* malédiction africaine, on espère une solution globale impossible à trouver. Aussi longtemps que l'on se lamente sur l'Afrique victime de *tous* les fléaux, on cherchera en vain la panacée : il est possible et même nécessaire d'aborder un aspect particulier de l'Afrique sans chercher à résoudre tous les problèmes de ce continent.

Nous avons voulu éviter cette approche globale misérabiliste et nous avons tenté de regarder l'Afrique sous un jour particulier : celui d'un partenaire économique, qui possède, bien sûr ses particularités. Ces particularités nécessitent des réponses spécifiques, mais que l'on peut traiter dans un cadre économique. Cela ne signifie pas pour autant que nous avons ignoré ou minimisé les problèmes liés par exemple au SIDA ou aux conflits : nous les avons intégrés comme données.

Nous avons choisi de nous intéresser aux investissements privés, qui sont de plus en plus reconnus comme une composante nécessaire et stratégique du développement, tant par la Banque Mondiale, que par le NEPAD, initiative africaine voulant repenser le partenariat avec les pays occidentaux. Le NEPAD, dans son programme, annonce vouloir « augmenter les apports de capitaux privés venant de l'extérieur, pour en faire un moyen durable essentiel à long terme afin de combler les déficits ». L'Aide Publique au Développement pourrait être un des leviers pour accroître les investissements privés, qui sont unanimement reconnu comme étant actuellement beaucoup trop faibles.

En étudiant le contexte dans lequel les entreprises évoluent, nous avons donc tenté de répondre à la question suivante : comment l'Aide Publique au Développement peut-elle favoriser les investissements privés en Afrique ?

Après un rapide tour d'horizon de l'Afrique d'aujourd'hui, nous analyserons les liens entre investissement et développement : les investissements peuvent-ils générer l'amorce du développement du continent ? Un tel modèle de développement est-il soutenable ? Ensuite nous verrons quels sont les obstacles à l'essor des investissements étrangers en Afrique, et quel rôle joue ou pourrait jouer l'APD pour y remédier : on y retrouvera, parmi d'autres, les axes proposés par le NEPAD. Cette réflexion nous conduira à examiner plus attentivement les liens entre l'APD et le secteur privé. Dans un dernier temps, nous illustrerons nos propos par l'exemple du Sénégal, pays dans lequel nous avons eu la chance de nous rendre.

Nous avons choisi de nous intéresser aux investissements étrangers mais certaines de nos conclusions s'appliquent sûrement aux investissements locaux. Par ailleurs, nous n'avons pu intégrer l'agriculture dans notre problématique. Celle-ci représente bien sûr un enjeu essentiel pour le développement, mais présente des problèmes spécifiques que nous n'avons pas eu le temps d'aborder.

L'Afrique marginalisée

L'objectif de cette partie n'est pas de faire un état des lieux exhaustif ou original. Cet exercice a déjà été fait par de nombreux spécialistes. On peut citer notamment *L'économie de l'Afrique* de Philippe Hugon [HUG] et l'état des lieux de l'association *Futurs Africains* [FUT], deux études dont nous nous sommes inspirés. Notre but est plutôt de décrire le contexte dans lequel s'insère notre étude.

L'image de l'Afrique, véhiculée par les médias populaires, est dominée par les conflits, le SIDA, la pauvreté et la famine. Certes, l'Afrique connaît un état de pauvreté alarmant et le rythme de sa croissance actuel ne lui permet pas d'en sortir. Pourtant quand on adapte un point de vue moins macroéconomique, cette affirmation peut être nuancée : les dynamiques internes ont permis à l'Afrique de faire face à l'explosion démographique.

Un sous-développement persistant

Au cours des deux dernières décennies, la croissance en Afrique subsaharienne est restée trop faible, le revenu par habitant ayant même baissé. Le bilan depuis l'indépendance est contrasté : si des progrès notables ont été réalisés (l'espérance de vie est passée de 40 ans en 1960 à 48,9 ans en 1998), l'Afrique reste malgré tout marginalisée par rapport aux autres continents. Sa transition démographique n'est pas encore achevée, avec de lourdes conséquences en matière d'éducation, et l'épidémie du SIDA aura des effets dramatiques tant humains qu'économiques. L'Afrique est restée une économie de rente où le processus d'accumulation qui pourrait la sortir de son état de pauvreté n'a pu être enclenché.

Une croissance économique qui se fait attendre

Après une période de croissance forte (4,6 % de croissance annuelle du PIB réel entre 1961 et 1973), l'économie africaine n'a pu rattraper son retard. La croissance économique réelle entre 1973 et 2000 (1973 – 1990 : 3%, 1990 – 2000 : 2,6 %) a été inférieure à la croissance démographique. Le revenu réel par habitant a donc diminué [HUG].

En %	1975 – 2000	1990 - 2000
Monde	1,2	1,2
Pays en développement	2,3	3,1
Afrique Sub-saharienne	-0,9	-0,3

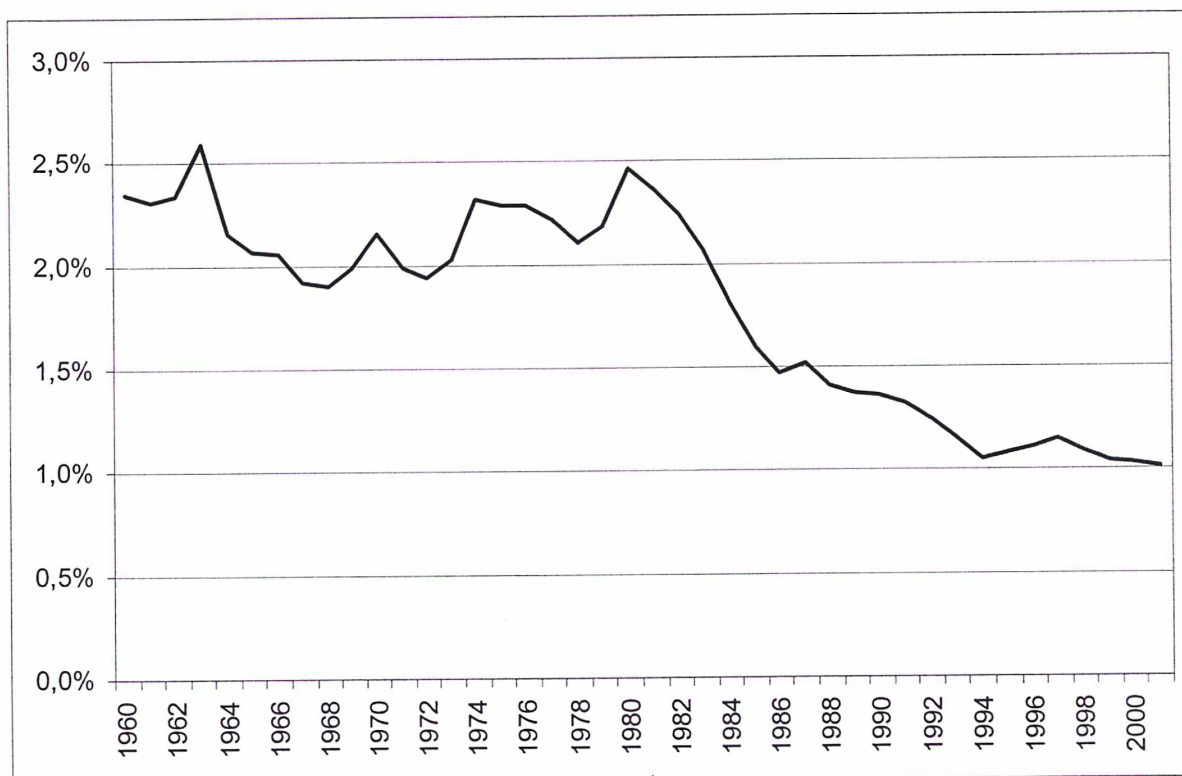
Taux annuel d'accroissement du revenu par habitant (source : PNUD Human Development Report)

En observant les données des dernières années, on remarque que les performances de l'Afrique sont relativement déconnectées de celle du reste du monde.

	1997	1998	1999	2000	2001
Monde	4,3	4,2	2,5	4,7	2,5
Afrique	3,1	3,1	2,3	3	3,7

Croissance (en %) du PIB du monde et de l'Afrique. Source : rapports du CIAN 2002 et 2003

Même si la croissance de l'Afrique est assez soutenue, elle est loin des 7 % annuels visés dans l'objectif du NEPAD. C'est pourtant avec un tel rythme que l'Afrique pourrait rattraper une partie de son retard. Le graphique ci dessous montre la part du PIB de l'Afrique par rapport au PIB mondial : elle est passée de 2,3 % en 1975 à 1% en 2001 alors que dans la même période son poids dans la population mondiale s'est fortement accru, passant de 7,5 % à près de 10 %.



Evolution de la part du PIB de l'Afrique Sub-Saharienne par rapport au PIB mondial : aujourd'hui, l'Afrique produit 1 % des richesses mondiales alors qu'elle concentre plus de 10 % de la population (source Banque Mondiale)

Les économies de rentes

Parallèlement à cette croissance trop faible, les logiques économiques africaines ne se sont pas suffisamment transformées et sont restées guidées par les mécanismes de l'économie de rente.

Le poids de l'histoire est essentiel pour comprendre les logiques économiques africaines. Les logiques commerciales de la colonisation ont favorisé l'instauration d'économies rentières basées sur les plantations et les mines. Les moyens de production sont importés et ces économies sont très dépendantes des cours des matières premières qui n'offrent aucune perspective à long terme : la valeur relative des biens non transformés est en constante baisse.

La rente, provenant du secteur primaire ou de l'aide extérieure, se convertit pour l'essentiel en importations de biens et de services ayant peu d'effets d'entraînement sur les activités productrices. Cette rente est largement accaparée par les agents membres ou proches de l'Etat, qui la redistribuent à travers des réseaux à base clientéliste ou est replacée de manière privée à l'extérieur. [HUG]

Stagnation de la productivité

Le secteur informel joue un rôle fondamental dans les économies africaines. Il faut distinguer sous ce terme deux choses : les activités dites de l'économie populaire qui permettent à une majeure partie de la population de subsister (voir par exemple [ROC]), et d'autre part, des activités plus illégales (trafics en tous genres). En terme d'emploi, il dépasse de loin le secteur formel dans beaucoup de pays. Ces petites organisations, souvent avec peu de salariat et de capital, assurent les besoins primaires qui ne sont pas toujours satisfait par le secteur formel : se nourrir, se déplacer, se vêtir, ... Le secteur informel n'est pas soumis aux charges et aux impôts. La faiblesse des barrières à l'entrée, l'utilisation de technologies simples, l'absence de relations salariales permettent à un grand nombre de pratiquer une activité économique mais nuit à l'amélioration de la productivité. La diversification des activités et la minimisation des risques l'emporte sur l'accroissement des rendements.

La logique de l'économie de rente et la prédominance du secteur informel sont des facteurs explicatifs de la stagnation de la productivité en Afrique Sub-saharienne. Par ailleurs, on ne saurait décrire l'économie de l'Afrique sans évoquer le problème du SIDA, qui outre ses conséquences humanitaires désastreuses, va avoir un impact considérable sur le fonctionnement des sociétés.

Le SIDA : un fléau humanitaire qui va bouleverser les économies

En 2002, on dénombre 42 millions de malades du SIDA dans le monde, dont 29,4 en Afrique, et la tendance à la dégradation de la situation en Afrique est toujours croissante d'année en année depuis le début de l'épidémie. Le nombre de décès dus au virus s'élève à 3 millions dans le monde en 2002, dont 2,4 millions en Afrique.

Les premiers foyers de contamination se sont révélés, au début des années 80. Il s'agissait de l'Afrique Centrale (Rwanda, Ouganda, Burundi) et de l'Est (Ethiopie, Kenya, Tanzanie, Zaïre), plus la Côte d'Ivoire ; l'Afrique Australe (Namibie, Zambie, Zimbabwe, Afrique du Sud...) a été contaminée ensuite. A l'époque, le Nigeria et le Cameroun, qui affichaient des taux de séropositivité comparativement très faibles, faisaient figures de miraculés (<1% de la population sexuellement active contre plus de 20% dans certains pays). Le Sénégal reste à ce jour un des seuls pays relativement épargnés, peut-être parce que le virus VIH y est présent majoritairement sous une variante (VIH 2) moins pathogène et moins transmissible que la variante VIH 1 que l'on retrouve dans d'autres pays africains, notamment en Ouganda où 30% de la population de Kampala est séropositive.

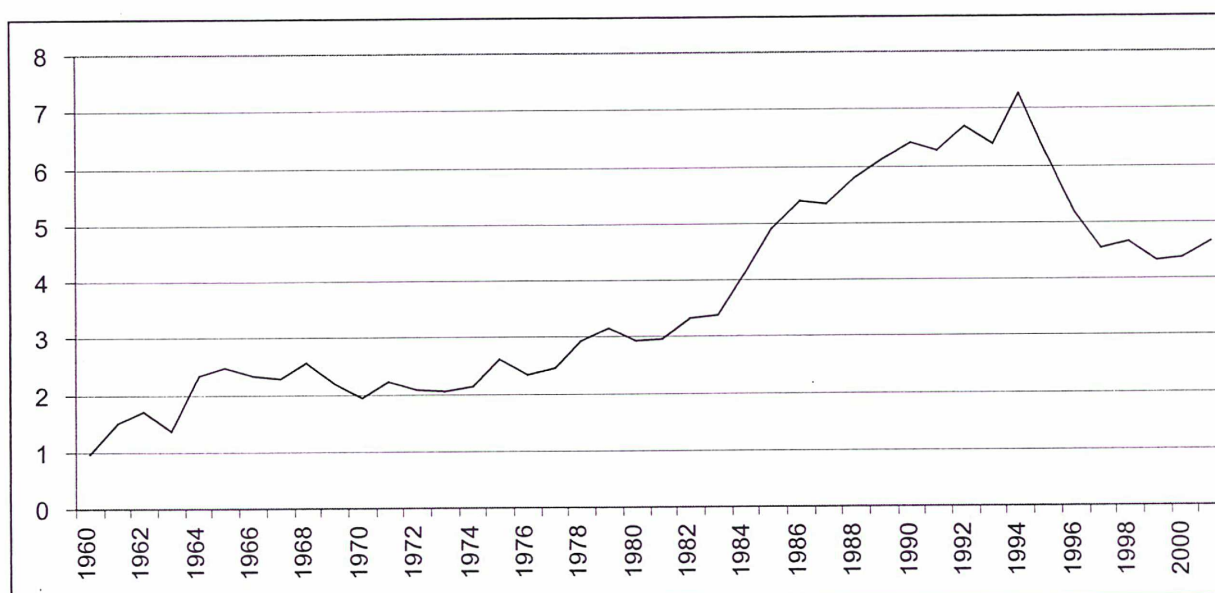
On peut prévoir des conséquences dramatiques pour les pays les plus touchés dans au moins trois domaines [FUT] :

- la démographie : si plus de 30% de la population d'un pays est touchée, ne va-t-on pas assister à déclin de la démographie après son explosion ?
- l'économie : la classe d'âge touchée par le SIDA est celle qui est la plus active économiquement. La richesse de la nation, sa main d'œuvre, sera fortement touchée. Dans certains pays, le nombre d'instituteurs victimes chaque année du SIDA est déjà supérieur à celui des nouveaux instituteurs formés.
- la société : les orphelins et les personnes âgées dont les enfants sont décédés du SIDA vont représenter une charge difficile à assumer par la société.

L'échec de 40 années d'APD

On appelle aide publique au développement (APD) les fonds publics données par les pays développés pour le développement de pays moins développés. Ils sont gérés par des bailleurs multilatéraux, comme la Banque Mondiale, ou bilatéraux, comme l'Agence Française de Développement (AFD) qui gère une partie essentielle de l'aide française en direction de l'Afrique sub-saharienne. Ces organismes et leur fonctionnement seront détaillés dans la cinquième partie.

Poids et évolution de l'Aide Publique au Développement



*Evolution du poids de l'APD par rapport au PIB de l'Afrique Sub-Saharienne en pourcentage
(source banque mondiale)*

L'APD joue toujours un rôle essentiel dans le financement de l'investissement et des budgets des Etats africains. Pourtant, en dépit des résultats positifs de nombreuses actions, les performances du développement dans la plupart des pays ont déçu tant les Africains que les donateurs. Face à la situation préoccupante de l'Afrique, paradoxalement, l'APD qui lui est consacrée ne cesse de chuter : de 21,5 Mds USD en 1990, elle n'a atteint que 11 Mds USD en 1999. La question de sa meilleure utilisation se pose donc avec acuité.

Les quatre faiblesses de l'aide

L'échec de l'Aide Publique au Développement a été analysé par de nombreux auteurs. Nous reprenons ici les quatre points faibles mis en valeur par Nicolas van de Walle dans *Repenser l'aide à l'Afrique* [VAN]:

La coordination de l'aide : aujourd'hui, la plupart des pays africains reçoivent de l'aide de plus de cent organisations bilatérales, multilatérales et non gouvernementales, chacune ayant ses propres procédures et ses propres exigences en termes de priorité. Cette multiplicité de partenaires rend l'aide difficile à gérer et à suivre pour les gouvernements bénéficiaires qui ont des moyens limités.

L'appropriation de l'aide par les bénéficiaires : On peut dire que les gouvernements bénéficiaires « s'approprient » une activité financée par l'aide quand ils sont convaincus que celle-ci renforce leur pouvoir et sert leurs intérêts. Il est généralement reconnu que l'appropriation est essentielle pour que les efforts de développement aient des résultats fructueux et durables. Or, malgré quelques améliorations, les donateurs ont toujours tendance à dominer le processus et à ne pas accorder suffisamment d'attention aux priorités du gouvernement ou des bénéficiaires du projet.

Les frais de fonctionnement : Dans de nombreux pays africains, l'incapacité des gouvernements à couvrir les frais de fonctionnement et les obligations de contrepartie réduit l'impact de l'aide. Trop souvent, quand cessent les financements extérieurs, les réalisations des projets financés par l'aide ne sont pas durables.

La multiplication des projets indépendants : Les donateurs ne passent pas par les services existants mais créent leurs propres structures. Ils semblent croire qu'ainsi délimitées les activités mises en place par les projets auront de meilleurs résultats, seront moins exposés à la rareté des ressources ou à la corruption de l'administration centrale. Cette attitude déstabilise les institutions nationales déjà en place.

L'Afrique exclue du commerce mondial

Cet enlisement dans la pauvreté s'accompagne d'une marginalisation au sein du système économique international. L'insertion de l'Afrique subsaharienne dans les flux d'échanges mondiaux s'est sensiblement dégradée au cours des deux dernières décennies. Sa contribution au commerce mondial de biens est passée de 3,3 % à 1,6 % entre 1980 et 2000. La marginalisation de l'Afrique subsaharienne se traduit par des pertes de marchés dans les produits de base pour lesquels elle est concurrencée par d'autres pays en développement.

Cette situation se conjugue à une diminution relative de la demande mondiale pour ses produits d'exportation traditionnels. La faible diversification des économies africaines et la concentration des exportations sur des produits à faible valeur ajoutée, dans les secteurs agricoles et les matières premières, les rendent particulièrement vulnérables aux conditions climatiques et aux variations des cours internationaux. Mais si ces derniers peuvent connaître des pics temporaires (cas du cacao en 2002 – 2003), la tendance est durablement à la baisse. Le cours du café a été divisé par plus de quatre entre le pic du début de 1986 et le début de 1993, ainsi qu'entre celui de 1997 et aujourd'hui. Les cours du coton évoluent dans une tendance baissière depuis 1996, le cours ayant été divisé par 2,5 sur les six dernières années.

	1980	1985	1990	1995	1999	2000
Biens primaires	73,3%	73,4%	63,5%	50,2%	55,4%	60,0%
Dont pétrole brut	48,2%	43,4%	36,1%	24,2%	29,0%	40,1%
Dont produits agricoles	18,0%	19,7%	17,8%	18,3%	18,3%	13,1%
Biens manufacturés de base	11,8%	10,8%	14,6%	10,9%	11,3%	11,2%
Autre biens manufacturés	14,9%	15,9%	21,9%	39,0%	33,2%	28,8%

Structure des exportations de l'Afrique Sub-Saharienne (source DREE)

L'Afrique du Sud et le Nigeria représentent à eux seuls la moitié des échanges de la zone. Par ailleurs, le pétrole représente entre 30 et 40 % des exportations africaines. La structure des exportations de l'Afrique n'a guère changée au cours des vingt dernières années et on n'observe pas de rupture significative de la tendance.

Les investissements mondiaux évitent l'Afrique

Part de l'Afrique dans les flux d'investissements mondiaux

L'Afrique reçoit en moyenne moins de 1% des flux d'Investissements Directs Etrangers (IDE) mondiaux. Si en valeur absolue ce volume est très faible, il est comparable à la place qu'occupe l'Afrique dans la création de richesse mondiale (voir supra). Cependant, l'Afrique est de plus en plus marginalisée par rapport à d'autres zones en pleine expansion, notamment l'Asie du Sud, de l'est et du Sud-Est (13,9 % des flux mondiaux en 2001), l'Amérique latine (11,6 %) et les PECO et l'Europe en développement (3,7 %).

(milliards USD)	Monde	Vers les PED	Vers l'Afrique subsaharienne	Part de l'Afrique dans les IDE mondiaux
1990 - 1995	225,3	74,2	2,7	1,2 %
1997	478,0	190,0	8,1	1,7 %
1998	694,4	187,6	6,2	0,9 %
1999	1088,0	225,1	7,9	0,7 %
2000	1491,0	237,9	5,7	0,4 %
2001	735,1	204,8	11,8	1,6 %

Flux net d'IDE (source CNUCED World Investment Report)

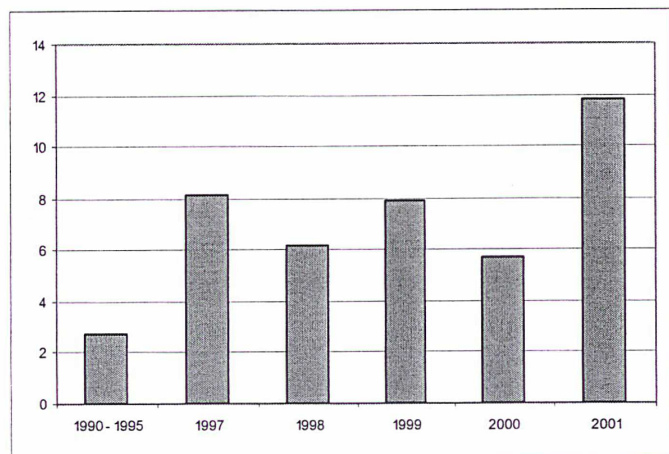
Origine géographique des flux d'IDE

La France est le premier pays investisseur étranger en Afrique sub-saharienne depuis 1992. La France et le Royaume-Uni représentent environ 80% du total des IDE de l'Europe occidentale en direction de cette zone au cours de la première moitié des années 90. Ils sont suivis par l'Allemagne et les Etats-Unis. Entre 1996 et 2000, le secteur primaire a représenté 55 % des flux d'IDE.

