

## 4<sup>ème</sup> colloque Afrique SA

### « Ensemble, dynamisons le secteur privé »Sommaire



## Ouverture des travaux

**Mahamadou SAKO,  
Président d'Afrique SA**

Messieurs les sénateurs,

Mesdames et messieurs,

Chers amis,

Le Sénat nous fait l'honneur d'accueillir pour la quatrième fois le colloque Afrique SA, initié en octobre 2003 par l'Association des diplômés de l'ESSEC en partenariat avec le Sénat et le comité Afrique du MEDEF. Cette année, nous tenons à remercier nos partenaires AREVA, la Division Identité d'Oberthur Technologies, Bolloré Africa Logistics, AfricSearch et le Groupe Jeune Afrique.

Notre objectif est d'offrir un cadre de réflexion aux entreprises, aux bailleurs de fonds, aux gouvernements et à la société civile afin de contribuer à rendre plus performant le secteur privé africain. Nous pensons en effet que le développement de l'Afrique passera nécessairement par le celui de l'initiative privée. Nous nous pencherons cette année sur les perspectives de développement durable en Afrique puis sur l'amélioration de l'employabilité des cadres africains en France et en Afrique.

Je suis chargé de vous présenter les excuses d'Ibrahim Mayaki et Sébastien De Montessus, qui ne pourront être des nôtres par suite des troubles que connaît en ce moment le Niger, et d'Hamed Diane Semega, rappelé au Mali en raison de la démission du gouvernement. En revanche, Christophe Boisbouvier, journaliste chez RFI, nous a fait faux bond hier soir, sans autre explication, ce que je trouve singulier et regrettable.

Je vous souhaite un excellent colloque.

**Daniel WOUTERS,  
Directeur du Développement -AREVA Mines**

Mesdames et messieurs,

La place de l'Afrique au sein de notre groupe est considérable. Nous sommes présents au Gabon, au Niger, en Centrafrique, en Namibie, au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Soudan. Nos activités minières s'inscrivent par nature dans la durée. La politique d'AREVA en Afrique repose donc sur un partenariat durable. Notre industrie, à la fois *capital* et *labor intensive*, se situe à la confluence de sujets tels que l'investissement, les infrastructures ou l'emploi. La politique de l'emploi en terre africaine est fondamentale dans la mesure où le manque d'infrastructures et de personnes qualifiées rend le business coûteux dans certains pays.

L'industrie minière est également concernée par l'émergence en Afrique de partenaires nouveaux tels que la Chine ou l'Inde, qui entrent à son capital ou participent au financement de ses investissements. L'ouverture d'une nouvelle mine coûte en effet en moyenne plus de 1 milliard d'euros.

Au Niger, où AREVA emploie 2 500 personnes, le groupe est engagé dans un partenariat avec le gouvernement qui porte sur les infrastructures routières, la construction d'hôpitaux et le co-développement avec les entreprises locales, mais aussi sur la gestion des crises et des difficultés. Nous sommes par exemple susceptibles de débloquer des fonds en cas de crise alimentaire ou d'inondations.

Nos activités en Afrique présentent dans le même temps un caractère global. En effet, nos paramètres en matière de standards de production, de protection et de santé sont les mêmes au Canada, au Kazakhstan ou au Niger. J'espère que l'esprit dans lequel nous travaillons en Afrique pourra nous servir de guide tout au long des discussions de cette journée.

## **Quelles perspectives pour le développement durable de l'Afrique ?**

### **Table ronde : Enjeux économiques et financiers**

*Pamela SOELLE, étudiante à l'ESSEC, présente l'association ESSEC Africa, qui vise à promouvoir une vision dynamique de l'Afrique et à mettre en avant les opportunités d'affaires et de carrières sur le continent. Elle appelle à la tribune les participants à la table ronde :*

*Abdoulaye DAFFE, PDG de la Banque de Développement du Mali ;*

*Dominique LAFONT, Directeur Afrique du Groupe Bolloré ;*

*Jean-Michel SEVERINO, ancien Directeur général de l'Agence française de développement ;*

*Thierry TANOÛ, Vice-président Afrique sub-saharienne, Amérique latine et Caraïbes, et Europe de l'Ouest de la Société Financière Internationale.*

*La table ronde est modérée par Patrick SANDOULY, Directeur de projet au Groupe Jeune Afrique.*

#### **Patrick SANDOULY, Directeur de projet au Groupe Jeune Afrique**

J'ai longtemps été rédacteur en chef des pages Économie et finances de Jeune Afrique. Jean-Michel Severino a accepté d'ouvrir notre débat en évoquant les évolutions et la place du secteur privé en Afrique sub-saharienne. Grand amoureux de l'Afrique, il a dirigé pendant dix ans l'AFD, dont la moitié du budget est allouée au continent africain. Il a publié l'ouvrage *Le Temps de l'Afrique* en 2010.

#### **Jean-Michel SEVERINO, ancien Directeur général de l'Agence française de développement**

En dix ans, le budget de l'AFD a été multiplié par huit. Pendant cette période, l'institution a parié sur l'Afrique et son secteur privé. Depuis 1995, l'Afrique a en effet renoué avec la croissance. Malgré le choc de la crise de 2009, les dernières prévisions du FMI, de l'OCDE et de la Banque mondiale tablent cette année sur une croissance africaine de 6 %, même si des interrogations subsistent sur la répartition de cette embellie économique et son caractère pérenne. Le continent africain a en effet connu plusieurs épisodes de *stop and go* durant les cinquante dernières années. Pourtant, cette fois, plusieurs facteurs structurels viennent accréditer la thèse d'un développement plus durable.

- La démographie

Le développement démographique de l'Afrique est le plus rapide que l'humanité ait jamais connu. Du fait d'une progression importante de la natalité, et en dépit de l'âge moyen de la mortalité plus jeune que celui d'autres continents, il a conduit par le passé à une dégradation constante du rapport actifs sur inactifs, avec des charges publiques –en matière d'accueil et de formation des jeunes notamment- trop lourdes par rapport à la croissance économique. Aujourd'hui, grâce à une baisse de la natalité, le continent est entré dans une phase de transition entraînant une augmentation des taux de croissance. D'autres éléments liés à la démographie tels que la densification des territoires ou les effets de marché apportent eux aussi une amélioration à la situation économique de l'Afrique.

- Le prix des matières premières

Après quarante ans de crise, les matières premières minières, fossiles et agricoles sont entrées dans une phase d'expansion des prix. Le retour de termes positifs de l'échange est à saluer malgré les quelques effets pervers qui en découlent encore.

- Le désendettement

Grâce aux nouveaux éléments structurels et aux annulations de dettes, l'Afrique est aujourd'hui le continent le moins endetté par habitant. Les conséquences de ce phénomène passé trop inaperçu sont immédiates et durables. Désormais, l'investissement public est financé à 50 % par les budgets nationaux, contre 10 % il y a 15 ans. Le ratio de taxation fiscale s'est également amélioré.

Le développement du continent africain s'appuie par ailleurs sur des facteurs sociologiques tels que l'émergence d'un entreprenariat africain. Les politiques publiques africaines, auparavant puissamment répressives mais où l'interdit était achetable, se sont profondément libéralisées. De ce fait, les opportunités d'investissements se multiplient. A côté des secteurs de l'énergie et des télécoms, qui représentent 70 % de l'investissement total, de nombreuses figures d'investisseurs émergent actuellement dans d'autres domaines.

En conclusion, j'apporterai trois bémols à ce tableau idyllique d'une croissance africaine durable.

- La conflictualité

La croissance démographique est source de heurts dans de nombreux pays africains, riches ou pauvres, en raison des problématiques d'occupation des sols ou de flux migratoires. La conflictualité politique ne sera pas éternelle mais, très volatile, elle est imprévisible. Restera-t-elle un risque moyen permettant de continuer à investir dans les pays africains ou deviendra-t-elle un risque systémique ? La sphère publique africaine doit se focaliser sur cette question afin de réduire les risques de conflictualité et de dérapage politique.

- Le besoin en capitaux extérieurs

Bien que l'on continue à voir l'Afrique comme une terre d'exportation, la moitié de la dynamique économique africaine vient de son marché intérieur, malgré des constructions nationales hésitantes. Le développement de ce marché intérieur nécessite des capitaux très importants dans un continent sous-équipé en infrastructures. Mais l'épargne intérieure représentant un faible pourcentage des PIB nationaux, l'importance des capitaux extérieurs sera critique. Aujourd'hui, ils augmentent raisonnablement mais ne sont pas en ligne avec les taux de croissance actuels.

- Le décrochage de la zone francophone

Ce phénomène, ni culturel, ni structurel mais économique, est à la fois dû à la situation politique de la Côte d'Ivoire et à la position du régime monétaire de la zone, situé très haut dans l'échelle des parités. Les meilleures performances dans la région ont été observées durant la décennie ayant suivi la dévaluation du franc CFA. Cet obstacle spécifique à la zone francophone, lié au cours de l'euro, pourrait être corrigé de lui-même par une évolution globale du système des changes. Dans le cas contraire, il sera nécessaire d'envisager une façon plus cohérente de gérer cette zone monétaire.

### **Patrick SANDOULY**

Je vous remercie pour la qualité de votre intervention. J'aimerais avoir l'opinion de Dominique Lafont sur la question de l'environnement politique autour du secteur privé africain. Ancien élève de l'ESSEC, il est Directeur Afrique du Groupe Bolloré et Directeur général du groupe Bolloré *Africa Logistics*, présent dans 43 pays africains.

