

AFRICAN BUSINESS JOURNAL

LE MAGAZINE DE L'AFRIQUE EN MOUVEMENT

↳ FOCUS

LE RENOUVEAU DE L'AFRIQUE

BUSINESS CASE

**SHOPRITE
HOLDING**

UN GÉANT SUD-AFRICAIN
À LA CONQUÊTE DU CONTINENT

PAGE 46

14

*Sénégal: politiques publiques de 1960 à 2013
Les grands chantiers du Président Macky Sall*

60

Tout sur le Management de Transition

www.africanbusinessjournal.info



9 772230 193302

Plus loin dans nos processus, PLUS PRES DE NOS CLIENTS



www.rcar.ma



2^{ème} prix RH
AGEF



Prix National de l'Administration
Numérique (Edition 2008)



Prix National de la Qualité
(Edition 2010)



International Star for Leadership
in Quality (Edition 2011)



Cinq certificats de mérite de l'Association
Internationale de la Sécurité Sociale



United Nations Public Service Award
2nd Place Winner "Improving the Delivery
of Public Services Category" (2012)



Afrique: dix raisons d'espérer



Alioune GUEYE

Cette nouvelle année qui s'annonce marque le début d'un nouveau cycle, dans lequel l'Afrique est définitivement redevenue plus attractive que jamais.

La fin d'année 2012 marque plus que le seul passage d'une année à l'autre. En fait, cette nouvelle année qui s'annonce marque le début d'un nouveau cycle, dans lequel l'Afrique est définitivement redevenue plus attractive que jamais. Restera à transformer nos innombrables et diverses potentialités en développement économique. Dix raisons nous donnent à penser que l'Afrique est bien partie.

1- Les Investissements affluent sur le continent. Les investisseurs ne se posent d'ailleurs plus la question pourquoi aller en Afrique, mais de plus en plus comment y aller au plus vite ?

2- Les investissements intra africains se développent portés par un retour sur investissement des plus prometteurs. Pour preuve, le premier investisseur au Nigeria cette année aura été l'Afrique du Sud.

3- La croissance économique ne s'est pas démentie cette année encore. Mieux, les perspectives sont meilleures avec une projection de 6% de croissance en moyenne pour plusieurs années au moins.

4- Contrairement à une idée répandue, ce ne sont pas les mines qui contribuent le plus à la croissance mais les services sous-tendus par une classe moyenne boulimique de consommation.

5- En dépit de quelques foyers de violence ici et là, globalement, la situation va plutôt en s'améliorant et un peu partout. À l'exception notable du Nigeria et du Mali, les situations politiques se stabilisent et, les élections non contestées se généralisent.

6- La bonne gouvernance se répand, notamment avec le développement d'une société civile plus consciente que jamais de ses responsabilités citoyennes, et de plus en plus regardante sur la gestion des deniers publics. Peu à peu, une mentalité de reddition des comptes se diffuse dans tous les domaines d'activités.

7- Le nivellement des pratiques de management favorisé par les technologies de l'information et le développement des échanges contribue à diffuser les "best practices" qui ont fait leurs preuves ailleurs.

8- Des foyers d'innovation se développent dans tous les secteurs. Rien que dans le domaine des technologies de l'information, on compte pas moins de 50 "African Valleys".

9- Les dernières enquêtes démontrent l'engouement croissant des jeunes africains pour la création d'entreprise, preuve qu'outre le salariat ou le fonctionariat, il y avait aussi l'entrepreneuriat.

10- Le développement de nouveaux partenariats avec l'Asie et l'Amérique Latine offre à l'Afrique une occasion historique de réinventer et rééquilibrer ses relations économiques avec l'Europe avec qui elle entretient des relations plusieurs fois séculaires.

**Directeur
de la publication**
Alioune Gueye
agueye@africanbusinessjournal.info

Rédacteur en chef
Mohamadou Sy
msy@africanbusinessjournal.info

**Secrétaire
de la rédaction**
Fatimata Thiam

Rédaction centrale (Maroc)
Octave Doussou, Abdou Diaw, Marlène
Marina, Mohamadou Sy

Correspondants
Ibrahima Diop (Sénégal), Valérie Haida
(Cameroun), Sylvio Combey (Togo), Boureima
Balima (Niger), Sidiki Dembélé (Mali),
Bachir Sylla (Guinée), Fortuné Sossa (Bénin),
Batoumaï Hortence (Tchad)

Correcteur
Van Manchette

Ont contribué à ce numéro
Khalid Limamy, Pr. Rodny Daniel, Javier
Santiso

Maquette
Insolite Communication
contact@insolite-communication.com
+212 665 24 05 48

Editeur
Afrique Challenge
11, Cité Air France, Ouest Foire, Dakar
Tél: +221 33 820 74 44
Fax: +221 33 820 74 46
abj@lafriquequiose.com

Abonnement & Publicité
M. Diop +212 522 36 04 18/20
contact@africanbusinessjournal.info
mdiop@africanbusinessjournal.info

Périmètre de distribution
Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire,
Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal,
Togo, Cameroun, Centrafrique, Congo,
Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad, RDC,
Maroc, Tunisie, Algérie, Mauritanie, France,
Belgique, Suisse

ISSN : 2230-1933

Impression
OKAD - Maroc

Copyright © ABJ - La reproduction, même partielle, des
articles et illustrations de ABJ est strictement interdite, sauf
avec l'accord de l'éditeur.

Ce numéro a été tiré à 10 000 exemplaires.

EN COUVERTURE



LE RENOUVEAU DE L'AFRIQUE

Amélioration des conditions de vie, densification des réseaux de communication, multiplication des échanges commerciaux, chantiers d'avenir... Grandes et petites révolutions dessinent le visage d'un continent jeune en passe de devenir un acteur économique majeur. Focus sur cette Afrique en mouvement, en devenir et en puissance.

> Sur le fil

- 04** > Doing Business 2013 : Des réglementations intelligentes pour les PME
- > Transfert d'argent en 2012 : Plus de 530 milliards de dollars US
- > Edoh Kossi Amenounve : La BRVM décide de sortir du cercle des initiés
- 06** > Le Botswana, pays le plus prospère d'Afrique en 2012?
- 08** > Tanzanie : La stabilité politique donne confiance aux investisseurs
- 09** > La BAD innove dans le financement des PME : Une ligne de crédit en monnaie locale
- 10** > Dépôts de brevet : La Chine détrône les Etats-Unis
- > Burkina Faso : Producteur de zinc, du plomb et d'argent à partir de 2013
- > Rapprochement entre NYSE Euronext et Intercontinental Exchange
- 11** > Classement mondial de la compétitivité 2012-2013 : La Suisse 1^{er} mondiale, l'Afrique du Sud, 1^{er} Africain

> Conjoncture



- 12** > Perspectives de croissance sur le continent :
Moody's table sur 6% pour les cinq prochaines années
- 13** > L'économie dans les pays de l'OCDE en 2013 : Les dix prévisions de
Goldman Sachs

> Dossier

14-19 Sénégal: Economie Politique de 1960 à 2012

➤ DOING BUSINESS 2013
Des réglementations intelligentes pour les PME

Le rapport Doing Business 2013, dixième édition d'une série publiée conjointement par la Banque mondiale et la Société financière internationale, fait le plaidoyer pour «des réglementations intelligentes pour les PME». Au cours de la dernière décennie, les rapports Doing Business ont recensé près de 2000 réformes de la réglementation des affaires qui ont été mises en œuvre dans 180 économies. Ces réformes ont largement profité aux entrepreneurs locaux à travers le monde, note le rapport. Depuis 2005, le temps moyen pour créer une entreprise a chuté de 50 à 30 jours – et dans les économies à faible revenu, le temps moyen a été réduit de moitié. Au cours des huit dernières années, le temps moyen pour effectuer un transfert de propriété est passé de 90 à 55 jours, soit 35 jours de moins, et le coût moyen a été réduit de 1,5% – passant de 7,1% de la valeur de la propriété transférée à 5,9%. Au cours des huit dernières années, les améliorations visant à simplifier le paiement des impôts ont permis une réduction de 54 heures en

Transfert d'argent en 2012
Plus de 530 milliards de dollars US

Les envois de fonds en direction des pays en développement sont encore en net progression cette année en dépit de la crise économique mondiale. Les travailleurs migrants qui font preuve de résilience face aux effets de la crise économique mondiale auront probablement envoyé 406 milliards de dollars US d'économies à leurs familles dans les pays en développement en 2012. Les envois de fonds vers les pays en développement devraient progresser de 7,9 % en 2013, 10,1 % en 2014 et 10,7 % en 2015 pour atteindre 534 milliards de dollars cette année-là. À l'échelle mondiale, les envois de fonds — y compris ceux à destination des pays à revenu élevé — devraient atteindre 534 milliards de dollars en 2012 et 685 milliards de dollars en 2015. ■

moyenne. Selon le rapport Doing Business 2013, quelques 201 réformes réglementaires ont été mises en œuvre par 108 économies en 2012. La région d'Europe de l'Est et d'Asie Centrale est celle qui a enregistré le plus grand nombre de réformes réglementaires dont 88% des économies de la région ont réformé au moins un des domaines mesurés par Doing Business.

Singapour, en tête pour la 7^{ème} année consécutive

Singapour arrive en tête du classement sur la facilité de faire des affai-

res pour la septième année consécutive. La liste du top 10 se compose de Hong Kong, Chine, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Danemark, Norvège, Grande Bretagne, Corée du Sud, la Géorgie et Australie.

La Pologne, le Sri Lanka, l'Ukraine, l'Ouzbékistan, le Burundi, le Costa Rica, la Mongolie, la Grèce, la Serbie et le Kazakhstan sont les économies qui ont le plus amélioré la facilité de faire des affaires au cours des 12 derniers mois.

■ **Ibrahima DIOP, Sénégal**

EDOH KOSSI AMENOUNVE, NOUVEAU DIRECTEUR
LA BRVM DÉCIDE DE SORTIR DU CERCLE DES INITIÉS

Après avoir pris fonction le 1er Octobre 2012, le nouveau DG de la Bourse Régionale des Valeurs mobilières (BRVM), Edoh Kossi Amenounve, a décliné le 30 Novembre 2012 lors d'une conférence de presse, les orientations et actions stratégiques qu'il compte mener à la tête de l'institution. Au titre de la promotion, du développement et de la communication, la BRVM compte organiser des campagnes de communication et de roadshow à travers le monde, organiser des rencontres thématiques avec les média «BRVM Media Day», lancer un projet de diffusion par messagerie «SMS BOURSE» ainsi qu'un portail éducatif «Education des investisseurs». Au titre du renforcement des relations avec les partenaires, la Bourse régionale envisage d'organiser différentes rencontres notamment, des réunions périodiques avec les acteurs du marché, des visites d'étude à la BRVM pour les comités de privatisation et des séances de travail avec les Partenaires Techniques et Financiers.

Au chapitre de l'amélioration et du développement des opérations, le premier objectif de la BRVM, indique son nouveau DG, est de passer à la cotation en continu dès 2013, d'automatiser la saisie des ordres grâce à l'interface offerte par le nouveau système de cotation et de lancer de nouveaux indices boursiers (flottants, dividendes, obligataires).

Pour rappel, la BRVM, avec ses 37 sociétés cotées en 2012, affiche une capitalisation boursière totale de 4 405 milliards de FCFA pour une valeur des transactions équivalant 123,49 milliards de FCFA.



EFFICACITÉ PERSONNELLE ET PERFORMANCE D'ÉQUIPE

Mini-MBA

Aujourd'hui, quelle que soit votre formation de base, vous ne pouvez progresser en entreprise et dans votre carrière qu'à deux conditions : la capacité à aligner votre stratégie personnelle sur la stratégie de l'entreprise et le développement de vos compétences clés.

En effet, après quelques années d'expériences, la formation initiale seule (ingénieur, financier, gestionnaire des ressources humaines, juriste, qualité, informaticien, médecin...), n'est plus déterminante pour l'évolution de carrière. Ce qui fait la différence, c'est un ensemble de comportements et d'attitudes tournés vers la capacité à mener des hommes et des femmes vers les objectifs, à animer une équipe, à résoudre les conflits, à planifier... autant d'habilités auxquelles on n'est pas préparé dans les universités et les grandes écoles.

Aussi, pour vous donner l'occasion de monter en compétences, nous vous proposons de vous inscrire à la deuxième session du Mini MBA que nous organisons sur le thème :

« Efficacité Personnelle et Performance d'Équipe »

QUI SE TIENDRA DU 01 AU 28 FÉVRIER 2013 À CASABLANCA.

Cette session spéciale sera articulée autour de quatre modules :

- ↳ **Module 1 : Management par Objectifs : comment traduire les objectifs en résultats** (01 au 07 février)
- ↳ **Module 2 : Améliorer votre efficacité managériale : la boîte à outils du Manager efficace** (08 au 14 février)
- ↳ **Module 3 : Optimiser votre organisation et le management de vos équipes grâce à Mindmanager** (15 au 21 février)
- ↳ **Module 4 : Développer votre leadership** (22-28 février)

Au terme de ce mini MBA, vous aurez considérablement amélioré votre efficacité personnelle et serez outillé pour entraîner vos collaborateurs vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour plus d'informations contactez-nous:

3, rue Mansour Saadi 20100 Casablanca Maroc
Tél.: +212 522 36 04 18/20 - Fax: +212 522 36 31 41
Email : prioriteformation@lafriquequiose.com

www.lafriquequiose.com

CLASSEMENT DU "THE LEGATUM INSTITUTE" LE BOTSWANA, PAYS LE PLUS PROSPÈRE D'AFRIQUE EN 2012?