Evolution des flux d'IDE en direction de l'Afrique

Les investissements étrangers en direction de l'Afrique ne parviennent pas à décoller. Depuis le début des années 1980, l'Afrique a attiré en moyenne 0,5 % des flux d'IDE. L'évolution récente des flux ne permet pas d'anticiper un changement de cette tendance à la stagnation. La bonne performance de l'année 2001 (11,8 milliards de dollars, c'est-à-dire plus

que le double des années précédentes) s'explique en grande partie par une opération financière entre Anglo-American et De Beers en Afrique du Sud.



Evolution des Flux d'IDE en direction de l'Afrique Sub-saharienne en milliards UDS (source CNUCED World Investment Report 2002)

Conclusion

Cette rapide analyse d'ensemble du continent africain montre que son évolution est restée déconnectée de celle du reste du monde. Pire, le poids de l'Afrique dans l'économie mondiale n'a cessé de chuter depuis le début des années 60. L'Aide Publique au Développement n'a pu initier ce décollage tant espéré et le faible volume des échanges commerciaux et des investissements étrangers ne laisse pas entrevoir de nette amélioration à court terme. L'Afrique est cependant un continent de contraste et, à côté des pays en perpétuels conflits, on trouve des exemples de réussites encourageantes.

Une situation contrastée

Ce panorama sombre de la situation africaine doit cependant être nuancé. Une vision globale ne doit pas occulter les trajectoires de réussites locales. Parler de l'Afrique subsaharienne dans son ensemble masque la profonde hétérogénéité du continent.

Nous écartons d'emblée de notre étude les pays en guerre quasi perpétuelle, zones d'affrontement de seigneurs de la guerre ou de conflits ethniques (Somalie, Libéria, RDC...) Ces situations de chaos, dont l'origine réside, certes dans des rivalités ethniques, mais surtout dans les luttes menées pour s'accaparer les rentes provenant des ressources naturelles, sont caractérisées par l'absence d'Etat et de mécanismes de régulations. Les investissements y sont quasi inexistant, s'il l'on excepte ceux liés à l'exploitation des ressources naturelles. Dans ces pays, l'APD est surtout orientée vers l'aide d'urgence.

Ces situations bien qu'importantes sur le plan humanitaire ne doivent pas occulter l'essentiel de l'économie africaine, composée de pays souvent stables. Ceux-ci peuvent jouer le rôle de moteur pour l'ensemble du continent, comme peut le laisser entrevoir l'initiative du NEPAD, que nous présenterons avant de décrire rapidement la diversité des économies africaines.

Le NEPAD

Lors du Sommet de l'Organisation de l'Unité Africaine qui s'est tenu le 23 octobre 2001 à Abuja, les États membres ont adopté la proposition faite par cinq chefs d'État africains (Afrique du Sud, Algérie, Egypte, Nigeria, Sénégal) de lancer un Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD).

Cette initiative est le résultat d'une réflexion engagée à l'issue de la Déclaration de Syrte du 9 septembre 1999 et qui s'est d'abord matérialisée par l'adoption d'un "Programme de renaissance de l'Afrique pour le millénaire" (MAP) initié par le chef de l'État sud-africain Thabo M'BEKI. Le président sénégalais a par la suite apporté sa contribution en proposant un plan OMEGA pour l'Afrique. Ces deux plans ont fusionné en juillet 2001 sous le nom de "Nouvelle Initiative Africaine" ; initiative qui a elle-même été rebaptisée sous le sigle du NEPAD.

Une initiative Africaine

L'un des principaux attraits du NEPAD provient du fait qu'il s'agit d'une initiative africaine pour promouvoir le développement. Même si ce n'est pas la première dans ce domaine, celle-ci présente l'intérêt de définir assez précisément la vision africaine sur les conditions nécessaires au développement. A ce titre, le NEPAD constitue une application pleine et entière du principe de *l'appropriation* et propose de rompre avec la logique des conditionnalités imposées de l'extérieur et ayant eu, de ce fait, des effets limités sur le développement en Afrique. Conscients des responsabilités qui incombent aux Africains, les promoteurs du NEPAD proposent la mise en œuvre d'un mécanisme de « pression par les pairs », qui vise explicitement, notamment dans le domaine de la bonne gouvernance, à favoriser l'amélioration de la situation des pays du continent sans intervention extérieure.

Des objectifs ambitieux

Le NEPAD vise une croissance de 7 % par an, condition indispensable pour que l'Afrique rattrape une partie de son retard. Pour atteindre cet objectif, le NEPAD définit des priorités sectorielles pour mobiliser les ressources africaines. Des groupes de travail, présidés par les pays fondateurs, ont été créés :

Sénégal	: infrastructures, environnement, NTIC, énergie
Afrique du Sud	: paix et sécurité, bonne gouvernance publique
Nigeria	: bonne gouvernance économique et flux de capitaux
Algérie	: développement humain (éducation, santé)
Egypte	: accès aux marchés et agriculture

L'appel au secteur privé

Sur le long terme, le NEPAD part du principe que l'Afrique ne pourra assurer son développement qu'avec l'aide des investissements directs étrangers qu'elle aura su drainer. Le programme d'action affirme en effet que « la première des priorités sera de s'attaquer à la perception de l'Afrique par les investisseurs comme un continent à « haut risque ».

Le NEPAD suggère que la minimisation des risques et du sentiment d'insécurité qui s'y rattache soit atteinte par l'instauration de « plan de garantie des crédits », de même qu'en consolidant les cadres réglementaires et législatifs relatifs aux investissements.

Le NEPAD, même s'il part d'une volonté louable, présentent certaines difficultés opérationnelles. D'une part, l'initiative ne provient que de cinq pays, le reste de l'Afrique pouvant refuser ce leadership. D'autre part, le NEPAD reste au niveau institutionnel, et n'est pas encore approprié par la plupart des acteurs des sociétés africaines. Par ailleurs, il n'a toujours pas débouché sur les plans pratiques et opérationnels.

Des logiques économiques variées

Les économies africaines sont multiples et contrastées et ce d'autant plus que le poids de l'Histoire a joué un rôle important dans leur spécialisation. On peut distinguer différentes logiques selon le régime d'accumulation [HUG].

Les économies stationnaires

Les économies stationnaires (Burundi, Comores, République centrafricaine,...) ont des structures proches de l'économie coloniale de traite : prédominance de l'agriculture et forte vulnérabilité vis à vis de l'extérieur. Certains pays du Sahel (Mauritanie, Niger,...) dont les exportations se limitent souvent à l'arachide et au coton subissent les aléas climatiques et sont victimes de leur enclavement. On peut citer le cas du Mali qui souffre de l'absence d'accès à la mer. Certains pays ont des ressources minières, comme le Tchad par exemple.

Les économies minières et pétrolières

Les économies minières (Mauritanie, Zambie, Guinée, RDC) ou pétrolières (Angola, Congo, Gabon, Nigeria) présentent des dynamiques spécifiques axées sur la captation et la circulation de la rente : le poids de l'Etat est très important, le taux d'investissement est élevé,

les firmes internationales sont prépondérantes et les recettes sont très instables. Le poids du secteur tertiaire et la faiblesse de l'agriculture sont des traits caractéristiques.

Le surplus issu du secteur primaire est converti pour l'essentiel en importation de biens et services, sans effet d'entraînement sur les activités productrices.

La rente pétrolière du Congo représente près des deux tiers des recettes budgétaires et 90% des devises. Elle est gérée hors de toute transparence par des accords entre l'Etat, Hydro Congo et les compagnies étrangères, notamment françaises. Celle-ci assure les avances de trésorerie d'une fonction publique de 85 000 personnes pour 2,5 millions d'habitants. La dette supérieure à 1 milliard de dollars ainsi que la rente ont été gaspillées dans des dépenses improductives (exemple de la route du Nord) ou replacées à l'extérieur. [HUG]

Les pays agro exportateurs

Les pays agro exportateurs, qui présentent aussi certains traits d'économie rentière – Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya - souffrent de la baisse des prix car la productivité n'a pas suffisamment progressée pour y faire face.

Les économies ouvertes sur l'extérieur

Enfin, il existe de véritables économies industrielles ouvertes. Ces exceptions, Maurice et le Botswana (voir encadré page) principalement, montrent qu'en Afrique des pays ont réussi à diversifier leurs économies. Même si ces deux pays bénéficient de conditions particulières (géographiques ou minières), celles-ci n'expliquent pas à elles seules leur réussite.

Des réussites encourageantes

Si la croissance moyenne de l'Afrique dans son ensemble a été faible au cours des dernières décennies, quelques pays ont connu une période de forte croissance, qui n'est pas encore achevée : le Botswana, le Ghana, Maurice, le Mozambique et l'Ouganda connaissent une croissance ininterrompue supérieure à 3,5 % (en moyenne mobile sur 5 ans) depuis plus de 10 ans.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Afrique Sub-Saharienne	0,7	0,4	-1,2	0,8	2,2	3,7	5,0	3,5	2,3	2,5	3,0	2,9
Ghana	3,3	5,3	3,9	4,8	3,4	4,0	4,6	4,2	4,7	4,4	3,7	4,0
Botswana	6,8	7,5	2,9	1,9	3,6	4,4	5,6	6,9	6,0	6,1	8,6	6,3
Maurice	5,8	5,8	5,4	5,9	4,5	4,1	5,2	5,9	6,0	5,3	2,6	7,2
Mozambique	1,0	4,9	-8,1	8,7	7,5	4,3	7,1	11,1	12,6	7,5	1,6	13,9
Ouganda	6,5	5,6	3,4	8,3	6,4	11,5	9,1	4,7	5,6	7,5	3,5	4,6

Croissance du PIB de 1990 à 2001 en % (source Banque Mondiale)

Ces succès reposent sur des gains de productivité qu'un assainissement économique a soit précédé, soit accompagné. L'assainissement économique apparaît plus comme une condition nécessaire que suffisante car certains pays qui l'ont pratiqué n'ont pas connu de croissance forte.

Les transferts de main d'œuvre de l'agriculture vers les secteurs à productivité plus élevée (industrie et, dans une moindre mesure, services) ont eu un effet non négligeable,

particulièrement au Botswana. L'Afrique Sub-Saharienne dispose ici d'importantes réserves de productivité potentielle, mais ce processus de ré-allocation de la main d'œuvre n'est pas automatique. Il est autant le résultat que la source du développement.

L'investissement dans le système éducatif, en améliorant la qualité de la main d'œuvre a contribué à l'amélioration de la productivité.

L'ouverture de l'économie, qui favorise les échanges, et sa diversification, qui a réduit le risque lié à la volatilité des prix et de la demande, ont joué un rôle important. Maurice présente le cas d'une diversification réussie : le processus s'est amorcé dans le textile pour se poursuivre dans l'électronique puis le tourisme et les services. Le Botswana est le meilleur exemple d'une réussite économique au sein du continent africain. Il a bien géré ses ressources naturelles, grâce à un processus démocratique ancien, et bénéficie de l'effet d'entraînement de l'Afrique du Sud. Mais son avenir est compromis par l'épidémie de SIDA dont les conséquences risquent d'être dramatiques : 38% des adultes sont porteurs du VIH.

Des flux d'IDE mal répartis

C'est grâce à trois pays, l'Afrique du Sud, l'Angola et le Nigeria, que l'Afrique ne disparaît pas totalement des statistiques internationales de l'investissement. Ils représentent à eux seuls 75% du total des IDE en Afrique subsaharienne. L'importance des flux vers l'Angola et le Nigeria s'explique par leurs ressources pétrolières qui accaparent l'essentiel des investissements. Cette forte concentration des IDE sur un nombre limité de pays et de secteurs aggrave la marginalisation des pays les moins attractifs de la région.

L'évolution des IDE en Afrique est aussi très hétérogène. Cinq catégories de pays peuvent être distinguées.

Dans un petit nombre de pays, le Ghana, la Guinée Equatoriale, la Tanzanie et l'Ouganda par exemple, les IDE ont fortement progressé ces dernières années grâce à l'amélioration de la situation économique et aux privatisations ou bien grâce à la mise en valeur de nouvelles ressources minières.

Dans d'autres pays, les flux semblent avoir atteint un palier : à côté des pays qui stagnent (Congo, Mozambique, Botswana, Namibie), certains ne progressent que faiblement (Cameroun, Maurice, Zambie).

Les flux sont parfois très irréguliers, comme au Sénégal ou au Kenya par exemple.

Enfin, le Bénin, le Togo, et le Burkina-Faso font partie de la catégorie de loin la plus nombreuse, qui regroupe les pays où les flux d'IDE sont structurellement faibles, voire insignifiants. Dans certains pays comme le Rwanda ou la RDC, en proie à la guerre civile, la situation s'est fortement dégradée au cours des dernières années.

Conclusion

L'Afrique est un continent de contrastes et sa tragique situation ne doit pas faire oublier la réussite de certains pays qui sont porteurs d'espoir. Ces pays ont souvent vu un accroissement des flux d'investissement directs étrangers dans leur direction. Il est donc intéressant d'examiner quels effets ont ces derniers sur le développement.

L'investissement étranger : la panacée ?

L'intégration des IDE à la problématique du développement est assez récente. C'est la conjonction dans les dernières décennies de deux éléments qui a amené les bailleurs de fond à centrer leur discours sur les investissements privés : tout d'abord, l'explosion des flux d'IDE vers les pays émergents, l'Afrique restant malheureusement isolée, comme on l'a vu en première partie ; ensuite, la crise de la dette des années 80 et 90. Il devenait flagrant que les pays d'Afrique (ou d'ailleurs) ne pourraient plus financer leur développement uniquement par l'endettement. C'est dans ce contexte que l'on a mis en avant les indéniables effets positifs des investissements sur la croissance des pays. Mais cet effet d'entraînement dépend de la nature de l'investissement et de la manière dont il est réalisé. Il faut aussi s'interroger sur la soutenabilité d'un tel modèle de développement. Finalement, la faiblesse persistante des IDE invite à retourner l'interrogation : les investissements peuvent-ils vraiment être déclencheurs de croissance ? Ne doit-on pas d'abord avoir un chemin de développement établi pour attirer des investisseurs ?

Les IDE : d'indéniables effets positifs mais sous conditions

Des effets directs limités...

L'établissement d'une entreprise sur un territoire génère automatiquement des effets bénéfiques : elle apporte un revenu à ses employés, fournit par ailleurs une formation professionnelle, et souvent un suivi de santé, qu'elle prend d'autant plus en charge que le système de santé publique dans les pays africains est généralement défaillant. Il ne faut cependant pas surestimer ces actions, qui touchent un public limité et ne peuvent occulter la nécessité pour le développement d'un système éducatif et de santé publics.

...et des effets d'entraînement...

Par delà ces effets directs, de nombreuses études ont montré l'importance particulière des investissements étrangers pour la diffusion des compétences, des technologies, mais aussi des standards de bonne pratique professionnelle. Cette diffusion se fait par divers mécanismes : liens avec les sous-traitants et les fournisseurs, mais aussi migration de la main d'œuvre. C'est ainsi que l'entreprise peut générer autour d'elle un foyer d'activité, avec les mêmes effets directs que ceux présentés au paragraphe précédent, à une échelle plus large, mais aussi avec un transfert de technologie, le développement d'infrastructures techniques et une facilité d'accès aux débouchés extérieurs. Du point de vue des standards de condition de travail, de gouvernance d'entreprise ou d'environnement, les entreprises étrangères, qui sont soumises à une forte visibilité internationale, offrent en général des conditions qui, bien que montrées du doigt par les critiques de la mondialisation, sont meilleures que celles de l'économie locale. Celles-ci ont un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie.

...fortement conditionnés à l'intégration de l'entreprise

Cet ensemble d'effets positifs est cependant fortement lié à l'intégration de l'entreprise dans le pays. La part de la valeur ajoutée réalisée sur place, soit au sein de l'entreprise, soit

par l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux peut être quasiment nulle si tous les intrants sont importés, comme dans l'usine Peugeot de montage CKD au Nigeria. Par ailleurs, il faut distinguer deux types d'investissements :

- Les *investissements horizontaux* approvisionnent le marché local, à moindre coût que l'importation et constituent par leur service rendu un facteur de bien-être pour la population locale, avec des effets indirects parfois importants, en particulier pour les infrastructures. Les réseaux de distribution d'eau par exemple améliorent notablement l'état sanitaire.
- Les *investissements verticaux*, tournés vers l'exportation, sont la réallocation géographique de la production d'un bien destiné au marché mondial. L'avantage qu'en tire le pays est moins net, et c'est l'intégration qui va être le déterminant crucial d'un effet positif sur le développement. De plus, la rente tirée de l'activité peut être captée par un petit nombre de bénéficiaires, sans que le développement en profite. Cet échec n'est cependant pas systématique : le Botswana a réussi à faire profiter à l'ensemble de son économie sa rente tirée du diamant (voir encadré).

LE BOTSWANA : Rôle des IDE dans la structuration de l'économie

Le Botswana apparaît être le seul pays de la catégorie PVD, qui soit devenu un pays « à revenu » moyen en une seule génération. Cette progression a pour origine la découverte d'importantes ressources de diamants en 1967. Contrairement aux autres PVD, le Botswana s'est ouvert aux IDE depuis son accès à l'indépendance en 1966. Il a décidé d'exploiter le diamant par des « joint ventures » avec des investisseurs étrangers et a évité les nationalisations. La présence d'investisseurs étrangers et une bonne gestion par le gouvernement de la pression sociale et fiscale de cette transformation ont été une des raisons clés du succès économique du Botswana. De manière assez surprenante pour un PVD, il a réussi à créer rapidement un climat macroéconomique stable propice aux IDE.

L'ouverture précoce du Botswana aux IDE a été récompensée par une entrée massive de capitaux dans les années 70. Entre 1975 et 2000, les flux sont restés assez stables.

Les entreprises étrangères ont joué un rôle significatif dans beaucoup d'industries tôt dans l'effort de développement du Botswana. En partenariat avec le gouvernement, elles ont développé le secteur minier. Les IDE ont aussi contribué au développement du secteur manufacturier bien que celui-ci soit encore peu important (4-5% du PIB). Dans le secteur des services, les banques commerciales ont toujours été contrôlées par des étrangers. Les autres services avec une forte présence étrangère sont les assurances et les services

pour professionnels. Les firmes étrangères sont dominantes dans les transports et la construction. Dans le tourisme, sur un total de 331 entreprises enregistrées, plus des 2/3 sont étrangères, la moitié étant des « joint ventures » avec des partenaires locaux. Par contraste, l'agriculture, l'industrie bovine et les services d'infrastructures ont toujours été contrôlés par des entreprises d'Etats. De telles entreprises sont aussi présentes dans les secteurs financiers. D'un autre côté, le secteur privé local a toujours été faible, particulièrement dans l'industrie manufacturière. Cela pose l'un des plus grands défis dans le développement du Botswana qui jusqu'ici a été mené par des grandes entreprises nationales et des firmes étrangères.

En terme d'impact qualitatif, les flux précoces d'IDE ont favorisé considérablement les recettes d'exportations et les revenus du gouvernement qui ont été sagement investis et qui ont permis la création de la *fondation pour la croissance de long terme*. Concentrés dans le secteur minier, les IDE ont eu peu d'impacts directs sur l'emploi. Ils ont fourni les ressources indispensables pour la première phase de la diversification de l'économie du Botswana qui a vu le secteur minier s'ajouter à l'unique secteur préexistant, l'agriculture. Les IDE ont aussi permis la seconde phase de la diversification, « au delà des diamants », mais qui n'est pas encore achevée et qui reste un objectif récurrent du gouvernement du Botswana.

Une dynamique macroéconomique insoutenable ?

On a souvent présenté les investissements privés comme une alternative à une dette nationale devenue ingérable. Mais le caractère non contractuel des rémunérations des investissements ne doit pas faire oublier que pour attirer des investisseurs, la perspective de telles rémunérations doit exister d'une manière ou d'une autre.

Des études économiques ont montré l'effet d'éviction que pouvait avoir la situation de surendettement des pays sur les investissements. En effet, la charge du service de la dette est implicitement financée par une taxation de l'économie : en Afrique, c'est le secteur industriel formel, particulièrement d'exportation qui fournit la majeure partie de l'assiette de cette taxe. Cette taxation, explicite ou prévisible, dissuade les investisseurs en compromettant les perspectives de rentabilité.

Par ailleurs, les investissements, s'ils génèrent un flux entrant positif, sont sources en contrepartie de flux sortants dans le futur : sous forme de dividendes versés, mais aussi de flux financiers plus opaques entre maison mère et filiale : facturation de services, licences...

Les paramètres déterminant les flux de devises sont multiples : parts des bénéfices réinvestis, stratégie de localisation des profits dans la maison mère ou dans la filiale, et surtout répartition sectorielle des IDE. En effet, les importations d'intrants, et les exportations éventuelles de produits sont très variables suivant les secteurs et génèrent de forts flux de devises. Ainsi les secteurs miniers vont générer un flux de devises positives par les royalties, mais les secteurs tournés vers le marché local vont avoir un solde fortement négatif. Au total, il faut que la balance des paiements reste équilibrée. De ce point de vue, les activités d'exportation semblent plus soutenables.

Ces conditions restrictives imposent finalement de regarder la dynamique de l'évolution : Les IDE peuvent être soutenables, pourvu que le sentier de croissance permette un équilibre, par des investissements croisés, ou par des perspectives de croissance qui continuent à attirer les capitaux. La dynamique de cet équilibre doit être assez lisible car les investisseurs anticipent les risques de déséquilibres financiers.

Les investissements déclencheurs ou accompagnateurs du développement ?