### **Dominique LAFONT, Directeur Afrique du Groupe Bolloré**

Sous l'effet du processus de mise en concession impulsé par la Banque mondiale, le groupe Bolloré est passé au milieu des années 2000 du statut de simple acteur logistique à celui d'opérateur et de développeur d'infrastructures. Aujourd'hui, nos 25 concessions représentent 40 % de notre chiffre d'affaires sur le continent.

Il y a encore peu de temps, on regardait avec un œil compatissant les entreprises osant investir en Afrique. Mais depuis quatre ans, les investissements sur ce continent sont devenus à la mode, notamment en raison de l'avènement d'une génération nouvelle connectée au reste du monde et plus exigeante en termes de croissance. Cette évolution, bien que réelle, ne doit pas faire oublier la question des risques politiques.

En effet, si la situation politique des pays africains s'est révélée plutôt favorable ces dix dernières années, il convient de rester prudent quant aux perspectives géopolitiques du continent. Des pays comme la Côte d'Ivoire ou la Lybie étaient considérés comme très stables dans les années 1990. Lorsque l'on investit en Afrique, il est indispensable de garder en tête le risque politique. Les entreprises doivent l'intégrer sur le long terme dans leur stratégie de développement de manière à pouvoir absorber les éventuels soubresauts.

Par ailleurs, certaines crises politiques sont porteuses d'ouverture et de croissance. Toute avancée vers une démocratisation est favorable aux entrepreneurs dans la mesure où elle favorise la transparence et la continuité de l'État. A l'inverse, l'exemple japonais nous enseigne que nous devons également être prêts à absorber des chocs cumulatifs sur une période courte, ce qui rend l'équation entrepreneuriale en Afrique plus complexe.

En conclusion, je partage l'analyse de Jean-Michel Severino. Aujourd'hui, les entrepreneurs investissant en Afrique peuvent être confiants.

**Patrick SANDOULY**

Abdoulaye Daffé dirige, depuis 1994, la Banque de Développement du Mali, première banque privée du pays. Il a également présidé le Club des dirigeants d'établissements de crédit d'Afrique en 2008. J'aimerais qu'il témoigne sur l'émergence d'un entrepreneuriat africain de son point de vue de banquier.

**Abdoulaye DAFPE, PDG de la Banque de Développement du Mali**

1994, année de la dévaluation, sonna le début du désengagement des États africains du secteur économique, donc de l'émergence d'un secteur privé à la fois dans le domaine des biens et des services et dans le domaine bancaire. Dans cette perspective, l'UEMOA mit en œuvre des politiques volontaristes visant à aider le secteur privé à émerger pour amener chacun à investir par ses propres moyens afin d'aider les secteurs jadis pris en charge par l'État à se développer d'eux-mêmes.

Le rôle des banquiers est aujourd'hui d'aider leurs clients à s'enrichir afin de lutter contre la pauvreté et de créer des emplois, mais également de veiller à ce que la gestion quotidienne des risques ne se transforme pas en gestion de sinistres. En effet, les banques africaines ne peuvent couvrir les accidents qu'avec des fonds propres limités dans la mesure où une grande partie de leurs ressources appartient à leurs clients. Elles doivent donc multiplier les précautions.

Le risque majeur auquel les banques sont exposées au quotidien est lié à leur activité de prêteur. Lors de la mise en place d'un crédit, elles doivent s'interroger sur le caractère de celui qui vient les voir, son capital, son patrimoine, mais également sur les conditions de taux ou liées à l'environnement économique et social, sur lesquelles elles n'ont pas de prise. Aujourd'hui, aucun banquier ivoirien n'est assuré que le dispositif de sortie des crédits mis en place il y a deux ans ne sera pas contrarié par les événements qui secouent le pays.

Je voudrais également évoquer deux questions de terrain qui affectent considérablement la capacité du système bancaire à prendre en charge le financement du secteur privé. D'une part, la mise en œuvre des décisions de justice pose problème dans l'environnement immédiat des entreprises africaines. D'autre part, nos compatriotes restent rarement de bons clients sur le long terme, notamment en raison de l'incapacité de leur environnement familial à assurer la continuité de leurs affaires en cas de décès.

Heureusement, les institutions sont là pour aider le système bancaire à prendre en charge ces questions, avec des stratégies telles que le classement des États établi par le rapport *Doing Business* de la SFI, ou l'intervention de la Banque centrale destinée à soutenir les banques de l'UEMOA lors de la crise ivoirienne.

**Patrick SANDOULY**

La Société Française Internationale (SFI) est la filiale chargée du développement du secteur privé au sein de la Banque mondiale. Thierry Tanoh, son Vice-président, y est Directeur de l'Afrique subsaharienne depuis 2006. Je souhaite qu'il nous apporte quelques précisions sur le rapport *Doing*

*Business*, puis sur les relations entre investisseurs et environnement politique dans les pays africains.

**Thierry TANOH, Vice-président Afrique sub-saharienne, Amérique latine et Caraïbes, et Europe de l'Ouest de la Société Financière Internationale**

Le rapport *Doing Business* est une étude annuelle qui classe les États en fonction de leurs efforts pour améliorer l'environnement des affaires dans leur pays.

L'Afrique, après s'être endettée dans les années 1960 et 1970 pour financer le développement de ses infrastructures et la création de ses sociétés d'État, puis avoir vécu une période d'ajustements structurels imposés par le FMI, connaît depuis dix ans une amélioration de son environnement économique, avec une croissance en hausse et une meilleure perception par ses leaders de l'importance du rôle du secteur privé.

Aujourd'hui, elle est confrontée à plusieurs grands défis.

- Le leadership

Il est capital que les chefs d'État, mais aussi les dirigeants des secteurs public et privé aient une connaissance plus exacte de l'Afrique, dont les risques politiques et économiques sont largement surévalués. Comment expliquer que certains pays africains en paix se soient vu attribuer un prix du risque supérieur à celui de la Bosnie en pleine guerre ? L'Afrique n'est pas assez connue parce que ses leaders ne la vendent pas et que la presse internationale ne présente que ses échecs.

- Les infrastructures

La capacité énergétique de l'Afrique est égale à celle de l'Espagne. Elle est donc bien en deçà de ce qui pourrait lui permettre de se développer. De même, le continent manque de routes, de ports et d'aéroports pour pouvoir commercer dans de bonnes conditions.

- L'intégration régionale

20 pays sur les 48 que compte l'Afrique sub-saharienne ont une population inférieure à 5 millions d'habitants, et 15 sont enclavés. Il sera impossible à la région de développer son secteur privé, de créer de l'énergie à un coût compétitif ou de réaliser des économies d'échelle tant que ces marchés ne seront pas reliés entre eux. Pourquoi le commerce intérieur ne représente-t-il que 10 % des échanges en Afrique, contre 80 % au sein de l'Union européenne ? La Côte d'Ivoire, plus grand exportateur de fèves de cacao au monde, ne pourra espérer devenir producteur de chocolat que lorsque les marchés africains permettront d'en écouler.

- Les partenariats public-privé

Il est impossible que les États africains utilisent leurs ressources publiques pour financer les besoins du continent en infrastructures. Le secteur privé doit par conséquent impérativement y contribuer. Les leaders politiques doivent donc faire en sorte de dégager une meilleure image des investissements en Afrique.

En conclusion, j'évoquerai deux points. D'une part, l'Afrique doit parvenir, grâce à l'éducation, à rapatrier ceux qui sont à l'extérieur et à produire une élite ayant les compétences nécessaires au développement du secteur privé. D'autre part, s'il est vrai que le secteur bancaire pourrait financer davantage d'entrepreneurs au lieu d'acquérir des bons de trésor, son fonctionnement est enrayé par l'inefficacité du système judiciaire. Au Burkina, les banques n'ont jamais gagné un seul procès. La justice y est-elle impartiale ?

**Patrick SANDOULY**

Monsieur Severino, le décrochage de la zone francophone est-il lié à la question de l'intégration régionale ?

**Jean-Michel SEVERINO**

Oui, entre autres facteurs.

**Patrick SANDOULY**

Monsieur Lafont, souhaitez-vous dire un mot sur les Partenariats Publics Privés (PPP) ?

**Dominique LAFONT**

Dans le domaine ferroviaire, les opérateurs privés ne peuvent pas supporter l'ensemble des coûts en termes d'infrastructures, de matériel roulant et de gestion. La mise en place d'une structure tripartite où le financement des infrastructures revient aux institutions et celui du matériel roulant et de la gestion à l'opérateur privé est nécessaire.

Dans le secteur portuaire, qui offre une meilleure solvabilité, l'opérateur privé peut en revanche financer des travaux très importants compte tenu du potentiel de croissance exponentiel de l'Afrique. La plupart des pays africains sont en effet appelés à construire de nouveaux ports.

J'ajoute qu'une concession dont l'opérateur privé serait attiré par le seul profit serait vouée à l'échec dans la mesure où une divergence de vues avec l'autorité concédante serait inévitable. Une concession est une opération sur le long terme. L'opérateur doit prendre en compte les évolutions de son environnement économique et politique et maintenir un équilibre délicat entre sa vision et celle du pays concerné.