Comme chaque année depuis 2006, l'organisme de recherche "The Legatum Institute" (basé à Londres et financé par un fonds qatari), dévoile l'indice de prospérité de 142 pays à travers le monde. En Afrique, le Botswana arrive en tête pour l'édition 2012.

L'Institut a pour ambition de ne pas mesurer uniquement la richesse économique mais aussi le bien-être de la population d'un pays. Il se base sur huit principaux critères de mesure, à savoir: l'Economie, l'Entrepreneuriat et les opportunités, l'Education, la Santé, la Gouvernance, la Sécurité, les Libertés individuelles et le Capital social, réalisés sur quatre ans.

❶ **Botswana:** C'est lui le champion en 2012. Depuis son indépendance en 1966, le Botswana a maintenu une croissance économique élevée et ce, malgré un coup dur lors de la crise économique de 2008. Soixante dixième dans le classement mondial, les points forts du Botswana sont la bonne gouvernance (32^e) et le respect des Libertés individuelles (30^e). Dans ce pays, la corruption est quasiment nulle, et on pourrait presque le comparer à un petit eldorado. Le Botswana tient en effet, dans une zone fragilisée par les conflits voisins, la dragée haute à tous les pays africains par la sécurité qui y règne. Si bien que Gaborone peut se vanter d'être, au classement GPI (Genuine Progress Indicator), la capitale d'un pays réputé plus sécurisé que l'Italie ou encore la France. L'Economie est la lanterne rouge de

l'Etat botswanais (107^e). Pourtant, le pays recèle de richesses (second producteur mondial de diamants après l'Afrique du Sud).

❷ **Maroc:** Le Royaume Chérifien s'illustre dans les sous-indices Economie et Capital social (35^e et 29^e place respectivement) et arrive à la 73^e place mondiale. Il est ainsi le pays le plus prospère du Maghreb, et le quatrième pays arabe après les Emirats arabes unis (29^e), le Koweït (38^e) et l'Arabie Saoudite (52^e). S'il y a une catégorie où le Maroc s'en sort vraiment mal, note le rapport, c'est l'Education. Le Maroc y occupe, en effet, la 110^e place, loin derrière la Tunisie (75^e) et l'Algérie (77^e).

❸ **Afrique du Sud:** La nation «arc-en-ciel» se positionne à la 74^e place mondiale (69^e en 2011). Entrepreneuse (34^e mondiale) et forte d'une Bonne gouvernance (45^e mondiale), l'Afrique du Sud tire son épingle du jeu dans ces deux catégories. Elle s'illustre également dans le respect des Libertés individuelles (48^e). Mais le talon d'Achille de l'Afrique du Sud reste la Santé (114^e). Avec près de six millions de séropositifs, l'Afrique du Sud est le pays au monde qui compte le plus d'habitants infectés

par le VIH, même si les efforts pour améliorer les conditions de vie des malades se font sentir. L'autre point faible de l'Afrique du Sud: l'insécurité (100^e mondiale) avec une forte criminalité.

❹ **Tunisie:** Sur 142 pays, la Tunisie se range à la 78^e place. Le pays enregistre l'une des plus importantes "dégringolades", perdant 24 places par rapport à l'édition 2011 et 30 places par rapport à l'édition 2010. Le pays se classe, selon les critères pris en considération par l'indice, en Entrepreneuriat à la 53^e place et en Gouvernance à la 67^e place. Le pire classement concerne la liberté personnelle (123^e). En août 2012, la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme, la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme, le Conseil National pour les Libertés en Tunisie et l'Association Tunisienne des Femmes Démocrates s'inquiétaient «vivement de la multiplication des actes et mesures menaçant les libertés individuelles en Tunisie».

❺ **Namibie:** Discret comme le Malawi, le pays se situe globalement à la 83^e place. L'institut note une légère baisse par rapport à 2011 (80^e). La prospérité de la Namibie

repose essentiellement sur le respect des libertés individuelles (41^e) et la Bonne gouvernance (47^e). La Santé reste toutefois le point noir de la Namibie (101^e).

⑥ **Ghana**: Le Ghana arrive à la 87^e place mondiale (78^e en 2011). Le Ghana s'illustre également dans la Gouvernance (51^e) et la Sécurité (55^e). Si le Ghana maintient son îlot de stabilité, c'est grâce à une presse libre et privée: «une police relativement peu corrompue qui assure la sécurité, et la faible perméabilité au transit d'armes. Ce pays est aussi régulièrement décrit comme un des «lions économiques émergents». Un lion qui a du mal à rugir actuellement, au vu des chiffres de l'institut qui positionne le Ghana à la 106^e place, dans la catégorie Economie.

⑦ **Algérie**: L'Algérie passe à la 100^e place mondiale des pays les plus prospères (88^e en 2011). S'il y a une catégorie où l'Algérie s'en sort vraiment bien, c'est l'Economie. L'Algérie se positionne à la 50^e place dans cette catégorie économique. Et pour cause, l'Algérie peut compter sur ses ressources naturelles: quinzième producteur mondial de pétrole, troisième en Afrique (derrière la Libye et le Nigeria), et dixième producteur de gaz naturel, deuxième en Afrique. Cependant, il figure dans le top 10 des pays qui entravent le plus les Libertés individuelles. A la 137^e place sur 144 pays. En 2011, il se situait à la 106^e place.

⑧ **Mali**: Difficile d'imaginer le Mali à cette place, surtout que le pays est englué dans une crise sans précédent depuis le coup de force militaire du 21 Mars 2012, et depuis l'occupation du Nord par les islamistes. Il arrive à se positionner à la

104^e place mondiale et à la huitième place de ce classement des pays africains les plus prospères. Le Mali tire paradoxalement son épingle du jeu dans les Libertés individuelles et la Sécurité (respectivement 33^e et 51^e), ce qui est loin d'être le cas actuellement. Pour rappel, le classement de cet institut repose sur les chiffres de ces quatre dernières années. Le Mali enregistre également une baisse dans ce classement général comparé à l'année 2011 (88^e). L'Education (135^e), c'est là que le bât blesse.

⑨ **Malawi**: Ce pays d'Afrique australe est l'un des rares pays d'Afrique à avoir une croissance stable. Le Malawi se classe, selon les critères de l'organisme de recherche, à la 105^e place mondiale. Les meilleures performances du Malawi ont été enregistrées dans les sous-indices

de Gouvernance et de Capital social (60^e place dans ces domaines), alors que l'Entrepreneuriat et les opportunités restent le point noir (129^e).

⑩ **Egypte** : Se positionnant à la 106^e place dans le classement général, l'Egypte arrive à la 10^e place dans ce classement des pays africains les plus prospères. Il se plaçait depuis 2010, à la 89^e place. Globalement, l'Egypte s'en sort bien. Toutefois, le respect des Libertés individuelles demeure le point faible du pays des pharaons (140^e place). Le printemps arabe et le durcissement politique peuvent expliquer ce retournement. L'Etat égyptien s'illustre dans le domaine de la Santé et le pays décroche la 77^e place. Mais là encore, il enregistre une baisse comparée à l'année 2011, où il stagnait à la 65^e place. ■



Gaborone, capitale de Botswana



© Photo D.R.

Le principal pôle économique est l'ancienne capitale Dar es Salam située sur la côte.



TANZANIE LA STABILITÉ POLITIQUE DONNE CONFIANCE AUX INVESTISSEURS

La Tanzanie fait partie des 10 nations au développement économique le plus rapide entre 2011 et 2015, selon le FMI qui indique que la Tanzanie dispose d'une main-d'œuvre bien formée, doublée d'une stabilité politique recherchée par les investisseurs étrangers. Déjà ces dernières années, cette nation de l'Afrique de l'Est s'est imposée parmi les économies africaines les plus dynamiques. En 2010, le pays affichait une progression de 7% de son PIB. La Tanzanie aura attiré 13,2 milliards de dollars d'IDE entre 2003 et 2011. D'autres capitaux étrangers devraient affluer à moyen terme. D'ici 2017, le pays devrait recevoir 2,2 milliards de dollars par an en moyenne, note le FMI.



© Photo D.R.

NEWS



© Photo D.R.

**BDEAC /
Lancement
d'un emprunt
obligataire de
70 milliards de
FCFA en 2013**

La Banque de Développement des États

de l'Afrique Centrale va repartir sur le marché financier de la zone CEMAC en 2013 pour mobiliser davantage de ressources financières, afin de faire face aux besoins de financements de ses clients. En rappel, en 2010, la BDEAC avait déjà lancé, avec un succès, un emprunt obligataire de 30 milliards de FCFA simultanément à la Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale basée à Libreville au Gabon, et la Douala Stock Exchange, logée dans la capitale économique du Cameroun.



© Photo D.R.

**FTSE ASEA Pan
Africa Index series
Le nouvel indice
des Bourses
africaines**

En partenariat avec le Financial Times Stock

Exchange, African Securities Exchange Association (ASEA) "Association des Bourses Africaines", a officialisé depuis Décembre 2012, le lancement d'un nouvel indice boursier panafricain, FTSE ASEA Pan Africa Index Series, qui reproduit les performances de 19 marchés africains: Botswana, Cameroun, Cap-Vert, Egypte, Ghana, Côte d'Ivoire, Kenya, Libye, Maurice, Maroc, Mozambique, Nigeria, Rwanda, Soudan, Tanzanie, Tunisie, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.

LA BAD INNOVE DANS LE FINANCEMENT DES PME UNE LIGNE DE CRÉDIT EN MONNAIE LOCALE

FirstRand Bank Limited (FRB) vient de bénéficier une ligne de crédit maturité 7 ans multi-devises équivalent à 300 millions \$ de la Banque Africaine de Développement (BAD) pour financer en monnaie locale des projets des PME dans plusieurs pays africains..

La ligne de crédit sera libellée en Naira nigérian, Shilling kenyan, Kwacha zambien, Cedi ghanéen, Metical du Mozambique et Shilling tanzanien... et sera mobilisée par la BAD à travers un programme d'émission obligatoire sur les bourses nationales. La BAD justifie ce prêt à moyen terme en monnaie locale du fait que la plupart des banques africaines disposent d'une faible capacité d'intermédiation qui les oblige à recourir à des emprunts en devises interna-

tionales, porteurs de risque bilanciel. Timothy Turner, directeur du département du secteur privé de la BAD déclare: «Avec cette ligne de crédit, la BAD introduit une forme nouvelle et novatrice de financement en monnaie locale. Ce schéma peut être reproduit avec d'autres banques en Afrique pour leur permettre un accès à un financement en devises africaines réduisant les asymétries de devises et l'approfondissement des marchés de capitaux locaux.»

Une solution innovante

Andries du Toit, trésorier du Groupe FirstRand a commenté l'opération: «Nous sommes très heureux de cette facilité de crédit car, il approfondit encore davantage nos relations avec la BAD, et offre à FirstRand et à ses clients, un financement en monnaie locale



sur plusieurs pays africains. Cette solution innovante va certainement contribuer à la croissance de l'activité des entreprises, qui à son tour soutient notre stratégie d'expansion africaine.» Pour rappel, FirstRand Bank est une filiale du groupe Sud-africain FirstRand Limited. ■



© Photo D.R.

Marchés intégrés COMESA, EAC et SADC vers une Zone de libre-échange

Les dirigeants de 26 pays africains ont convenu de lancer des

négociations pour la plus grande zone de libre-échange du continent qui va intégrer le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA), la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC) et la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC). La zone de libre-échange, supposée entrer en service en 2015, vise à améliorer la communication en Afrique et la réduction des coûts commerciaux, tout en augmentant les flux de l'investissement.



© Photo D.R.

Pays du G20: L'économie tournera au ralenti jusqu'en 2014

La reprise de l'économie dans l'ensemble des pays du G20, restera faible au moins jusqu'en 2014, dans

un contexte d'incertitude accrue en Europe et aux Etats-Unis, a estimé l'agence de notation Moody's. Dans l'ensemble des principaux pays développés et émergents de la planète, l'économie devrait croître de 2,7% en 2012; 3% en 2013 et 3,3% en 2014, selon Moody's. L'agence pointe notamment le risque d'une "récession pire que ce qui est envisagé à l'heure actuelle dans la zone euro, accompagnée d'une restriction plus sensible du crédit, en particulier si la crise des dettes souveraines s'intensifie encore".

► **RAPPROCHEMENT ENTRE NYSE EURONEXT ET INTERCONTINENTAL EXCHANGE**

VERS LA NAISSANCE DU PREMIER OPERATEUR BOURSIER MONDIAL

Intercontinental Exchange (NYSE:ICE), un important opérateur boursier spécialisé des matières premières, acquiert pour 8,2 milliards \$, le NYSE Euronext (NYSE: NYX), opérateur des places boursières de New York, Paris, Amsterdam, Lisbonne, Bruxelles et du marché européen de produits dérivés "Liffe".

Le rapprochement des deux plateformes permettra de créer le premier opérateur boursier mondial traitant de nombreux produits: actions, produits de taux, futurs, dérivés actions, produits de change, commodities agricoles et énergétiques...

« Notre opération vise à répondre à l'évolution actuelle des infrastructures de marché et présente toute une série d'opportunités de croissance », a justifié Jeff Sprecher, PDG d'ICE, intéressé surtout par les perspectives de développement du marché des produits dérivés financiers. Créée en 2000 et basée à At-

lanta, ICE a indiqué vouloir développer fortement le "Liffe" tout en prévoyant d'introduire en bourse Euronext, la structure opérant en Europe (France, Pays-Bas, Belgique, Portugal). Les sociétés envisagent aussi 450 millions \$ de réduction de coûts et un effet positif sur le bénéfice par action de plus de 15% dès la première année post-transaction. Selon les termes de l'accord, qui a été approuvé à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés, les actionnaires du NYSE Euronext auront le choix entre 33,12 \$ en numéraire ou 0,2581 action ICE, ou encore une combinaison de 11,27\$ de numéraire et 0,1703 action ICE par action apportée. Les 33,12 \$ proposé par ICE représentent une prime de 37,7 % par rapport au cours de clôture du NYSE Euronext du mercredi 19 décembre. La transaction pourra aboutir au second semestre 2013 en cas d'accord des autorités de régulation et des actionnaires. ■

➤ **BURKINA FASO PRODUCTEUR DE ZINC, DE PLOMB ET D'ARGENT À PARTIR DE 2013**



Site d'exploitation du zinc

© Photo D.R.