L'attractivité des capitaux reste avant tout liée à des critères de coût et à un état de l'environnement des affaires que nous développerons dans la partie suivante. Parmi ceux-ci, l'état des infrastructures, la stabilité juridique, la taille du marché domestique sont des facteurs qui sont eux-mêmes liés à un niveau de développement. Il y a donc bien un cercle vertueux : le développement favorise l'investissement qui induit à son tour du développement. La question que l'on peut poser est celle de l'éventualité d'un déclenchement du développement par les investissements. La réponse semble assez pessimiste si on pense à l'exemple des économies rentières, où les investissements n'ont pas généré de développement : les entreprises exportent uniquement le produit brut sans s'intégrer localement, et la rente distribuée est captée par une classe restreinte de la population, qui envoie souvent ces capitaux à l'étranger. La boucle vertueuse s'arrête donc prématurément.

Plus généralement, les épisodes de croissance par accumulation du capital, qui ont permis l'émergence de l'Asie, ont avorté en Afrique dans les années 80, principalement lors du retournement des termes de l'échange. Les pays africains qui ont réussi sont ceux qui ont réalisé des gains de productivité structurelle : assainissement macroéconomique (Ghana,

Mozambique, Ouganda), transfert de la main d'œuvre de l'agriculture vers l'industrie (Botswana), éducation (Ouganda, Botswana), ouverture et diversification (Maurice).

Conclusion :

Le lien entre investissement et développement est donc loin d'être évident. Les investissements de rente, qui ne font qu'extraire des matières premières brutes sans s'intégrer à l'économie africaine ne développent pas le continent. D'autre part, les investissements étrangers ne peuvent que participer à une dynamique de croissance qui comprend d'autres moteurs, comme par exemple la gouvernance économique, et qui doit être globalement équilibrée, en particulier du point de vue de la balance des paiements. En gardant ces restrictions en tête, on peut maintenant regarder quel est le contexte des affaires en Afrique, quels sont les obstacles concrets qui empêchent les investissements de participer à l'essor du continent, mais aussi quelles sont les réussites des investisseurs.

Pourquoi les investisseurs ne viennent-ils pas ?

Les réflexions que nous présentons ici sont le fruit d'entretiens que nous avons eu avec des sociétés qui investissent en Afrique. Il s'agit le plus souvent d'entreprises françaises que nous avons rencontrées soit en France soit au Sénégal. Des organismes français ou internationaux, le CIAN (Conseil des Investisseurs français en Afrique), le CIFAS (Club des Investisseurs Français Au Sénégal) et la CCI (Chambre de Commerce International) nous ont permis d'enrichir notre perception du climat ressenti par les investisseurs.

Les opportunités sont rares

Le marché domestique

Le premier déterminant pour un investissement est la présence d'un marché et d'une demande solvable. Or, si l'on excepte l'Afrique du Sud, aucun pays d'Afrique ne présente une taille suffisante pour attirer des investisseurs. Le Nigeria, s'il n'était en déclin à la fois en terme de production de richesse mais aussi vis-à-vis de sa stabilité, aurait pu représenter à lui seul, avec sa centaine de millions d'habitants, un marché susceptible d'attirer des investisseurs. Les entreprises sont ainsi obligées de s'adapter à ces faibles marchés et elles créent donc des petites structures qui ne peuvent bénéficier d'économies d'échelle.

Cette petite taille des pays de l'Afrique Sub-Saharienne pourrait être compensée par une bonne intégration régionale qui permettrait de parler de marché à l'échelle d'une sous région, la zone Franc ou l'Afrique de l'Ouest par exemple. Or les barrières douanières, qu'elles soient tarifaires ou moins explicites, et les coûts de transports importants sont les principaux obstacles qui empêchent de parler de marché régional. On peut aussi souligner le manque de volonté politique à une meilleure intégration, l'ouverture des frontières étant souvent perçue comme un facteur de déstabilisation de l'industrie domestique. Pour illustrer cet absence de sous région de libres échanges, on peut citer l'exemple de Peugeot qui possède une usine de montage (CKD) au Nigeria qui produit des 504. Il y a encore une vingtaine d'années, le Nigeria représentait un marché suffisant pour un constructeur automobile, aujourd'hui il est réduit à une peau de chagrin. Pour exporter dans les pays frontaliers, les procédures administratives sont si compliquées et le fonctionnement des douanes si aléatoire que pour vendre quelques automobiles à l'administration béninoise il a fallu à Peugeot une grande dose de patience et de persévérance.

A ces difficultés administratives s'ajoutent les coûts de transports intérieurs à l'Afrique particulièrement élevés qui réduisent la rentabilité que l'on peut espérer d'un investissement tourné vers une sous région. Par exemple, les coûts de transports sont quatre fois plus élevés entre l'Ouganda et le Mali qu'entre Baltimore et l'Allemagne (voir tableau ci dessous).

Au-delà du coût, la fiabilité des moyens de transports intérieurs est à remettre en cause. L'entreprise AFKO, implantée à Dakar vend du matériel industriel au Sénégal mais aussi dans les pays frontaliers. Pour acheminer un tracteur au Mali, l'unique solution repose sur la ligne de chemin de fer Dakar-Bamako dont les liaisons sont très irrégulières et les accidents fréquents.

Chaque marché, de faible taille, est isolé et personne n'envisage de croissance forte à court terme, l'Afrique est donc absente de la stratégie des firmes multinationales. Cependant, une bonne connaissance du terrain, comme celle acquise par la CFAO avec plus d'un siècle de présence en Afrique, permet de détecter des marchés de niches très rentables. Ainsi, grâce

à son expérience, elle a osé reconstruire sa brasserie au Congo dès la fin de la guerre civile, opération qui se révèle aujourd'hui très profitable.

Estimation des coûts de transports relatifs des pays de l'Afrique subsaharienne selon les destinations								
	Pays de destination							
Pays d'origine	Etats-Unis	Allemagne	Japon	Afr. Du Sud	Kenya	RDC	Nigeria	Ouganda
Pays Côtiers	1,86	1,35	1,58	1,41	1,70	1,46	1,26	2,16
Afrique du Sud	1,67	1,25	1,24	-	1,16	1,25	1,41	1,64
Madagascar	2,50	1,79	1,66	1,24	1,52	2,07	2,23	2,27
Maurice	1,54	1,11	0,97	0,87	1,04	1,38	1,44	1,54
Cameroun	1,83	1,25	1,51	1,35	1,44	1,03	0,73	1,86
Côte d'Ivoire	1,72	1,25	1,57	1,51	1,75	1,48	0,88	2,34
Gabon	1,87	1,31	1,57	1,34	1,50	0,97	0,95	1,96
Pays privés d'accès à la mer	2,77	1,90	2,21	1,86	1,92	1,75	1,75	2,67
Ouganda	2,58	1,74	1,87	1,58	1,58	1,03	2,02	-
Mali	2,91	2,09	2,74	2,86	2,86	2,94	1,95	4,38
Niger	3,20	2,14	2,83	2,89	2,89	2,87	0,95	4,17

Les coûts de transports sont rapportés au coût moyen de transport de Baltimore vers l'Allemagne. Ils n'ont donc qu'une valeur relative. Grille de lecture : les coûts de transports entre Madagascar et les Etats-Unis sont deux fois plus élevés qu'entre Baltimore et l'Allemagne. Source : Banque Mondiale

Investissements tournés vers l'exportation

Même sans marché local, on pourrait envisager l'implantation d'entreprises destinées à l'exportation comme cela est le cas en Asie par exemple. Or le coût élevé des transports et l'enclavement de l'Afrique sont dissuasifs et lui font perdre tout avantage concurrentiel. Une baisse, même faible, du coût du transport, aérien ou maritime, en Afrique entraînerait une croissance forte du commerce avec l'extérieur.

Outre la taille et la croissance du marché, les coûts et la qualité des facteurs de production sont des éléments essentiels pour un investissement. Or la main d'œuvre qualifiée est rare, parfois même chère, si bien que les entreprises doivent souvent créer leurs propres centres de formation. SENEMECA et la CFAO, deux sociétés implantées à Dakar qui ont besoin de techniciens qualifiés, forment eux même leur main d'œuvre par différents moyens : compétence interne, recours à des prestataires extérieurs, stages à l'étranger. La principale difficulté consiste à fidéliser cette main d'œuvre qualifiée qui se sait rare et qui n'hésite pas à aller chez le concurrent pour une légère augmentation de salaire ou bien à s'implanter à son propre compte.

En Afrique australe, le SIDA est devenu un problème important pour les entreprises dont beaucoup d'employés sont touchés. Au désastre humain s'ajoute l'impact économique, l'entreprise voyant disparaître petit à petit sa main d'œuvre qualifiée.

D'autre part, les infrastructures sont déficientes et coûtent cher. La plupart des entreprises possèdent leurs propres groupes électrogènes et le prix de l'électricité est élevé. Au Sénégal, les délestages de la Sénélec, l'entreprise nationale qui produit l'électricité sont encore très fréquents malgré la mise en place du barrage de Manantali qui est destiné à desservir trois pays dont le Sénégal. Cette irrégularité dans la distribution d'électricité pénalise le fonctionnement quotidien de toutes les entreprises à Dakar.

Qu'ils soient tournés vers le marché domestique ou à l'exportation, les investissements réalisables en Afrique semblent rares aux yeux des entrepreneurs. Cependant rareté ne signifie pas absence et il existe malgré tout un certain nombre d'opportunités en Afrique. Pour preuve, les investisseurs ne désertent pas totalement ce continent. La section suivante analyse les difficultés qu'ils rencontrent.

L'environnement des affaires est peu propice

L'existence d'opportunités de profits potentiels décrites précédemment n'est pas suffisante à l'implantation d'investisseurs étrangers : en effet, la réalisation et le succès de l'investissement suppose de nombreuses autres conditions, notamment sur la qualité de l'environnement des affaires.

Les investisseurs réticents à aller en Afrique invoquent systématiquement un « environnement des affaires épouvantable ». Sous ce terme, se trouvent plusieurs problèmes : insécurité juridique, relations avec l'état, corruption, instabilité. Ce ne sont pas tant des critères de bonne gouvernance qui importent aux entreprises, mais l'assurance que les contrats passés seront respectés, et que les recours seront jugés impartialement dans des délais raisonnables. L'initiative de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), initiée par les Etats francophones d'Afrique de l'Ouest, est un excellent exemple d'amélioration en ce sens.

Instabilité politique et macroéconomique

Quand on pense aux investissements privés en Afrique, l'instabilité politique est sans aucun doute le premier obstacle qui vient à l'esprit de l'opinion publique. Les conflits montrés par les médias et la situation en Côte d'Ivoire a terni l'image de l'Afrique aux yeux de « l'homme de la rue » : comment investir dans un continent où un pays désigné comme le meilleur exemple de réussite, voire le modèle à suivre, peut sombrer dans le chaos en l'espace de quelques années seulement ?

Aux conflits potentiels, s'ajoutent la mauvaise tenue des finances publiques et le déséquilibre de la balance des paiements qui impliquent souvent une instabilité monétaire rendant parfois le rapatriement des profits impossible.

La corruption

La corruption est présente à tous les niveaux, de celui du simple fonctionnaire à celui du ministre. Quand on interroge les personnes au siège des grandes entreprises, en France, elles évoquent toujours ce problème mais s'empressent d'ajouter qu'en aucun cas les membres de leur société n'y a recours. Pourtant, en analysant la situation plus sur le « terrain », on s'aperçoit qu'il est bien difficile de faire sans. Il y a sans doute différents types de corruption, celle qui touche les plus hautes sphères de l'Etat est incontestablement très grave. Mais il y a aussi la « petite corruption », celle qui règle les rapports quotidiens et qui nuit à l'efficacité et à la prévisibilité que requiert une entreprise. Nous évoquions précédemment la ligne de chemin de fer défectueuse qui relie Dakar à Bamako. Les liaisons étant irrégulières et peu fréquentes, les places pour acheminer des marchandises sont rares. Quelques billets au fonctionnaire en charge d'attribuer les places sur le convoi permet de raccourcir considérablement les temps d'attente.

L'évaluation des difficultés posées par la corruption varie beaucoup selon les entreprises : pour certaines, c'est le problème numéro un, pour d'autres, c'est un facteur qu'il faut intégrer mais dont il est possible de s'accommoder.

Système juridique défaillant

A la corruption s'ajoute les défaillances du système judiciaire. Si les lois en elles-mêmes ne sont pas à mettre en cause, c'est l'inefficacité de leur mise en œuvre qui est rédhibitoire : certains juges sont corrompus, des personnes proches du pouvoir sont inattaquables, les procédures sont longues quand elles aboutissent. Comme l'ex dirigeant d'une filiale en Afrique d'un grand groupe français nous le confiait, « il faut être *très* vertueux pour ne pas s'écarter des voies légales ». Quelques billets permettent, sinon de modifier l'issue d'un contentieux, d'au moins en accélérer le traitement.

Douanes défaillantes

Les douanes sont défaillantes à deux titres. D'une part, à cause de la corruption et des lourdeurs administratives, le passage d'un pays à l'autre, que ce soit pour des personnes ou des marchandises, est souvent difficile et surtout laborieux. En plus des taxes douanières, il faut parfois aussi payer le douanier. Beaucoup plus important que cela, la porosité des douanes pose les problèmes les plus grands. Les fraudes et les importations illégales pénalisent les entreprises installées. Par exemple, les importations illégales de véhicules d'occasion pénalisent des entreprises comme Peugeot au Nigeria qui possède une usine de montage ou la CFAO au Sénégal qui distribue deux grandes marques d'automobiles.

Des relations avec l'Etat et l'administration difficiles

Parmi les difficultés évoquées par les entreprises, il en est une qui est particulièrement saillante : celle des relations avec l'Etat. Ces relations avec l'administration (douanes, fiscalité) et l'Etat (concesseur ou client) sont constantes et considérées comme très pesantes par les entreprises. Elles font plus difficilement l'objet de recours que les relations commerciales. Mais c'est aussi un des leviers sur lequel les Etats peuvent jouer plus facilement que sur d'autres : il leur appartient de s'engager clairement dans une politique volontaire pour l'amélioration de ces relations.

Une administration opaque

Le fonctionnement de l'administration n'est pas toujours simple à appréhender. Les interlocuteurs sont mal définis ou parfois n'existent pas. Il est même des cas où une procédure nécessite l'accord de deux personnes qui peuvent tenir des positions contradictoires. On peut noter la louable volonté de l'APIX, organisme sénégalais chargé de promouvoir les investissements, qui tente de simplifier la plupart des procédures administratives nécessaires à l'implantation au Sénégal. Cet exemple sera détaillé plus loin.

Les difficultés les plus notables se trouvent souvent dans l'immobilier. Bon nombre d'investisseurs ont acheté des terrains à des personnes, ou à l'Etat, qui n'en étaient pas propriétaires. Les titres de propriété de l'immobilier sont souvent mal définis.

Harcèlement fiscal

D'une manière générale en Afrique, le secteur informel occupe une place prépondérante. Le circuit formel, qui a donc un rôle réduit, subit tout le poids fiscal qui peut devenir très important. Même quand l'impôt est clairement défini et acceptable, le harcèlement fiscal est constant. Là encore, la corruption permet de calmer les attentes des fonctionnaires les plus zélés, qui s'acharnent sur les entreprises dans ce but bien précis.

Les contrats avec l'Etat sont difficiles à gérer

C'est surtout quand une entreprise doit passer un contrat avec l'Etat que les difficultés commencent à devenir décourageantes. Et pourtant cette situation est fréquente étant donné le poids de l'Etat dans la plupart des pays d'Afrique Sub-Saharienne. Les opérateurs d'infrastructures (eau, électricité,...) sont très vulnérables aux dysfonctionnements de l'Etat.

D'une part, l'Etat est mauvais payeur, ou quand il paie c'est avec un retard à peine acceptable. Pourtant, quel opérateur privé oserait couper l'eau ou l'électricité à l'armée parce que l'Etat n'a pas payé ses factures ?

Il est fréquent que l'Etat revienne sur ses engagements ou bien rompt de manière unilatérale un contrat qu'il a signé peu de temps auparavant (voir plus loin l'exemple de la Sénélec au Sénégal). Dans le cas des infrastructures les augmentations tarifaires sont contractuelles, mais étant donnée leur impopularité les gouvernements hésitent souvent à les mettre en œuvre, préférant se mettre à dos l'opérateur privé que la population.

Les organismes de régulation sensés régler les litiges entre les opérateurs privés et l'Etat sont rarement, voire jamais, indépendants. Leur existence est même un handicap pour les opérateurs car ils servent souvent de rempart ou d'alibi aux Etats. L'exemple de la société Electricité Du Mali (EDM) illustre bien ce phénomène. Un organisme de régulation du marché de l'électricité, sensé être indépendant, a été créé. Mais son dirigeant, qui refusait de suivre la ligne dictée par l'Etat malien a été limogé.

Les financements sont difficiles à trouver

Un deuxième point clé est le mode de financement des investissements. Deux problématiques sont à distinguer : le financement local, et le financement en devises. Le premier est souvent l'unique solution pour les PME alors que les filiales des grands groupes bénéficient de solutions mixtes.

Financement en devises

Le financement en devises des investissements pose les mêmes problèmes au niveau microéconomique que ceux exposés concernant la viabilité macroéconomique des investissements pour la balance des paiements. Les entreprises ayant un bilan déséquilibré en devises sont soumises au risque de change, peu assurable sur les marchés financiers. La situation aujourd'hui est caractérisée par deux paramètres : le refus d'engagement des maisons mères en Europe, et la participation des fonds publics pour les investissements importants, d'infrastructures, mais aussi de production. Les montages contractuels essaient de parer au risque de change et de dévaluation, mais leur efficacité est restreinte par les contraintes macroéconomiques, et se traduit finalement souvent par des cas de « breach of contract ».

Financement local

Les moyens de financement local sont inexistants : les banques locales ne prêtent pas dès qu'il y a un risque, les bourses sont à l'état larvaires. La Sonatel est la seule entreprise sénégalaise cotée à la bourse régionale BRVM !

Pourtant les liquidités ne manquent pas, elles sont même surabondantes, mais à court terme seulement. En effet, l'épargne à long terme n'existe quasiment pas en Afrique et comme les banques doivent respecter certains ratios, elles ne peuvent prêter à long terme. Par ailleurs les banques n'ont généralement pas confiance dans les entrepreneurs africains et dans les étrangers qui veulent créer leur entreprise. Elles distribuent donc leurs prêts avec parcimonie, et à des conditions peu avantageuses. C'est un réel problème pour les PME qui éprouvent de grandes difficultés à se financer. Bien que le Sénégal possède l'un des meilleurs réseaux bancaires de l'Afrique de l'Ouest, une PME ne peut guère espérer mieux qu'un prêt à 5 ans entre 10 % et 15 % pour l'achat d'un bâtiment.

Un sombre tableau à nuancer : l'Afrique, un continent très rentable pour qui ose s'y aventurer

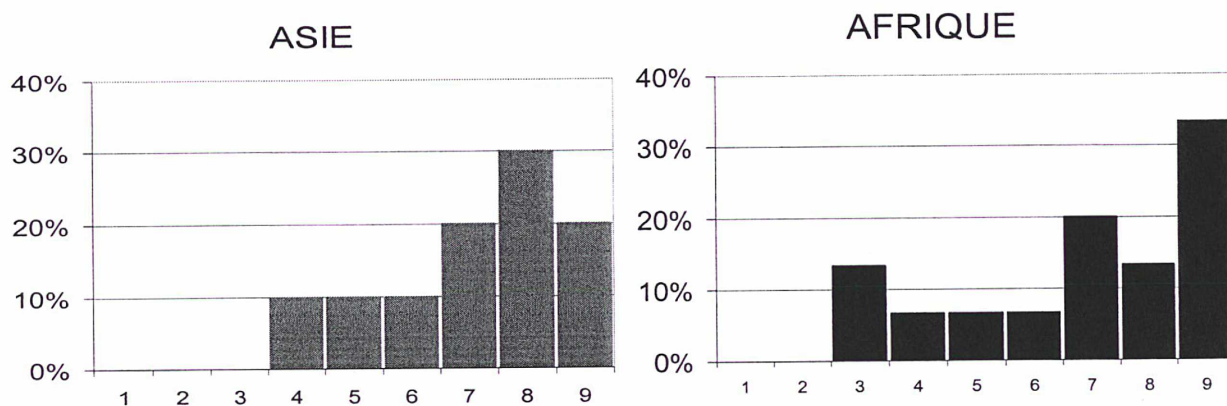
Après avoir dépeint un tableau aussi sombre du climat des affaires en Afrique, il devient naturel de se demander pourquoi on trouve encore des entreprises privées dans ce continent. La réponse tient à deux aspects. D'une part, certains traits sont à nuancer : l'instabilité politique ne concerne pas tous les pays, et la corruption, problème si souvent évoqué, n'est pas pire qu'en Asie où les investisseurs se sont jetés presque sans compter. D'autre part, peu d'investisseurs vont en Afrique, mais les rares téméraires réalisent bien souvent d'importants profits

La stabilité politique

Quand on pense à l'Afrique, les premières images qui viennent à l'esprit sont celles des pays en guerre quasi perpétuelle : la république Démocratique Congo, le Liberia, Sierra Leone, la Somalie,.... Pourtant à côté de ces situations chaotiques coexistent des pays stables qui présentent peu de risques. C'est le cas du Sénégal qui après vingt ans de régime socialiste a réussi à gérer sa transition de manière démocratique et pacifique lors de l'élection de Wade.