**De la salle**

Comment des groupes comme Bolloré entendent-ils se différencier de l'offre chinoise en termes de qualité ou de démarche ?

**Dominique LAFONT**

Notre objectif n'est pas de nous différencier des Chinois mais d'optimiser leur arrivée en Afrique, qui s'inscrit dans une puissante politique nationale chinoise et constitue, me semble-t-il, un facteur positif dans la mesure où ils se sont engagés massivement, sans états d'âme, sur un continent dont ils ont considérablement rénové l'image et amélioré l'attractivité. Les Chinois ont permis à l'Afrique de s'insérer dans le circuit de la globalisation.

Nous tentons quant à nous de développer des partenariats avec eux, d'autant qu'ils sont avides d'en mettre en place avec les entreprises françaises, dont ils ont compris qu'elles bénéficiaient d'un avantage culturel en Afrique. Ces derniers mois, de nombreuses grandes entreprises chinoises sont venues nous voir de leur propre initiative.

J'ajoute que le pessimisme n'est pas de mise. Nous avons pu constater, dans le cadre de nos appels d'offres, que les entreprises françaises perdaient souvent le pion aux entreprises chinoises. Elles proposent en effet un meilleur rapport qualité prix. Le bilan de l'arrivée des Chinois en Afrique me semble donc tout à fait positif. Notre intérêt est d'apprendre à travailler avec eux plutôt que de nous crispier.

**Patrick SANDOULY**

Monsieur Daffé, les Chinois peuvent-ils devenir des concurrents pour les entrepreneurs africains ?

**Abdoulaye DAFPE**

Les Chinois sont présents en Afrique depuis très longtemps. Je ne suis du reste pas certain que leur poids économique soit si important sur notre continent au regard de leurs avoirs sur le continent américain. De plus, tous les pays européens commercent avec la Chine. En venant en Afrique, les Chinois savent ce qu'ils veulent. Il revient à l'Afrique de savoir ce qu'elle attend d'eux.

**Thierry TANOH**

La Chine est le premier investisseur aux États-Unis, et personne ne s'en plaint. L'Afrique a besoin de fonds étrangers. Les Chinois sont donc les bienvenus. En revanche, il appartient à nos États de faire en sorte que ces nouveaux investisseurs respectent les lois de nos pays.

**De la salle**

Quelle est la marge de manœuvre des banques africaines pour abaisser les taux d'intérêt ? Et par ailleurs, quelles mesures peut-on envisager pour venir en aide à la diaspora africaine en France, qui joue un rôle important dans la dynamisation du secteur privé ?

**Abdoulaye DAFPE**

Les Africains qui résident en France représentent la partie de la population qui a le moins besoin d'assistance, mais toutes les banques d'Afrique de l'Ouest ont une représentation sur le sol français pour les aider à collecter leur épargne et à la transférer au pays, ou pour les assister dans leurs projets.

Je considère par ailleurs que la vraie question concerne davantage l'accès au financement que son coût. En effet, le crédit n'est qu'un appoint dans le financement total d'un projet. J'ajoute qu'un effort considérable a été porté sur l'évolution des taux d'intérêt. En Afrique, le prix de l'argent a du reste toujours été moins élevé que celui du mil ou du riz.

**Mahamadou SAKO**

Pensez-vous que la crise en Côte d'Ivoire engendrera une seconde dévaluation ?

**Abdoulaye DAFPE**

Je ne le pense pas.

**Mahamadou SAKO**

Nous allons maintenant entendre le témoignage de succès d'un entrepreneur malien.

**Moriba OUENDENO, Président d'OUENDMOR SAVEURS D'AFRIQUE**

Je remercie Afrique SA de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer au nom de la diaspora africaine. Depuis quinze ans, nous tentons de vendre l'Afrique autrement. Ma société, créée en 1996, est 100 % africaine. Elle a vu le jour en France parce que nous souhaitions montrer au monde que l'Afrique ne se résume pas aux seules guerres. L'Afrique a d'autres potentialités, surtout dans le domaine agroalimentaire.

Nous avons commencé par produire des jus de fruit, des tisanes, des confitures et des plats cuisinés, puis de l'alcool, du café et des épices avec des matières premières exclusivement africaines. Lorsque nous avons atteint un seuil de rentabilité suffisant, nous avons délocalisé notre fabrication de l'Alsace vers le Sénégal afin d'y transférer les techniques au fur et à mesure que le marché se développait. Nous vendons nos produits dans les grands magasins et dans nos boutiques en Belgique, en France et aux États-Unis.

Nous nous sommes toujours battus seuls, comme tous les entrepreneurs de la diaspora. Aujourd'hui, nous souhaiterions passer un cap et repositionner nos produits en leur donnant une valeur qui considère l'environnement social et économique et passe par le développement durable. Nous envisageons également d'ouvrir des boutiques dans tous les aéroports africains. Mais nous avons besoin de l'État et des banquiers africains, qui ne nous ont jamais soutenus. Les pouvoirs politiques et les grands groupes qui investissent en Afrique doivent soutenir la diaspora qui tente de

prouver que l'Afrique peut avancer par les Africains. Je lance un appel à tous les sympathisants du continent. L'Afrique est ouverte et n'attend plus que votre coup de pouce.

## **Table ronde : Enjeux politiques**

*Pamela SOELLE appelle à la tribune les participants à la table ronde modérée par Patrick SANDOULY :*

*Jacques TOUBON, Ancien Ministre, Secrétaire général du Cinquantenaire des Indépendances africaines*

*Michel ROUSSIN, Ancien Ministre*

*Jacques GODFRAIN, Ancien Ministre*

*Thierry TANOH, Vice-président Afrique sub-saharienne, Amérique latine et Caraïbes, et Europe de l'Ouest de la Société Financière Internationale.*

*Jean-Louis BILLON, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire*

### **Patrick SANDOULY**

Notre discussion portera sur les aspects politiques du développement du secteur privé africain ainsi que sur les relations entre la France et l'Afrique. Monsieur Toubon, quel bilan tirez-vous des cérémonies du Cinquantenaire des Indépendances africaines ?

### **Jacques TOUBON, Ancien Ministre, Secrétaire général du Cinquantenaire des Indépendances Africaines**

J'ouvrirai notre table ronde en soulignant combien le regard porté sur l'Afrique par les médias, les responsables politiques et l'ensemble des investisseurs a évolué. Pendant longtemps, tous considéraient que l'Afrique ne méritait pas mieux que d'être ignorée. Pourtant aujourd'hui, l'investissement en Afrique est devenu une priorité. Ce retournement constitue une évolution majeure politiquement et décisive économiquement. Au lieu de s'en éloigner et d'arbitrer en faveur des autres continents, la communauté internationale, et en particulier la France du fait de son lien privilégié avec certains pays africains, souhaitent désormais réinvestir l'Afrique.

Son développement devra veiller à ne pas consommer davantage de ressources que celles que le continent sera capable de produire. L'Afrique est la mieux placée pour mettre en route cette nouvelle manière économique, qui nécessitera néanmoins un investissement important de la part du monde extérieur, à la fois dans le domaine public et financier.

Deux points me portent tout particulièrement à l'optimisme. D'une part, de plus en plus d'entrepreneurs africains émergent, ce qui favorise une prise en charge de leur économie par les

Africains eux-mêmes. D'autre part, une véritable dynamique mondiale s'est mise en marche, notamment à Copenhague ou lors du sommet Afrique France de Nice.

Deux éléments potentiellement contre-productifs méritent en revanche toute notre attention. J'évoquerai d'abord l'insécurité qui frappe le Sahel, empêchant certaines entreprises de fonctionner. Je m'inscris en faux contre certains discours selon lesquels Aqmi serait la seule affaire des Occidentaux. Les conséquences de ses activités pèsent au contraire lourdement sur les économies locales. Une coopération régionale massive est indispensable sur cette question.

Il me semble par ailleurs que les gouvernements africains devraient tirer des leçons des événements récents ayant secoué les pays arabes. Malgré des progrès incontestables dans l'appropriation des processus démocratiques, les changements sont peut-être encore trop lents. Le phénomène de « révolution » n'est pas plus étranger aux esprits africains qu'aux autres. Les États africains doivent consacrer rapidement une part plus importante de leur budget aux infrastructures éducatives et sanitaires.

### **Patrick SANDOULY**

Ce qui se passe dans le monde arabe n'est-il pas de nature à diminuer l'influence d'Al Qaida dans les régions sahéliennes ?

### **Jacques TOUBON**

Je ne spéculerai pas là-dessus. Si l'Afrique connaît des mouvements de redistribution des richesses, l'influence des organisations extrémistes peut diminuer. Mais la libéralisation de la parole dans le cadre d'une ouverture démocratique pourrait avoir l'effet inverse. La seule réponse à long terme au terrorisme me semble résider dans la démocratisation et la redistribution économique et sociale.

### **Patrick SANDOULY**

Les cérémonies du Cinquantenaire étant terminées, allez-vous laisser tomber l'Afrique ?

### **Jacques TOUBON**

Je m'occupe aujourd'hui de réfléchir au développement de services culturels en ligne européens capables de concurrencer les services américains ou coréens. Mais africain je suis, africain je reste. Et afro-optimiste.

### **Patrick SANDOULY**

Je vous remercie d'avoir supporté mon insolence. Monsieur Godfrain, vous avez été Ministre de la Coopération entre 1995 et 1997. Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'Afrique ?