Le ministère des mines du Burkina prévoit le démarrage de la production de la mine de Perkoa en Janvier 2013. Perkoa, une des plus grandes réserves minières de zinc en Afrique, appartient à une joint venture contrôlée par Glencore International (50,1%), la société australienne Blackthorn Resources (39,9% du capital) et l'Etat burkinabè (10%).

Du zinc, du plomb et de l'argent seront extraits sur la base d'une réserve de 6,3 millions de tonnes (dont 13,9% de zinc) et d'un investissement de 102,5 milliards FCFA (156 millions €). La mine de Perkoa sera exploitée à ciel ouvert jusqu'à une profondeur de 100 mètres et sous forme d'exploitation souterraine de 100 à 600 mètres. ■

► **DÉPÔTS DE BREVET**

LA CHINE DÉTRÔNE LES ETATS-UNIS

La Chine s'est retrouvée pour la 1ère fois, en tête des dépôts de demandes internationales de brevets en 2011, selon un rapport publié par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) à Genève. Intitulé "World Intellectual Property Indicators 2012", ce rapport annonce que 2,140 millions d'inventions dans le monde ont fait l'objet d'une demande de brevet, en hausse de 7,8% par rapport à 2010. Sur ce nombre, 526 412 émanent de Chine, soit une progression de 34,6% par rapport à 2010. La Chine détrône ainsi pour la 1ère fois les Etats-Unis dans ce classement. Et selon l'OMPI, au cours des 100 dernières années, seuls 3 offices de brevets - Allemagne, Japon et USA - ont occupé le 1er rang de ce classement. ■



© Photo D.R.

CLASSEMENT MONDIAL DE LA COMPÉTITIVITÉ 2012-2013

La Suisse 1^e mondiale, l'Afrique du Sud, 1^e africaine

Par Abdou Diaw

Le World Economic Forum a publié l'édition 2012/2013 de son Rapport Global sur la Compétitivité. Le classement se base sur douze critères: les institutions, l'infrastructure, la stabilité macro-économique, la santé et l'enseignement primaire, l'enseignement supérieur et la formation, l'efficacité du marché des biens, l'efficacité du marché du travail, la sophistication du marché financier, l'aptitude technologique, la taille du marché, la sophistication des affaires et l'innovation.



Berne est la ville fédérale

© Photo D.R.



Pretoria, capitale administrative de l'Afrique du Sud est située dans la province du Gauteng.

© Photo D.R.

Six nouveaux pays Africains ont été intégrés dans le rapport 2012/2013: le Gabon, la Guinée, le Libéria, les Seychelles, la Sierra-Leone et la Libye. L'Angola et la Tunisie ne figurent plus dans le rapport du World Economic Forum qui a décidé de ne pas publier les résultats les concernant respectivement, en raison de difficultés de collecte de données pour la première, et du changement structurel important dans les données économiques Tunisiennes, rendant difficile toute comparaison avec les années précédentes.

Pour ce présent rapport, la Suisse confirme son statut d'économie la plus compétitive pour la quatrième année consécutive. Singapour conserve sa deuxième place

devant la Finlande qui dépasse la Suède (4^e). Ces pays ainsi que ceux d'Europe du nord et d'Europe occidentale dominent le top 10 avec les Pays-Bas (5^e), l'Allemagne (6^e) et le Royaume-Uni (8^e). Les États-Unis (7^e), Hong Kong (9^e) et le Japon (10^e) complètent le classement des dix économies les plus compétitives. La France a reculé, passant de la 15^e en 2010 à la 21^e place en 2012. La Chine occupe cette année, la 29^e place.

L'Afrique du Sud, l'économie la plus compétitive en Afrique

Sans surprise, l'Afrique du Sud en 52^e position mondiale, reste l'économie africaine la plus compétitive, malgré une chute de 2 places. L'île Maurice (54^e), occupe la deuxième position en

Afrique. Les quatre plus fortes progressions africaines sont enregistrées par le Nigeria (+12), le Ghana (+11), la Zambie (+11), et le Rwanda (+7). Le Maroc enregistre également une progression notable avec un gain de 3 places à la 70^e position.

Dans le reste de l'Afrique francophone, le Cameroun gagne 4 places à la 112^e position. Le Sénégal et le Bénin régressent et occupent respectivement la 117^e et la 119^e position faute de trouver une solution aux problèmes d'accès au financement, de taxes et de régulation fiscale. Le Mali stagne à la 128^e place, devant la Côte d'Ivoire qui perd 2 places à la 131^e position. Ces deux pays sont handicapés par les problèmes d'accès au financement, de corruption et d'infrastructures inadéquates. Les répondants en Côte d'Ivoire se disent en plus préoccupés par l'instabilité politique.

Au bas du tableau, le Burkina Faso et la Guinée, qui occupent respectivement la 133^e et la 140^e place, sont confrontés aux problèmes d'accès au financement, de corruption, d'infrastructures inadéquates et de taxes. La Guinée doit aussi s'attaquer à la gestion de l'inflation et à la régulation des taux de changes par rapport aux devises étrangères. ■

PERSPECTIVES DE CROISSANCE SUR LE CONTINENT **MOODY'S TABLE SUR 6% POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES**

Par Octave Dossou

L'amélioration de la conjoncture économique en Afrique semble appelée à se poursuivre dans les cinq prochaines années en dépit des risques inhérents à la crise de la dette souveraine en Europe, annonce Moody's Investors Service, dans une étude publiée et intitulée «Africa: Despite Transmission Risks from European Sovereign Debt Crisis, Stable Growth Likely».

Dans cette publication, l'agence examine dans un premier temps les trois principaux vecteurs de "contamination" : les échanges commerciaux, les mouvements de capitaux et les flux bancaires à travers lesquels le continent demeure exposé à la crise de la dette souveraine en Europe puis, observe leur incidence, région par région. L'Europe demeure un partenaire économique de premier plan pour l'Afrique.

Les trois canaux de transmission du risque

Le premier canal de transmission du risque se situe donc au niveau des échanges commerciaux. C'est en Afrique du Nord qu'une contraction plus forte qu'attendue de l'activité en Europe aurait l'incidence la plus forte en raison de l'importance des échanges commerciaux - près de la moitié - réalisés avec l'UE dans cette partie du continent. L'Afrique de l'Est, en revanche, serait la moins



© Photo D.R.

Le siège social de Moody's à Londres.

touchée, puisque moins de 15% de son volume total d'exportations est destiné à l'Europe.

La deuxième source de contagion tient, en Afrique, à la sensibilité des flux de capitaux au risque événementiel (event

risk) dont les 40 milliards USD de sorties nettes de capitaux investis en portefeuille lors de la crise financière de 2008 ont été un exemple tout à fait représentatif.

Troisièmement, une nouvelle intensification

de la crise en Europe aurait vraisemblablement en Afrique des conséquences en termes d'accès aux sources de liquidité externes, le système bancaire africain étant principalement alimenté sur ce plan par les banques européennes.

L'Afrique subsaharienne et l'Afrique du Nord les plus exposées

L'Afrique Subsaharienne et l'Afrique du Nord sont, comparativement à d'autres marchés émergents, davantage soumises à l'instabilité financière qui règne en Europe en raison de la part importante de leurs expositions à travers les engagements étrangers des banques européennes. Moody's penche en dépit de ces risques pour un scénario de croissance soutenue en Afrique, pour les 5 prochaines années, de l'ordre de 6% dans la région. ■

L'ÉCONOMIE DANS LES PAYS DE L'OCDE EN 2013 LES DIX PRÉVISIONS DE GOLDMAN SACHS

Les économistes de Goldman Sachs ont publié les principaux éléments de leurs prévisions macroéconomiques pour 2013. A leurs yeux, il s'agit surtout de négocier le passage d'un dos-d'âne en début d'année, avant de retrouver une chaussée plus dégagée au second semestre. Ci-après, les 10 principales thématiques identifiées par la banque.

- ❶ De prime abord, les prévisions de Goldman Sachs pour 2013 ressemblent à 2012 avec une croissance mondiale de 3,3%, en deçà du potentiel. Mais les risques se concentrent cette fois sur le début de l'année, avec un accroissement de la pression fiscale -notamment dans l'hypothèse du fiscal cliff pour les USA- et certaines échéances politiques en Europe. Ce qui pourrait peser sur le PIB du premier, voire un deuxième trimestre. Mais passé cette période, le contexte devrait régulièrement s'améliorer avec un redressement du secteur privé aux États-Unis et une atténuation des contraintes pesant sur l'offre des matières premières au niveau mondial.
- ❷ Davantage d'assouplissement monétaire. La Réserve fédérale Américaine pourrait aller plus loin que ne l'anticipe le marché en matière d'assouplissement monétaire, tandis que la Bank of Japan pourrait infléchir de façon enfin plus décisive sa politique, en fonction notamment du nouveau gouverneur qui doit être nommé en Avril 2013.
- ❸ Peu d'indices suggèrent une diminution de l'appétit envers les actifs les moins risqués. Du coup, petit à petit, le rapport rendement/risque se détériore, même si la qualité du crédit des entreprises demeure pour l'instant importante.
- ❹ Le bureau d'études estime toutefois que le prix des actifs directement liés à l'immobilier, comme les actions des promoteurs, connaît une revalorisation de l'amélioration des indicateurs (mises en chantier, prix). Mais d'autres secteurs, comme celui des banques domestiques Américaines, pourraient bénéficier par ricochet de l'embellie sur l'immobilier.
- ❺ Goldman Sachs fait le pari que les mesures politiques et la construction institutionnelle (union bancaire notamment) permettront de s'extirper de la crise mais des risques évidents demeurent notamment au plan politique en Italie et en Espagne et les carences économiques de la France. Vu la complexité de la situation européenne, il est en outre difficile de prendre des paris à la hausse ou à la baisse, hormis lors des phases d'exagération (lorsque le marché anticipe soit un effondrement de la zone, soit la résolution complète de tous ses problèmes).
- ❻ Divergence persistante entre la périphérie et le cœur de l'Euro-Zone. La faiblesse des pays périphériques est la partie connue de l'équation, mais l'éventualité d'une surchauffe de l'économie allemande pourrait faire son apparition.
- ❼ Une reprise de la croissance des marchés émergents pourrait ranimer la question des capacités. Beaucoup d'opérateurs cherchent à se positionner en vue d'un rebond des émergents, qui ont sous-performé pendant la majeure partie de ces deux dernières années. Goldman Sachs s'attend à une meilleure performance dans l'absolu en 2013, mais le potentiel de hausse pourrait être limité par les pressions inflationnistes et un éventuel resserrement monétaire plus précoce qu'attendu dans certains pays. Sans parler des préoccupations persistantes au sujet des déséquilibres intérieurs (liés à l'immobilier ou au rythme d'expansion du crédit en Chine ou au Brésil, aux déficits des comptes courants en Inde et en Turquie).
- ❽ Différenciation accrue d'un pays émergent à l'autre. Les réponses politiques varient: quand la Tchéquie recherche délibérément un affaiblissement de sa monnaie, la Russie est déjà en mode de restriction monétaire, par exemple. L'état des finances diffère aussi, de même que la valorisation des marchés nationaux. Il faut surtout s'attendre à des réponses très différentes au risque d'inflation.
- ❾ Les contraintes sur l'offre des matières premières devraient s'atténuer à moyen terme. Avec, notamment, la clarification du potentiel de la production de gaz de schiste aux États-Unis, les tensions sur l'offre mondiale devraient progressivement s'atténuer.
- ❿ Stabilisation de la croissance chinoise, mais pas comme jadis. Bien que le bureau d'études prévoit une stabilisation de la croissance chinoise l'année prochaine, le rythme de progression qu'il envisage ne dépasse guère 8%. La demande d'acier pourrait se révéler molle après un pic de la construction de nouveaux immeubles, mais la demande de cuivre pourrait rester forte 6 à 9 mois (ces métaux n'étant pas utilisés aux mêmes stades de la construction). À plus long terme, ce rythme de croissance moins vigoureux pourrait se répercuter en Australie, dont l'économie est tirée par un boom des matières premières. ■ o.d.

DU DIRIGISME À L'ÉCONOMIE OUVERTE

Un coup d'œil sur le tableau de bord des choix et politiques économiques au Sénégal, de 1960 à 2012, donne à voir deux options économiques majeures. Celle qui va de 1960 à 2000, avec le régime socialiste sous les présidents Léopold Senghor et Abdou Diouf et durant laquelle, l'option de l'économie politique était une intervention directe de l'Etat dans l'économie nationale et ; celle qui va de 2000 à 2012, avec le régime libéral sous Abdoulaye Wade et durant laquelle, l'option de l'économie politique était d'intervenir de manière indirecte dans la création de richesses. Au bout du compte, les socialistes finirent par faire du libéralisme (Programmes d'ajustement structurels) et les libéraux finirent par faire du socialisme (subvention et aides). Revue des politiques publiques majeures au Sénégal, de 1960 à 2012.