Corruption : des résultats parfois meilleurs qu'en Asie :

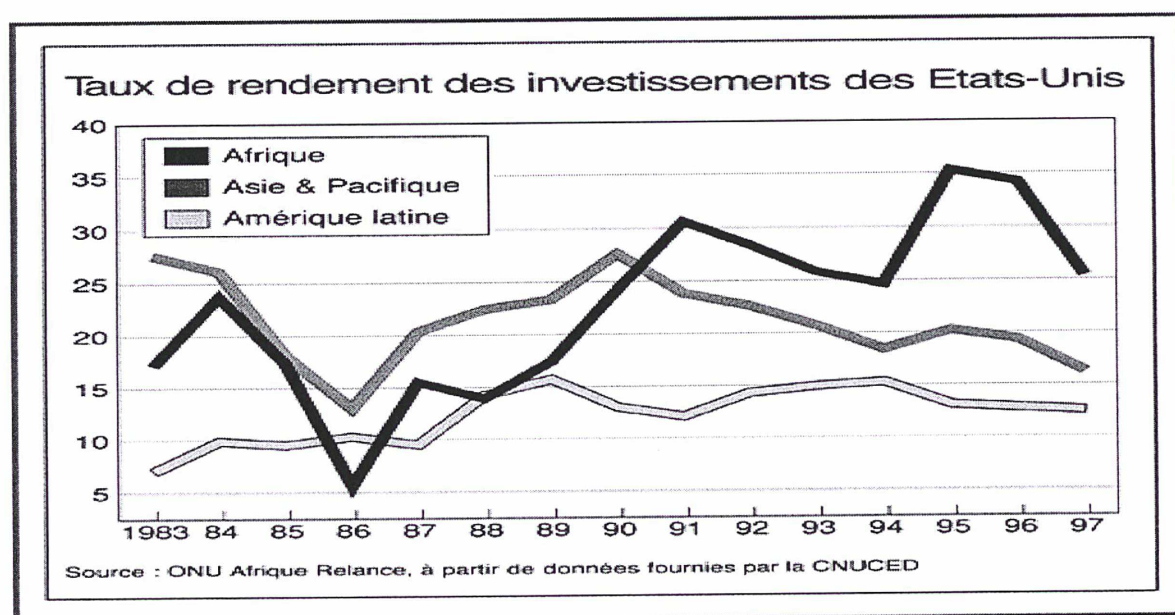
La corruption n'a pas empêché le développement de l'Asie et surtout n'a pas été un grand frein aux investissements privés étrangers. Pourtant, quand on compare les deux continents, l'Afrique et l'Asie, on s'aperçoit que beaucoup de pays d'Asie sont moins bien classés par *transparency international* (ONG qui établit un classement des pays sur le plan de la corruption) que certains pays africains. Les deux graphiques de la page suivante montrent la répartition des pays des deux continents dans le classement effectué chaque année par *transparency international*. Les deux continents ont des performances assez différentes : Les pays asiatiques ont une distribution quasi-normale centrée en bas de classement, alors que les pays africains présentent de grandes disparités : il y a de très mauvais élèves, mais un bon nombre assez bien classés. Là encore, une vision homogène du continent nuit à la bonne perception de l'Afrique.



Position dans le classement « transparency international » de la corruption pour 100 pays. Chaque catégorie représente une dizaine dans le classement. La catégorie 1 correspond au 10 premiers du classement, La catégorie 2 correspond au pays classés de 11^{ème} à 20^{ème}, etc...

D'importants profits sinon rien

Pour les raisons que nous avons évoqué précédemment, l'Afrique est perçue comme un continent à hauts risques. Les entreprises qui s'y installent exigent donc des taux de retour sur investissement très élevés. La plupart des filiales des grands groupes installés en Afrique sont particulièrement rentables. Citons par exemple la CFAO qui est l'une des sociétés les plus rentables du groupe PPR après celles du luxe ou la Société Générale dont les filiales en Afrique, notamment au Sénégal, ont un taux de retour excellent. Le graphique ci-dessous montre le taux de rendement des investissements des Etats-Unis en fonction du continent. On s'aperçoit que depuis la fin des années 80, l'Afrique est devenue beaucoup plus rentable que l'Asie et l'Amérique Latine.



Taux de rendement des investissements des Etats-Unis selon le continent

On peut se demander si une telle prime de risque est justifiée. Il serait intéressant d'étudier non pas la rentabilité moyenne des investissements mais leur dispersion. En effet, en théorie,

celle-ci devrait être beaucoup plus grande en Afrique si le risque perçu se concrétise parfois en échec. Cette étude nécessite des données (la rentabilité chiffrée d'un panel d'entreprise sur plusieurs continents) dont nous ne disposons malheureusement pas.

Conclusion

Ce panorama du climat des affaires en Afrique est au premier abord conforme à l'opinion commune : les investisseurs y rencontrent de nombreuses difficultés – absence de demande solvable, insécurité juridique, infrastructures déficientes, corruption – et les opportunités d'investissements sont rares. Mais, et cela est beaucoup moins connu, des opportunités existent malgré tout. Elles s'avèrent souvent très rentables, et les dépassent la mesure du risque perçu, qui est souvent exagéré.

Les investissements ne sont cependant pas assez nombreux et il est nécessaire d'augmenter les opportunités. Il faut alors lever des blocages, institutionnels ou financiers. Nous allons examiner quel rôle l'APD peut jouer dans ce domaine.

L'action de l'Aide Publique au Développement en direction du secteur privé :

Ayant pris en compte les restrictions présentées précédemment qui précisent dans quelle mesure l'essor du secteur privé et en particulier des investissements étrangers participe au développement, on peut examiner comment l'Aide Publique au Développement, dans le but de développement qu'elle poursuit, peut ou doit favoriser ce secteur privé. Après avoir présenté rapidement les « bailleurs de fonds », nous essaierons d'évaluer les actions de l'APD dans les différents domaines en tentant de les intégrer dans un cadre conceptuel original.

Les acteurs de l'Aide Publique au Développement :

Les fonds employés par les pays développés pour le développement sont gérés à la fois par les différents gouvernements et par des organismes, émanant soit directement des gouvernements nationaux, soit du regroupement de plusieurs pays. Les institutions pourvoyant les fonds aux projets pour le développement sont traditionnellement appelés « bailleurs de fonds ». Sans faire une liste exhaustive, citons ici quelques-uns de ces bailleurs de fonds :

- la Banque Mondiale : C'est le plus important des bailleurs de fonds multilatéraux, à la fois par sa représentativité, ses moyens financiers et son influence morale : la doctrine de la banque mondiale détermine fortement la manière dont est mené l'ensemble des projets. Son poids moral est accentué par le fait que la plupart des pays en développement ont des engagements auprès d'elle. Elle a été créée en 1944, et regroupe aujourd'hui 184 pays membres. Le groupe Banque mondiale regroupe en fait 5 institutions différenciées :
 - la BIRD (Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement)
 - l'IDA (Association Internationale de Développement). Ce sont ces deux institutions qu'on désigne en général sous le terme « Banque Mondiale ».
 - la Société Financière Internationale (SFI), qui s'occupe du secteur privé
 - L'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), qui offre des produits de garantie
 - Le Centre international pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI).
- les autres bailleurs de fonds multilatéraux émanent du regroupement de plusieurs pays, souvent d'origine régionale, par exemple :
 - La BEI (Banque Européenne d'Investissement)
 - La BIsD (Banque Islamique de Développement), qui intervient dans de nombreux pays musulmans, en particulier en Afrique
 - La BAD (Banque Africaine de Développement)
- Les bailleurs de fonds bilatéraux :

La plupart des pays ont leur propre dispositif de soutien au développement. Voici le dispositif français :

 - La DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement) au sein du ministère des affaires étrangères gère la coopération institutionnelle
 - L'AFD (Agence Française de Développement) est l'établissement public industriel et commercial qui met en œuvre l'aide projet. Elle offre à la fois des dons (financés par le budget de l'État), des prêts concessionnels (à taux bonifiés par l'État), ou des prêts aux conditions du marché. Elle gère aussi les concours d'ajustement structurel décidés

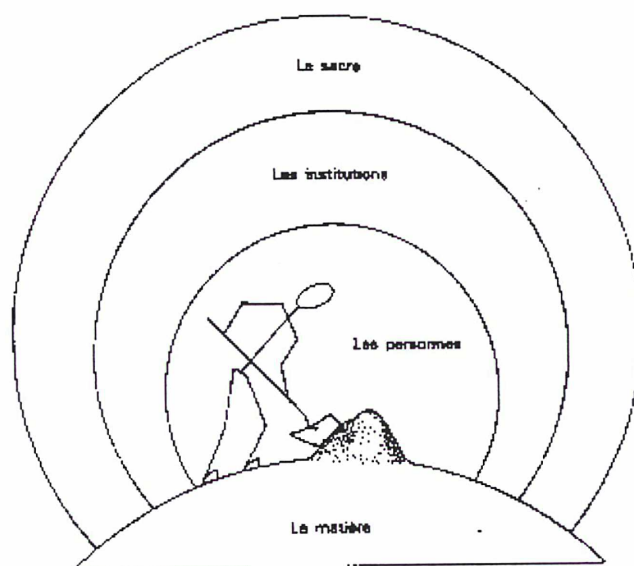
par le gouvernement français. Depuis 2002 il a été décidé du « déliement » complet des interventions de l'AFD : désormais, ses financements ne sont plus réservés à des entreprises françaises (fournisseurs de biens ou de services). Ils sont ouverts à l'ensemble de la concurrence internationale, ce qui permet à l'AFD, et donc in fine aux pays en développement bénéficiaires de ses financements, de se fournir au meilleur prix.

- La Proparco, société financière filiale du groupe AFD, a pour mission de promouvoir et d'appuyer la création et le développement des entreprises privées.

Un cadre conceptuel :

Pour essayer d'évaluer les actions menées par l'APD dans un cadre théorique, nous nous proposons d'utiliser le cadre du schéma proposé par le Professeur Riveline dans son article *Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations* ([RIV]). Dans cet article, le Professeur Riveline commente comment le fonctionnement des organisations est assujéti à la bonne synergie de quatre « niveaux » : l'organisation est évidemment le fruit de l'interaction de personnes avec la matière, mais il faut ajouter, à ces deux premiers niveaux, le contexte institutionnel, ainsi que les normes culturelles dans lesquelles baignent les personnes.

La description des quatre niveaux est donnée ainsi dans l'article, au moyen du schéma suivant :



- « la matière: c'est tout ce qui, à un instant donné, ne souffre pas de discussion, comme le champ de la pesanteur, la résistivité du cuivre ou le prix du pétrole;
- les personnes: c'est tout ce qui peut changer quand on remplace un individu par un autre;
- les institutions: c'est l'ensemble des comportements permis, interdits ou obligatoires, parce que c'est écrit quelque part;
- le sacré: autre dénomination des normes culturelles, cela désigne le permis, l'interdit ou l'obligatoire qui ne sont pas même écrits. »

Dans ce cadre d'analyse, les dysfonctionnements d'une organisation peuvent être décrits comme des décalages entre un ou plusieurs des quatre niveaux. Ce cadre d'analyse est assez général pour que nous puissions l'employer non pour décrire une organisation, mais le

transposer à l'étude d'un objet plus macro-économique comme le secteur privé en Afrique subsaharienne. La question que nous nous posons alors est la suivante : quels sont les niveaux qui sont déficients ou en décalage par rapport aux autres, empêchant ainsi le développement du secteur privé ? La réponse permettra alors de cadrer l'action de l'APD : selon le niveau concerné, le soutien nécessaire ne sera pas le même.

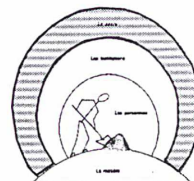
A la question : « Pourquoi n'y a-t-il pas d'essor du secteur privé en Afrique subsaharienne ? », on peut répondre suivant les différents niveaux :

- Est-ce à cause d'un déficit de matière ? (il n'y a pas de projets rentables)
- D'un manque de personnes ? (il n'y a pas d'entrepreneurs)
- D'un déficit d'institutions ? (le cadre institutionnel n'est pas adapté au secteur privé)
- D'une inadéquation culturelle ? (la culture africaine est incompatible avec l'initiative privée de type capitaliste)

Nous allons examiner la pertinence de chacune de ces réponses, et voir les conséquences à en tirer pour l'action de l'APD :

L'opinion commune penche généralement pour une explication culturelle, à laquelle s'ajoute l'idée qu'il n'y a pas d'opportunités d'investissements en Afrique. Nous regarderons d'abord dans quelle mesure ces deux idées sont éloignées de la réalité. Ensuite, nous nous concentrerons sur les points qui nous semblent cruciaux pour le développement du secteur privé : les infrastructures (pour la matière), le contexte institutionnel, et la formation (pour les personnes). Ce sont, à notre avis, les leviers sur lesquels peut jouer l'APD le plus efficacement.

L'opinion commune (1) : La culture africaine est-elle compatible avec un développement du secteur privé ?



La question culturelle est souvent la première à être abordée par les européens lorsqu'ils évoquent le problème du sous-développement de l'Afrique. En se référant aux analyses qui ont été faites, de Weber à Peyrefitte, sur les conditions culturelles qui ont permis l'émergence du capitalisme en Europe, on montre facilement que ces éléments font défaut en Afrique.

On évoque facilement la « paresse naturelle » des Africains, qui obère la productivité des entreprises qui s'installent sur le continent. Comme on l'a vu dans le chapitre sur les conditions rencontrées par les entreprises, les rapports avec la main d'œuvre sont effectivement différents de ce que l'on peut voir en Europe. C'est un point, en particulier en ce qui concerne le respect des horaires, sur lequel les entrepreneurs s'accordent pour dire qu'il est difficile de s'en accommoder. Certes, ceci constitue un désavantage comparatif qui impose des coûts d'adaptation aux entreprises, notamment si on prend l'Asie comme référence, où les journées de travail peuvent être particulièrement longues. Mais aucun entrepreneur n'a prétendu que ce seul point suffise à bloquer leur développement. D'autres pays survivent avec des désavantages comparatifs d'autres types (taux de grève supérieur aux moyennes mondiales, ou temps de travail hebdomadaire réduit par exemple).

Plus grave est l'objection évoquée que le système de solidarité africaine annihile l'initiative privée : dès qu'un africain réussit à monter une affaire, il doit embaucher ses neveux, cousins, qui profitent de la rente de situation offerte par le membre de la famille éloignée qui a réussi, et pratiquent la « politique du ventre » : ils consomment la rente que crée la position privilégiée d'un membre de la famille. Mamadou L. Diallo, dans son livre ([DIA]) analyse les rapports sociaux qui modifient en Afrique le cadre habituel de l'économie classique : Les Africains ne raisonnent pas en fonction d'une utilité personnelle à maximiser, mais avec un « ensemble de référence », groupe de gens (famille, ethnie, classe d'âge) avec lesquels ils entretiennent des rapports multiformes. Ce sont ces rapports, et leur préservation

qui déterminent le comportement des agents économiques. Cela se traduit le plus souvent par ce que Mamadou L. Diallo nomme la « compétition négative » : on évite tout comportement qui conduirait à distinguer un individu par rapport aux autres. De tels comportements sont à l'opposé de « l'ethos de confiance compétitive » qui pour Peyrefitte explique l'essor du capitalisme européen ([PEY]).

Mais il faut se garder d'une erreur : le fait d'avoir des cultures différentes, s'il implique évidemment des modifications dans le fonctionnement optimal des organisations, ne veut pas forcément dire qu'un développement capitaliste soit impossible. Un modèle d'organisation adapté à la culture peut sans doute être imaginé. Alain Henry, dans son article *Faut-il continuer à chercher « l'esprit d'entreprise » ?* ([HEN]) établit un parallèle intéressant entre deux échecs d'entreprises pour des raisons culturelles : celui de l'implantation d'une usine automobile japonaise aux Etats-Unis, et celui d'un projet de maraîchage périurbain en Afrique Centrale. On hésite cependant à condamner la culture américaine pour manque d'esprit industriel. De même, il faut se garder de trop vite conclure que les africains n'ont pas de valeurs entrepreneuriales. On a d'ailleurs de nombreux témoignages de l'existence d'esprit d'entreprise en Afrique, et de l'importance pour eux de la « vision stratégique ». C'est même un excès de cette vision stratégique qui explique peut-être leur tendance à chercher obstinément des positions monopolistiques, ce qui ne favorise pas un développement de la concurrence....

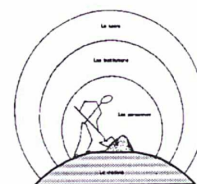
Pour conclure sur ce point, on peut effectivement discuter l'ampleur des différences culturelles existant entre l'occident et l'Afrique (pour une telle discussion, il faudrait sans nul doute au moins affiner l'étude au niveau des groupes ethniques. Les Bamilékés ne sont-ils pas par exemple réputés être de redoutables entrepreneurs ?), il reste certain que l'APD ne peut avoir de véritable levier pour changer cette culture. Face à ce constat, deux attitudes sont possibles :

Soit on admet que la différence culturelle n'est pas rédhibitoire pour le développement, et l'on s'attache à promouvoir un contexte institutionnel compatible avec cette culture. Pour reprendre les termes d'Alain Henry : « La manière dont il convient de cultiver l'esprit d'entreprise doit s'exprimer dans la grammaire propre à chaque société. » C'est ce que nous examinerons dans la partie suivante.

Sinon, si l'on pense que la culture africaine est incompatible avec le développement du secteur privé, on est tenté d'adopter une posture d'aide misérabiliste : il faudrait mettre l'Afrique subsaharienne sous assistance, puisqu'elle ne peut suivre le modèle capitaliste mondial. L'aide se résumerait alors à la distribution d'une manne consentie par le reste du monde pour le « parent pauvre » africain, sans perspective de développement. Ce n'est pas notre opinion, ni celle de la plupart des personnes qui travaillent avec les africains : l'Afrique n'est pas intrinsèquement inapte au développement. Cependant, l'action de l'APD est parfois teintée de la tentation de se borner à faire de la distribution de subsides, distribution qui encourage elle-même la politique du ventre chez les africains qui en profitent le plus directement. On a souvent entendu dire qu'en Afrique avaient émergés des métiers fort lucratifs : être interlocuteur de bailleurs de fonds ou d'ONG. Si l'APD a une position mal définie de ce côté –là, c'est d'abord pour des raisons historiques : la mise en œuvre d'une réelle politique de développement est encore dans les limbes, et la communauté internationale tâtonne pour trouver les bonnes recettes. Le temps n'est pas si loin où l'on envisageait l'aide à l'Afrique que sous forme d'assistanat. Mais la situation évolue. Ensuite, l'objectif, légitime, de « réduction de la pauvreté » que s'assignent les bailleurs de fonds, est ambigu : une interprétation restrictive de la réduction de la pauvreté implique que l'aide se fasse sous forme de distribution de richesses aux plus démunis. L'interprétation plus large est de leur donner des moyens pour qu'ils créent leurs ressources. Le soutien au secteur privé se situe

exactement dans cette optique, mais le lien direct avec la réduction de la pauvreté est parfois loin d'être immédiat, tout au moins existe-t-il à plus long terme.

L'opinion commune (2) : L'absence de projets rentables en Afrique subsaharienne :



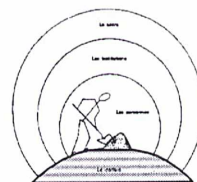
On a répondu au chapitre précédent à cette objection. Nous avons montré qu'il y a des opportunités d'investissements rentables en Afrique. On ne développera donc pas plus ici ce point. Cependant, il est intéressant de voir comment l'idée que c'est à ce niveau que se situe la lacune de l'Afrique peut influencer sur la manière dont l'APD joue son rôle auprès du secteur privé : s'il n'y a pas de projets rentables, l'APD ne peut faire venir des investisseurs qu'en subventionnant les projets, afin de les rendre artificiellement viables. Cet état d'esprit introduit deux biais dans l'action qui expliquent l'échec en général de ces tentatives :

Tout d'abord, il concentre l'attention des bailleurs de fonds sur des projets structurellement non rentables, ce qui fait perdre le premier critérium d'action du secteur privé : la rentabilité. Quand ce critère disparaît, il devient très difficile de faire la différence entre un bon projet, à qui il ne manque qu'un petit coup de pouce pour être réalisé, et un projet sans avenir. C'est ainsi que fleurissent les « éléphants blancs », réalisations somptueuses qui ne trouvent jamais de marché pour se développer. Certes, certains projets non rentables sont utiles pour la lutte contre la pauvreté. Cela devrait donner la ligne de conduite dans ce domaine : il faudrait restreindre strictement la réalisation de projets intrinsèquement non rentables à ceux dont la nécessité est prouvée par leur impact direct sur la réduction de la pauvreté.

Ensuite, la collaboration avec le secteur privé dans ce genre de situation est très difficile : celui-ci juge ses projets à l'aune du profit. Il sera donc difficile de l'intéresser à des projets non rentables. Mais surtout, s'il accepte de participer à un projet ainsi subventionné, c'est dans la perspective de profits. L'APD se trouve alors dans la délicate position de subventionner les profits de l'entrepreneur, ce qu'elle répugne à faire. Ce qui implique qu'elle se concentre sur les projets les moins rentables, afin qu'au final, le projet sorte tout juste équilibré avec la subvention. Or, dans une perspective d'efficacité macro-économique, ce ne sont pas ces projets que devraient d'abord entreprendre le privé, mais ceux à la rentabilité la plus élevée, qui sont le plus créateur de ressources.

Ayant réfuté ce qui nous semble être des lieux communs sur l'Afrique, examinons quels leviers il reste à la disposition de l'APD .

La matière : Développer les infrastructures pour développer les potentiel de projets



Cet aspect a été souligné dans le chapitre précédent : bien que les opportunités d'investissements existent, elles seraient plus nombreuses si les infrastructures avaient un niveau acceptable. De plus les infrastructures, en particulier l'eau et l'électricité, sont un enjeu important en ce qui concerne la réduction de la pauvreté. C'est donc un des points sur lesquels l'APD s'est à juste titre concentré pour son action. Les enjeux financiers sont énormes : pour le seul cas de l'eau, les besoins estimés pour réaliser l'objectif d'accès à l'eau de la population mondiale à l'horizon 2015, les investissements nécessaires se montent à 100 Mds USD (pour l'ensemble de la planète). De plus les investissements dans ce domaine sont caractérisés par

des durées d'amortissement très longues. Face à la nécessité de ces investissements de grande ampleur, la situation est fortement marquée par l'histoire des dernières décennies.

Les infrastructures étaient originellement la propriété des Etats, et, jusqu'au milieu des années 80, ces entreprises publiques fonctionnaient bien. Il y a eu ensuite une dégradation, à la fois de la position financière et du service rendu, du fait de « l'immixtion » permanente des Etats dans les entreprises publiques. Des restructurations financières se sont engagées, encadrées par la Banque Mondiale, avec des contrats-plans entre l'Etat et l'entreprise, restructuration financière, réhabilitation de l'outils de production. Mais le redressement n'a pas été durable, dans un contexte de crise de la dette des états. Dans les années 90, sous l'impulsion de la Banque Mondiale, les services publics ont été privatisés, souvent sous forme de cession de patrimoine. Ce mouvement a provoqué de nombreuses réticences du côté africain : cette intervention de sociétés occidentales était vue comme une recolonisation, un bradage du patrimoine national (mais leur état était pitoyable et financé par des prêts non remboursés). Par ailleurs, les entreprises publiques étaient un facteur de cohésion nationale et servaient aussi des rentes de pouvoir ou financières. Après les succès mitigés de cette première phase de privatisation, s'est forgée la doctrine de la banque Mondiale en terme de gestion d'infrastructure, qui privilégie des schémas de concession. Ayant constaté que l'ampleur des besoins ne pourrait être couvert ni par les états aux finances mal en point, ni par l'aide, l'idée est de faire réaliser les investissements par le secteur privé,. Mais aujourd'hui, plusieurs échecs retentissants en particulier en Afrique, ainsi que de nombreuses crises dans les pays émergents (Asie, Amérique du Sud), ont conduit les opérateurs d'infrastructures à refuser de plus en plus ce schéma, qui fait porter sur eux un poids important de risques autres que ceux liés à l'exploitation, les capitaux engagés étant importants. Seuls des schémas de type affermage semblent aujourd'hui envisageables par les opérateurs dans un contexte comme celui de l'Afrique.