## Jacques GODFRAIN, Ancien Ministre

Lorsque j'ai publié, en 1997, un ouvrage intitulé *Notre avenir, l'Afrique*, j'ai essuyé l'incrédulité des Français comme des Africains. Aujourd'hui, je me félicite du nombre de livres afro-optimistes qui voient le jour. Je m'interroge pourtant. Pourquoi les États africains n'organisent-ils pas de colloques comme celui qui nous réunit afin de nous faire part de leur vision de la France ? Leur avis sur notre intégration régionale, notre lutte contre la corruption ou l'avancée de notre décentralisation nous serait fort utile.

J'ai pris mes fonctions de ministre un an après la dévaluation du franc CFA, qui a porté un grave coup aux domaines de l'éducation et de la santé en Afrique malgré quelques tentatives d'accompagnement des poches de chômage et de pauvreté. Je souhaite attirer votre attention sur trois points.

- L'État de droit

Chacun sait que les banquiers n'investissent que dans les régions sûres. Dans cette perspective, je regrette qu'il ne soit pas davantage fait appel à l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires (OHADA) créée par la France et onze pays africains. Lors d'un colloque récent, nous avons eu la surprise de rencontrer le spécialiste chinois de cette organisation, envoyé par son gouvernement. Interrogé à la fin du débat par un avocat en droit du travail, il a expliqué à une salle stupéfaite que le droit du travail appliqué aujourd'hui par les entreprises chinoises en Afrique était le droit chinois, parce que les Chinois sont chez eux dans leurs entreprises...

- L'agriculture

Le cours du blé et le prix du pain ont été un facteur déclenchant des émeutes de la faim advenues récemment dans certains pays arabes. Aujourd'hui, un regain d'intérêt pour l'agriculture est indispensable. La *Food and Agriculture Organization* préconise, du reste, de surveiller les achats de terre au nom du principe de précaution.

- La santé

Il est anormal que les Africains soient contraints de venir en France pour passer des examens médicaux comme des scanners ou des IRM. Par ailleurs, certaines maladies comme la drépanocytose sont très répandues tout en restant peu connues à l'étranger. Si l'on entend faire rentrer une partie de la diaspora africaine au pays, il est nécessaire de mettre l'accent sur un meilleur système de soins. L'Afrique doit également lancer dès aujourd'hui des embryons de sécurité sociale afin de lutter contre les trafics de faux médicaments. Pourquoi ne pas envisager de les financer grâce à de petits prélèvements sur les communications téléphoniques internationales ?

## De la salle

Je travaille pour la société *Novafrica Developments*, qui accompagne des PME en Afrique. Je me réjouis de toutes les bonnes nouvelles que nous avons entendues mais pourquoi la France ne voit-elle l'Afrique que d'un œil lorsqu'elle la regarde, celui de l'Afrique francophone ? Des expériences très intéressantes émergent en Afrique de l'Est, comme la *East African Community*.

**Jacques TOUBON**

L'histoire dans laquelle nous nous inscrivons comporte bien entendu des adhésions mais nous menons depuis des années une politique d'ouverture, en particulier depuis la fusion entre les ministères de la Coopération et des Affaires étrangères. Lors du sommet Afrique France de Nice, nous avons traité les pays non francophones de manière équivalente aux autres.

**De la salle**

Quelles actions réalistes préconisez-vous pour aider la zone francophone à rattraper son retard ?

**Jacques TOUBON**

L'Union européenne soutient électivement les processus de croissance là où ils n'ont pas encore pris racines. La contribution française à la stratégie de développement qui sera lancée en 2012-2013 insiste beaucoup sur ce point.

**Jacques GODFRAIN**

Lorsque j'étais Ministre de la Coopération, certains Africains francophones se plaignaient que je m'occupe également de pays d'Afrique de l'Est. Le pré carré français s'est donc en partie auto-entretenu. Je considère par ailleurs que les écarts de développement entre pays africains sont davantage dus aux régimes économiques et aux ressources naturelles qu'à la langue qu'on y parle.

**Patrick SANDOULY**

Monsieur Billon, vous êtes l'un des représentants les plus importants du secteur privé ivoirien. A votre avis, existe-t-il deux Afrique ?

**Jean-Louis BILLON**

Aujourd'hui, le monde des affaires et les standards de bonnes pratiques sont les mêmes partout. Le facteur déterminant me semble donc être avant tout politique. Par ailleurs, le français pourrait représenter une force dans un espace francophone mieux construit mais la France doit se décider à en prendre le leadership.

**Patrick SANDOULY**

Monsieur Tanoh, d'origine ivoirienne mais formé à Harvard, va maintenant tirer un bilan des cinquante années d'indépendance de l'Afrique.

**Thierry TANOH**

Au vu de la situation politique de certains pays, dire que le bilan est positif serait un leurre. Mais l'Afrique a tiré des leçons de ses erreurs. Aujourd'hui, elle doit cesser d'attendre son salut de l'Occident et mettre en place des politiques économiques et sociales permettant aux peuples de s'éduquer et de comprendre le rôle du vote et aux pays de développer leurs ressources au bénéfice du continent. Je viens de visiter l'État brésilien d'Acre, autrefois gangrené par la drogue et la criminalité. Une gestion saine a permis d'y obtenir des résultats extraordinaires en seulement quinze ans.

Concernant l'insécurité au Sahel, nous devons nous attaquer en priorité à la pauvreté. Il est impossible de convaincre un être humain de se tuer s'il nourrit un espoir pour le futur.

En conclusion, les dirigeants européens ont été élus dans leur pays pour soutenir leurs ressortissants. Je ne m'attends pas, en tant qu'Ivoirien, à ce qu'ils développent les intérêts de la Côte d'Ivoire. Les leaders africains doivent mettre en place des institutions fortes afin de ne pas laisser leur pays à la merci de dictateurs en permettant à la société civile de se développer pour faire contrepoids. Nous devons rechercher un partage des pouvoirs économiques et politiques.

**De la salle**

En pratique, comment peut-on permettre aux pays africains de choisir leurs leaders ? L'instauration de la démocratie passe-t-elle nécessairement par une révolution populaire, au prix du sang ?

**De la salle**

L'avion que j'ai emprunté pour me joindre à vous aujourd'hui a été contraint de faire escale à Dakar parce que le personnel d'Air France refuse désormais de dormir à Bamako. Je suis choqué par l'attitude des employés des compagnies françaises.

J'observe par ailleurs qu'il est difficile pour les entrepreneurs d'entrer en contact avec les grands groupes à même de les financer.

Enfin, les Français devraient s'intéresser davantage à l'Afrique anglophone.

**De la salle**

Monsieur Tanoh, peut-on considérer que si l'Afrique reste pauvre malgré ses richesses, c'est parce qu'elle est mal gérée ? La corruption constitue un fléau qui mine le continent et freine considérablement l'essor du secteur privé.

**Thierry TANOH**

L'Afrique a été mal gérée par le passé. Elle continue parfois de l'être aujourd'hui. Les 150 millions de Nigériens sont par exemple contraints de s'éclairer avec des groupes électrogènes dans la mesure

où la capacité énergétique du pays ne dépasse pas 6 000 mégawatts. Au même moment, le Nigeria brûle à la sortie de ses puits de pétrole de quoi alimenter en gaz le reste de l'Afrique sub-saharienne.

Concernant l'impact des crises en Afrique du Nord, les populations africaines vont se rendre compte qu'il est possible de demander à leurs leaders de mettre leurs pays sur la voie du développement. Ces mouvements sont à suivre et à encourager.

J'estime par ailleurs qu'il revient à nos présidents de jouer le même rôle de locomotive que les leaders français et allemands lors de la construction européenne. L'instauration d'un Conseil des ministres des Finances et du Plan au sein de l'Union africaine serait nécessaire à la mise en place d'une vision du développement du continent.

### **Jean-Louis BILLON**

J'en veux pour ma part davantage aux leaders qui acceptent la corruption qu'aux grands groupes qui cherchent à défendre leurs intérêts. Lorsqu'un leader est rigoureux et se refuse à leur laisser des passe-droits, ils se comportent correctement. Les grandes démocraties reposent sur des lois fortes. La corruption et l'impunité doivent disparaître.

Au Nigeria, nous demandons depuis des années le raccordement de notre usine à l'électricité mais les distributeurs de groupes électrogènes font pression sur le gouvernement et entravent la compétitivité de leur pays. Ailleurs, certains acceptent de défendre l'indéfendable contre le gîte et la pitance. La corruption est un fléau dont l'Afrique doit se débarrasser.

Le soulèvement des pays arabes constitue peut-être un prélude au développement de la démocratie en Afrique noire. Les dictatures sont vouées à l'échec à long terme. J'espère que ce printemps démocratique arrivera bientôt.

### **Patrick SANDOULY**

Je terminerai cette table ronde sur deux notes positives. D'une part, l'hebdomadaire Jeune Afrique sort une nouvelle formule. D'autre part, quand je suis arrivé dans l'équipe de rédaction en 1995, nous écrivions que l'Afrique comptait à peine plus de lignes téléphoniques que Manhattan. Aujourd'hui, plus d'un Africain sur deux possède un téléphone portable. Souhaitons que la situation énergétique évolue dans la même direction.