Dakar, une ville en plein expansion

1960-1970: La voie socialiste «à l'Africaine»
Durant cette période, les gouvernants sénégalais avaient choisi pour dérouler leur politique économique, la voie socialiste «à l'africaine». Cela se traduisait par une intervention directe

dans l'Economie et qui faisait de l'Etat, le principal acteur du développement économique du pays. L'objectif à long terme, dans cette perspective de voie socialiste «à l'Africaine», était de libérer le monde rural de sa forte dépendance vis-

à-vis des commerçants «traitants», considérés comme des exploitants. Ainsi, l'économie Sénégalaise devrait avoir pour socle, le secteur primaire dans toutes ses composantes (Agriculture, Elevage et Pêche), avec un accent sur l'accroissement et la diversification de la production agricole comme base de croissance de l'économie et de l'amélioration des conditions de vie. Ce fut l'âge d'une véritable politique de formation, d'encadrement et d'accompagnement du monde paysan du secteur primaire (Centres d'Expansion Rurale "CER", Office National de Coopération et d'Assistance au Développement "ONCAD", Société Nationale d'Achat et de Distribution "SONADIS") qui seront liquidés par la suite.

1970 – 1980:

Déréglementations et surchauffe des marchés
Entre 1970 et 1980, l'Etat du Sénégal va profiter de l'arrivée massive en Afrique, des fonds spéculatifs des pétrodollars qui furent le choc pétrolier de 1973, et du «boom» sur les cours des matières premières, notamment l'arachide et le phosphate, en développant un tissu industriel structurant pour accompagner le développement du secteur primaire. C'est durant cette décennie que le Sénégal va mettre sur pied la Zone franche industrielle (1974). Celle-ci a pour finalité d'encourager les exportations, dans le but d'avoir un solde commercial positif et de se prémunir de tout aléa économique et de toute destruction de valeur dans le moyen

et long terme. Il s'agissait d'accorder des conditions préférentielles aux Petites et moyennes entreprises pour leur permettre d'être compétitives sur le marché international. Ainsi, les investissements passèrent de 36,5 milliards de F Cfa entre 1960 et 1967, à 165 milliards de francs Cfa entre 1970 et 1976. Mais voilà que vers la fin des années 80, l'économie mondiale se globalise avec son lot de dérèglements et de surchauffe des marchés. L'Etat du Sénégal qui avait fait de gros investissements dans le secteur secondaire (on a estimé à 70, le nombre de sociétés parapubliques créées entre 1970 et 1976) attendait, naturellement, des retours sur investissements et sur objectifs, pour payer ses dettes. Malheureusement, les attentes de rentabilité escomptées n'ont pas été au rendez-vous. C'est ce que Senghor, puis Abdou Diouf désignèrent par l'expression «la détérioration des termes de l'échange» pour expliquer les situations intermédiaires que traversait le Sénégal.

1980 – 2000: Les Programmes des ajustements structurels

Comme le Sénégal s'était lourdement endetté auprès des institutions de Bretton Wood, le FMI et la Banque mondiale (BM) vont l'obliger à adopter un recadrage macro-économique, marqué par des mesures ultra libérales: le désengage-

ment de l'Etat, la privatisation des secteurs publics et parapublics et la libéralisation de l'économie nationale. Ces politiques d'ajustement se sont faites en trois (03) phases. Une première phase (1979 -1984) marquée par des politiques de stabilisation dont le but était d'assainir les Finances publiques. Une deuxième phase plus connue sous le nom des Ajustements structurels (1985 – 1991) et durant laquelle, l'Etat allait arrêter les subventions qu'il accordait aux entreprises publiques et parapubliques. La troisième et dernière phase de ce recadrage macroéconomique fut l'ajustement (1992-2000) dont le but était de permettre aux entreprises sénégalaises d'être compétitives sur le marché mondial. C'est l'ère des privatisations et des libéralisations, dopée par la dévaluation de 50% du franc Cfa (et contrairement à une idée répandue, la dévaluation était de 100% et non 50%). Entre 1994 et 2000, les taux annuels de croissance se situaient entre 4,5 et 5%, avec un taux d'inflation compris entre 2 et 3% à partir de 1996.

2000-2012: Une économie ouverte sur les pays arabes et l'Asie

A partir de 2000, le Sénégal connaît un changement de régime politique. Me Abdoulaye Wade le libéral succède à Abdou Diouf le socialiste. Le nouveau

régime dit de l'Alternance va adopter une structure économique de type libéral. Mais à mi-mandat, le régime de Me Wade, tout en maintenant la structure (le libéralisme), va faire du socialisme (interventionnisme) comme jamais le régime socialiste n'en avait fait. Sous Me Wade, l'Etat s'implique dans tous les domaines, à coups de subventions (10 milliards FCFA en moyenne par an pour le secteur agricole sauf en 2011) et de mise sur pied de fonds d'appui (Emploi des Jeunes, Femmes, Diaspora, Energie).

L'un des faits marquants sur le plan des politiques économiques publiques durant sa magistrature sera l'ouverture de l'économie Sénégalaise aux pétrodollars du Golf (Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis et Iran notamment) et aux fonds des pays du Sud-Est asiatique, (la Chine et l'Inde surtout).

Tout en maintenant le triangle traditionnel (l'Union européenne, BM, FMI), l'économie sénégalaise entre 2000 et 2012 a continué à coopérer avec ses partenaires occidentaux pour les besoins de sa politique de gestion de la demande (appui budgétaire), tout en traitant avec les pays arabes du Golf et ceux du Sud-est asiatique, pour sa politique d'investissements et de grands travaux (Port Autonome, Infrastructures routières, Industrie automobile). ■

Le nouveau régime dit de l'alternance va adopter une structure économique de type libéral, mais à mi-mandat, il va faire de l'interventionnisme à coups de subventions et de mise sur pied de fonds d'appui.

CADRAGE MACROÉCONOMIQUE

Le Sénégal a enregistré une croissance du PIB de 4% en 2011; estimée à 3,7% en 2012 et projetée à 4,7% pour 2013. Cette croissance a été essentiellement soutenue par la consommation privée, elle-même soutenue par les transferts des migrants Sénégalais à l'étranger, ainsi que le secteur industriel et celui des services.

- **Le budget 2013** a été voté à 2453 milliards FCFA, soit une hausse de 186 milliards FCFA. Plus exactement, il est passé ainsi de 2.531,116 milliards en 2013 contre 2.344,786 milliards en 2012.
- **Les recettes fiscales et douanières** devraient atteindre la barre de 1492,5 milliards en 2013 contre 1417 milliards en 2012, soit une hausse de 75,5 milliards.
- **Les recettes des Comptes spéciaux du Trésor** sont à 80,466 milliards contre 77,916 milliards en 2012, soit une progression de 2,55 milliards de en valeur absolue et 3,3 % en valeur relative.
- **Le déficit budgétaire** consigné dans les livres des finances et qui était de 6,9 en 2012, il devrait se stabiliser à 4,9% en 2013 et 4% en 2015, selon les projections de l'Etat.
- **La pression fiscale** est de 19,3 % et le ratio des dépenses d'investissement public sur les ressources internes rapportées aux recettes fiscales est d'environ 34,5 %.
- **L'inflation** devrait rester modérée à environ 2% en 2013.
- **Dans le budget 2013 et au chapitres des dépenses d'investissements**, il est prévu 200 milliards pour le secteur primaire, 119 milliards pour le secteur secondaire, 235 milliards pour le secteur tertiaire et 332 milliards pour le secteur quaternaire.
- **Le volume de la masse salariale de l'Etat pour 2013** est évaluée à 647 milliards dont 70 milliards constitués des salaires des Agences et Universités.
- **Le déficit budgétaire** est attendu à 8% du PIB en 2012 par le FMI et projeté par le Gouvernement du Sénégal à 6,7% du PIB en 2013. Le niveau des dépenses publiques friserait le seuil de 30% du PIB en 2013.
- **Le secteur primaire** a contribué pour 17.4% du PIB en 2011 et cette tendance devrait se poursuivre en 2012 et 2013. Cette contribution a été principalement tirée par l'agriculture (8,20%), l'élevage et la chasse (4,22%).
- **Le secteur secondaire** a contribué à hauteur de 21% en 2011, avec une projection identique en 2012 et 2013. Cette part a été portée en 2011 par les sous-secteurs de la construction (environ 4%) et de la transformation de viande et de poisson (environ 3%). En 2012 et 2013, ces sous-secteurs devraient être déterminants dans la contribution du secteur au PIB.
- **Le secteur tertiaire**, y compris l'administration publique, a contribué pour plus de 60% du PIB. Cette tendance devrait se poursuivre en 2012 et 2013. La croissance du secteur a été estimée à 3,8% en 2011, avec une projection de 4,3% en 2012, du fait de la reprise des activités de Sénégal Airlines.
- **L'encours de la dette intérieure** était estimé à 6,9% du PIB en 2010 et projeté à 8,2% du PIB en 2012. Parallèlement, l'encours de la dette extérieure qui pèse 27,5% du PIB en 2010 atteindrait 31,5% du PIB en 2012.
- Sur l'année 2011, **les exportations totales** étaient estimées à 16,8% du PIB contre 34,7% pour les importations, confirmant ainsi la tendance structurellement déficitaire de la balance commerciale (18% du PIB). Cette tendance devrait se poursuivre en 2012 et 2013, avec un déficit de la balance commerciale projetée à 18,7%.

Source: DPEE

Par Mohamadou SY «Siré»

POLITIQUES BUDGÉTAIRES LES GRANDS CHANTIERS DU PRÉSIDENT MACKY SALL

Le Gouvernement du Président Macky Sall a peaufiné une stratégie visant à relancer la compétitivité: l'austérité pour relancer la machine économique.



Le Président de la République du Sénégal M. Macky Sall

Durant son premier mandat, le président Macky Sall s'engage à réaliser un programme de relance de la compétitivité. Pour ce faire, un Fonds de Garantie et d'Investissements Prioritaires (FONGIP) d'un montant de 5 milliards de FCFA a été inscrit dans le budget 2013. L'objectif étant «d'apporter des appuis ciblés destinés aux petites initiatives, aux micro-entreprises et aux PME/PMI, qui doivent constituer le socle de notre croissance», explique le Premier ministre Abdoul Mbaye. A côté du FONGIP, le président Macky Sall prévoit de créer un Fonds Souverain d'Investissement Stratégique (FONSIS) qui contribuera

«à apporter des ressources aux entreprises privées et parapubliques nationales à fort potentiel de développement, notamment dans les secteurs des BTP, des médias, des télécommunications, de l'agroalimentaire, de l'énergie et des hydrocarbures, etc. Ce fonds permettra aussi de renforcer la gouvernance de ces entreprises» précise le ministre de l'Economie et des Finances, Amadou Kane.

Augmentation du taux d'absorption des crédits

L'étude de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social indique que les PME/PMI et autres entreprises ressentent les contrecoups d'un déficit de financement dû à la lourdeur des prêts bancaires dont les niveaux élevés de garanties bancaires exigées peuvent atteindre en moyenne 150% de la valeur des crédits demandés, selon le secteur. Le président sénégalais compte également augmenter de 85 à 90% dès 2013, le taux d'absorption des crédits extérieurs dont les taux d'exécution des montants programmés sont de l'ordre de 73% en 2011, soit un décaissement global de 310 milliards de FCFA pour 479 milliards FCFA programmés.

Un soutien massif à l'Agriculture

L'autre pilier de la relance de la compétitivité repose sur l'agriculture. Dans ce secteur, le président s'est engagé à augmenter la production et à améliorer la productivité agricole. Ce qui passe «par la modernisation des équipements des exploitations agricoles, la promotion des Pôles d'émergence et des Domaines Agricoles Partagés, la réalisation et la valorisation des aménagements agricoles, l'appui à la mise sur le marché des produits agricoles et maraîchers».

Hausse de l'impôt sur les sociétés de 25 à 30%

La réforme du Code Général des Impôts en cours de réalisation est un autre axe central de la nouvelle politique économique du gouvernement. Selon Amadou Tidiane Bâ, Directeur général des Impôts et des Domaines, la refonte du Code des impôts vise d'abord «à promouvoir la croissance économique tout en permettant une mobilisation optimale des ressources». Pour l'impôt sur le revenu des personnes physiques, il a été retenu un système d'imposition différenciée des revenus des personnes physiques. Concernant l'impôt

sur les sociétés, le gouvernement propose de rehausser à 30 %, le taux qui était à 25 %. «Ce taux restera incitatif dans la mesure où il est comparable à celui pratiqué dans la plupart des Etats membres de l'UEMOA», soutient Amadou Tidiane Bâ. Cette réforme planche aussi sur la fiscalité du secteur financier. De même, elle veut améliorer également la mobilisation de l'épargne et de l'intermédiation financière. La réforme porte notamment sur le régime fiscal applicable au crédit-bail, au capital-risque, à l'affacturage, à la finance islamique et aux contrats de concession (partenariat public-privé). Autant de leviers qui devront permettre à l'Etat, d'élargir son assiette fiscale sans "siphonner" les maigres revenus des ménages et des entreprises.

Baisse de l'impôt sur les salaires entre 15 et 100%

Concernant la fiscalité sur les salaires, allant de 15 à 100 % et dont la réforme est entrée en vigueur depuis Janvier 2013, les pertes en recettes pour l'Etat sont projetées à 28,9 milliards de FCFA. Elles seront comblées, affirme le Premier ministre Abdoul Mbaye, par un élargissement de l'assiette fiscale via le mécanisme du consentement à l'impôt. Selon les projections de la SNDES, la réforme induira un accroissement substantiel des recettes fiscales qui passeront de 1492 milliards de FCFA en 2012 à 2152 milliards de FCFA en 2017. Des ressources qui permettront à l'Etat de financer des programmes prioritaires à fort potentiel de croissance, renseigne t-il. ■

DÉLESTAGES, DÉSAGRÈMENTS ET DÉPENSES L'ÉLECTRICITÉ EN 3D

L'électricité reste et demeure sans conteste, depuis 2009, le goulot d'étranglement de l'économie Sénégalaise. Aussi bien pour les ménages que pour les entreprises..