La réflexion menée aujourd'hui, en partenariat entre les bailleurs de fond et les opérateurs, consiste à essayer de classer correctement les risques, afin que chacun des acteurs des contrats de délégation de service public supporte ceux correspondant à ses compétences. On peut énumérer différents types de risques : d'un côté, le risque commercial est le risque d'exploitation inhérent au projet. A l'opposé, le risque politique, correspond au risque de guerre, d'expropriation par l'Etat, de non convertibilité des devises... entre les deux, on trouve des risques dits «risques pays non politiques», par exemple de type macro-économique, comme la dévaluation, ou encore risque lié aux conditions physiques, ou à l'environnement juridique. Un risque particulièrement pris en compte dans les contrats d'infrastructures est celui de «breach of contract», rupture par l'état du contrat-cadre de l'application de la délégation de service public. Celui-ci se situe à la limite du risque politique.

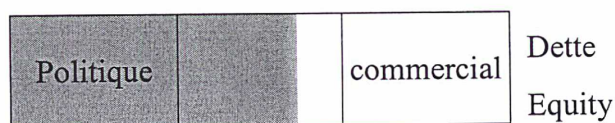
Si on représente les risques sur trois colonnes, et horizontalement les montants engagés dans le projet, soit en capitaux propres, soit en dette, les montages classique de type concessif, dessinent un partage de prise en charge des risques plutôt horizontal : le bailleur de fonds consent un emprunt pour le projet, l'opérateur s'engage à hauteur de son capital. Les acteurs sont exposés à l'ensemble des risques sur les montants engagés :

Politique	Pays	commer cial	Dette
			Equity
 Risque pris en charge par le bailleur			

Quelques types de contrats pour les infrastructures :

- **BOT (Build Operate Transfer)** : investissement privé dans des domaines tels la production d'électricité, le traitement de l'eau,... L'entreprise privée construit et exploite l'investissement puis il est transféré (donné ou vendu) à l'Etat. En général ce sont des contrats take or pay, le client (l'Etat) paye quelle que soit sa consommation.
- **BOO (Build Own and Operate)** : Cette fois, l'entreprise possède l'actif, et donc supporte tous les risques sur cet actif. Il peut y avoir une clause de transfert à l'issue d'une période donnée (BOOT).
- **Cession de patrimoine** : le privé devient propriétaire des actifs.
- La **délégation de service public** proprement dite peut se faire sous trois formes, avec en général des contrats mêlant les différents modèles :
- **Concession** : La concession d'un service consiste à remettre au concessionnaire (l'opérateur privé) l'existant. Celui-ci prend en charge tous les investissements (réhabilitation, renouvellement, développement) puis le remet à l'Etat à la fin du contrat. L'opérateur réalise l'exploitation. En général, les tarifs et le développement sont fixés par le contrat.
- **Affermage** : Au contraire de la concession, pour l'affermage d'un service, le fermier (l'opérateur privé) ne fait pas l'investissement. Il ne s'occupe que de l'exploitation et des investissements d'entretien. La difficulté de l'affermage consiste à bien séparer ce qui est investissement de l'exploitation. Le problème dans ce type de contrat est que la rentabilité pour le fermier dépend des investissements réalisés par le propriétaire.
- **Contrat de direction** : l'opérateur ne réalise aucun investissement. Il ne fait que gérer, contre une rémunération fixe, avec éventuellement un pourcentage des résultats.

Pour que les montages soient plus performants, et plus acceptés par les opérateurs privés, il faut réussir à partager les risques de façon plus verticale : les bailleurs prennent en charge au maximum les deux colonnes de gauches, le privé la partie risque commercial, qui correspond à son métier. Il faudrait donc arriver à un schéma de ce type :



L'application pratique de ce principe doit se traduire par la création d'instruments de garantie couvrant spécifiquement certains risques bien déterminés. La première étape devra donc être de définir exactement le contenu de chaque type de risque. En effet, si le risque politique est bien défini, avec des instruments pour le couvrir, la zone entre risque politique et commercial est plus floue, avec des frontières mal déterminées.

A la lumière des instruments existants déjà depuis plusieurs années, on peut constater les problèmes que peuvent poser la mise en œuvre de tels montages de garantie. Voici l'exemple de la garantie MIGA du groupe Banque mondiale, qui couvre les risques politiques, définis précisément comme :

- guerre et trouble civil (y compris actes de terrorisme)
- nationalisation et expropriation (y compris séries d'actions discriminatoires)
- inconvertibilité et non transfert : non disponibilité de devises (mais pas la dévaluation)
- breach of contract

Les opérateurs privés reconnaissent certains points positifs à cette garantie proposée : la couverture est relativement élevée, (equity : 90%, dette : 95%), avec la possibilité d'annuler sans frais la garantie à partir de l'année 3. Cependant, un certain nombre de critiques expliquent que cette garantie ne soit pas aussi souvent utilisée qu'elle pourrait l'être. L'expérience montre en effet que les risques les plus courus ne sont pas ceux proposés par cette garantie, à savoir la dévaluation ou le dévoiement du cadre juridique local pour spolier les investissements étrangers (Ces changements de loi n'étant pas directement discriminatoires pour le projet, ils ne tombent pas dans la catégorie « breach of contract »).

Par ailleurs, le coût (entre 30 et 100 bps par risque) reste élevé par rapport à la probabilité d'occurrence des événements couverts. Mais ce qui obère surtout l'efficacité de la garantie est la gestion de la période d'instruction : en effet, MIGA essaye d'abord d'obtenir une solution négociée (de 90 à 360 jours suivant les risques). Cela implique une attente de l'indemnisation. A l'issue, il faut encore attendre l'arbitrage, ce qui crée des délais additionnels. Au total, la mise en œuvre de la garantie intervenant en général dans un contexte de crise, il est à craindre que de tels délais fassent que l'indemnisation arrive trop tard pour sauver ce qui peut l'être du projet.

La PRG (Partial Risk Guarantee) :

La PRG est une garantie proposée depuis 200 par le groupe Banque Mondiale, pour des projets où les opérateurs ont des obligations avec les états souverains. La Banque Mondiale garantit l'opérateur contre le manquement de la part de l'Etat aux obligations contractuelles. Le montage du mécanisme se fait par le recours à une contre-garantie de la Banque Mondiale envers l'Etat. Le coût de la garantie est de 1% annuel du montant couvert.

Ceci a deux conséquences :

- le pouvoir de dissuasion est très important, car en cas de manquement, l'Etat se trouve en situation de défaut envers la Banque Mondiale, qui peut donc mettre ses autres engagements dans la balance. Ce mécanisme a donc l'effet notable de diminuer réellement le risque.
- la mise en place du mécanisme nécessite l'accord de l'Etat, qui doit signer la contre-garantie.

L'ampleur du montage restreint pour l'instant la PRG à des projets d'infrastructures très importants. Il faut de plus que l'Etat souverain soit partie prenante au contrat d'infrastructure. Une vingtaine de montages de PRG ont été réalisés, mais il n'y a pas encore eu d'occurrence de sinistre, qui pourrait être un test de l'efficacité de cette garantie. Cependant l'indemnisation doit théoriquement être rapide après le sinistre.

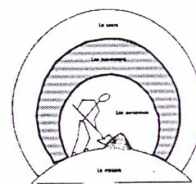
Cet exemple montre que la simple définition des risques à garantir ne suffit pas à proposer des couvertures performantes. En particulier, deux points sont à examiner particulièrement :

- tout d'abord, le problème du pricing des risques. Sur des modèles innovants, les bailleurs de fonds ont tendance à se montrer très prudents, à la fois sur le prix demandé pour les couvertures, mais aussi sur les projets éligibles, qui sont souvent ceux où la probabilité d'occurrence du risque couvert reste très faible. Par exemple, seuls certains pays sont éligibles au MIGA, pays qui s'avèrent se situer parmi les moins risqués des PVD. Il est intéressant de noter que depuis une quinzaine d'années d'existence, la garantie MIGA n'a donné lieu à indemnisation que deux fois (Côte d'Ivoire et Argentine). Face à ces deux éléments, le secteur privé préfère souvent être son propre assureur, et garde l'impression que les produits proposés ne correspondent pas au besoin de couverture ressenti. Dans la mesure où les bailleurs de fonds proposent ces garanties, on pourrait attendre d'eux qu'ils aient une offre différenciée de celle du secteur assurantiel privé classique, non seulement en couvrant des pays et des risques où le secteur privé ne s'aventure pas, mais aussi en introduisant un élément de don dans les garanties. La mise en œuvre de ce dernier point nécessite, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent, mais pour lequel des réflexions sont en cours, que les garanties soient intégrées, comme les subventions ou les prêts bonifiés, dans les montants d'aide publique au développement consentie par les pays occidentaux.
- Ensuite, les modalités de mise en œuvre des garanties sont essentielles. Le secteur privé reproche souvent aux bailleurs de fonds leur lourdeur et leur manque de réactivité. On retrouve ce reproche au sujet des garanties. Pour qu'une garantie soit efficace, il faut qu'elle puisse jouer rapidement après le sinistre. D'autre part, un malentendu plane souvent sur le rôle du poids moral des bailleurs dans la prévention ou la résolution des sinistres. Si ce poids moral est quasi institutionnalisé dans le mécanisme de la PRG par exemple, le secteur privé est souvent déçu car il a tendance à croire qu'avec un partenariat

avec un bailleur de fonds, il est à l'abri de tout danger. Cependant le réel pouvoir du bailleur dans la situation particulière d'un contrat n'est souvent pas celle qu'imagine l'opérateur privé. Dans le cas du MIGA par exemple, bien qu'il fasse partie du groupe Banque Mondiale, il n'y pas d'obligation d'engagement de la banque Mondiale elle-même pour faire pression lors d'un sinistre.

Les réflexions sur ces montages sont largement engagées du côté des bailleurs de fonds. Mais cette réflexion sur le partage des risques ne doit pas faire négliger l'autre moyen : la réduction du risque global. Cette réduction peut se faire par l'attention portée à l'élaboration des contrats, en particulier du contexte de ceux-ci : il faut que l'Etat ait une politique sectorielle réaliste qui ne soit pas en contradiction avec l'équilibre financier de l'opérateur, les instances de régulation mis en place dans les contrats doivent pouvoir fonctionner dans le cadre institutionnel particulier de l'Afrique... Cette démarche de réduction des risques doit rester complémentaire de la précédente.

Agir sur les institutions : créer un contexte institutionnel favorable au développement du secteur privé.



C'est le deuxième levier dont dispose l'APD. Il faut bâtir un système institutionnel propre et adapté aux normes culturelles. C'est sans aucun doute une des tâches pour lesquelles l'APD est très légitime. La majeure partie de ce travail concerne les compétences souveraines des Etats (droit, administration, fiscalité...) et doit se faire en partenariat avec les Etats africains. Pour notre étude, nous nous sommes concentrés sur les relations directes de l'APD avec le secteur privé, nous ne sommes donc pas en mesure de donner beaucoup de développement sur ce point. Nous nous contenterons de donner un exemple d'évolution institutionnelle juridique importante : celui de l'OHADA. Ensuite, nous nous concentrerons sur un aspect du cadre institutionnel qui concerne directement le secteur privé : l'accès au financement, et le rôle que joue l'APD dans ce domaine.

L'OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

Les entreprises sont très sensibles au problème de sécurité juridique. Plus que la bonne gouvernance des Etats, c'est véritablement la garantie que les contrats seront respectés et les litiges jugés uniformément qui permet aux entreprises de se risquer à réaliser des investissements productifs. L'insécurité juridique a souvent été stigmatisée comme le principal frein au développement du secteur privé. En Afrique, la vétusté des textes en vigueur, la difficulté à pouvoir prendre connaissance de la norme de droit applicable aux situations particulières, le manque de fiabilité des professionnels du droit, tant en terme de compétence que de déontologie sont les différentes formes que prend cette insécurité. C'est pour répondre à ces problèmes qu'a été mise en œuvre par les Etats africains eux-mêmes la réforme de l'OHADA, qui se décrit en ces termes :

« Le Traité de l'OHADA, entré en vigueur en septembre 1995, a pour objectif de garantir la sécurité juridique au sein de ses pays membres, favorisant ainsi le retour des investisseurs, nationaux ou étrangers. Pour ce faire, les missions et les moyens de l'OHADA sont les suivants :

- l'unification du droit des affaires par la promulgation d'Actes Uniformes applicables dans tous les pays; en vue de doter les Etats parties d'un même droit des affaires simple, moderne et adapté à la situation de leurs économies,

- la promotion de l'arbitrage pour le règlement des différends, par l'institution d'une Cour Commune de Justice et d'Arbitrage;
- la formation des magistrats et des auxiliaires de justice, par l'ouverture de l'École Régionale Supérieure de la Magistrature.»

L'OHADA regroupe aujourd'hui les 14 pays de la Zone franc CFA, plus les Comores et la Guinée Conakry. Mais elle est ouverte à tout Etat du continent africain, et ne vise pas à rester une organisation sous-régionale. L'avancement du travail commencé il y a dix ans crédibilise fortement cette organisation qui s'est imposé dans le paysage des institutions pour l'ensemble des entreprises actives en zone CFA. De nombreux actes uniformes sont déjà entrés en vigueur (droit commercial général, droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, organisation des sûretés, procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution, procédures collectives d'apurement du passif, droit de l'arbitrage, droit comptable, contrat de transport de marchandises par route). Les chantiers en cours sont le droit du travail et le droit des contrats.

On voit par l'ampleur des domaines touchés que ce chantier peut devenir aussi fondateur pour les Etats africains que le Code Civil Napoléonien l'est en France. Cette entreprise est celle d'Etats africains souverains, mais l'APD peut intervenir pour fournir des moyens financiers et des compétences à ce projet. La France a été impliquée dès le départ puisque les Etats fondateurs ont sollicité la France en 1991 pour diligenter une mission de préparation d'une réforme à l'échelle régionale. La contribution de la DGCID s'est ensuite traduit par la dotation de 40 MF de 1997 à 1999, et par des actions d'expertise juridique pour l'élaboration des actes uniformes, de soutien à des séminaires de sensibilisation et de formation, ou d'aide à l'édition d'ouvrages consacrés à l'OHADA. On pourra cependant regretter que ce soutien reste assez anecdotique. Bien qu'il ait été sollicité dès le début, l'engagement de la France est resté prudent et tardif.

Le problème de l'accès au financement :

Parmi les facteurs institutionnels qui freinent le développement du secteur privé, il en est un qui joue un rôle primordial : c'est la difficulté d'accès au financement qu'ont les entreprises, en particulier les PME. Ce problème a été développé dans la partie précédente. Les causes de cette situation sont multiples :

- L'épargne locale est insuffisante, et majoritairement absorbée par les bons d'Etat.
- Le cadre juridique et réglementaire n'offre pas la sécurité nécessaire au recouvrement des créances, ce qui freine l'activité bancaire. En particulier, les décisions de justice, longues et peu fiables ne permettent pas le recouvrement des garanties ; les réglementations bancaires ne prennent pas en compte les crédits moyen terme qu'elles traitent comme du court terme ; les règles de provisionnement des risques ne prennent pas en compte tous les outils existants.
- Le système financier n'est pas assez développé, ce qui a deux conséquences : la pression concurrentielle reste faible sur les banques, qui réalisent dans beaucoup de pays des marges très importantes. L'offre de produits financiers reste insuffisamment diversifiée.

Comment peut agir l'APD pour pallier ce déficit ? Son action se situe à deux niveaux :

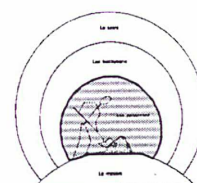
Tout d'abord au niveau institutionnel, l'un des champs d'action de l'APD est le soutien aux Etats pour créer un système financier cohérent et efficace : réglementation, sécurité juridique, aide à la création de bourses de valeurs.

Enfin, l'APD intervient classiquement par les financements qu'elle procure soit directement par des prêts ou des concours en capital, soit indirectement, par des lignes de refinancement pour les banques ou l'octroi de garanties sur des prêts émis par celles-ci. Pour

ces interventions financières, les bailleurs de fonds se trouvent faire le métier d'institutions financières. Mais il est difficile d'avoir à la fois les compétences pour le montage de grands projets et celles de banque de détail pour de petits entrepreneurs. D'une manière générale, les bailleurs constatent leur échec à soutenir les PME de manière directe. Ainsi, L'AFD a entre 1986 et 1996 essayé de financer directement de petits projets, par un produit, l'AIPB « aide aux initiatives productrices de base », qui s'est soldé par un taux d'échec de 80%. La SFI a connu un échec similaire en tentant de soutenir directement les PME.

Il reste à trouver dans ce domaine des modes d'action pour que l'aide soit efficace, et touche le tissu des PME qui constitue un élément important du dynamisme économique de l'Afrique. Le premier point est de favoriser des interventions intermédiées, avec des banques ou des consultants qui sont plus à même d'avoir le contact direct avec les entreprises, et ont l'habitude de voir les choses « sur le terrain ». Par ailleurs, la mise en œuvre de ces actions, qui implique un partenariat étroit avec le secteur privé nécessite une réelle adaptation des bailleurs de fonds à leurs partenaires. Nous développerons ce point plus loin après avoir évoqué le cas similaire de l'assistance technique..

Les personnes : combler les lacunes en terme de compétences d'entreprises



Un autre frein au développement du secteur privé, est le manque de compétences dans les entreprises, à la fois au niveau des individus, sous-éduqués et sans formation professionnelle, et au niveau de l'organisation des entreprises.

Le continent africain est rongé par un déficit d'éducation, qui se traduit par des taux d'alphabétisation et de scolarisation faibles. Le système d'éducation, quand il existe, n'est pas toujours adapté aux besoins concrets des pays africains. L'APD joue un rôle important en terme de promotion de la scolarisation, mais encore une fois, ce rôle est au-delà du cadre de notre étude qui considère les relations avec le secteur privé.

Nous nous restreindrons ici à considérer l'aspect directement lié aux entreprises : comment fournir aux entreprises les compétences dont elles ont besoin directement ? Deux domaines sont concernés : la formation professionnelle, et le conseil aux entreprises. Les actions en matière de formation professionnelle se heurtent à un obstacle : les besoins sont très liés à l'environnement des entreprises. Il est donc difficile pour les bailleurs de fonds d'organiser de l'extérieur des programmes de formation qui correspondent exactement aux carences. Ces actions doivent donc être complétées par un autre type d'intervention : Les entreprises sont le plus à même de déterminer ces besoins avec exactitude. L'amélioration de la formation peut donc se faire de manière très efficace en interne, l'APD, intervenant ici dans le cadre d'un conseil en gestion des ressources humaines, afin de créer une dynamique de formation au sein de l'entreprise.

D'une manière générale, l'action de conseil de l'APD auprès des entreprises, que ce soit pour la formation ou pour d'autres domaines de compétences, (le « capacity building », suivant le terme utilisé par les bailleurs de fonds), pose le même problème que celui de l'intervention en financement direct. Nous donnons ici deux exemples de schémas qui semblent réussir, qui résolvent chacun de manière très différente le problème de l'interaction avec le secteur privé :

AMSCO (African Management Services Company) est une initiative du PNUD, de la SFI et de la BAD lancée en 1989, qui fournit à des PME africaines des cadres expérimentés dans un domaine. L'entreprise qui participe au programme reçoit en son sein un cadre, payé pour partie par l'organisation, pour partie par l'entreprise, qui réalise une mission de mise à niveau d'une fonction de l'entreprise, tout en étant complètement intégré à l'entreprise. La mission

peut se dérouler sur plusieurs années, et un suivi est organisé après le départ du cadre, pour assurer la pérennité des évolutions apportées. Ce programme a déjà aidé 300 entreprises en Afrique, avec un bon taux de réussite. Ici, le rapport entre les bailleurs de fonds et l'entreprise a donc été résolu par l'effacement total du bailleur de fonds : une fois le cadre intégré à l'entreprise, le « capacity building » se fait de l'intérieur.

L'autre exemple est celui du programme de mise à niveau développé par l'AFD. Nous en donnons la description dans le cadre du Sénégal en dernière partie. Ce programme a été mené dans d'autres pays, notamment en Tunisie, de manière plus avancée, et donne de bons résultats.

Conclusion

On le voit, l'action de l'APD en faveur du développement du secteur privé peut être multiforme. Elle peut contribuer à la fois à subventionner des projets, améliorer l'environnement, aider les entreprises à accéder aux financements, fournir du conseil ou de moyen en personnel... Il est important de bien recadrer ces actions en fonction du positionnement qu'elles supposent. L'orientation et les objectifs de l'action ne seront pas les mêmes que l'on soutienne directement un projet non viable à coup d'aides financières, ou bien que l'on se positionne comme une aide pour contourner des obstacles ou révéler des opportunités d'investissement. En tout état de cause, pour la plupart des actions, une interaction directe avec le milieu du secteur privé est nécessaire. Nous allons maintenant voir que celle-ci ne va pas de soi, et nécessite un effort d'adaptation de la part des bailleurs de fonds.