## **Comment améliorer l'employabilité des cadres africains en France et en Afrique ?**

**Mahamadou SAKO, Président d'Afrique SA, ancien ministre du Niger**

Nous sommes persuadés que le développement de l'Afrique sera centré sur le secteur privé et les investissements, mais aussi sur des hommes et des femmes d'excellence. Dans ce domaine, nous devons rattraper les standards internationaux.

Je suis sorti de l'ESSEC en même temps qu'un Congolais également diplômé de Saint-Cyr et de Sciences Po. Il a passé sept ans au chômage en Europe avant de rentrer au Congo Brazzaville. Aujourd'hui, des cadres africains et des entreprises sont présents dans la salle. Nous avons souhaité en profiter pour parler de cette interconnexion parfois difficile entre eux.

### **Table ronde**

*Michel-Olivier YOMI, membre de l'association ESSEC Africa et organisateur de conférences sur le thème de la médiation et de la négociation responsable, appelle à la tribune les participants à la table ronde :*

*Jean-Louis BILLON, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire*

*Jean-Marc de BOURNONVILLE, Directeur Général adjoint de Gras Savoye, Président de la commission Afrique et Océan indien de la CNCCEF*

*Marc GHOSN, Directeur France de Talent Management, Groupe AREVA*

*Gilles de MAUTORT, Directeur des Ressources Humaines Afrique, Groupe Bolloré*

*Alain LEMPEREUR, Professeur, Département Droit et Environnement de l'Entreprise, ESSEC*

*Cette table ronde est modérée par Didier ACOUETÉY, Président du cabinet de recrutement AfricSearch.*

**Didier ACOUETÉY**

Les ressources humaines sont un levier essentiel du développement du continent africain, autant dans le secteur public que dans le secteur privé, ce qui suppose la mise en place de formations de qualité et une amélioration de l'employabilité des diplômés. Nos intervenants vont nous apporter des éclairages sur les dynamiques actuelles autour de la notion d'excellence. L'année dernière, la première université africaine se classait à la 409<sup>ème</sup> position au niveau international. La première université francophone se situait quant à elle après la 3 000<sup>ème</sup> place.

La Côte d'Ivoire était, par le passé, reconnue pour le système d'excellence des grandes écoles de Yamoussoukro dont les diplômés entraient sans difficultés dans les grandes écoles françaises. Quel était le contexte d'excellence de ces écoles ?

### **Jean-Louis BILLON**

La Côte d'Ivoire avait à l'époque fortement axé sa politique de développement sur la formation et l'éducation grâce à des partenariats internationaux, notamment avec la Chambre de Commerce de Paris et une équipe d'HEC. J'ai moi-même été formé dans l'un des pensionnats créés à l'époque. Malheureusement, la politique a repris le dessus et le système mis en place a peu à peu été démantelé, faute de moyens financiers. Les ajustements structurels imposés par la Banque mondiale ont en particulier pesé sur la disparition des pensionnats, jugés trop coûteux.

Par ailleurs, l'Institut national supérieur des techniques commerciales (INSTEC) est resté sous tutelle ministérielle alors qu'HEC lui avait recommandé de se placer sous la tutelle de la Chambre de Commerce. L'instabilité politique en est venue à bout. Parallèlement, l'université d'Abidjan, conçue au début des années 1970 pour accueillir 6 000 étudiants, en compte aujourd'hui 70 000 pour seulement deux amphithéâtres supplémentaires.

Il est impossible de construire un pays sans ressources humaines de qualité. Le doyen de Harvard a un jour conseillé à ceux qui critiquaient le coût de l'éducation d'évaluer le coût de l'ignorance. En Côte d'Ivoire, nous payons aujourd'hui le manque d'éducation et de formation de la population.

### **Didier ACOUETÉY**

Dans les pays sahéliers, les jeunes diplômés de l'université publique mettent en moyenne sept ans pour trouver un premier emploi, généralement pas en adéquation avec leur formation d'origine. Monsieur de Mautort, où recrutez-vous le plus souvent vos cadres ?

### **Gilles de MAUTORT**

L'immense diversité des ressources et des cultures du continent africain impose l'humilité et fait mentir les schémas classiques. Dans le cas de *Bolloré Africa Logistics*, la phase de recrutement est achevée mais nous devons opérer un déblocage en termes d'identification des pépites qui travaillent déjà chez nous. Les outils de diagnostic et d'évaluation qui nous permettraient de faire monter cette ressource en interne doivent encore être mis en place. Dans une grande majorité de pays africains, les ressources humaines sont garantes de la paix sociale dans la mesure où elles gèrent la masse salariale. Aujourd'hui, elles doivent se tourner davantage vers le prospectif et le développement.

En outre, la mobilité fonctionnelle engendre tôt ou tard une mobilité géographique. Nous avons d'ores et déjà identifié de véritables flux de mobilité sur le continent. Nous tentons de les accélérer afin d'assurer à nos jeunes managers la garantie absolue d'obtenir une mobilité au bout de trois ou quatre ans. La mobilité permet une remise en question du manager dans un périmètre plus large et plus challengeant, mais elle représente également une déstabilisation importante qui nécessite un accompagnement.

Aujourd'hui, nous opérons nos meilleurs recrutements au sein de notre réseau. Nous effectuons également quelques chasses en Europe. J'ai par ailleurs pris la mesure de la formation anglo-saxonne. La France se doit de rester très active en termes de qualité de ses formations.

**Didier ACOUETÉY**

Constatez-vous une différence entre les pays anglophones et francophones en termes de niveau de compétences ?

**Gilles de MAUTORT**

Les anglophones sont plus pragmatiques et plus mobiles. En Afrique, les mobilités de l'Est vers l'Ouest sont celles qui fonctionnent le mieux.

**Didier ACOUETÉY**

Comment le Groupe AREVA recherche-t-il les talents africains ?

**Marc GHOSN**

Comme pour Bolloré, la plupart des compétences à développer sont déjà dans l'entreprise. Au Niger, 99,9 % de notre personnel est nigérien, ce qui nous différencie des entreprises chinoises qui s'implantent avec leurs propres ressources. La culture africaine est encore peu tournée vers le développement RH et le talent management mais les *process* que nous y développons en termes de détection, de parcours professionnel ou de construction de carrière internationale sont les mêmes que partout ailleurs. Nous utilisons le software structurant Agora, qui permet une visibilité centrale de nos talents et de leur typologie dans le monde. Aujourd'hui, nous souhaitons affiner notre programme afin que nos patrons d'unités reviennent travailler dans leur propre pays après une mobilité à l'étranger.

**Didier ACOUETÉY**

Les métiers de l'industrie sont spécifiques et sophistiqués. Qu'en est-il dans le secteur des services, notamment celui des assurances ?

**Jean-Marc de BOURNONVILLE**

Recruter et garder son personnel nécessite la mise en place d'une stratégie de long terme. Je suis par ailleurs frappé de constater qu'il est beaucoup plus facile de faire évoluer les *process* et les mentalités en Afrique qu'en France.

Concernant la formation, je distinguerai deux niveaux.

- La formation de base.

L'Afrique compte très peu de centres de formation dans le domaine de l'assurance. De plus, il est très difficile de conserver une même qualité de recrutement du corps professoral, qui se dilue au bout de six ou sept ans, ce qui engendre une défiance vis-à-vis de l'enseignement. Le déficit en termes de formation de base peut être en partie compensé par le *e-learning*.

- La formation professionnelle.

Dans les pays où la taxe professionnelle existe, les entreprises l'utilisent. L'État peut donc jouer un rôle incitatif.

Au vu du nombre très important de demandes de stage que nous recevions, nous avons décidé de les grouper sur trois semaines. Petit à petit, cette initiative s'est transformée en université. Lorsqu'un patron de filiale détecte un cadre à potentiel, il le propose à un comité. Les promotions sont limitées à quinze personnes originaires d'Afrique, des pays méditerranéens et des pays de l'Est. Nous y enseignons à la fois notre métier et le « mieux travailler ensemble ». Il permet à nos cadres d'avoir une meilleure appréhension du Groupe et de réaliser que nous avons le même niveau d'exigence dans tous les pays en termes de qualité ou de *reporting*.

### **Didier ACOUETÉY**

Quels sont les ingrédients qui permettent à un cadre de réussir son parcours en entreprise ?

### **Alain LEMPEREUR, Professeur du Département Droit et environnement de l'entreprise, ESSEC**

En Afrique, le développement des capacités semble aujourd'hui en très mauvais état mais ce n'est pas à l'ESSEC de Paris de déterminer comment devraient fonctionner les instituts de gestion en Afrique. La Déclaration de Paris établit l'adaptation au contexte local comme l'un des principes clefs de l'aide publique au développement. Les priorités stratégiques de l'éducation doivent donc être déterminées d'Afrique.

Cette Déclaration insiste ensuite sur la nécessité de ne pas nuire à travers nos formations. Les lignes directrices que nous inculquons aux étudiants africains ne sont pas toujours adaptées au contexte local. Il convient également de ne pas mettre en place de système parallèle au système local lorsqu'on implante des unités comme Bolloré ou AREVA.

J'appelle de mes vœux la création d'un campus en Afrique afin de drainer les étudiants brillants. Une meilleure coordination entre écoles permettrait qu'ils soient parrainés à la fois par l'ESSEC et HEC. Mais les écoles de gestion africaines doivent être développées par les Africains et pour les Africains.