Depuis 2009, les coupures d'électricité sont récurrentes avec en moyenne, 5 heures et demi par jour de délestage, soit quatre mois de délestage sur douze, renseigne une étude de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) intitulée «Impact des délestages sur le secteur informel». Cette étude porte sur 300 unités relevant du secteur informel qui ont été interrogées dans les 4 départements de Dakar (Dakar, Guédiawaye, Pikine, Rufisque) ainsi que dans celui de Mbour. Le chiffre d'affaires journalier de ces entreprises varie de 400 FCFA (commerce de boissons) à 350.000 FCFA (fast food). L'effectif permanent fluctue entre 1 et 50.

La boulangerie-pâtisserie constitue le corps de métier dont la facture d'électricité est la plus élevée, soit 554.000 FCFA tous les deux mois. Les délestages surviennent entre 2 et 3 fois par jour et durent en moyenne 5 heures et demi par jour. Le montant moyen bimestriel (tous les deux mois) des factures d'électricité s'établit à 74.290 FCFA.

Pour faire face aux délestages, indique cette étude de la DPEE, certaines entreprises ont acquis des groupes électrogènes (15,1% des répondants) dont le coût d'investissement est compris entre 45.000 FCFA et 8 millions de FCFA. Quant au carburant utilisé, son coût mensuel est compris entre 1.500 FCFA et 900.000 FCFA, tandis que les autres coûts mensuels liés à l'entretien et au fonctionnement du groupe varient entre 3.100 FCFA et 10.000 FCFA.

Le manque à gagner journalier imputable aux délestages:

45 854 francs Cfa

Le manque à gagner journalier imputable aux délestages pour les unités informelles est estimé en moyenne à 45.854 FCFA par la DPEE. Au chapitre des difficultés occasionnées par les perturbations dans la distribution de l'électricité, les unités informelles ont évoqué des problèmes de trésorerie (44,6% des répondants), des pertes de commandes (39,3%), des déficits de production (36,9%), des retards dans l'exécution des commandes (29,2%), des heures supplémentaires (17,8%), des destructions temporaires d'équipements (15,8%), des pertes définitives de matériel (6,4%) et des pénalités à payer (39,2%).

Au titre des réclamations auprès de la Senelec, (3,7% des répondants y ont eu recours) à peine 0,5% ont obtenu une réparation. Par ailleurs, 77,1% des entreprises de l'informel n'ont pas procédé à un report ou une annulation des investissements du fait des délestages, contre 22,9% qui en ont été retardés ou annulés. A moyen et long termes, les entreprises du secteur informel ont affirmé à 22,5%, ne pas avoir de stratégie de contournement si la situation des délestages devait perdurer, indique cette étude de la DPEE. ■



© Photo D.R.

> SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ ENTRE 2000 ET 2012 Un gouffre à milliards

Volume des dépenses fiscales

300 MILLIARDS FCFA ENTRE 2005 ET 2008 !

Un bilan financier, conjointement mené par la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques, la Direction Générale des Impôts et Domaines, l'Agence Nationale de la Statistique et la Démographie et l'Agence pour la Promotion des Investisseurs, évalue à 300 milliards FCfa, le manque à gagner pour le Trésor public du fait des dépenses fiscales sur la période 2005-2008. Ces dépenses fiscales ont principalement concerné la TVA (70,7% de dépenses fiscales pour 431,5 milliards FCfa effectivement recouverts), les droits de douanes (14,7% de dépenses fiscales pour 190,1 milliards FCfa effectivement recouverts), l'impôt sur les sociétés (11,8% de dépenses fiscales pour 86,7 milliards FCfa effectivement recouverts), la contribution forfaitaire à la charge de l'employeur (0,3%), la taxe sur les conventions d'assurances (0,6%), les taxes spécifiques (0,2) et l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières (0,3%). ■



Centrale de transformation électrique

© Photo D.R.

139 milliards, 500 milliards ou 800 milliards FCFA? Difficile de se retrouver dans cette valse des milliards injectés dans le secteur de l'électricité entre 2000 et 2012. Au plus fort de la crise de l'électricité, un montant de 139 milliards F CFA aurait été injecté

dans le secteur, affirme l'ancien ministre de l'Energie, Karim Wade, qui sera démenti par son prédécesseur à la tête de ce ministère, Samuel Sarr, qui avance quant à lui, le chiffre de 500 milliards F CFA. L'ancien président de la République, Me Abdoulaye Wade, surpris par cette passe d'armes entre ses deux ministres de l'énergie, avait affirmé devant la presse, ne pas comprendre la persistance des délestages alors qu'il aurait investi à ce jour, 800 milliards F CFA dans le Plan Takkal, une stratégie qui était pourtant évaluée à 650 milliards de FCFA et mise en place pour venir à bout des délestages.

Pour cette année, la subvention à l'électricité a chuté de 25 milliards de FCFA, passant de 105 milliards en 2012 à 80 milliards en 2013, soit une baisse de 25 milliards. ■

IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Baisse de huit points entre 2005 à 2012

Le taux de l'Impôt sur les Sociétés (IS) était de 35% avant 2000 et ceci, jusqu'en 2003. En 2004, ce taux a été abaissé de 35% à 33%, puis à partir de 2005, de 33% à 25%. En somme, en l'espace d'une année (2004-2005), le taux de l'IS aura baissé de ...8 points (de 33% à 25%). Et lors de l'ouverture du premier forum national sur la compétitivité de l'économie sénégalaise qui s'est tenu le 20 Novembre 2012, le Premier ministre Abdoul Mbaye a annoncé un relèvement du taux de l'impôt sur les sociétés au Sénégal (IS) de 25 à 30%, à partir de 2013.

RAPPORT DE LA BANQUE ASIATIQUE DE DÉVELOPPEMENT LE SIÈCLE DE L'ASIE

La Banque Asiatique de Développement a publié en Août 2011, un rapport intitulé «Asia 2050: Realizing The Asian Century». Une étude prospective qui décline les leviers que la région compte activer pour faire de ce siècle, celui de l'Asie. Un peu dans la même perspective de l'étude prospective «Africa 2025» du Think Tank «Futurs Africains» sous la direction du Pr Alioune Sall.

Par Octave Dossou

Singapour, la ville nocturne



© Photo D.R.

L'Asie vit une transformation historique depuis quelques années. Les progrès (rapides) qu'elle a réalisés au cours de ces cinq dernières décennies ont été l'une des plus grandes réussites en matière de politique d'Économie du Développement. Si l'Asie continue à se développer sur sa trajectoire récente, elle pourrait d'ici 2050, compter pour plus de la moitié du PIB mondial, du commerce et de l'investissement. Son revenu par habitant (entre 3.946\$ - 12.196\$), pourrait augmenter de six fois, permettant de faire de quelque 4 milliards d'Asiatiques, une nation prospère, note le rapport.

En doublant presque sa part du PIB mondial (de 27% en 2010 à 51% d'ici à 2050), l'Asie sera la première puissance économique mondiale, indique le rapport. Alors que la réalisation de ce scénario est plausible, la bataille est loin d'être gagnée renseigne ce rapport qui rajoute que l'Asie, compte tenu de sa diversité et de sa complexité, offre des possibilités importantes mais doit affronter des défis majeurs. Dans sa marche vers la prospérité, l'Asie devra maintenir des taux de croissance élevés, s'attaquer aux inégalités croissantes, et atténuer la dé-

gradation de l'environnement dans la course aux ressources.

Des réponses stratégiques à des questions multidimensionnelles et multi-générationnelles

Cette étude a identifié pour les 40 prochaines années (2010-2050), les facteurs de changement et les choix politiques (coopération et intégration régionale, transformation de la gouvernance et des institutions, esprit d'entreprise, innovation technologique, réduction de l'intensité énergétique et sécurité énergétique, une nouvelle approche de l'urbanisation, transformation du secteur financier, inclusion et équité) que la région doit définir et mettre en œuvre tant aux niveaux nationaux, régionaux que mondiaux.

Pour relever ces défis, les politiques qui ont été efficaces dans le passé où l'Asie était en grande partie, une région à faible revenu et une économie peu ouverte au reste du monde, sont moins susceptibles d'être efficaces aujourd'hui ou à l'avenir, note le rapport. Des réponses à ces questions multidimensionnelles et multi-générationnelles dépendront en grande partie, le devenir d'un continent et la «réalisation du siècle de l'Asie», lit-on dans le rapport. ■

Par Octave Dossou

L'ASIE EN 2050 COMME IL Y A CINQ SIÈCLES

Il y a cinq siècles, vers les années 1500 (XVI^{ème} siècle), le continent Asiatique était le centre de gravité de l'économie mondiale (la Route de la Soie), avant que la première révolution industrielle (1765-1845) ne le transférât vers l'Europe (Angleterre et France), puis plus davantage à l'Ouest, vers l'Amérique, avec la seconde révolution industrielle (1896- 1929) suivie de la révolution informatique qui a démarré depuis la fin du XX^{ème} siècle (1980) et qui est toujours en cours, un peu partout dans le monde.

Depuis 40 ans, le continent Asiatique est entrain de redevenir, lentement mais sûrement, ce qu'elle fut il y a 5 siècles, le centre d'ancrage de l'économie régionale et mondiale. Ironie du sort, c'était grâce au Commerce mondial (Route de la Soie) que l'Asie était le point de convergence de l'économie mondiale, c'est grâce à la Mondialisation- le Commerce mondial- que l'Asie est entrain de récupérer sa place que l'Industrialisation- l'industrie- lui avait ravie. La Route de la Soie, un avant-goût de la Mondialisation...

La trajectoire de l'Asie ces 40 dernières années est un hymne à

l'audace, à la vision et à la volonté, bâties sur des valeurs. Le tout, sous fond de contradictions et de miracles.

Le continent de toutes les disparités

Le continent Asiatique (Asie de l'Est et du Pacifique, Asie du Sud et Asie Centrale) est une région vaste et hétérogène, physiquement, socialement, politiquement et économiquement. Il comprend certaines des économies les plus compétitives et les plus sophistiquées au monde comme le Japon, Hong Kong, la Chine, Singapour, la Corée du Sud et l'Inde et, des économies

en passe de devenir des acteurs mondiaux importants comme l'Indonésie et le Viêt-Nam. Mais aussi, de nombreux pays sous-développés et dont les économies sont fragiles comme l'Afghanistan, le Népal et de nombreuses îles du Pacifique. Au-delà de ces écarts, la vitesse et l'ampleur du progrès économique et social de l'Asie sont indéniables au cours des 40 dernières années.

Education, éthique du travail et sens élevé du bien commun

En dépit de sa diversité géographique, politique, linguistique et culturelle, les nations du continent asiatique partagent une vi-



sion commune: la poursuite d'un développement économique et social rapide. En ce sens, les nations asiatiques se sont construites en accordant une place de choix à l'éducation, à l'éthique du travail et au sens élevé du bien commun.

Pourtant, contrairement aux nations Européennes, les nations Asiatiques ne sont liées ni par une histoire commune, ni par la culture, ni par la religion ou le patrimoine. Les Asiatiques, comme les Africains à beaucoup d'égards, parlent des dizaines de langues, sans une racine commune comme le grec ou le latin, la base de la plupart des langues européennes. Souvent, les différents pays d'Asie ont des liens économiques et sociaux plus étroits avec des pays en dehors de l'Asie qu'avec ceux de la région (Chine, Inde, Japon).

Quand le Japon montre la voie

La possibilité d'une croissance économique rapide et la capacité de se relever des pires traumatismes, ont été démontrées par la transformation du Japon en un pays riche en l'espace d'une génération (25 ans). Un exploit imité par la Corée du Sud, Taïwan, la

Chine, Hong Kong, et Singapour. La Malaisie et la Thaïlande, jadis parmi les pays les plus pauvres, sont devenues des pays à revenu moyen-supérieur. Et deux des plus grands pays de la région, la Chine et l'Inde, progressent à un rythme impressionnant et feront partie des 3 premières puissances économiques mondiales à partir de 2025 selon les projections du FMI. Il n'est donc pas surprenant que toute l'Asie, en dépit de son hétérogénéité, aspire à imiter ces exemples de réussite.

Les contradictions de l'Asie

Lorsque l'on considère les perspectives économiques et sociales de l'Asie, il est important de garder présent à l'esprit, les nombreux paradoxes qui existent dans la région. Bien qu'elle soit la région ayant la plus forte croissance dans le monde (en moyenne 8%), l'Asie abrite encore près de la moitié de l'absolue pauvreté du monde, avec un revenu par habitant de moins de 1,25 \$ US par jour.

L'Asie est devenue la plaque tournante mondiale de la fabrication et des services de technologie de l'information. Pourtant, un grand nombre de ses habitants est analphabète ou au chômage.

D'un côté, le vieillissement de la population est un sujet pré-occupant au Japon, en Corée du Sud, en Chine, au Pakistan et aux Philippines. De l'autre, en Asie Centrale, les taux de croissance démographique sont élevés.

La région est un foyer de l'épargne et le plus grand prêteur net pour les pays développés, mais son secteur financier est sous-développé comparé à l'Europe ou aux Etats-Unis.