Adapter l'APD au secteur privé :

Un problème d'image :

Au cours des entretiens que nous avons pu avoir avec des acteurs du secteur privé, nous avons été surpris de l'opinion généralement assez négative de ceux-ci par rapports aux bailleurs de fonds. Les griefs exprimés portaient sur plusieurs points :

- les bailleurs sont accusés d'avoir un comportement « administratif ». On sait que dans le secteur privé, ce terme est généralement péjoratif. Ce reproche exprime en fait deux choses : tout d'abord, les acteurs du secteur privé considèrent qu'en général, les fonctionnaires ne peuvent comprendre les nécessités du monde de l'entreprise, et ne peuvent donc répondre à leur besoins. Les produits proposés sont donc jugés inadaptés aux réalités des entrepreneurs. Par ailleurs, la mise en œuvre de l'action des bailleurs répond à des caractéristiques de procédures administratives, conséquences de leur statut d'établissements publics, souvent lourdes et longues en délai.
- C'est ensuite l'orientation politique qui reste parfois obscure aux acteurs du privé. L'action des bailleurs de fonds a certes beaucoup évolué ces dernières années, dans le sens d'une amélioration au fur et à mesure du retour d'expérience. Mais le secteur privé n'a pas vraiment conscience des enjeux et de leur évolution. C'est ainsi que le déliement des aides est parfois mal perçu par les entrepreneurs français. A l'opposé, le jeu parfois un peu politique des relations de la France avec l'Afrique laisse perplexe sur les objectifs des bailleurs de fonds. Les entrepreneurs voient parfois dans l'action de l'AFD des manœuvres pour préserver les positions dominantes d'acteurs économiques français en Afrique. Ainsi les raisons pour lesquelles l'AFD n'a pas participé au projet des « cimenteries du Sahel » au Sénégal, projet par ailleurs soutenu par la SFI, reste pour beaucoup lié à la défense des intérêts d'un cimentier français déjà présent au Sénégal.
- Finalement, c'est la légitimité même de l'interaction des bailleurs de fonds avec le secteur privé qui est remise en cause. Tirant les conséquences de la situation conflictuelle existant en général entre secteur privé et appareil étatique, et conformément à une tradition d'indépendance courante chez les entrepreneurs, ceux-ci souhaitent parfois voir l'APD se cantonner à un support institutionnel aux Etats africains, sans venir troubler le jeu de la concurrence du secteur privé.

Pour essayer de préciser la mesure de l'opinion négative des entrepreneurs envers l'appareil de l'aide au développement, nous avons réalisé un sondage auprès d'entreprises françaises implantées au Sénégal. Nous avons obtenu du CIFAS (Conseil des Investisseurs Français au Sénégal) les coordonnées de leurs membres au nombre d'une centaine. Nous avons envoyé à tous ceux-ci un questionnaire sur à la fois leur connaissance des aides proposés par les bailleurs, et leur appréciation de l'action de ceux-ci. En raison du rôle particulier joué par l'aide Française, nous les avons aussi questionné plus spécifiquement sur l'AFD. Nous avons eu la réponse de 16 entreprises, pour la plupart de PME indépendantes à capitaux français. Les réponses à ce questionnaire confirment l'impression que nous avaient donnée les entretiens que nous avions eus :

- la moitié des entreprises disent ne pas bien connaître les produits proposés par les bailleurs de fonds.
- 60% des entreprises ayant répondu ont une opinion négative de l'action de l'AFD au Sénégal, cette opinion négative étant répartie aussi bien sur ceux qui disent avoir une bonne connaissance de l'AFD que sur ceux qui ne la connaissent pas.

Les résultats de ce sondage mériteraient d'être approfondis. Nous n'avons pas eu le temps ni les moyens de faire une véritable enquête.

Améliorer la mise en œuvre

A partir de ce constat, nous proposons, quelques actions qui pourraient être menées pour adapter l'APD au secteur privé. Ces recommandations restent modestes, et concernent plus particulièrement le bailleur que nous avons le plus rencontré, l'AFD. Elles pourraient sans doute être valables pour d'autres, mais avec des adaptations. Comme elles concernent l'adaptation au secteur privé, elles concernent ici l'AFD/PROPARCO, mais nous parlerons pour plus de simplicité de l'AFD d'une manière générique.

Affiner le constat

Si l'AFD veut agir en faveur du secteur privé, il serait sans doute intéressant de réaliser le travail d'enquête que nous avons ébauché, sur une base plus large, de façon plus systématique, et avec un questionnaire approfondi. Cela permettrait de cerner précisément l'ampleur et les raisons de cette mauvaise image. Une enquête, pour être fiable et systématique, devra sans doute être réalisée par un organisme indépendant. Ce pourrait être la première étape qui permettrait d'établir un diagnostic des évolutions nécessaires pour s'adapter au secteur privé. Nous allons cependant proposer quelques pistes que pourrait explorer l'AFD pour améliorer la mise en œuvre de l'aide

Gagner en flexibilité

Promouvoir le privé nécessite de pouvoir travailler avec lui, même si on l'a vu, il semble que l'intervention directe des bailleurs de fonds dans les projets d'entreprise ne soit pas forcément la meilleure façon d'agir. Mais une action intermédiée, par l'intervention d'une banque ou d'un consultant ne change rien à l'affaire : ceux-ci sont eux-mêmes des acteurs privés, et ont adopté depuis longtemps les méthodes du secteur privé. De même, l'AFD devrait s'efforcer d'agir sur deux paramètres, que le privé reproche constamment au public : la « lourdeur administrative » et les délais.

Nous allons développer ces deux aspects dans le cas de la garantie ARIZ de PROPARCO. La garantie ARIZ est une garantie offerte sur des emprunts ou du capital, pouvant couvrir jusqu'à 50% du montant engagé, pour le paiement de 2% du notionnel par an. L'octroi d'une garantie, comme celui d'un prêt, nécessite l'instruction du dossier. La lourdeur se traduit ici par la complexité du dossier à constituer. Mais, sur ce type de projet PROPARCO travaille avec une banque commerciale, qui réalise aussi une instruction de dossier. La banque devrait donc pouvoir transmettre le dossier qu'elle a constitué en l'état à la PROPARCO. Nous avons pu observer que ce genre de choses se faisait déjà dans le cadre de la ligne de refinancement proposée par la BEI aux banques, et qu'une telle simplification de procédure augmente beaucoup l'attractivité du produit proposé. Concernant le délai, celui-ci pour une garantie ARIZ est d'environ 8 mois, ce qui est incompatible avec un projet d'entreprise un tant soit peu dynamique. N'oublions pas que le recours à la garantie intervient en général après une première phase d'instruction du dossier par les banques. Les 8 mois supplémentaires peuvent suffire à faire échouer un projet qui aurait pu marcher (voir par exemple l'encadré SENEPRIM en partie suivante). A titre de comparaison, le refinancement de la BEI peut être obtenu en 1 à 2 mois (avec un traitement centralisé, comme c'est aussi le cas pour ARIZ). Il semble nécessaire de revoir les procédures pour obtenir rapidement des délais plus acceptables. Le cas de cette garantie nous semble typique d'un produit d'aide bien pensé en

terme de cible et de prix, dont le manque d'intérêt qu'il suscite (20% du potentiel d'intervention du fonds seulement est utilisée) s'explique uniquement par une mise en œuvre inadaptée.

Adopter une démarche client

Afin de guider les évolutions nécessaires à mettre en œuvre pour être performant dans le partenariat avec le privé, il pourrait être bon d'adopter le même type de démarche que celles qu'affectionne lui-même le privé. Raisonner en terme d'approche client, démarche qualité, marketing...

La démarche qualité reste le premier moyen d'améliorer son image auprès des partenaires avec qui l'on travaille, et permet de garder un contact de dialogue avec eux. L'ensemble des personnes que nous avons rencontrées, dont beaucoup avaient travaillé avec l'AFD, semblaient ne pas avoir eu la possibilité d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'AFD. La mise en place d'une démarche qualité permettrait d'intégrer les commentaires des clients aux objectifs de progrès, et de s'engager auprès d'eux en terme de délai par exemple.

D'autre part, une démarche marketing permettrait de se faire connaître et reconnaître auprès des partenaires du secteur. Le sondage que nous avons réalisé semble montrer que le secteur privé n'a pas une bonne visibilité des actions des bailleurs de fonds en général, bien que cette information soit assez facilement disponible. Le problème est qu'ils considèrent souvent qu'elle ne leur est pas destinée. Il s'agit donc pour l'AFD, non d'avoir l'information disponible, mais de la délivrer aux clients potentiels, afin d'augmenter le marché des bénéficiaires de produits de l'AFD. Le marketing devrait aussi fournir des indications sur l'évolution à donner à l'offre produit de l'AFD. Il est intéressant de constater que l'AFD dans la réflexion qu'elle mène pour améliorer ses produits ne semble pas faire appel directement aux idées du secteur privé. Une démarche comme celle que nous avons suivie, d'allers-retours entre le secteur privé et l'AFD, pourrait être riche de propositions pour une meilleure adaptation des produits proposés au besoin des entreprises.

Par delà les modifications de procédure qu'implique la mise en œuvre d'une démarche client, il y a une évolution dans l'attitude à réaliser : Lorsque les bailleurs de fonds proposent des aides, il y a, même si les montages des projets se font dans un contexte économique normal, l'idée sous-jacente qu'ils se trouvent en position de celui qui « donne ». La personne qui reçoit le don devrait être reconnaissante, et ne pas évaluer de façon critique ce qui est donné gratuitement. Dans une démarche client, l'attitude est tout à fait inversée : suivant l'adage « le client est roi », le fournisseur se doit de répondre au mieux et au meilleur prix à l'attente du client, sous peine de voir celui-ci se détourner pour un autre fournisseur ou pour une autre solution. Le fait que l'Aide Publique intervienne pour pallier à l'absence ou l'inefficacité du secteur privé ne lui enlève pas de devoir se plier à cette règle, si elle veut s'imposer comme partenaire économique reconnu par le secteur privé. Cette attitude ne nous semble pas encore être à la mode chez les bailleurs de fonds, comme le montre l'anecdote suivante : Nous avons entendu dans la bouche d'une personne de l'AFD, en parlant de la situation au Sénégal, une phrase qui peut être révélatrice du chemin à parcourir : « Que voulez-vous, l'économie du pays n'est pas adaptée à nos produits. » ...

Conclusion

Le travail en commun de deux mondes aussi différents que des institutions à caractère public et des acteurs du service privés, que ce soit des banques, des cabinets de conseil ou des entreprises, ne va pas de soi. Les bailleurs de fonds, par l'action qu'ils mènent, se

retrouvent en situation de prestataire de services pour le secteur privé. C'est donc à eux de réaliser l'adaptation au mode de fonctionnement du secteur privé. Il ne peuvent attendre aucun effort de la part du privé pour s'adapter à leur propre mode de fonctionnement. « On ne donne pas à boire à un âne qui n'a pas soif. », dit-on... Les entreprises ont largement assez à faire ailleurs et ne viendront pas chercher les bailleurs de fonds pour avancer avec eux. Il est donc d'autant plus essentiel que ceux-ci se posent réellement la question de la démarche client, sous peine de voir échouer des actions en théorie bien construites et adaptées au besoin, mais qui ne trouveront pas de répondant de la part du secteur privé.

Conclusion : quelle contribution attendre de la collaboration des bailleurs de fonds et des investisseurs pour le développement de l'Afrique ?

Elie dit à son serviteur : « Monte donc
regarder en direction de la mer ! »
Celui-ci monta, regarda et dit : « Il n'y a
rien. » Sept fois, Elie lui dit : «
Retourne ! » La septième fois, le
serviteur dit : « Voici qu'un petit nuage,
gros comme le poing, s'élève de la
mer. »

Livre des rois 1, 18, v44-45

Ces jours qui te semblent vides
Et perdus pour l'univers
Ont des racines avides
Qui travaillent les déserts
[...]
Patient, patience,
Patience dans l'azur!
Chaque atome de silence
Est la chance d'un fruit mûr!
Paul Valéry

Une collaboration possible, mais qui demande des efforts d'adaptation...

Les deux trimestres de contacts que nous avons eus avec des entreprises actives en Afrique nous ont permis de nous convaincre d'une chose : il y a des opportunités d'investissements rentables en Afrique. Celles-ci sont sous-exploitées, même au regard des risques importants et des conditions difficiles d'exploitation que l'on ne peut pas nier. Les entreprises installées en Afrique sont bénéficiaires, et les bénéfices des filiales africaines en font souvent des vaches à lait pour des groupes internationaux.

Ce qui pose problème, c'est que le nombre d'entreprises qui ont osé s'installer sur ce continent reste trop faible. Exploiter des gisements de valeur ajoutée potentielle, voilà le rôle des investisseurs. Si les opportunités existent et ne sont pas exploitées, c'est qu'il y a des blocages, mais ceux-ci ne sont pas inhérents aux projets. Ils tiennent de blocages psychologiques, institutionnels, ou pratiques qui empêchent les investisseurs de se lancer dans l'aventure. Il y a donc là une place pour l'action de l'APD : elle peut contribuer à lever les blocages qui empêchent d'atteindre un équilibre économique de l'investissement en Afrique. Le terme d'« aide » ne convient donc pas ici à l'action des bailleurs de fonds. Il ne s'agit pas là de faire de l'assistanat à des projets, mais de jouer un rôle d'acteur partenaire du secteur privé. Fournir des compétences de conseil, donner accès aux financements... sont des rôles de prestataires de service.

Mais l'Aide Publique au Développement, si elle veut jouer ce rôle dans le développement du secteur privé, doit inventer des outils adaptés aux interlocuteurs spécifiques que sont les entreprises. Les bailleurs doivent surtout trouver les moyens d'un dialogue avec le secteur privé, qui nécessitera une adaptation à ce monde bien différent de celui des établissements publics. Pour cela, une étape utile, sinon essentielle, sera d'intégrer les mode de travail et la mentalité du privé.

Et qui s'intègre dans la problématique du développement de l'Afrique.

Par ailleurs, le panorama que nous avons essayé de donner par ce mémoire permet de replacer la problématique des investissements étrangers en Afrique au sein de celle du développement : les investissements restent un facteur essentiel mais ne sont qu'un élément d'une dynamique interne de développement des pays. C'est en tenant compte de cela que l'APD doit intégrer l'aide au secteur privé à son action. Cela ne peut être qu'un pan d'une stratégie d'aide au développement. Néanmoins, c'est un aspect important pour le développement à long terme des pays africains.

Si l'on veut dessiner quelques perspectives pour l'Afrique, il faut tout d'abord avoir à l'esprit que la dynamique ne sera pas homogène à l'échelle du continent. Certains pays bénéficiant d'un dynamisme propre et de conditions plus favorables pourraient connaître les premiers un essor et jouer un rôle de moteur régional. Dans cette dynamique, les investissements pourront se développer, dans la mesure des perspectives de croissance offertes et d'un environnement stabilisé. Les actions de l'APD menées aujourd'hui ou à l'étude, même si elles sont incapables de générer à elles seules une modification significative de l'état du continent, participent sans nul doute à la création d'un environnement propice aux investissements et à la croissance. Cependant on ne peut parachuter le développement. C'est aussi une des raisons pour lesquelles l'APD devrait améliorer son action auprès des PME, qui restent un moteur interne de développement.

Si le miracle africain ne paraît pas devoir être pour demain compte tenu des nombreux facteurs qui pèsent sur le développement, on peut être plus modérément optimiste à moyen terme. Rappelons qu'en 1950, Myrdal, prix Nobel d'économie, pronostiquait dans son livre *the Asian Drama* un sous-développement durable pour le Sud-est asiatique. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui portent le même jugement sur l'Afrique.

L'exemple du Sénégal

Nous avons pu passer une semaine au Sénégal dans le cadre de notre mémoire, pour y rencontrer des entreprises françaises et des institutions sénégalaises, françaises et internationales. A partir des impressions de ce séjour, nous présentons ce qui nous a semblé constituer les traits saillants de ce pays, sans prétention aucune d'exhaustivité, avec la connaissance que l'on peut espérer avoir en ayant passé une semaine dans un pays. Cette partie se veut illustrer l'analyse que nous avons menée précédemment, nous nous bornons donc à une présentation relativement factuelle. En encadrés, nous présentons quelques entreprises qui nous semblent caractéristiques du milieu des affaires au Sénégal.

Présentation Générale du Sénégal

Le Sénégal, situé à l'extrême ouest de l'Afrique, s'étend sur une superficie d'un peu moins de 200 000 km², avec 500 km de côtes sur l'Océan atlantique. C'est en particulier un pays d'accès au Mali. La Gambie constitue une enclave dans le Sénégal, le long du fleuve Gambie. La population s'élève à près de 10 millions d'habitants, au 5^{ème} rang dans l'UEMOA (Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain, comprenant 8 pays francophones d'Afrique de l'Ouest). La croissance démographique reste forte, avec un nombre d'enfants par femme supérieur à 5 en 1997. Le Sénégal, avec 55% de la population qui vit sous le seuil de pauvreté, est classé parmi les Pays les Moins Avancés par le CNUCED. La répartition de la population est très inégale : relativement urbanisée (47% de la population vit dans les villes, contre 40% en Afrique de l'Ouest), c'est Dakar qui concentre la majeure partie de cette population urbaine : 22% de la population vit dans la presqu'île du Cap Vert, l'agglomération de Dakar, sur une superficie qui représente 0,3% du territoire. Ce déséquilibre se traduit par de nombreux problèmes d'aménagements urbains. En particulier, les embouteillages sont une véritable plaie pour l'activité économique à Dakar.

Du point de vue économique, le Sénégal est caractérisé par une croissance soutenue depuis 8 ans (autour de 5% par an). La dévaluation de 1994 a constitué comme pour tous les pays de la zone franc un choc difficile à absorber, mais a permis de redonner une compétitivité économique qui a profité à la croissance du pays. Le PIB est de 5.6 milliards d'Euros, ce qui le place comme deuxième économie de l'UEMOA derrière la Côte d'Ivoire. Le PIB par habitant est de 565 Euros. Cette économie s'appuie sur quelques secteurs traditionnels :

- L'agriculture représente environ 20% du PIB, dans ce pays au climat tropical sec, adouci par les influences océaniques, et au relief de plaine avec des vallées alluviales. L'agriculture est principalement composée de culture vivrière et de production d'arachide. Dans ce contexte, la privatisation difficile de la SONACOS, société qui commercialise l'arachide, est un dossier délicat pour le gouvernement.
- la pêche représente 1,6% du PIB mais emploie 600 000 personnes et représente 31% des exportations.
- les phosphates : de nombreux gisements font du Sénégal un exportateur de phosphates. Ce secteur représente 14 % des exportations.
- le tourisme, qui draine 200 millions d'Euros et emploie 20 000 personnes (sans compter l'informel), pour un peu moins de 500 000 touristes par an

Malgré ces exportations, la balance extérieure du Sénégal reste déficitaire (27% des importations sont des produits alimentaires (blé, riz)).

Le Sénégal manifeste un véritable engouement pour les nouvelles technologies, qui représentent aussi un secteur porteur de l'économie. Le pays est d'ailleurs responsable, dans le cadre du NEPAD, de la partie NTIC.

Le Sénégal présente une trajectoire politique relativement stable : en réussissant une alternance pacifique en mars 2000, il a prouvé qu'il était arrivé à une certaine maturité démocratique. Abdoulaye Wade a en effet succédé à la tête du pays à Abdou Diouf, au pouvoir depuis 1980, lui-même héritier direct de Leopold Senghor, premier président du Sénégal indépendant. Le parti du président, le PDS, s'est ensuite imposé aux législatives et aux municipales, ce qui donne la possibilité au gouvernement de mener un programme de réformes. Cependant, la pression sociale pourrait devenir un facteur important, la population commençant à trouver que les 3 premières années d'alternance n'ont pas tenu leurs promesses.

Les investissements privés au Sénégal : forte présence française

Depuis l'indépendance du Sénégal en 1960, la présence française est restée importante dans le pays. Le stock d'investissement français au Sénégal représente 165 millions d'Euros. Plus de 250 entreprises sont détenues par des français (personnes physiques ou morales) qui représentent plus de 22 000 salariés c'est à dire un cinquième de l'emploi « formel » dans le pays. Les flux d'IDE d'origine française ont été irréguliers au cours des dernières années, ils varient au gré des privatisations, mais sont toujours restés majoritaires et représentent encore 75 % des flux d'IDE totaux.

A titre d'exemple, nous avons rencontré deux entreprises françaises qui témoignent du poids historique de la France. Les sociétés SENEMECA (voir encadré), équipementier industriel, et AFECO, dans la distribution et la maintenance de matériel industriel, sont deux PME familiales qui ont été créées respectivement dans les années 40 et 60. Ces deux entreprises ont été reprises par les fils des fondateurs. Les grands groupes français sont aussi naturellement présents. Les entrepreneurs français se sont regroupés et ont créé le Club des Investisseurs Français au Sénégal (CIFAS) dans le but de développer la présence française au Sénégal (en fait, plutôt pour la maintenir, nous a confié son président). Le CIFAS regroupe une centaine d'entreprises françaises qui à elles seules représentent 23 % du PIB Sénégalais et 30% (le CIFAS comprend aussi des entreprises à capitaux français minoritaires) de l'emploi du secteur formel. Cet organisme réalise des enquêtes qui mettent en valeur les opportunités d'investissement au Sénégal.

PCCI : Un centre d'appels en plein essor

Voici un bon exemple d'opportunité d'investissement dans un pays où la main d'œuvre est peu chère, mais qui s'intéresse aux nouvelles technologies : les centres d'appels. Fondé par des Sénégalais, Premium Contact Center International est un centre d'appel qui emploie 300 personnes. Des jeunes diplômés à niveau bac + 2, qui sont payés 400 euros par mois (pour un SMIC autour de 72 euros). Ce salaire conséquent permet de fidéliser la main

d'œuvre, qui reçoit une formation interne. Les prestations sont réalisées pour des clients français, hormis deux clients sénégalais. Cette PME bénéficie pour cela de la qualité des infrastructures de télécommunication du pays : installée à proximité d'un centre technique de la SONATEL, elle loue un débit de 10 mégabits, qui passe par le réseau sous-marin Atlantique.