**Didier ACOUETÉY**

Les *business schools* sont le secteur éducatif qui se développe le plus en Afrique. Elles suivent les modèles américains ou européens à succès et délivrent des doubles diplômes. Les écoles les plus performantes placent 95 % de leurs étudiants au bout de trois mois.

Monsieur Billon, vous dirigiez la SIFCA au moment de sa fusion avec le groupe singapourien Olam. Quelles leçons en avez-vous tiré en termes de développement des expertises et des compétences de vos employés ?

**Jean-Louis BILLON**

Les Asiatiques étaient venus emprunter le savoir-faire de la Côte d'Ivoire dans les années 1970. En 2007, le déficit de formation nous a obligés à envoyer des équipes en Asie afin d'apprendre les techniques que nous n'avions pas su enseigner dans nos écoles d'agronomie. Par ailleurs, Séoul comptait un seul pont en 1960, contre deux pour Abidjan. Aujourd'hui, Abidjan se contente toujours de ces ponts tandis que Séoul en compte vingt-deux. Le modèle asiatique n'a rien inventé mais il a poursuivi ce que nous avons commencé.

Aujourd'hui, les Ivoiriens envoient leurs enfants dans les écoles françaises, que personne ne se décide à tenter de dupliquer. Pourquoi ne pas créer une université de la francophonie ? Avec l'école, on peut remodeler son pays. Si la Côte d'Ivoire rencontre aujourd'hui des problèmes d'ordre ethnique, c'est parce que le démantèlement des pensionnats a empêché des liens d'amitié de se créer entre Ivoiriens de différentes ethnies. La Banque mondiale connaît moins bien notre pays que nos dirigeants locaux. Nous aurions dû défendre nos pensionnats.

Enfin, les jeunes cadres formés en France sont tout de suite embauchés à l'international. Il est donc difficile pour nous de les convaincre de revenir travailler en Afrique. Nous nous devons de créer des écoles de très bon niveau et de développer un vivier d'entreprises suffisant pour pouvoir les embaucher.

**Didier ACOUETÉY**

Aujourd'hui, des Africains commencent à accéder aux postes de direction dans les grands groupes. Un Africain qui entre chez Bolloré peut-il espérer faire une carrière comparable à celle d'un jeune Français à formation et compétences égales ?

**Gilles de MAUTORT**

Nous menons une conduite du changement au pas de charge dans cette perspective. Aujourd'hui, le patron du Niger est ivoirien, celui du Mali burkinabé et celui du Sénégal sénégalais. Nous croyons à la compétence. Elle abat les barrières et les idées reçues.

Notre groupe compte actuellement 1 000 managers sur le continent africain, tous en mobilité. Parmi eux, 250 sont français et 90 sont africains. Depuis deux ans, nous avons accéléré avec succès les processus d'expatriation intra-africains.

Concernant les compétences que nous rencontrons en Afrique, les terrains financier et juridique sont satisfaisants. Nous avons en revanche des difficultés à trouver des Africains formés aux métiers dans lesquels les exigences de technicité et de *reporting* sont aux standards internationaux, comme dans l'industrie ou les télécoms. La culture RH est également très peu développée. L'une des clefs du développement africain résiderait dans l'avènement d'une culture RH plus opérationnelle et prospective.

J'ajoute que le travail d'un manager est beaucoup plus exigeant en Afrique qu'ailleurs dans la mesure où il y est impossible de se contenter de faire faire le travail à d'autres. Là-bas, un manager doit savoir à la fois mettre la main à la pâte et prendre du recul.

Pour réussir en Afrique, un manager doit faire preuve d'une grande adaptabilité en étant mobile géographiquement et dans sa tête, et savoir résoudre les contraires. Voilà ce que nous recherchons dans les belles têtes formées à l'ESSEC ou ailleurs.

### **Didier ACOUETÉY**

Le Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN), qui regroupe de grandes entreprises françaises, a lancé une étude auprès de ses membres pour savoir dans quels domaines ils rencontraient des difficultés de recrutement en Afrique. Ils ont insisté sur les disciplines techniques telles que les sciences de l'ingénieur ou la chimie.

Marc Ghosn, comment serait positionné un jeune diplômé de l'École burkinabée 2IE, qui forme des ingénieurs dans le cadre d'un PPP, par rapport à un ingénieur sortant d'une grande école française ?

### **Marc GHOSN**

Les grilles sont équivalentes pour deux ingénieurs débutants, mais leur parcours fera la différence. Pour convaincre un étudiant des Mines ayant fait un début de parcours international de revenir au Niger, nous devons travailler sur l'attractivité du poste. Nous avons donc imaginé des packages avantageux destinés aux locaux ayant passé plus de dix ans à l'étranger.

Concernant les formations techniques, l'Afrique devrait disposer de grandes écoles des Mines.

### **Alain LEMPEREUR**

Il serait très important de former en même temps les cadres du privé et du public en même temps afin que les administrations aient du répondant face aux entreprises souhaitant s'implanter. En outre, chaque pays d'Afrique affronte des défis différents et devrait pouvoir former ses propres cadres.

Pour lutter contre la fuite des cerveaux, il serait par ailleurs nécessaire de consolider le tissu social et les économies locales de façon à ce que tous les cadres opérationnels ne soient pas happés par des organismes parallèles comme la SFI.

Enfin, si le Burundi et l'ENA proposaient la même formation, il deviendrait inutile de distinguer les salaires en créant des packages.

### **Didier ACOUETÉY**

En Asie, le secteur public est suffisamment puissant pour attirer les cadres. Un ministre singapourien gagne par exemple deux millions de dollars par an. En Afrique, il existe un problème de niveau entre le public et le privé.

Monsieur de Bournonville, avez-vous des exemples de cadres formés en Afrique rentrés sur le continent après un passage au siège ?

### **Jean-Marc de BOURNONVILLE**

Un Ivoirien est devenu patron du Ghana après un passage dans notre université d'été. De plus, notre contrôleur de gestion pour la zone Afrique à Dakar est sénégalais. Il est devenu patron du Burkina puis du Togo. Enfin, certains cadres issus de la diaspora souhaitent retourner en Afrique après avoir été formés en Occident.

Il existe trois temps dans une fonction, entre lesquels nous n'avons pas encore trouvé l'équilibre idéal :

- prendre son poste ;
- exercer sa fonction sans s'inscrire dans un certain confort ;
- savoir laisser sa place.

### **Gilles de MAUTORT**

Notre discipline consiste à faire évoluer nos employés tous les trois à cinq ans, sauf dans les pays où la situation est trop complexe.

Concernant les packages, nous avons besoin d'être attractifs et de sécuriser nos employés en termes de protection sociale. Les avantages en nature sont également légitimes dans la mesure où ils facilitent la vie quotidienne des personnes en mobilité. J'ajoute que la dimension gigantesque du continent africain en fait une terre de mobilité infinie.

Nous pratiquons une autre forme d'expatriation qui consiste à détacher, pendant trois ans, de sa filière un manager qui, ayant atteint une vraie maturité, aurait besoin de travailler dans un autre pays. Nous lui gardons alors attaché l'ensemble des couvertures de son pays d'origine de façon à ne pas le couper de ses droits.

**Jean-Marc de BOURNONVILLE**

Les questions réglementaires auxquelles nous nous heurtons pour organiser nos mobilités sont compliquées, notamment dans les pays à forts réflexes patriotiques.

**Gilles de MAUTORT**

Dans certains pays, nous allons devoir vaincre un début de frilosité.

**Marc GHOSN**

Les pays n'acceptent pas toujours que l'on remplace une personne détectée comme ayant un potentiel par un expatrié. Certaines entreprises vendent donc des plans structurés de mouvements internationaux aux États en leur expliquant qu'ils permettront à des locaux de se former à l'étranger pour ensuite revenir.

**De la salle**

J'ai été amené, lors de la création au Mali d'une filiale de la société française que je dirige, à engager un jeune malien diplômé d'HEC et de l'ESSEC qui ne trouvait pas d'emploi en France. Arrivé au Mali, il était totalement perdu. D'origine africaine mais français dans sa tête, il ne maîtrisait aucun paramètre local. Je suis donc de l'avis de Monsieur Lempereur. Nous devons créer des écoles de commerce en Afrique enseignant à nos futurs dirigeants la connaissance de leur pays.

J'aimerais par ailleurs savoir si l'ESSEC forme des cadres inventifs aptes à aider l'Afrique en optant pour l'entreprenariat ou des cadres suiveurs, comme ceux qu'embauchent AREVA ou Bolloré.

**De la salle**

Nous savons tous que les entreprises du CAC 40 réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Ces grands groupes bénéficient-ils d'avantages fiscaux en Afrique ? Qu'apportent-ils au système économique et social du continent ? Ne pourraient-ils pas exiger davantage de valeurs éthiques de la part des gouvernements africains ?

**De la salle**

Originaire du Congo, je suis chef d'entreprise dans l'édition de logiciels. Je suis également ancien navigant de l'École des Capitaines de marine marchande du Havre, où les étudiants étrangers sont discriminés dans la mesure où leurs diplômes ne portent pas les mêmes titres que ceux des étudiants français. Sur les navires, les marins français et étrangers ont également un niveau d'avancement, de rémunération et de responsabilité différent à diplômes équivalents. Ces pratiques rabaisent les ambitions d'excellence des Africains.