Le miracle asiatique

À bien des égards, la région attire toutes les attentions. L'Asie est en plein essor. Sur de nombreux aspects, ce XXIème siècle semble bien être celui de l'Asie. Pour preuve, les revenus en Asie ont atteint près de 5000 \$ en parité de pouvoir d'achat en 2010, en croissance de 9,4% par an au cours de la décennie 2001-2010. Les taux d'investissement ont atteint des sommets, avec une moyenne de 35% du PIB au cours de la décennie. Ce qui suggère une grande confiance dans l'avenir de la région. La croissance annuelle moyenne des exportations a été de 11,4% sur la même décennie. Les entrées nettes de capitaux privés dans la région ont été en moyenne de 83 milliards de dollars par an. La dette extérieure de la région est tombée à 14,5% du PIB. Les réserves de change de l'ordre 3,5 mille milliards de dollars ont été placées dans les pays en développement, principalement aux Etats-Unis. L'Asie devient de plus en plus une région à revenu intermédiaire. Selon le FMI, seuls sept pays asiatiques avaient un revenu par habitant de moins de 1000 \$ en 2010. De par sa résilience à la grande récession de 2007-2009, l'Asie démontre qu'elle est une puissante économie. ■

MEILLEURES DESTINATIONS
"ÉTHIQUES" EN 2013
LE CAP-VERT, LE GHANA
ET L'ÎLE MAURICE DANS
LE TOP 10



Le Cap-Vert, l'une des destinations éthiques

© Photo D.R.

Le Cap-Vert, le Ghana et l'Île Maurice font partie des dix meilleures destinations "éthiques" dans le monde pour 2013, en raison de la façon dont ils défendent les Droits de l'homme, préservent leur environnement et mènent leur politique de protection sociale. L'annonce a été faite lors de la Journée internationale des Droits de l'Homme (10 Décembre) au Commonwealth Club de San Francisco, en Californie, aux USA.

Aucun pays n'est parfait. Tous ont leurs défauts. Chacun de nos gagnants, cependant, a fait un véritable effort pour "faire la bonne chose" dans les nombreux domaines que nous prenons en considération, indique Earth Island Institute dont Traveler éthique, fondée en 2003, est un des projets. Les gagnants sont les suivants: Barbade, Cap-Vert, Costa Rica, Ghana, Lettonie, Lituanie, Île Maurice, Palau, Samoa et Uruguay. Le voyage, étant l'une des plus grandes industries du monde, Traveler éthique vise à travers ce classement, le pouvoir économique des touristes pour soutenir les meilleures pratiques. ■

THINK TANK «DEMAIN L'AFRIQUE – TOMORROW AFRICA»

L'Afrique de 2060 se construit aujourd'hui

«Demain l'Afrique-Tomorrow Africa» est un think tank panafricain à vocation politique, économique et social, pour une citoyenneté de transformation en Afrique, renseigne son Directeur exécutif, Elimane Haby Kane, qui avance que le think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa» est une réponse à la question historique et interpellatrice du Professeur Joseph Ki-Zerbo: A quand l'Afrique?



Elimane Haby Kane

© Photo D.R.

La mise sur pied du think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa» est la résultante selon ses initiateurs, des fruits du Symposium international sur le cinquantenaire des indépendances africaines, tenu en Novembre 2010 à Cotonou (Bénin) et des Journées Africaines de Refondation de la Gouvernance en Afrique, initiées par l'Alliance pour la Refondation de la Gouvernance en Afrique (ARGA), qui s'étaient tenues à Praia en Juillet 2012. Cette industrie d'idées plaide pour une refondation politique, une reconstruction sociale, une régénération culturelle et un progrès économique en Afrique. Tout simplement, un moment de transformation sous le double angle de changement en profondeur des hommes et des institutions, dira Elimane Haby Kane, le Directeur exécutif du think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa».

A travers ses réflexions, analyses et actions qu'il compte mener au service des Etats, des Collectivités territoriales, des Institutions régionales et sous-régionales, des ONGs et des

Entreprises en Afrique, le think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa», informe M.Kane, travaille autour de 2 pôles que sont: Ethique, Gouvernance et Solidarité d'une part et d'autre part, Stratégies et Politiques Publiques Endogènes, en Afrique.

Financement par «fonds éthiques»

Selon M. Kane, le NEPAD a été un programme ambitieux et révolutionnaire pour le développement en Afrique mais a péché dans sa stratégie de financement qui était encore basée sur les capitaux étrangers. Pour éviter ce qu'il qualifie d'«aide liée» ou «aide conditionnée», M.Kane renseigne que le think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa» lève des «fonds éthiques» qui en plus d'être légaux, ne sont pas générés par des exploitations ayant des conséquences néfastes sur les conditions de vie des populations africaines. M.Kane annonce que les sources de financement internes à l'Afrique seront privilégiées, voire exclusives, martèle le Directeur exécutif du think tank «Demain l'Afrique-Tomorrow Africa». ■

FONDS MIGRATION ET DÉVELOPPEMENT (FMD) DES FONDS POUR LES INITIATIVES LOCALES ET CELLES DE LA DIASPORA

Le Groupe de la Banque Africaine de Développement a lancé depuis le 10 Décembre 2012, son 3ème appel à propositions du Fonds Migration et Développement qui sera clôturé au plus tard, le 28 Février 2013. Le montant des subventions est compris entre 350.000 euros et 500.000 euros par projet.

Ce fonds est destiné aux organisations à but non lucratif (Associations de migrants, ONG travaillant sur des activités en rapport avec la Migration et le Développement) ainsi que les entités à but lucratif (Institutions financières, les opérateurs de transfert d'argent, les sociétés de développement commercial), situées en Afrique de l'Ouest. Le FMD vise à promouvoir et soutenir les initiatives locales et celles de la diaspora visant à améliorer la connaissance des flux, réduire les coûts des transferts, à optimiser

l'utilisation des ressources transférées, et à soutenir le développement local dans les pays d'origine des migrants.

Les projets ciblés

- Fournir un soutien pour le lancement d'opérations pilotes novatrices de transfert d'argent utilisant les TICs.
- Fournir un soutien financier et/ou institutionnel pour: le lancement d'opérations pilotes de transfert d'argent impliquant des IMF ; des incitations pour le regroupement d'autres opérateurs complémentaires et l'utilisation

accrue du système bancaire à travers l'introduction de l'assurance, l'immobilier et les produits d'accroissement d'épargne.

- Mettre en œuvre des projets de partage des coûts de santé tels que les mutuelles.
- Soutenir de nouvelles approches pour améliorer l'accès aux services bancaires pour les migrants, tant dans le pays d'origine que de destination.
- Produits et services financiers non bancaires et organismes de placement collectifs par les associations de migrants. ■

Zone CEMAC La croissance attendue à 5,8% en 2013

D'après les prévisions économiques de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale, la croissance économique s'établirait à 5,8% en 2013 dans la zone CEMAC, contre 5,6% en 2012. L'inflation qui s'est accentuée en cette fin d'année 2012, à 3,5%, dépassant la barre maximale de 3%, va se stabiliser à 3% en 2013. En clair, sur le marché, on observera une relative baisse des prix des denrées sur le marché durant cette année. Ce sont là quelques estimations du Comité de politique monétaire de la BEAC qui a tenu le 20 décembre 2012, sa quatrième et dernière session ordinaire de l'année 2012. Le CPM fonde ses prévisions sur le profil de la production pétrolière, le rythme de mise en œuvre des projets dans les secteurs miniers, énergétiques et des infrastructures et enfin une bonne tenue des finances publiques et de la monnaie. ■

BANQUES / LA NOUVELLE LISTE MONDIALE DES "TOO BIG TO FAIL"

Mandaté par les pays du G20 pour renforcer la législation du secteur bancaire, le Conseil de stabilité financière a mis à jour la liste mondiale des banques "systémiques" (too big to fail), dont la taille est un enjeu économique en cas de

faillite. Ces banques sont: Bank of China, BBVA, Groupe BPCE, Groupe Crédit Agricole, ING Bank, Mizuho FG, Nordea, Santander, Société Générale, Standard Chartered, State Street, Sumitomo Mitsui FG, Unicredit Group, Wells

Fargo, Bank of New York Mellon, Crédit Suisse, Goldman Sachs, Mitsubishi UFJ FG, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland, UBS, Barclays, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, HSBC et JPMorgan Chase. ■ M.M



DE LA MEDIATION A LA JUSTICE ARBITRALE: LE MEDI'ARBITRAGE

UNE VISION STRATEGIQUE POUR LES INVESTISSEURS ET ENTREPRENEURS AFRICAINS

Par Professeur Rodney Daniel,
Juge-médiateur international près de la Cour International de Médiation.

La médiation est une procédure de recherche de solution des conflits par laquelle des entités qu'un différend oppose, en phase contentieuse ou précontentieuse, tentent de parvenir à une solution par l'intervention d'un tiers: le médiateur.

Ce dernier a pour mission d'accompagner les parties et les aider à fixer une solution commune. C'est aux protagonistes eux-mêmes de décider de la façon la plus optimale de résoudre leur différend. Le médiateur n'est pas force de proposition. Il est chargé de défaire le nœud psychologique du litige, de mettre à jour la volonté des parties à trouver une solution. Le médiateur, par son expertise, permet le rétablissement d'une communication apaisée et efficace entre les parties, accompagne celles-ci dans la clarification de leur positionnement et l'analyse de leurs véritables intérêts et besoins. En définitive, la médiation est un processus au cours duquel le tiers, indépendant, impartial, neutre et tenu à

la confidentialité, accompagne les parties en litige pour qu'elles trouvent, elles-mêmes et librement, la meilleure solution au conflit qui les oppose. La médiation fait partie des modes alternatifs de résolution des conflits. Parfois assimilée à une procédure, lorsqu'elle est prévue par des textes législatifs, elle est néanmoins unanimement considérée comme devant respecter un processus spécifique d'accompagnement. Considérant la définition et les techniques de la médiation, la médiation des conflits «instrumentalise la qualité relationnelle et de communication». Actuellement, c'est le seul moyen assisté par un ou des tiers, qui offre une liberté de décision aux protagonistes d'un conflit. Ainsi, au-delà de l'équité et

du bon sens, la médiation propose aux parties engagées un pouvoir décisionnel unique sur l'issue de la procédure/processus de médiation.

Le médi'arbitrage: vision nouvelle pour l'Afrique des affaires

Si l'Afrique dispose de fortes richesses naturelles, elle dispose également d'une véritable force de travail grâce à sa démographie. Le développement des entreprises commerciales locales/ nationales, la création de sociétés de services, le développement de l'entrepreneuriat Africain, les micro-projets féminins, l'arrivée en Afrique de sociétés étrangères ne sont pas sans conséquences sur l'organisation

des relations commerciales bi-multilatérales. Ce flux d'entreprises, à terme, fera naître de nombreux conflits commerciaux. Les fréquents litiges commerciaux, nés de l'interprétation d'un contrat, de la contestation d'une facture ou de la qualité du produit ou de la prestation fournie sont d'abord et avant tout traités par la négociation, les acteurs étant bien conscients de la nécessité de conserver une bonne relation commerciale, que celle-ci soit amenée à durer ou non. Dans la majorité des cas, les parties en situation trouvent un terrain d'entente. Mais il arrive que la situation se bloque, qu'elle inventorie une série d'événements antérieurs, de faits plus ou moins précis, d'interprétations. Et ce qui n'était qu'un litige devient un véritable conflit avec ses ingrédients qui l'alimentent et le font perdurer au-delà du simple aspect technique ou juridique: les contraintes, les interprétations, les jugements... Ainsi, la médiation s'imisce dans les litiges quasi exclusivement au niveau du précontentieux.

Quel avenir pour le médi'arbitrage en Afrique?

En Afrique, la médiation se fait en général avec l'Etat. Ce dernier ne peut pourtant être juge et partie. La médiation est encore une es- pèce d'inconnue en Afrique, quand bien même elle présente des avan- tages exceptionnels aux hommes d'affaires, aux entreprises et aux sociétés commerciales qui pour- raient entrer en conflit avec leurs homologues. La pratique de la médiation doit être en adéquation avec l'esprit des parties, leurs cultu- res, leurs expériences individuelles, leur environnement respectif et leur histoire. Les parties ont le droit de s'entendre en vertu des droits qu'elles s'accordent (droit des parties) et ces droits sont pleinement respectés dans le cadre de l'équité. La médiation est un nouveau souf- fle, une manière plus humaine et



plus juste de régler les litiges. Lors- que la médiation s'internationalise, elle suppose des interlocuteurs ap- partenant à des pays, des cultures et des droits différents. Et c'est dans ce contexte que la Cour In- ternationale de Médiation, organe international de justice privée et de résolution des litiges, met en re- lief les atouts de la médiation pour surmonter les nombreux obstacles inhérents à tout processus trans- frontalier. Tout d'abord, cette Cour propose une véritable souplesse de ses procédures dans la mesure où les parties et leurs conseils vont pouvoir mettre au point une médiation taillée sur mesure. Les avantages de son action sont, prin- cipalement:

- Rapidité: Le délai dans lequel la sentence arbitrale devra être ren- due par le ou les médiateur(s) est fixé par les parties. Ce délai ne peut excéder 6 mois.

- Confidentialité: Elle est soustraite à toute publicité, ce qui préserve l'avenir des relations d'affaires.

- Convivialité et «adaptabilité»: Les parties choisissent le ou les médiateur(s) en nombre impair en fonction de la nature du différend (juridique et / ou technique) à ré- gler.

- Nationale et internationale : Indé- pendamment de la nationalité des entreprises, les parties sont placées

sur un pied d'égalité.

- Une justice économique: Les hon- oraires des arbitres et les frais d'administration de la Cour sont proportionnels à la valeur du litige et déterminés selon un barème dis- ponible.

- Audiences: Le médiateur dispo- se d'une arme puissante: l'aparté ou entretien séparé (dit individua- lisé), également connu sous le nom américain de «caucus». Puis, les audiences contradictoires. Les en- tretiens individualisés ou séparés permettent aux parties de dire au médiateur le fond de leur pensée. Ces informations sont communi- quées au médiateur sous la plus to- tale confidentialité et il ne pourra jamais faire état de leurs contenus, ni même du fait qu'il les ait reçues, sauf si les parties le lui demandent.