Conditions rencontrées par les investisseurs

La concurrence des Libanais et du secteur informel :

Le Sénégal, comme tous les autres pays d'Afrique, est caractérisé par la large part que son économie fait au secteur informel. On évalue que la moitié de l'activité économique se fait dans ce secteur, qui échappe au contrôle de l'Etat. Si on dénombre 100 000 emplois dans le secteur privé formel, 400 000 dans le secteur public, on peut penser que le secteur informel représente environ 500 000 emplois. Il regroupe aussi bien des activités de l'économie populaire, petits commerces, petites sociétés de service (on peut noter par exemple la multitude de « télécentres » qui fleurissent à Dakar, locaux où l'on peut téléphoner ou passer des fax), mais aussi des activités plus illégales, comme l'importation frauduleuse de matériel neuf ou d'occasion (le cas des véhicules est typique : le marché sénégalais des véhicules neufs est de 2 200 véhicules par an, celui de l'occasion de 22 000 véhicules par an, la plupart importés en fraude). Ce qui différencie le Sénégal d'autres pays africains quant à cette partie de l'activité économique est le rôle que joue les confréries religieuses dans cette économie informelle :

L'Islam au Sénégal est très présent (90% de la population est musulmane), en particulier sous forme de confréries, dont l'une, celle des Mourides, est originaire du Sénégal même. Les fidèles sont regroupés autour de marabouts, eux-mêmes soumis au grand marabout, calife général de mourides. Sa ville sainte est Touba, situé à 200 km à l'est de Dakar. Cette confrérie a pris une importance considérable dans la société sénégalaise. Les fidèles en formation, les talibés, suivent un enseignement coranique complet, et doivent mendier leur nourriture. Mais aujourd'hui, l'ampleur du nombre d'enfants qui mendent dans la capitale (évalués à 100 000), dont on dit que leur marabout les réduit parfois quasiment à l'esclavage, et leur impose de rapporter au moins 2 000 CFA (3 euros) par jour, laisse imaginer le montant des sommes qui circulent par ce circuit : de l'ordre de 100 millions d'euros par an, soit 2% du PIB national ! Mais surtout les marabouts tiennent une place prépondérante dans la société. Ils ont une influence politique certaine, et sont reçus par le gouvernement aussi bien que des ambassadeurs. En particulier, on a vu Abdoulaye Wade faire une de ses premières visites après sa victoire aux élections au Grand Marabout de Touba. Les marabouts possèdent de véritables bastions économiques, en particulier dans l'arachide et le commerce, et des pans entiers de l'économie informelle. Touba est devenue une zone franche de fait, alimentée par la contrebande, où l'administration sénégalaise ne vient pas mettre son nez.

Deux exemples récents peuvent donner une idée du pouvoir des mourides dans l'économie. La filiale d'Aventis s'est trouvée victime de la mise en place d'un réseau de vol organisé monté par un marabout. Le directeur général de l'époque, l'ayant mis au jour, a voulu y mettre bon ordre, mais s'est heurté aux protections dont disposait le marabout. C'est finalement le directeur général qui a dû quitter le Sénégal, remplacé par un autre plus conciliant. Un autre exemple est donné par un scandale financier dans lequel le marabout Khadim Bousso a été condamné pour banqueroute frauduleuse en 1999 dans une affaire l'opposant à la BICIS (filiale de BNP Paribas). La Cour de cassation ayant sanctionné définitivement le 7 mai 2002 le pourvoi par une amende de 2 millions de CFA avec contrainte par corps à l'encontre de Khadim Bousso, celui-ci s'est réfugié à Touba. Mais la BNP ayant insisté auprès du gouvernement, celui-ci s'est trouvé dans une position embarrassante, entre sa volonté de donner des gages aux investisseurs étrangers de bonne gouvernance juridique, et la fidélité de Wade à la confrérie mouride. Le gouvernement a finalement négocié avec le calife de Touba que celui-ci « lâche » Khadim Bousso, qui a pu être arrêté le 10 mars 2003 et conduit en prison. Son transfert 10 jours plus tard pour un hôpital laisse à penser qu'il y avait

sans doute un accord à l'origine de cette arrestation. Khadim Bousso s'est évadé quelques jours plus tard, et se serait suicidé lors de son arrestation le 22 mai dernier. Tous ces sujets restent assez tabous, et les personnes que nous avons rencontrées restaient assez discrètes sur les rapports directs qu'elles pouvaient avoir avec la sphère d'influence mouride. Ceux-ci restent des partenaires que l'on ne peut se permettre de froisser.

Une autre communauté très active sur le plan économique est celle des libanais : la communauté libanaise au Sénégal compte pas loin de 30 000 personnes (plus que de français), qui se sont traditionnellement tournés vers le commerce informel. Aujourd'hui, ceux-ci se diversifient et commencent à investir dans les industries de transformation. Ils s'appuient pour cela sur leur forte intégration dans le milieu local, et leur esprit d'entreprise, qui les pousse à se lancer dans des projets parfois hasardeux, qu'ils peuvent mener à bien quand ils réussissent à trouver les compétences industrielles pour travailler avec eux. Ils reçoivent une large partie des crédits accordés par les banques.

SENEMECA

SENEMECA, entreprise familiale présente depuis 60 ans au Sénégal, est spécialisée dans la mécanique industrielle, avec la volonté affichée de réaliser des travaux de haute technicité dans le domaine de la mécanique, en valorisant la valeur locale, avec un savoir-faire local. Cette PME d'une centaine de personnes, présente sur 3 sites, s'est spécialisée dans la maintenance industrielle, la mécanique, l'électromécanique et la réparation navale, et réalise un chiffre d'affaire de l'ordre de 1,5 milliard CFA par an.

Au début des années 80, l'actuel directeur de l'entreprise s'est lancé dans un programme d'investissements. Le montage financier a fait intervenir du crédit acheteur, du crédit local pour le moyen terme, et un prêt AFD pour le long terme. La PROPARCO a de plus pris une participation de portage. L'accord avec l'AFD comprenait une condition de refinancement auprès d'une banque locale, qui s'est trouvée en faillite lors de la dévaluation. Les encours de la SENEMECA ont alors été gérés par la Société Nationale de Recouvrement, ce qui a valu une gestion difficile pour la PME, qui ne trouvait pas dans celle-ci un partenaire d'accompagnement industriel, mais bien une entité résolue à assainir ses finances. Un suivi approximatif au sein de la SNR ajoutait encore aux difficultés.

Aujourd'hui, la situation semble bien assainie pour SENEMECA. Dans un secteur où la concurrence de l'informel est importante, (les Sénégalais qui s'improvisent mécaniciens sont nombreux), l'entreprise mise sur la qualité, la réactivité et le maintien des délais pour faire la différence. Elle se positionne sur des niches de compétences techniques inaccessibles aux petits mécaniciens du

secteur informel. Elle peut ainsi faire la rectification de moteurs ou compresseurs de toutes tailles (on voit des vilebrequins de plusieurs mètres dans les ateliers), avec une précision et une réactivité que permet seule une compétence acquise au cours du temps.

Cette compétence repose en particulier sur la bonne formation du personnel. Comme toutes les entreprises qui s'attachent à former leur personnel, SENEMECA se trouve confrontée au risque de voir partir les employés qu'elle a formés, attirés par un salaire plus élevé ailleurs, ou par les avantages du secteur informel. La réponse de l'entreprise se fait en essayant, semble-t-il avec succès, de créer une culture d'entreprise, fondée sur l'émulation et l'excellence technique. Les employés suivent des formations internes, mais aussi externes, localement ou en France. L'entreprise reçoit régulièrement un stagiaire ingénieur français, qui consacre une partie de son temps à la formation interne.

L'entreprise a aussi bénéficié des subventions de la Fondation pour le Secteur Privé, action de la Banque Mondiale qui subventionne l'amélioration de la compétitivité des entreprises, par la participation à des opérations de consulting. Jusqu'à 50% du coût du consultant est payé par le FSP, dès lors que l'entreprise a réellement engagé l'opération, et que des revues d'étapes ont assuré de la bonne réalisation du projet. Le chef de l'entreprise a pu ainsi moderniser son système informatique, ainsi que la gestion des ressources humaines. Des actions qu'une petite PME aux moyens limités en encadrement n'aurait pu mener à bien sans ce soutien.

Une autre source de financement de l'économie sénégalaise provient de la diaspora sénégalaise qui rapatrie des capitaux dans son pays. Le montant officiel des transferts s'élève à 300 millions d'euros, mais on peut penser qu'autant circule sans échange de fonds, par des échanges de dette entre expatriés et résidents au Sénégal. Ceci représente environ 7% du PIB, et est comparable à l'APD reçue par le Sénégal. Traditionnellement, ces rapatriements de capitaux se dirigeaient vers l'immobilier (réalisé par le secteur informel en général), mais on commence à voir, et les pouvoirs publics aimeraient les inciter, des investissements productifs avec ces fonds.

L'entreprise a pu profiter d'un terrain appartenant à l'Etat, qui lui a cédé sous forme de bail, montage assez courant au Sénégal, et très peu coûteux pour l'entreprise. Elle a aussi bénéficié d'une interprétation assez souple du Code des Investissements, qui avait été rédigé avant l'essor des nouvelles technologies. On a considéré que ces activités de téléservice pourraient y être incluses par omission.

Les infrastructures

Les infrastructures ont une influence contrastée sur les investissements. Les infrastructures portuaires et aéroportuaires permettent un accès facile au Sénégal. En revanche, les liaisons internes sont catastrophiques. Le réseau routier, en mauvais état, est très peu développé. Seule la liaison Dakar-Saint Louis est satisfaisante. La principale ligne de chemin de fer du pays, qui relie Dakar à Bamako, est à l'abandon. Les liaisons sont peu fréquentes et le délabrement des voies rend les déraillements fréquents. Les délais de livraison pour le commerce avec le Mali se comptent en mois, décourageant de nombreux investisseurs de se placer sur le marché malien à partir du Sénégal. Avec la crise ivoirienne, le Sénégal pourrait devenir un pôle d'accès à l'ensemble de la sous-région, mais ceci est inenvisageable avec les infrastructures actuelles. L'alimentation en électricité est aléatoire et les délestages sont très fréquents. Par ailleurs le prix de l'électricité est relativement élevé. Toutefois, le tableau n'est pas entièrement noir, le réseau de télécommunications étant particulièrement bon.

Depuis 1988, la gestion des infrastructures a été progressivement privatisée. Cette vague a connu des succès. Tout d'abord la Société des Eaux du Sénégal a été rachetée par la SAUR, filiale de Bouygues. Cet affermage est pour l'instant une réussite. Mais le plus grand succès est dans le domaine des télécommunications, secteur rentable propice aux privatisations, où la SONATEL est à présent détenue par France Telecom et par l'Etat Sénégalais. Les télécommunications sont chères au cœur des Sénégalais. Moubarak Lo, dans son ouvrage *Le Sénégal émergent*, écrit : « faire du Sénégal, à l'horizon 2015, un pays phare en matière numérique est une vision réaliste, parce que le Sénégal est un pays faiblement peuplé, qui possède une masse critique d'ingénieurs et de cadres, ainsi que des infrastructures modernes et compétitives en matière de télécommunications. » Si ce point de vue n'est pas forcément objectif, il faut reconnaître que les télécommunications restent un point fort du pays. D'ailleurs, le Sénégal est un bon candidat, face au Maroc ou à l'Afrique du Sud pour recevoir le nœud d'interconnexion avec l'international du projet de liaison continentale.

Par contre, l'échec de la privatisation de la SENELEC, compagnie d'électricité, est symptomatique de ce qui peut se produire en Afrique. En 1998, le gouvernement de Diouf, alors au pouvoir, a lancé un appel d'offre de type cession de patrimoine qui a été remporté par Hydroquébec et Suez. Cependant, le problème des investissements nécessaires (supérieurs à 100 millions d'euros) pour remettre les infrastructures électriques à niveau n'a pas été réglé par ce montage, l'opérateur privé répugnant à investir dans cette société à la rentabilité précaire. Cette situation critique a poussé Wade, lors de sa campagne présidentielle, à

dénoncer cette privatisation qui avait « bradé les richesses du pays ». Une fois au pouvoir, son gouvernement a dénoncé le contrat et a remboursé Hydroquebec et Suez. Le versement de ce montant a mis tout le secteur de l'électricité à genoux et surtout cette situation a véhiculé une très mauvaise image de l'Etat sénégalais. Le gouvernement de Wade a ensuite lancé un nouvel appel d'offre qui n'a donné lieu qu'à une seule réponse, de la part de Vivendi, qui a été jugée insatisfaisante par l'Etat sénégalais. Aujourd'hui, la privatisation de la SENELEC est de nouveau d'actualité, avec un partenariat prudent de la banque mondiale. Le schéma qui vient d'être choisi est celui d'une concession pour le transport et la distribution, des contrats de BOO étant proposé pour les nouvelles capacités de production. Dans l'immédiat avec la mise en service du barrage de Manantali, à la frontière avec le Mali, la production est à peu près assurée. Elle devrait être complétée par une centrale de 60 MW, pour laquelle un appel d'offre vient d'être lancé, dans les années à venir. Par contre, ce sont les défaillances du transport et de la distribution qui expliquent la persistance des délestages, particulièrement pénalisant pour la vie économique. Les entreprises que nous avons rencontrées s'étaient en général munies de leurs propres groupes électrogènes, pour pallier les coupures fréquentes. La banque mondiale pourrait financer un plan d'urgence de 60 millions d'euros pour la distribution de l'électricité.

Concernant les transports, le désenclavement du pays fait partie des grands travaux qu'ambitionne le président Wade de réaliser. (voir infra, l'APIX)

Les particularismes sénégalais

S'il est un trait à noter de l'état d'esprit des Sénégalais, qui les différencie sans doute du reste de l'Afrique de l'Ouest, c'est sans doute leur penchant pour la rhétorique et les belles phrases. Ce point nous a été souligné par la quasi totalité des gens qui travaillaient au Sénégal, parfois décrit sous le nom de « syndrome académie française ». Nous avons pu nous-même constater comme les discours des acteurs économiques sénégalais que nous rencontrions étaient bien construits, dans un langage parfait. Tout projet, même le plus simple, passe par l'élaboration d'un plan stratégique détaillé et argumenté. Par contre le passage à l'acte semble souvent considéré comme secondaire, et peu gratifiant.

Les Sénégalais aiment d'ailleurs se considérer comme des intellectuels, il est d'ailleurs vrai que la proportion de diplômés dans la population est assez importante. Les crédits du gouvernement à l'éducation ont tendance à se porter sur les études secondaires et universitaires, malgré un taux d'alphabétisation qui mériterait de concentrer les efforts sur l'école primaire. Ce sentiment est parfois teinté d'un peu de supériorité vis-à-vis des autres pays de la région. Une personne que nous avons rencontré, nous a ainsi dit : « Le Sénégal, comme à son habitude, doit éclairer la route aux autres pays d'Afrique. »

La corruption est présente au Sénégal comme partout ailleurs, nous ont systématiquement dit les chefs d'entreprise rencontrés. L'arrivée d'Abdoulaye Wade au pouvoir, qui a affiché une volonté de transparence, n'a pas résolu pour autant le problème. Si les personnes les plus haut placées semblent moins vulnérables, la corruption sévit à tous les niveaux de l'administration. « Cela ne simplifie pas la tâche, nous a confié un chef d'entreprise. Avant, avec un pourcentage pour le ministre, tout était réglé. Maintenant, il faut une enveloppe pour chaque guichet. » De plus, les hommes nouvellement arrivés se laissent parfois manipuler par leurs services, qui continuent à percevoir des subsides et truquer les marchés. La corruption reste présente de façon diffuse. Une démarche administrative se résout souvent avec un petit cachet, et pour éviter que le harcèlement fiscal n'entrave la marche de l'entreprise, il faut aussi payer un petit droit. Cependant, de l'avis des personnes rencontrées, ces sommes restent peu élevées.

Les actions en faveur du secteur privé :

Dans un pays stable comme le Sénégal, on voit fleurir les initiatives pour soutenir le développement du secteur privé. Ce soutien provient à la fois du pays lui-même et de son administration, mais aussi des organisations internationales et des bailleurs de fonds. Nous en présentons ici quelques-unes que nous avons pu voir en détail.

Le contexte politique :

Abdoulaye Wade a été élu avec un programme : mener le *sopi* (le changement, en wolof). Mais après trois ans, les résultats sont assez maigres, et le désenchantement point parmi les principaux acteurs de la vie économique. L'action gouvernementale est jugée incohérente, et on reproche à Wade de privilégier la visibilité internationale et les projets de grands travaux au détriment de l'amélioration de l'économie du pays. Wade joue incontestablement un rôle important sur la scène internationale, il était encore présent à Evian pour le sommet du G8 au mois de mai dernier, pour porter le projet du NEPAD. Mais tout ceci reste assez loin des préoccupations quotidiennes des investisseurs du pays, les grands projets du NEPAD n'ayant encore donné lieu à aucune réalisation concrète.

Pourtant, la volonté présidentielle de favoriser le secteur privé s'est traduite très concrètement par la création de l'APIX (Agence pour la Promotion de l'Investissement et les grands travaux), directement rattachée au président, d'une agence pour les PME, l'ADPME, et plus récemment, d'un Conseil Présidentiel de l'Investissement, qui regroupe autour du président des acteurs du secteur privé. Cependant, le décalage entre les actions menées par ces institutions motrices et le reste de l'administration, qui n'a pas forcément complètement oublié son passé socialiste, laisse effectivement une impression de flou sur les actions entreprises. Le CPI a réussi récemment à faire passer 35 mesures fiscales pour promouvoir l'investissement. Des mesures qui paraissent parfois anecdotiques, mais qui ont le mérite pour une fois de se traduire tout de suite par des lois votées et appliquées. De quoi légitimer un peu l'action du gouvernement dans ce domaine.

Techniques Industries :

C'est un ingénieur de l'école polytechnique de Thiès qui a fondé cette entreprise d'usinage mécanique et chaudronnerie. Réalisé entièrement grâce à l'autofinancement, l'entreprise compte aujourd'hui 32 employés, avec un chiffre d'affaires de 400 millions CFA. Pour poursuivre son développement, elle bénéficie du programme de compagnonnage industriel mis en place par l'IPAD (institut de promotion des activités de développement) de Rouen. L'objectif général du programme est de mettre en relation des dirigeants d'entreprises français et africains de même métier pour permettre, au travers d'un partenariat, aux entreprises africaines d'améliorer leur fonctionnement et aux entreprises françaises

de se développer à l'international. Avec ce compagnonnage, l'entreprise sénégalaise a trouvé un partenaire français, la société Cattoire, spécialisée dans la mécanique de précision, qui peut lui donner un appui technique, mais aussi de management. La clé de la réussite du programme : mettre en relation directe les personnes. Les dirigeants des deux entreprises ont chacun voyagé au Sénégal et en France, et ont ainsi sympathisé. c'est un véritable partenariat qui s'est établi entre Techniques Industries et Cattoire. Technique Industries a ainsi pu se doter d'un bureau d'ingénierie, résoudre ses difficultés, et des travaux sont sous-traités entre les deux entreprises.

La stratégie de développement du secteur privé

En 1999, a été élaborée une « stratégie de développement du secteur privé », dans le cadre d'un partenariat Etat, secteur privé et bailleurs de fonds avec pour finalité, de « mettre en place un cadre complet spécifiquement dédié au développement du secteur privé, reposant sur une vision globale cohérente et partagée ». Ce processus, qui a donné lieu à de nombreuses consultations et groupes de travail, a été réactualisé en 2002 pour tenir compte de l'évolution politique et institutionnelle. Les trois objectifs stratégiques sont :

- le renforcement des bases à long terme du développement,
- l'amélioration de l'efficacité de l'intervention de l'Etat,
- le renforcement des capacités du secteur privé.

Ces objectifs sont déclinés en axes d'actions et mesures concrètes à prendre dans chaque domaine. Cette entreprise montre la volonté de l'ensemble des acteurs de l'économie de s'engager dans un processus de développement économique cohérent, mais reste assez symptomatique du travers des Sénégalais : on nous a souvent parlé de cette stratégie, très complète, construite et détaillée, mais beaucoup moins souvent de la façon dont avaient été mises en œuvre les actions concrètes dans ce cadre.

L'APIX

L'APIX a été créée par Wade dès son arrivée au pouvoir, et lui est directement rattachée. Il l'a doté d'un management performant et dynamique, qui lui a permis d'occuper le devant de la scène sur la question des investissements. Ses missions sont les suivantes :

- promouvoir le Sénégal comme destination d'investissement auprès des investisseurs étrangers,
- améliorer l'environnement des affaires au Sénégal,
- abriter le guichet unique d'accueil des investisseurs,
- suivre les projets de grands travaux d'infrastructure du chef de l'Etat.

En terme de promotion des investissements, l'APIX peut se glorifier de montants d'intentions d'investissements nettement en hausse : 450 Mds CFA en 2002, contre 200 en 2001. Cependant, seule une part (empiriquement, de l'ordre de 40 %) de ces intentions donnent effectivement lieu à des réalisations. Les actions de promotion, ainsi que l'impression favorable donnée par l'alternance pacifique ont en effet attiré l'attention des investisseurs étrangers sur le Sénégal comme destination potentielle. Mais l'APIX s'est trouvée victime de son succès : le deuxième volet d'actions, l'amélioration de l'environnement des affaires, n'avait pas suivi assez vite, et les promesses de l'APIX pour attirer les investisseurs tardaient à se réaliser. Le dossier qui a fait le plus de bruit récemment est celui de la Compagnie Mauricienne de Textile, qui avait proposé de s'installer au Sénégal pour exporter aux Etats-Unis, en bénéficiant ainsi du cadre avantageux de l'AGOA (African Growth Opportunity Act). Ce projet, qui devait créer plusieurs milliers d'emplois était chaudement soutenu par l'APIX. Mais finalement, les Mauriciens ont abandonné le projet, invoquant une législation du travail beaucoup trop contraignante, « quasiment semblable à celle de la France ».

L'APIX se recentre donc sur l'amélioration de l'environnement. Dans ce domaine, les succès les plus faciles ont déjà été atteints : la création du guichet unique, et un encadrement législatif modifié a permis de donner des réponses d'agrément pour le Code des Investissements (avantage accordé aux entreprises dans certains secteurs) en une semaine contre plusieurs mois auparavant. L'APIX mène maintenant des réflexions sur le Code du Travail, la fiscalité, l'encadrement administratif. Dans ces domaines, les réformes seront sans doute plus difficiles, car c'est toute l'administration qui est impliquée. L'APIX s'attache donc à faire au sein même de l'administration la promotion des réformes nécessaires.

Claire Kane

Claire Kane est une designer française qui s'est installée au Sénégal il y a une dizaine d'années. Elle a choisi de créer sa propre ligne de produits vestimentaires entièrement fabriqués sur place. Ces produits, d'avant-garde et de qualité, sont réalisés dans un atelier qui emploie une trentaine de personnes. Ces employés, qualifiés, sont fidèles à l'entreprise. La société réalise un chiffre d'affaire de l'ordre de 1,5 milliard FCFA, en partie à l'exportation, au gré des contrats obtenus dans les pays occidentaux.

Les produits sont tous fabriqués à partir du tissu « Rabal » d'origine Sénégalaise, basé sur une technique traditionnelle de tissage manuel. Un gros contrat du Canada il y a une dizaine d'années a permis de redynamiser ce secteur, à une époque où les sénégalais quittaient le textile pour le BTP. Ce tissu rabal, redevenu à la mode, a permis de relancer l'industrie textile de qualité à Dakar. Dans ce métier, le secteur informel est évidemment très

présent, et plagie rapidement les lignes de produits. Les recours au BSDA (bureau Sénégalais des Droits d'Auteur) sont lents et n'aboutissent en général pas.