Je m'interroge par ailleurs sur l'opportunité d'envoyer de jeunes Congolais dans de telles écoles alors que le Congo ne possède pas de bateaux. Il existe un problème d'adéquation entre nos besoins et les formations que nous suivons.

Enfin, le Groupe Bolloré recrute-t-il ses navigants africains directement dans les écoles africaines ?

### **Gilles de MAUTORT**

Nous avons cédé nos bateaux à la CMA-CGM il y a dix ans.

### **Alain LEMPEREUR**

L'Afrique doit avant tout former des leaders responsables prêts à répondre de leurs décisions auprès des actionnaires ou des électeurs. Je m'adresse aux responsables militaires qui sont dans la salle. Quelle vie voulez-vous donner à vos enfants ? Qu'est-ce qu'une armée républicaine ? Nous ne cherchons pas de leaders directifs mais capables de poser les vraies questions et d'y apporter des réponses qui correspondent aux problèmes des populations. La gestion de l'Afrique doit désormais être axée sur les résultats. Les bonnes intentions et les seules élections ne suffisent plus.

L'Afrique aurait par ailleurs besoin d'une grande école de gestion qui irriguerait l'ensemble des autres écoles africaines en cas contextualisés.

Enfin, la vigilance est requise en termes de discrimination dans la qualité des diplômes. Les doubles diplômes ne constituent pas forcément une solution. Les diplômes africains doivent atteindre la même qualité que les autres. Parallèlement, les cadres africains doivent accepter d'envoyer leurs enfants dans ces écoles au lieu de les envoyer en Occident.

### **Didier ACOUETÉY**

Quel est l'apport d'un groupe comme SIFCA à la Côte d'Ivoire ?

### **Jean-Louis BILLON**

Nous sommes le premier employeur après l'État. Nous comptons 547 cadres et payons des milliards de francs CFA d'impôts par an. Nous apportons donc notre valeur ajoutée à l'État, mais quelle valeur ajoutée l'État apporte-t-il à sa population ?

Je souhaiterais que l'Afrique compte des milliers de grands groupes internationaux. Il n'existe pas de génération spontanée de grandes entreprises. Elles ont toutes commencé par être des PME. J'ajoute qu'il est souvent plus facile pour un dirigeant de groupe international d'être reçu par un chef d'État africain que pour un dirigeant lui-même africain. Enfin, nous n'abandonnons ni éthique ni bonne gouvernance lorsque nous rencontrons un politique. L'entreprise, sur le long terme, a besoin d'être transparente et compétitive. La SIFCA défend la même chose que le reste du monde économique moderne. Du reste, les liens avec le monde politique ne génèrent que des ennuis.

**Gilles de MAUTORT**

Je propose à la personne ayant posé une question sur l'entrepreneuriat de rencontrer notre country manager du Mali. Entrepreneur né, il gère son pays avec une obligation de résultats et un niveau de *reporting* harassants en se battant quotidiennement sur le terrain. Notre modèle d'organisation est profondément entrepreneurial, avec une subsidiarité et une responsabilisation de nos managers importantes.

Concernant les apports des grands groupes, nous investissons en Afrique depuis cinquante ans. Pour ma part, j'aime travailler dans un groupe où la prise de risques et la politique au long terme sont des valeurs cardinales. Notre activité a généré de l'emploi et de la croissance. Notre groupe compte entre 20 000 et 28 000 employés, dont 99 % sont africains. J'ajoute que nous sommes entrés dans une dynamique très forte de désenclavement par le biais des infrastructures. Nous tentons en effet de fluidifier les échanges, qui sont à la base de nos économies. Il est facile de conspuer notre action dans une coupure de presse mais sur le terrain, elle crée du sens au quotidien sur le continent africain en lui permettant de continuer à se développer.

Enfin, l'ouvrage d'Alain Peyrefitte, *La Société de confiance*, analyse très bien la base du capitalisme et du libre-échange, à savoir la confiance. Le Groupe Bolloré a eu et continue d'avoir confiance en l'Afrique.

**Jean-Marc de BOURNONVILLE**

Les grands groupes ont également apporté de la confiance dans l'assurance en Afrique, favorisant ainsi l'émergence d'assureurs africains.

Concernant les managers, j'estime que le caractère des personnes compte davantage que leurs diplômes. Le caractère entrepreneurial est le plus difficile à détecter. Tenter de l'insuffler à quelqu'un qui ne l'aurait pas à l'aide de formations au management reviendrait à le mettre en situation d'échec.

**Marc GHOSN**

A Arlit, nous tentons de mettre en place un partenariat avec les institutions publiques afin de pérenniser l'hôpital que nous y entretenons depuis la création de la ville et qui soigne gratuitement la totalité de la population. Parallèlement, AREVA se bat pour le respect du pacte de transparence des industries extractives régissant leurs rapports avec les États.

**De la salle**

Je dirige le cabinet de ressources humaines VICTORIA RTG. D'abord, je rappelle que le statut de cadre ne s'obtient qu'une fois que le diplômé est entré dans une entreprise. Le thème de cette table ronde aurait donc dû porter sur l'employabilité des « jeunes ».

De plus, il serait préférable d'aborder cette question sous l'angle des métiers plutôt que sous celui de la formation. Après avoir tenté en vain d'associer le MEDEF et le CIAN à la rédaction d'un

guide des métiers en Afrique devant permettre aux jeunes de se former aux métiers prisés par le marché, j'ai lancé une émission sur la radio Africa N°1. Elle s'intitule « L'Emploi des jeunes en Afrique » et fait interagir de jeunes diplômés et des DRH de grands groupes. Je n'ai jamais réussi à entrer en contact avec ceux du Groupe Bolloré.

Enfin, je considère que les DRH africains doivent maîtriser la stratégie de développement de leur entreprise pour être à l'aise avec les outils qui sont à leur disposition. Peut-être n'est-ce pas le cas au sein du Groupe Bolloré ?

### **De la salle**

Aujourd'hui, de nombreux cadres africains excellent en dehors du continent. Que faire pour ralentir les flux ou augmenter les flux de retour ? Offrir le même salaire à un jeune étranger et à un jeune Français sur le sol français peut paraître équitable moralement mais ne facilite en rien le retour des cadres étrangers dans leur pays.

Il serait par ailleurs intéressant que les universités françaises régulent l'accès des étudiants étrangers à certaines filières en lien avec le marché du travail de leur pays d'origine, en accord avec les gouvernements et les entreprises susceptibles de les recruter.

### **Gilles DE MAUTORT**

Je serais très heureux de participer à l'émission d' Africa N°1, même si je me montre toujours prudent lorsqu'on me présente des problématiques très globalisantes, notamment en matière de RH.

Je reconnais par ailleurs que nous devons mener un important travail pédagogique afin de rendre notre stratégie accessible à la RH.

### **Didier ACOUETÉY**

Je remercie nos intervenants. Nous constatons une véritable évolution des grands groupes, qui consacrent une partie importante de leur budget à la formation afin d'améliorer l'employabilité des cadres africains ou de les attirer sur le continent. Aujourd'hui, certains font des carrières comparables aux non-Africains.

Concernant les formations, la réponse semble devoir être africaine. Les centres d'excellence doivent être reconstitués en fonction des exigences des entreprises et des économies africaines. Les secteurs privés international et africain ont un rôle capital à jouer dans le processus de développement des talents et des compétences des cadres africains.

### **Mahamadou SAKO**

Je remercie Didier Acouetey pour la qualité toujours plus grande de son travail. Nous avons maintenant l'honneur d'accueillir le Ministre français chargé de la Coopération pour clôturer nos travaux.

## **Allocution de clôture**

**Henri DE RAINCOURT**

**Ministre chargé de la Coopération**

Messieurs les Ministres,

Messieurs les Sénateurs,

Messieurs les Présidents,

Mesdames et Messieurs,

Tout d'abord, je vous remercie de me faire le plaisir de venir clôturer ce colloque qui a donné lieu, je le sais, à des échanges denses et constructifs. C'est la quatrième édition de ce colloque organisé par Monsieur Mahamadou Sako, Afrique SA et l'ESSEC, en partenariat avec le Sénat et le Comité Afrique du MEDEF.

Toujours axés sur la volonté de dynamiser le secteur privé, vous avez décidé cette année de centrer vos débats sur deux thèmes : les perspectives d'un développement durable de l'Afrique et les moyens nécessaires afin de favoriser l'emploi des cadres africains en France et en Afrique.

L'investissement privé constitue un puissant catalyseur de l'innovation, de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté. Vous le savez comme moi, nos pays développés seraient satisfaits de bénéficier d'une croissance économique proche des 5 % par an que connaît aujourd'hui le continent africain. Cette croissance économique vigoureuse, soutenue et alimentée par le dynamisme et les investissements d'un secteur privé en plein essor est, j'en suis convaincu, une des clés du passage de l'Afrique dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

Car l'Afrique est aujourd'hui une terre d'opportunités. Beaucoup d'autres indicateurs nous en donnent des preuves concrètes. Une inflation et une dette qui sont aujourd'hui globalement maîtrisées. Une démographie qui fera de l'Afrique un continent peuplé de 2 milliards d'habitants en 2050, soit près de 20 % de la population mondiale. Une population nombreuse et jeune avec un rapport entre actifs et inactifs qui pourrait générer un « dividende démographique ».