- Liberté: En accord avec la Cour, les parties peuvent choisir librement le lieu où se déroulera la médiation. La justice privée et économique de la Cour est une procédure exporta- ble puisqu'elle peut siéger dans les Etats étant partie aux Accords de NewYork.

La mondialisation de l'entreprena- riat et des investissements dans la zone Afrique est un atout et le ré- glement extrajudiciaire des litiges par la médiation une plus-value universelle, juste et humaine. ■

1^{ère} ÉDITION DU COLLOQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UNIVERSITÉ HASSAN II

LA PME, ENJEU ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES

La Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de l'Université Hassan II Aïn Chock organise les 14 et 15 Mars 2013, la première édition du colloque de son Master des Ressources Humaines, qui mettra en vedette, les liens entre les politiques et les pratiques R.H. des P.M.E ainsi que les corrélations entre Culture organisationnelle et performances. Entretien avec le Pr Nouredine Cherkaoui, Enseignant-Chercheur en Gestion des Ressources Humaines à la dite Université.

Par Abdou Diaw

Votre Master de Management des Ressources Humaines organise un colloque international les 14 et 15 Mars 2013 à Casablanca, autour du thème «La gestion des ressources humaines dans les P.M.E: Quelles pratiques pour la performance?». Dans quel cadre s'inscrit cet événement?

Après la sortie des trois premières promotions, l'Université Hassan II veut insuffler une nouvelle dynamique à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Cette dynamique a été conçue autour de quatre axes. Il s'agit d'abord d'un montage pédagogique et scientifique pour garantir la qualité de l'enseignement dans une institution publique de formation. Ensuite, l'ouverture de l'Université sur son environnement économique et social et réciproquement, l'ouverture de l'environnement sur l'Université, à travers l'organisation de conférences et de tables rondes. Le troisième axe concerne l'employabilité de nos lauréats dont ceux de la première promotion, à 100%, ont trouvé un emploi et la seconde, partiellement. Le quatrième et non des moindres s'inscrit dans un principe universel des institutions d'enseignement supérieur et qui stipule qu'un enseignement de master ou de doctorat reste insuffisant sans implication dans la Recherche. Voilà les raisons qui fondent l'organisation de ce colloque de Mars 2013.

Quels seront les problématiques qui seront débattues lors de ce colloque?

Nous sommes partis au niveau du Comité scientifique, d'un constat relatif

à la brutalité de la crise actuelle et des événements que connaît le monde Arabe. Ces événements constituent pour les entreprises, une mise à l'épreuve de leurs choix stratégiques en matière d'investissement, de fonctionnement, de la qualité de leurs dirigeants en ce qui concerne la maîtrise et même l'anticipation des risques, de la solidarité de leur management et de leurs ressources humaines et des pratiques RH. Les entreprises se posent une multitude de questions, et par conséquent, l'idéal serait d'analyser les réalités de la totalité de nos organisations économiques. Cet objectif nous a semblé trop ambitieux, pour ne pas dire, prétentieux. C'est ainsi que nous avons, sur la base d'une segmentation des entreprises, fait un choix en partant de l'idée qui considère que la PME est l'enjeu économique et social fondamental des économies émergentes. Ces P.M.E. qui constituent 95% du tissu économique du pays sont moins étudiées au niveau des problématiques de management et notamment dans le domaine de la GRH. Nous sommes partis aussi d'un second constat relatif à l'absence d'une vision propre au niveau des conceptions et des pratiques modernes de GRH surtout au niveau des PME. En fait, la gestion administrative encore dominante dans nos P.M.E, l'écoute des collaborateurs, les problèmes inhérents à leurs attentes ou leur valorisation, ne passent pas nécessairement par la création de structures ad hoc en période de crise sociale ou de grève chaude, mais par un comportement de tous les jours, marqué par une gestion de proximité



© Photo D.R.

M. Charkaoui lors de son intervention au colloque

venant de l'ensemble des managers, et l'observation ainsi que le suivi des données externes qui passent par un système de veille stratégique politique, économique, social et culturel. ■

LES AXES DU COLLOQUE

• **Quel état des lieux de la G.R.H. au niveau des P.M.E. Marocaines?**

• **Quelles représentations et quel système de valeurs peuvent générer des perceptions, des comportements et des pratiques managériales R.H. différentes d'une P.M.E. à une autre, ou d'un secteur à un autre?**

• **Entre diversité, source de divergence et de richesse, et homogénéité, y'a-t-il un modèle médian pour de nouvelles politiques et pratiques R.H?**

• **Quels rapports de causalité entre les pratiques RH et les performances dans les PME ?**

MOHAMED EL KETTANI

PDG du Groupe Attijariwafa bank

“ Oeuvrons au service de cette Afrique qui avance ”

INTERVIEW RÉALISÉE PAR MOHAMADOU SY «SIRÉ»

Organisée par le Groupe Attijariwafa bank sous le Haut Patronage de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, la 2^{ème} édition du Forum International «Afrique Développement» s'était tenue du 08 au 09 Novembre 2012 à Casablanca. Placé sous le thème «Quels leviers d'accélération pour la coopération Sud-Sud?», ce forum de deux jours a constitué une plateforme d'échange et de réflexion. Le Président Directeur Général du Groupe Attijariwafa bank, Mohamed El Kettani, nous en dit un peu plus sur le «Forum Afrique Développement» qui sera à n'en point douter, un haut lieu de rendez-vous des Décideurs, Dirigeants, Financiers et Entrepreneurs Africains.

Vous venez d'organiser avec succès, la seconde édition de votre forum Afrique Développement (8 et 9 Novembre 2012). Est-ce inconvenant de faire un parallèle avec le forum mondial de Davos? Quels ont été les principaux enseignements de cette seconde édition?

Je ne sais pas s'il faut faire des comparaisons avec Davos ou tout autre événement, tant le Forum Afrique Développement est l'une

des déclinaisons de la stratégie de développement du groupe Attijariwafa bank sur le continent Africain. Il s'agit, pour nous, de contribuer, à travers une telle manifestation, à l'essor de l'économie des pays où nous nous implantons en aidant à la bancarisation et plus globalement la financiarisation des agents économiques et de leurs échanges. L'engouement suscité par ce forum, qui en est à sa deuxième édition, nous conforte

dans l'idée que non seulement il répond à une véritable attente mais, surtout, il permet de créer des opportunités concrètes d'affaires entre opérateurs du continent. Le pragmatisme des hommes d'affaires qui cherchent l'optimisation de leurs interventions nous ont naturellement conduit à un format de rencontres qui allie des réflexions d'ordre stratégique sur les sujets de préoccupation du moment et des contacts d'affaires pour contracter

M. Mohamed El Kettani lors de son intervention au forum



LE GRAND ENTRETIEN

des affaires ou nouer des alliances créatrices de valeur entre les entreprises Africaines. Les résultats de ce deuxième forum, en terme de nombre de participants, plus de 1300, et de rencontres B2B (environ 4000) sont significatifs pour un forum qui n'aura duré que 36 heures. Sans vouloir m'étaler sur les enseignements, le principal constat c'est que le potentiel de développement Sud-Sud est non seulement très important, mais surtout, qu'il est à portée de main. Les structures d'accompagnement existent, les difficultés qui peuvent demeurer ici et là peuvent être contournées. Avec une dose de courage, certains entrepreneurs ont démontré que cela peut être réalisé assez rapidement.



cer dans le même temps ses positions de marché qui varient, selon les domaines, entre 25% et 50%, les opportunités de croissance qui s'offraient au groupe étaient beaucoup plus localisées à l'extérieur des frontières, même si, tous les jours, les équipes du groupe au Maroc continuent de se battre afin de gagner des parts additionnelles de marché. Les pistes de croissance se sont orientées, naturellement, vers les zones géographiques qui ont le plus de similitudes avec nos activités au Maroc en plus, bien évidemment, d'un potentiel de rendement supérieur, ou du moins, équivalent à celui de nos activités Marocaines. Les Zones UEMOA et CEMAC ont cette caractéristique de deux espaces économiques unifiés avec une

«Le principal constat, c'est que le potentiel de développement Sud-Sud est non seulement très important, mais surtout, qu'il est à portée de main.»

Pourquoi AWB a choisi la croissance externe comme stratégie de pénétration du marché du Grand Sud Africain, précisément dans la Zone de l'UEMOA et celle de la CEMAC?

Comme cela a été dit à plusieurs reprises, le groupe Attijariwafa bank, né de la fusion de la Banque Commerciale du Maroc et de Wafabank en 2004, développe des activités bancaires et d'assurance dans tous les domaines et y détient des parts de marché très conséquentes avec une position de leader depuis plusieurs années. En outre, fort d'un gisement en ressources humaines de qualité, qui a su d'une part, réussir une fusion d'envergure dans un délai record et de l'autre, renfor-

régulation et un mode de gouvernance assez proche de celui de notre pays. Par ailleurs, les peuples de ces pays ont une grande proximité culturelle avec le Maroc depuis des siècles et sont des partenaires économiques potentiels d'envergure et assez complémentaires pour les deux parties. Enfin, la pratique de la langue Française, a facilité les implantations dans ces pays et l'intégration des entités acquises ou créées.

Quid de votre politique d'expansion au Maghreb?

Le Maghreb fait bien entendu partie des régions d'extension du groupe. Les pays du Maghreb souffrent depuis trop longtemps

du manque d'intégration économique, qui fait perdre chaque année pas moins de 2 points de croissance du PIB aux pays qui le composent. En attendant que cette intégration maghrébine se fasse, car je suis persuadé qu'elle est inéluctable, notre Conseil d'Administration avait décidé, dès 2005, de nous engager dans une implantation dans chacun des pays de la région et d'y développer les activités qui font notre force au Maroc. Renforcer la bancarisation de l'économie, favoriser les échanges extérieurs, financer les ménages et les entreprises, accompagner le développement des infrastructures, etc. Tels sont les leitmotivs de notre stratégie dans les pays d'Afrique du Nord. C'est finalement un rôle, somme toute, très proche de celui d'une banque à capitaux entièrement locaux, que nous entendons jouer avec cette particularité de disposer d'un atout complémentaire qui est l'appartenance à un groupe régional qui dispose de moyens et d'expertises multiples et diversifiés et offrant des perspectives intéressantes de croissance pour les opérateurs économiques qui veulent atteindre une envergure régionale.

L'Afrique au Sud du Sahara est un environnement économique avec ses propres spécificités et réalités. Comment se décline votre politique de management interculturel pour les Marocains expatriés et pour les cadres d'Afrique Subsaharienne travaillant au siège de Casablanca? Est-il prévu que des cadres d'Afrique Subsaharienne soient intégrés dans votre top management à l'avenir?

Attijariwafa bank se positionne comme un groupe panafricain et donc géré et piloté par des ressources humaines issues de tout le continent. Nos métiers de services, nécessitent une grande

proximité avec nos clients et nous imposent de bien comprendre et évaluer leurs besoins afin de prétendre bien les servir. Notre politique de management fait donc beaucoup de place au brassage des équipes et la richesse qui peut naître de la conjugaison de compétences Sénégalaises, Tunisiennes, Ivoiriennes etc.

Par ailleurs, afin d'accélérer l'intégration au groupe des filiales, nous veillons à y maintenir, quelques collaborateurs issus de la maison mère au Maroc, afin de les arrimer aux structures du groupe et y propager la culture d'entreprise du groupe qui se base sur des valeurs universelles tels que la solidarité, l'éthique, l'esprit d'équipe, l'innovation et bien d'autres. Main-



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

tenant, pour les expatriés qu'ils soient au Maroc ou en dehors du Maroc, le management se fait à travers une écoute permanente de la hiérarchie et un coaching adapté par le Capital Humain du groupe. Selon les niveaux de responsabilité, les expatriés participent donc à la gouvernance des activités qui les concernent. Enfin, pour être clair, il n'y a que le mérite qui prime et non la nationalité. D'ailleurs, nous comptons bon nombre de mandataires sociaux, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Adjointes non Marocains, dans nos structures. Ils ne sont pas encore arrivés, à ce stade, au Top Management du siège mais, ce n'est qu'une question de temps. ■

FORUM INTERNATIONAL «AFRIQUE DÉVELOPPEMENT», 2^{ème} édition

Carte de visite

Nombre de participants: 1.300 personnalités (hommes politiques, diplomates, opérateurs économiques, financiers, journalistes)

Nombre de pays africains représentés : 12

Nombre de rendez-vous d'affaires : 2.600

Nombre de rendez-vous B2B: 4.000

Secteur les plus sollicités: l'Agroalimentaire et les BTP suivis du Négoce et de la Distribution, de l'Industrie Mécanique et Électronique, du Transport et de la Logistique.

Nombre de panels : 03 «Transport et Logistique», «Protection des investissements et cadres réglementaire et fiscal» et «Financement des échanges commerciaux et des investissements»

Durée du Forum: 1 jour et demi

Nombre de pays africains où Attijariwafa bank est présente: 10

Nombre de collaborateurs d'Attijariwafa bank: 16.000

Nombre d'agences Attijariwafa bank: 2.500

Nombre de clients d'Attijariwafa bank: 6 millions

TROPHÉES 2012 DE LA COOPÉRATION SUD-SUD

L'agro-alimentaire Veledga du Burkina Faso remporte le 1^{er} Prix

La 2^{ème} édition du Forum Afrique Développement organisée par le groupe Attijariwafa bank a été marquée par la cérémonie d'attribution des Trophées de la Coopération Sud-Sud, remis aux entreprises contribuant le plus au développement des échanges et des investissements intra-africains. Ces Trophées ont été décernés par un jury composé de présidents des organisations patronales des pays participants.