Claire Kane a bénéficié de quelques aides de la part des bailleurs de fonds : le programme EBAZ de l'Union Européenne a financé une partie des activités de conseil auquel la société a eu recours. Ce programme, a priori flexible d'utilisation, s'est trouvé fortement perturbé par les troubles à Abidjan. La mise en place a donc été difficile. L'ONUDI a par ailleurs subventionné la création d'un nouveau poste.

Aujourd'hui, Claire Kane souhaite déménager son atelier pour accroître ses capacités de production et restructurer son management commercial. Le projet de 900 millions de FCFA doit encore trouver un financement. Les banques hyperprudentes, comme à leur habitude, sont frileuses quand il s'agit de s'engager dans un projet de créateur.

Les grands travaux :

Le président Wade tient beaucoup à plusieurs grands projets d'infrastructures, qu'il juge nécessaires pour que le Sénégal gagne sa place de nation émergente d'ici à 2015. Ces projets sont les suivants :

- création d'une cité d'affaires
- création d'un nouvel aéroport international (coût 475 millions euros)
- construction d'une autoroute à péage de Dakar à Thiès (coût 200 millions euros)
- extension du port de Dakar (coût 62 millions euros)
- création d'un port minéralier à Bargny
- réhabilitation du réseau ferré

Pour ces projets, l'ambition est de financer par des investisseurs privés étrangers, avec des schémas de type BOT. Ces projets ont le mérite d'attirer l'attention sur la nécessaire mise à niveau des infrastructures pour un véritable essor du Sénégal. Cependant, on peut craindre pour certains que ce ne soient des « éléphants blancs », et que le gouvernement sénégalais n'ait des vues un peu au-dessus de ses moyens. On peut par exemple se demander si la réalisation du deuxième aéroport est vraiment une priorité, l'aéroport actuel, qui peut être amélioré, pouvant sans doute suffire pour quelques années encore, tant que l'essor économique n'aura pas véritablement débuté. Il a aussi été reproché à l'APIX de se détourner un peu de sa tâche première avec ces grands travaux, et de délaisser un peu l'objectif le plus urgent : améliorer l'environnement des affaires.

L'ADEPME :

Autre agence créée pour promouvoir le secteur privé, l'ADEPME bénéficie de moyens beaucoup plus modestes, pour un mandat ambitieux, quand on sait l'importance du tissu des PME dans le pays, et le défi que représente le passage de celles-ci dans le secteur formel. En

effet, il est vital pour l'équilibre économique du pays que l'assiette fiscale s'élargisse, et englobe les PME, donc que celles-ci sortent de l'informel pour passer dans le secteur formel. Outre cet objectif de densification du tissu des PME, l'ADEPME veut améliorer les conditions de financement des entreprises. Constatant que les banques invoquent des projets mal documentés pour refuser les financements, l'ADEPME veut donc agir sur l'encadrement, la formation et les capacités managériales des entreprises pour que les projets soient acceptés. Les projets refusés bénéficieront d'un appui pour qu'ils deviennent bancables. L'ADEPME désire signer une convention avec les principales banques dans ce sens.

Les programmes devraient être financés par les bailleurs, cependant, aujourd'hui, les relations entre ceux-ci et l'ADEPME ne sont pas au beau fixe. En effet, les bailleurs souhaitaient que l'ADEPME soit dirigée par le secteur privé, ce à quoi le gouvernement s'est opposé. C'est finalement un comité directeur constitué des ministres concernés plus le directeur de la BRVM (bourse régionale), seul représentant du secteur privé, qui dirige l'agence. La mise en place du programme de mise à niveau de l'AFD a fait apparaître aussi des divergences de point de vue, l'ADEPME exigeant d'y avoir un contrôle.

Le programme de mise à niveau de l'AFD :

L'AFD est sur le point de mettre en place un outil de soutien aux entreprises, à l'image d'un programme déjà réalisé dans d'autres pays où il a connu un bon succès (en particulier en Tunisie). L'objectif est le renforcement du secteur privé, afin qu'il puisse affronter dans les meilleurs délais la concurrence de plus en plus internationale. Les protections face à celle-ci diminuent en effet sans cesse, en particulier avec le changement de régime des accords ACP. L'action est la suivante : promouvoir des prestations de conseil, qui doivent permettre aux entreprises de trouver des gains de compétitivité interne. Le diagnostic, effectué par l'entreprise aidée d'un consultant, doit donner lieu à un « plan de mise à niveau ». Celui-ci est soumis au bureau de Mise à Niveau, qui, après instruction, décide de l'octroi de prime :

- remboursement de 80% du diagnostic
- 70% des investissements immatériels
- 20 à 30 % des investissements matériels.

L'intervention de l'AFD se fait sur l'aide à la mise en place du Bureau de Mise à Niveau, l'apport des financements pour 60 entreprises, et un appui pour la pérennisation du mécanisme.

Le succès de ce programme va reposer sur le bon fonctionnement du bureau de Mise à Niveau. Sa constitution a été l'objet de nombreuses négociations entre les organisations patronales, le gouvernement et l'AFD. Finalement, c'est un comité exécutif conjoint secteur privé/gouvernement qui a été retenu, avec un siège d'observateur pour l'AFD. L'intervention du gouvernement dans ce comité exécutif laisse les acteurs du secteur privé que nous avons rencontrés sceptiques, car ils craignent qu'il rentre dans un mécanisme d'influences.

D'autre part, il est nécessaire que les partenaires de ces actions de mise à niveau, les consultants et les banques, s'impliquent dans le projet, et mettent en place les structures leur permettant d'instruire les dossiers. Pour l'instant, ceux-ci restent dans une posture attentiste face à ce projet.

Le Sénégal, un bon terrain pour l'action de l'APD en faveur du privé

Le Sénégal est un pays doté de nombreux atouts, qui lui permettent de prétendre au rôle moteur qu'il veut se donner sur le continent. La multiplicité des projets et des programmes stratégiques souvent d'initiative interne montre bien que ce pays n'entend pas rester un

« assisté ». C'est sans nul doute les conditions idéales pour l'action des bailleurs de fonds en faveur du secteur privé. On a pu voir au travers des exemples qu'elles étaient nombreuses. Le tissu économique est majoritairement composé de PME, ce sont sur celles-ci que l'APD devrait se concentrer pour dynamiser l'économie. Cela rappelle l'enjeu pour les bailleurs de fonds de trouver des modes d'action efficaces pour cette clientèle. Ce dynamisme ne doit cependant pas faire oublier que le Sénégal a à relever des défis de développement urgents, et qu'en particulier son niveau de développement humain n'est pas la hauteur ni de ses discours, ni de ses ambitions.

Groupe Youssou N'Dour

Alors que la plupart des musiciens africains les plus célèbres préfèrent enregistrer et diffuser leur œuvres depuis l'occident, Youssou N'Dour a choisi de produire ses disques dans son pays d'origine, le Sénégal, en créant sa propre société.

Le groupe Youssou N'Dour est aujourd'hui bien structuré. Une holding, Youssou N'Dour Head Office, SA unipersonnelle, détient des participations majoritaires dans une demi-douzaine de sociétés. La première, Jololi, est une maison d'édition qui gère aujourd'hui trente signatures d'artiste. Elle obtient au moins une signature à l'international par an, c'est à dire qu'un artiste sénégalais qui a contracté avec Jololi parvient à signer avec une grande maison internationale. La seconde société, Xippi (*prononcer Rippi*), est présente dans plusieurs métiers de la musique : location d'un studio d'enregistrement (le plus moderne d'Afrique Noire), organisation de concerts, usine de duplication de cassettes audio, promotion et diffusion de produits dérivés (T-shirt, DVD,...). La société Futurs Médias gère deux stations de radio. Jololi Music Publishing fait de l'édition musicale, activité qui consiste à promouvoir une musique sur d'autres supports, comme la publicité par exemple. Enfin, la Fondation Youssou N'Dour est plutôt dans le domaine caritatif. Le chiffre d'affaire de l'ensemble des sociétés est de l'ordre 2,5 M€ et le groupe compte une centaine d'employés.

Cette structure bien ordonnée n'a pas toujours existé. Elle est le fruit d'une collaboration entre Youssou N'Dour et le programme AMSCO. Dans le cadre de ce programme, des contrôleurs de gestion fournis par les Nations Unies se sont succédés depuis 6 ans dans le groupe. Le dernier, en place depuis 2 ans, a structuré les différentes sociétés, a apporté une culture de rigueur dans la gestion et surtout est parvenu à intégrer complètement le groupe dans le secteur formel de l'économie. Avant son arrivée, 50 % du chiffre d'affaire de la société XIPPI se faisait dans l'informel ! Cette transformation ne s'est pas faite sans difficulté. La pose de l'hologramme sur chaque disque ou cassette enregistré pour en contrôler la diffusion a par exemple entraîné la perte de 60 % des clients, qui craignent les conséquences fiscales de l'officialisation des ventes qu'ils

réalisent. Seule le succès de Youssou N'dour lui-même, qui garantit à l'entreprise une activité minimale, a permis au groupe de survivre à cette épreuve. La dernière étape du projet AMSCO, et peut être la plus importante, est de garantir la pérennité du projet. Le contrôleur de gestion forme actuellement son successeur, recruté localement, pour que les méthodes et principes mis en place ne disparaissent pas avec la fin du projet.

L'impact de cette structuration ne se limite pas au groupe Youssou N'Dour. Le programme AMSCO espère un effet d'entraînement sur toute l'industrie du disque pour progressivement l'amener dans l'économie formelle au Sénégal. Ce ne sera pas simple même si d'importants progrès ont déjà été réalisés. Par exemple, la pose d'hologrammes sur les disques se généralise. Cette mesure protège les droits des auteurs en obligeant les maisons d'éditions à déclarer l'ensemble de leur production et donc de rémunérer les auteurs en conséquence. Les progrès sont difficiles : Les marabouts de l'économie informelle n'ont pas hésité à faire des menaces de mort envers les fonctionnaires qui œuvraient pour cette mesure. Par ailleurs, le fonctionnement du Bureau Sénégalais des Droits d'Auteur (BSDA) est encore opaque et cet organisme est toujours contrôlé par le gouvernement alors qu'il devrait l'être par les auteurs eux-mêmes.

Le groupe doit par ailleurs faire face aux difficultés quotidiennes des affaires en Afrique : frilosité des banques (le groupe a obtenu un prêt de 4 ans à 14 % pour l'achat du studio d'enregistrement !, et ce moyennant la caution personnelle de Youssou N'Dour et une hypothèque), concurrence déloyale du secteur informel, manque de rigueur du personnel, pression sociale qui oblige à embaucher dans la société les membres de la famille pas forcément les plus efficaces. La concurrence du secteur informel est un problème particulièrement saillant. Les piratages sont nombreux, les recours juridiques souvent inutiles du fait de l'influence des marabouts. A cela, le groupe répond par une stratégie offensive d'occupation du marché, et la sensibilisation des citoyens au civisme musical... La société s'en tire plutôt bien, avec un bénéfice de quelques dizaines de millions de CFA en 2002.

SENEPRIM : l'eau en bouteille au Sénégal

Cette petite entreprise montée au Sénégal par un français s'est positionnée sur un secteur porteur : l'eau en bouteille. Pour rentrer sur ce marché, l'entreprise a commencé par être importateur d'eau de source occidentale, de 1999 à 2002. Mais l'eau est typiquement un produit qu'il est coûteux de transporter, vu sa faible valeur au kilo, et son encombrement. Le projet industriel : passer du statut d'importateur au statut de producteur était vital.

Pour cela, SENEPRIM a choisi de faire de l'eau purifiée plutôt que de l'eau de source. Dans un pays où les ressources d'eau de source sont rares, ce procédé permet, à partir d'une eau quelconque (eau du réseau urbain par exemple), d'obtenir une eau de qualité à boire. Le processus est le suivant : par filtrage et osmose inverse, on produit de l'eau pure, que l'on reminéralise par la suite, le tout suivi d'un traitement à l'ozone pour assurer l'innocuité du produit obtenu. L'avantage est que l'on peut choisir le degré de minéralisation, et produire donc toute une gamme d'eaux : Cristalia, Cristalia Bébé peu minéralisée, Cristalia active fortement minéralisée.

Le passage à la phase industrielle a permis d'intégrer fortement l'entreprise dans le tissu économique sénégalais. Le seul élément importé sont les préformes de bouteilles. Celles-ci sont soufflées sur place, les étiquettes et les emballages sont achetés sur place. Quand on sait qu'un conteneur qui contenait 13 200 bouteilles peut contenir maintenant 300 000 préformes, on comprend ici tout l'intérêt de la substitution de la fabrication locale aux importations.

L'investissement, réalisé en 2002, se monte à quelques centaines de millions de FCFA (quelques centaines de milliers d'euros). Le plan de financement comprenait un apport en fonds propres de 25%, le reste étant emprunté. Les banques ont réclamé pour ce projet des garanties : le nantissement du matériel, plus une caution sur les actionnaires. Les banques considérant que ces garanties restaient insuffisantes, et l'entreprise a eu recours au produit ARIZ proposé par l'AFD : la garantie de 50% du montant emprunté, moyennant le versement de 2% du notionnel par an. Cette garantie permettait de boucler le

projet de financement avec les banques. Mais la durée de validation du projet par l'AFD a compromis l'ensemble du projet industriel : il a fallu 8 mois pour obtenir un accord formel de l'AFD à Paris, ce qui a induit un retard d'autant sur l'ensemble du projet. Finalement, la société a obtenu, grâce à la garantie ARIZ, l'emprunt bancaire nécessaire, à 10% sur 5 ans (auquel il faut ajouter 1% de coût de la garantie ARIZ). Le retard accumulé a entraîné en partie une perte de 150 millions de FCFA de perte en 2002, qui a nécessité le recours à une recapitalisation.

L'entreprise réalise aujourd'hui un chiffre d'affaire de 850 millions CFA, avec 50 personnes, toutes sénégalaises, et produit 6 millions de bouteilles par an. En plus de l'eau, elle fabrique un Whisky adapté au marché local : vendu en bouteilles en plastique, il ne coûte que 1,5 € le demi-litre. Au quotidien, l'entreprise réussit à s'accommoder des modes de fonctionnement de l'économie sénégalaise grâce à sa bonne intégration : partenariats industriels avec des entreprises importantes (l'achat du bâtiment a été fait par une grande entreprise de Dakar, ce qui évite les tracasseries de cadastre ; le soufflage des bouteilles est fait par la FUMOA, grosse entreprise de plastique). Le principal concurrent, libanais, a réalisé son investissement industriel en restant plus ou moins dans l'économie informelle. Celui-ci bénéficie donc d'un notable avantage (en contrepartie, son affaire semble gérée de façon moins rationnelle, ce qui maintient l'équilibre) : il évite les tracasseries administratives. A l'inverse, les rapports de SENEPRIM avec l'administration sénégalaise sont fréquents. Un contrôle (une idée du concurrent ?) l'a épinglé car en bas de ses factures apparaissait la mention « prix HT » au lieu de « prix HTVA ». Le ministère du commerce intérieur qui avait donné l'agrément pour la commercialisation a récemment décrété que la mention de la marque « Beaupré », partenaire de SENEPRIM, sur l'étiquette induisait le consommateur en erreur. Là encore, une bonne connaissance du milieu des affaires est fondamentale, pour trouver l'interlocuteur avec qui on pourra « s'arranger ».

Annexe I : Liste des entreprises et organismes rencontrés en France

Entreprises :

TOTAL :

- Michel BENEZIT : directeur Afrique

DYRRIS LIMITED (fonds d'investissement en Afrique) :

- Michel COURCELLES : directeur

SUEZ :

- Pascal ROGER : directeur international
- Jean-Michel BRAULT : directeur délégué Eau et propreté Afrique, Moyen Orient, Océan Indien

PEUGEOT :

- Bernard MOREAU : directeur Afrique

VIVENDI WATER :

- Alain TRONCHE : directeur Afrique

INITIATIVES AFRICAINES :

- Michel ROCARD, fondateur

CFAO :

- Alain VIRY : Président Directeur Général

VINCI :

- Yannick MOULIN : directeur commercial Afrique

SAUR :

- Alain LAFROGNE : directeur adjoint direction des investissements
- Yann JAUBERT

SAINT-GOBAIN PONT-A-MOUSSON:

- Philippe Pierrat-Brichon
- Jean-Luc GARDAZ : ancien directeur de la filiale d'Afrique du Sud

SOCIETE GENERALE :

- Axelle de SAINT-AFFRIQUE : superviseur filiales
- Guillaume de LUZE : directeur, financement de projet.

Administrations :

DREE (Direction des Relations Economiques Extérieures) :

- Paul DE VOS : Chef du bureau Afrique Proche Orient
- Christian DELHERM : Afrique de l'ouest et Afrique Centrale

- Christophe DESTAIS : chef du bureau marchés émergents
- Bruno VALERSTEINAS : chef du bureau échanges et investissements
- Dharman SURYANARAYANAN : chef du bureau financements publics

DGCI (Direction Générale de la Coopération et du Développement) :

- Michel Prévosteau : affaires minières

Organismes :

AFD (Agence Française de Développement) :

- Pierre JACQUET : directeur de la stratégie
- Alain HENRY : directeur infrastructures et développement urbain
- M CIZERON, même service
- Christian de GROMARD, même service
- Pierre GERINI, même service
- Luc RIGOUZZO : directeur secteur financier, financements structurés et appui au secteur privé
- Jean-Pierre BARRAL, même service
- Dominique LOGEAY, même service

Banque Mondiale :

- Christophe BELLINGER : MIGA, directeur Europe
- Benoît LOUTREL : SFI, chef du bureau européen, département infrastructures

CIAN (Conseil des Investisseurs Français en Afrique) :

- Pierre BUCHAILLARD : trésorier, directeur délégué honoraire de l'AFD
- Jacques BLANCHE : président de la commission Afrique Australe
- M JAUFFREY : responsable enquête CIAN

Futurs africains (association africaine de prospectives pour le continent africain) :

- Alioune SALL : directeur

CCI (Chambre de Commerce Internationale), Comité national français :

- François de LAAGE : président

Personnes actives dans le domaine du développement :

- Jacques GIRI : auteur de *l'Afrique en panne*
- Anne de LATTRE : ancienne responsable du Club du Sahel (OCDE)
- Paul BAYZELON : promoteur de l'OHADA

Universitaires :

- Philippe HUGON
- Jean-Claude BERTHELEMY

Annexe II : Liste des entreprises et organismes rencontrés au Sénégal

Institutions françaises ou internationales :

AFD (Agence Française de Développement) :

- Laëtitia HABCHI : responsable du secteur privé

Mission économique :

- Jean-Luc WALLER : adjoint au chef de Mission Economique, correspondant PMI/PME
- Mme DIALLO : conseillère à l'implantation

ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) :

- Lynn BUIKEMA : chargée de projets et gestion du bureau Sénégal
- Pape Jean FALL : coordinateur national

PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) :

- Alioune SALL

Administration sénégalaise :

APIX (Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux) :

- Mbaye S. KHOUMA : directeur de la communication
- Hassane Gueye : directeur guichet unique

ADEPME (Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises) :

- Mme Khardiata Ndiaye : directrice information et marketing

Organisations Professionnelles :

CIFAS (Club des Investisseurs Français au Sénégal) :

- Christine HEULIN : coordinatrice
- Pierre MICHAUX : président

CPDS (Conseil du Patronat du Sénégal) :

- Mansour CAMA : président

Entreprises :

SGBS (Société Générale de Banques au Sénégal, filiale de la Société Générale) :

- Patrick DELAILLE : directeur adjoint
- Bernard BONNIN : responsable maché des grandes entreprises
- Oumar MBODJ : responsable du marché PME / PMI

Groupe YOUSSEU N'DOUR (Edition et production musicale) :

- Gaël GARANDEAU : contrôleur de gestion (programme AMSCO)
- Ousmane SOW HOCHARD : directeur adjoint

CFAO (Distribution automobile, mécanique et électronique) :

- Patrice FALZON : président directeur général

CLAIRE KANE (mode) :

- Claire KANE : styliste, créateur, designer

SENEPRIM (fabrication d'eau en bouteille) :

- Christophe TIXIER : président directeur général

FOUGEROLLES (BTP) :

- Gérard SENAC : président directeur général

-

SENEMECA (Mécanique Industrielle) :

- Bruno PARET : directeur

AFCO (Matériel Industriel) :

- Jean Bernard LABILLE : directeur

Sources bibliographiques

- [BER] BERTHELEMY Jean-Claude et SODERLING Ludvig. *Will there be new emerging-market economies in Africa by the year 2020 ?*. IMF WP, 2002
- [CIA] CIAN. *Rapports annuels* 2001, 2002, 2003
- [DIA] L. DIALLO Mamadou. *Les Africains sauveront-ils l'Afrique ?* 1996
- [DRE] DREE. *l'insertion de l'Afrique dans le commerce mondial* 2002
- [FUT] FUTURS AFRICAINS. *L'Afrique au début du XXI siècle : un état des lieux*. 2002
- [GAB] GABAS Jean-Jacques. *Nord-Sud : l'impossible coopération ?* 2002
- [GIR] GIRI Jacques. *L'Afrique en Panne*. 1986
- [HCC] Haut Conseil de la Coopération Internationale (HCCI). *rapport sur les priorités de la coopération pour l'Afrique subsaharienne et le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)*. 2002
- [HEN] HENRY Alain. *Faut-il continuer à chercher « l'esprit d'entreprise » ?*. In « Organisations économiques et cultures africaines », 1995
- [HUG] HUGON, Philippe. *L'économie de l'Afrique*. 2001
- [JOB] JOB Isabelle. *Vices et vertus des IDE*. Crédit Agricole Flash eco, 2003
- [MIC] (sous la direction de) MICHAÏLOF Serge. *La France et l'Afrique, vade-mecum pour un nouveau voyage*. 1993
- [PEY] PEYREFITTE Alain. *Du miracle en économie*. 1995
- [RIV] RIVELINE Claude. *Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations. Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, 1991
- [ROC] ROCARD Michel. *Pour une autre Afrique*. 2001
- [SAL] (sous la direction de) SALL Alioune. *La compétitivité future des économies africaines*. 2000
- [TIG] TIGER Philippe. *Le Droit des affaires en Afrique*. Que sais-je 2001
- [VAN] VAN DE WALLE Nicolas et A. JOHNSTON Timothy. *Repenser l'aide à l'Afrique*. 1999
- [WIN] WINTER Gérard. *L'impatience des pauvres*. 2002