On peut ajouter à cela une société africaine de plus en plus urbanisée qui représentera 250 millions de consommateurs pour un marché potentiel de près de 1 700 milliards de dollars en 2040.

Bien évidemment face à ces atouts, il existe des situations de tension sur le continent qui rendent plus difficiles la pérennité et le développement d'un secteur privé stable. S'ajoutent également des risques sanitaires, écologiques, migratoires, à ne pas sous-estimer.

Par ailleurs, un certain nombre de goulots d'étranglements persistent : le besoin croissant d'énergie, de financements à long terme, de formation, d'infrastructures lourdes afin de faciliter l'émergence de marchés régionaux. Mais je reviendrai sur ces problématiques un peu plus tard.

Ces chiffres démontrent l'immense potentiel que présente ce continent, et l'opportunité unique pour des entrepreneurs d'y investir. Et c'est ici que se mêlent les intérêts convergents des entreprises et des acteurs du développement. En effet, l'expérience montre que le secteur privé peut concilier opportunités économiques et impacts positifs pour les populations locales.

La politique de coopération de la France est désormais sortie de la seule relation de gouvernement à gouvernement pour s'appuyer sur l'ensemble des acteurs du développement et notamment sur le secteur privé.

Car le secteur privé remplit de nombreux rôles. Il est structurant et créateur d'emplois et de richesses. Il joue un rôle social évident d'insertion et d'épanouissement de l'individu.

Par ailleurs, dans des zones reculées, il est un vecteur de développement à part entière, fournissant des services aux populations les plus pauvres.

Le gouvernement a conscience du formidable levier de développement que représentent les entreprises. Il est également évident que la croissance économique à laquelle elles contribuent, participe directement à la stabilité politique et donc à la maîtrise des flux migratoires. Nous avons un intérêt commun à voir le secteur privé se développer au Sud.

C'est le sens de l'initiative prise par le président de la République au Cap en 2008. L'initiative pour la croissance et l'emploi en Afrique mobilise 2,5 milliards d'euros et permet de soutenir près de 1 900 entreprises africaines principalement de moyennes et petites tailles afin de créer à terme plus de 300 000 emplois. Ces projets sont mis en œuvre par l'Agence française de Développement et sa filiale dédiée au secteur privé, PROPARCO, dont je tiens à saluer l'action.

En effet, ces institutions mettent à disposition un grand nombre d'outils permettant aux entrepreneurs de voir leurs projets trouver un financement correspondant à leurs attentes. Pour l'illustrer, en 2009 et 2010, l'AFD a engagé plus de 2 milliards d'euros par an sur le continent africain dont quelque 500 millions *via* PROPARCO.

Permettez-moi de saisir cette occasion pour vous présenter succinctement les priorités de la politique de coopération française. La France est le deuxième contributeur mondial en termes d'aide publique au développement avec près de 10 milliards d'euros alloués en 2010. C'est le signe de son indéfectible engagement pour le développement des pays du Sud.

Cet engagement, la France souhaite le réaliser en établissant de nouveaux rapports avec nos partenaires africains. Des rapports fondés sur une relation de partenariat, de respect mutuel. Car sans cette relation privilégiée, il ne pourrait y avoir une croissance juste à laquelle aspire le continent africain. Une croissance respectueuse de l'individu, de sa culture, de son environnement mais aussi de ses traditions. Nous nous efforcerons toujours de répondre à ces impératifs.

Notre politique de coopération repose sur des actions ciblées de différentes formes et qui dépassent les seuls transferts budgétaires du Nord vers le Sud. C'est par exemple le rôle que la France a voulu jouer dans le développement de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA). Offrir un climat d'affaire sain est impératif afin de promouvoir les préceptes de bonne gouvernance et d'attirer des investissements étrangers.

Il y a quelques jours encore, Monsieur Alpha Condé, premier président élu démocratiquement de Guinée Conakry était parmi nous à Paris. La Guinée est un pays à construire, tout reste à y faire. Les besoins d'infrastructures et de financements sont réels, la formation d'une nouvelle administration et de ses élites aussi. Bien évidemment la France apportera son soutien à cette jeune démocratie.

Et lors de cette même visite, à la suite de ses entretiens politiques, il n'est pas anodin que le président Condé ait souhaité rencontrer les membres des deux principales organisations patronales françaises présentes en Afrique.

Il a ainsi montré l'importance que revêtent pour lui l'implantation et le développement d'un secteur privé fort dans son pays et ceci en partenariat avec des entreprises françaises qui peuvent contribuer, par leurs compétences techniques et leur savoir faire, à l'enracinement de la démocratie et au renouveau de la Guinée.

C'est aussi le sens du renforcement des relations qui unissent le secteur privé africain et ses homologues français. Je tiens à saluer ici, les nombreuses initiatives prises par le MEDEF International qui se sont notamment concrétisées lors du sommet Afrique/France de Nice en juin 2010 par des ateliers regroupant des représentants de chaque continent. Je crois que ces rencontres sont amenées à se multiplier et nous nous en félicitons.

Permettez-moi maintenant de revenir sur un des temps forts de l'année 2011 et la double Présidence française du G8 et du G20.

Il y a peu, je participais à une réunion du groupe de travail du G20 consacrée au développement. Celle-ci fut l'occasion d'aborder les neuf piliers prioritaires définis par le G20. Et de ces neuf piliers, deux ont particulièrement retenu mon attention et me paraissent être un des enjeux majeurs pour le développement du secteur privé en Afrique.

Le premier d'entre eux repose sur le développement des infrastructures. Je regrette comme vous que Monsieur Ibrahim Mayaki, ancien Premier ministre du Niger et secrétaire exécutif du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) dont un des programmes est particulièrement dédié à l'intégration régionale et aux infrastructures, n'ait finalement pas pu être des nôtres aujourd'hui.

Mais devant l'importance de cet enjeu, je crois nécessaire d'évoquer la question. L'Afrique doit répondre à des besoins colossaux. En effet, la moitié de la population africaine habitera en ville d'ici à 2050 et pour prendre un exemple précis, ce continent reste le moins électrifié de la planète ne représentant que 3 % de la consommation mondiale.

De plus, l'Afrique dispose comme on le sait de ressources naturelles exceptionnelles qui pourraient faire d'elle le précurseur d'un développement écologiquement responsable. Ses réserves en énergies renouvelables sont compétitives. Avec près de 10 % des réserves hydrauliques mondiales et un potentiel géothermique estimé à quelque 3 000 mégawatts, l'Afrique serait le moteur d'une croissance verte. Les centrales hydroélectriques de Bujagali en Ouganda et géothermiques d'Olkaria au Kenya en sont des exemples probants.

La prospérité africaine repose donc en grande partie sur la mise en place de ces infrastructures indispensables à l'émergence de marchés régionaux. Nous le savons, pour que ces vœux pieux

deviennent des réalités, ils nécessitent un engagement fort des États. Mais rien ne peut se faire sans le soutien actif d'un secteur privé ambitieux.

Je souhaite aussi aborder un autre pilier du G20 qui me tient à cœur et qui, je le pense, conditionnera à terme la stabilité et la prospérité du continent africain : la formation de la jeunesse et la gestion des ressources humaines.

L'Afrique compte un milliard d'habitants. Près de 60 % de la population du continent a moins de 25 ans. Cette jeunesse est une chance formidable, l'Afrique pourra compter dans les années à venir sur un réservoir inépuisable d'énergie, d'enthousiasme et de créativité. Pour donner toute la mesure de ses possibilités, cette jeunesse doit pouvoir accéder à l'éducation et à la formation. C'est à travers un enseignement supérieur d'excellence et une formation professionnelle de grande qualité que l'Afrique pourra fournir à son secteur privé les talents dont il a besoin.

J'ai eu la chance de visiter il y a quelques semaines l'Institut international de l'eau et de l'environnement, plus communément appelé le « 2IE », de Ouagadougou au Burkina Faso. Par la qualité des enseignements, la proximité du corps professoral et l'ambiance qui y régnait, l'exemple était donné que l'Afrique peut accueillir un enseignement d'excellence et former ses futures élites. Nous souhaitons ardemment que des établissements comme celui-ci voient le jour sur tout le continent et nous nous y sommes engagés : la France est encore aujourd'hui le premier bailleur multilatéral en matière éducative.

Mais cet effort ne doit pas se concentrer uniquement sur le continent africain. Nous accueillons près de 100 000 étudiants africains dans nos universités. Nous souhaitons leur offrir un enseignement académique adapté qui puisse profiter véritablement au développement à long terme de l'Afrique.

En formant les futurs entrepreneurs, les futurs décideurs africains, nous ne faisons qu'anticiper leur place dans le monde de demain.

Pour conclure, nous sommes tous conscients des enjeux qui attendent l'Afrique et je suis convaincu qu'en renforçant le dialogue public-privé nous montrons notre détermination pour y répondre. C'est bien dans ce sens que vos travaux ont été menés aujourd'hui.

Je vous le dis du fond du cœur, nous avons besoin de vous tous pour aider l'Afrique à réaliser son potentiel, pour mobiliser son capital humain et lever les obstacles à sa croissance.

Je voudrais que nous partagions tous ensemble cette ambition parce que c'est essentiel pour notre avenir, pour la paix et la sécurité, pour que cette marche en avant des pays en développement soit porteuse d'espoirs et non de peurs.

Merci.

**Mahamadou SAKO**

Chers amis, je vous remercie et à très bientôt.