1^{er} Prix: Veledga (Burkina Faso)

2^{ème} Prix: Compagnie Sahélienne des Entreprises (Sénégal)

3^{ème} Prix: Houd Investissement (Mali)

Un hommage chaleureux a été également rendu aux 7 autres entreprises nominées pour ces Trophées édition 2012.

focus- focus - focus - focus - focus- focus - focus - focus - focus - focus - focus - focus -

focus- focus - focus -



Réalisé par Mohamadou SY "Siré"
Source: BAD, Ernst &Young, ONU Sida, BM, Fondation Mo Ibrahim, FMI, RSF

LE RENOUVEAU DE L'AFRIQUE

🌐 Amélioration des conditions de vie, densification des réseaux de communication, multiplication des échanges commerciaux, chantiers d'avenir.... Grandes et petites révolutions dessinent le visage d'un continent jeune en passe de devenir un acteur économique majeur. Focus sur cette Afrique en mouvement.

Des taux de croissance supérieurs à la moyenne mondiale

Malgré des écarts contrastés notamment entre les différentes régions, le continent devrait voir son taux de croissance passer de 2,7% en 2011 à 4% en 2012. Une tendance à la hausse soutenue par le cours élevé des matières premières et l'augmentation des flux des capitaux en provenance de l'étranger. Sur un autre registre, sans pétrole à exporter, la croissance du PIB de l'Éthiopie frise les +7,5% en 2011, elle qui a connu la famine et fait aujourd'hui partie des 10 plus gros producteurs mondiaux de bétail. Les 10 taux de croissance les plus élevés sont portés par le Ghana, le Nigéria, la Guinée Equatoriale, la RDC, le Rwanda, l'Éthiopie, l'Erythrée, la Tanzanie, le Mozambique et le Zimbabwe. Le continent devrait enregistrer une croissance de l'ordre de 6% en 2013 et sa classe moyenne devrait doubler d'ici à 2015, pour atteindre 100 millions de personnes.

Les 10 taux de croissance les plus élevés en 2011

Pays	Taux de croissance
Ghana	13,6%
Zimbabwe	9,3%
Rwanda,	8,8%
Erythrée	8,7%
Ethiopie	7,5%
Nigéria	7,2%
Guinée Equatoriale	7,1%
Mozambique	7,1%
RDC	6,9%
Tanzanie	6,7%

L'Émergence des classes moyennes se confirme

L'augmentation de la classe moyenne depuis 30 ans (+8,5%) est favorisée par celle de la classe dite «flottante», c'est-à-dire celle dont le revenu est

compris entre 2 et 4 dollars US par jour, soit juste au-dessus du seuil de pauvreté. La classe moyenne inférieure (entre 4 et 6 dollars US par jour) et la classe moyenne supérieure (entre 10 et 20 dollars US) ont, elles, tendance à stagner en pourcentage de la population. Ce qui confirme l'existence de plusieurs Afriques. L'Afrique de l'Ouest n'est pas aussi évoluée que l'Afrique de l'Est, qui est elle-même en retard sur l'Afrique Australe ou le Maghreb, dont la croissance est plus faible mais plus solide. Les exemples de "mall" (centre commercial) d'Accra au Ghana, de Nairobi au Kenya, de Johannesburg en Afrique du Sud, de Casablanca au Maroc et le marché d'Onitsha au Nigéria qui accueille 3 millions de personnes par jour, témoignent de l'ampleur de la consommation domestique en Afrique. La classe moyenne en Afrique, estimée à 300 millions en 2012, est projetée à 1 milliard d'individus vers 2050.

Des Investissements étrangers en forte progression

Depuis 2000, l'Afrique est de plus en plus attractive. Ce qui se traduit par une augmentation du nombre de projets financés par des investissements directs de l'étranger (IDE) et par des ressources budgétaires des États. En 2011, en raison du printemps arabe, les IDE se sont davantage tournés vers l'Afrique Subsaharienne où ils ont connu de fortes hausses. Inégalement répartis

sur le continent, les IDE concernent en priorité, une poignée de pays comme le Nigéria, l'Afrique du Sud, le Ghana, la RDC, l'Algérie, le Maroc, le Mozambique et la Zambie qui reçoivent chacun, plus de 2 milliards de dollars US d'IDE. La majorité des autres pays reçoivent moins de 0,4 milliards de dollars US.

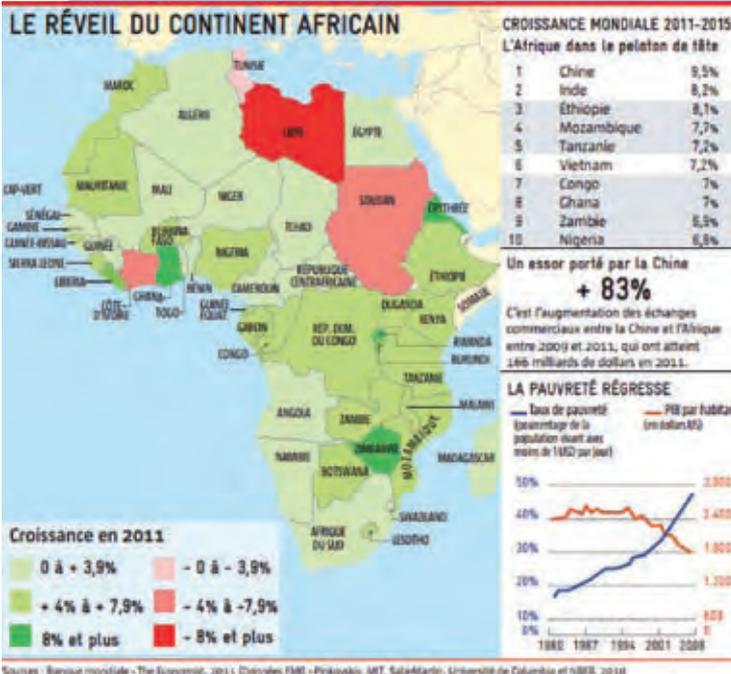
Les Services et les Grands travaux se taillent la part du lion

Depuis une dizaine d'années (2000), la majorité des projets financés par des investissements directs de l'étranger concerne le secteur tertiaire. Les travaux d'infrastructures (routes, ports, aéroports, ponts, barrages) absorbent, quant à eux, la plus grande partie des capitaux investis.

IDE en Afrique: Le TOP 15

Trois pays arrivent en tête: les USA, la France et le Royaume-Uni, alors que la Chine, 1er partenaire commercial de l'Afrique (166,3 milliards de dollars US) depuis 2011, arrive à la 11^e place des IDE en 2011, avec un volume d'investissement de 14,7 milliards de dollars US. Par ailleurs, la Corée du Sud, l'Arabie Saoudite et la Turquie sont les 3 nouveaux venus dont les investissements ont fortement progressé depuis 2007. L'Inde frappe moins l'imaginaire que la Chine et pourtant, ses liens sont plus étroits avec l'Afrique de l'Est qui regorgent d'Indiens d'origine. Les bus, les locomotives, les engrais et les séries télévisées sont de plus en plus indiens.

Secteurs	Répartition des IDE par secteur d'activités	Répartition des IDE en capitaux
Industrie	24,6%	29,9%
Travaux d'Infrastructure	13,9%	38,3%
Mines et Hydrocarbures	9,9%	27,6%
Services	50,9%	4%
Autres	1,5%	0,2%



La ville du Cap, fondée en 1652, est considérée comme la cité-mère d'Afrique du Sud. Ville la plus australe du continent africain, elle est établie sur les rives de la baie de la Table et est surmontée par la Montagne de la Table coiffée de deux pics nommés Lion's Head et Devil's Peak. La ville a été baptisée en référence au Cap de Bonne-Espérance situé à plus de 47 km au sud de son centre historique.



Le TOP 15 des pays qui investissent le plus en Afrique

Les Pays	IDE en milliards de dollars US
USA	14,1
Canada	3,9
Royaume- Uni	11,1
Espagne	4,6
Portugal	3,5
France	11,8
Allemagne	4,2
Suisse	2,8
Italie	2,5
Emirats Arabes Unis	4,7
Afrique du Sud	4,6
Inde	5,8
Chine	3,4
Japon	2,8
Australie	2,5

Une côte de confiance prometteuse

Moins de conflits et une croissance soutenue ont enclenché un cercle vertueux. Le renouveau du continent africain dans la durée dépendra en grande partie de sa capacité à contenir les instabilités politiques, la corruption et l'insécurité. Selon le cabinet Ernst & Young, 60% des 500 investisseurs et grandes entreprises interrogés estiment que l'environnement des affaires s'est amélioré sur le continent et 73% estiment qu'il s'améliorera mieux, contre 11% qui affirment qu'il s'est détérioré et 6% pensent qu'il se détériorera davantage à l'avenir. L'économie mondiale va tellement mal que les Grands groupes ont

réalisé qu'après les marchés émergents d'Amérique du Sud, d'Inde et d'Asie, il restait un grand marché d'un milliard de personnes: l'Afrique.

Le commerce intra-africain et mondial

Le commerce entre l'Afrique et le reste du monde a augmenté de 200% depuis 2000. Le commerce intra-africain a bondi de 6 à 13% du volume total depuis 2000. Toutefois, le continent ne dirige que 13% de ses exportations vers lui-même, contre 50% pour l'Asie ou 70% pour l'Europe. L'inflation a plongé de 22% dans les années 90 à 8% dans la décennie passée. La dette exté-



les projections. Des champions régionaux sont en train de naître comme la banque nigériane UBA, présente dans 20 pays, la francophone Ecobank présente dans 32 pays ou la marocaine Attijawirafa présente dans 22 pays.

Toutefois, un des obstacles majeurs du secteur financier en Afrique reste la faiblesse du taux de rotation des Bourses locales qui est de l'ordre de 6% en Afrique (hors Afrique du Sud), où environ 4 sociétés, soit 7% de la cote, totalisent les 2/3 de la capitalisation.



Le Boom des matières premières

Il y a la nouvelle donne des matières premières qui sont maintenant beaucoup plus profitables au continent, avec leur raréfaction qui devient problématique pour les pays développés. Il y a 20 ans, l'acheteur principal était l'Europe. Aujourd'hui, les acheteurs sont multiples, avec les BRIC qui représentaient 1% du commerce africain contre 20% aujourd'hui et probablement 50% en 2030. Et toujours dans ce chapitre des dotations factorielles, l'Afrique possède 40% des réserves mondiales d'or, 60% du cobalt, 90% du platine et 30% de tous les minerais de la planète et 60% des terres arables non cultivées dans le monde. L'Afrique peut nourrir sa population future de 2 milliards d'individus vers 2050 et même exporter, à condition de s'inscrire dans la maîtrise de l'eau et l'utilisation des innovations en matière d'engrais et de matériels agricoles. ■

rière a décliné d'un quart et les déficits budgétaires de deux tiers. Outre sa résilience à la crise, le continent surprend par la nature de sa croissance, qui semble cette fois soutenue par une demande intérieure forte. La part de l'Afrique dans le commerce international se cantonne toujours autour de 2%.

L'Afrique, le futur de la Banque

C'est en Afrique que se trouve le futur de la banque du futur et la banque du futur, surtout avec le mobile banking. D'après la vitesse de progression des agences et terminaux de paiements, le taux de bancarisation sur le continent avoisinera les 75% dans 10 ans, selon

JEUNESSE AFRICAINE L'enthousiasme entrepreneurial

Alors que leurs parents ne rêvaient que de fonction publique, 95% des étudiants Africains ne jurent que par l'entreprise. Alors que leurs parents comptaient essentiellement sur des «relations» pour assurer leur avenir, leurs enfants, à 68%, ne jurent que par la créativité et l'innovation, 44% croient en la «vision stratégique». Ils ne sont que 29% à croire dans l'efficacité des vieux «réseaux» de papa, la plupart rejetant même ce cliché de l'Africain qui ne marche qu'au «contact».

Ces chiffres sont le résultat d'une étude menée sur 12 000 étudiants Africains par l'Association of Business Executives (Grande-Bretagne) sur une trentaine de pays parmi lesquels le Nigeria, le Cameroun, le Kenya, le Ghana, Maurice, etc.

Les résultats obtenus dressent de la jeunesse Africaine un portrait saisissant: 2/3 espèrent créer leur entreprise dans les 5 prochaines années. Le secteur d'activité le plus attractif à leurs yeux est l'agriculture (20%). Ils ne sont que 7% à considérer que l'enrichissement est la motivation première pour entreprendre. La volonté de se réaliser pleinement (32%) et l'absence de perspectives dans l'emploi salarié (29%) seraient leurs principaux moteurs. Pour une majorité d'entre eux, l'Afrique a essentiellement besoin de bonne gouvernance (74%) et de bons systèmes d'éducation (43%).



Chefs d'Etat au 19^e Sommet de l'Union Africaine (en vignette Nkosazona Dlamini-Zuma)

L'UNION AFRICAINE LE NOUVEAU DÉPART?

🌐 **Le 19^e sommet de l'Union Africaine qui s'était tenu à Addis-Abeba le 15 juillet 2012 a vu la nomination de la Sud-africaine Nkosazana Dlamini-Zuma au poste de présidente de la Commission de l'Union. Avec son élection, ce sont deux codes (le poste de présidence de la Commission revenait à un «petit» Etat et était en général, la chasse gardée de l'Afrique francophone) jusque-là en vigueur dans l'univers diplomatique de l'institution panafricaine qui ont été mis à rude épreuve. Pourvu que cela soit un nouveau départ pour cette institution à l'échelle du continent.**

Nkosazana Dlamini-Zuma arrive à la tête d'une Commission de l'Union Africaine (UA) en manque de repère et qui se cherche plus que jamais. A la mesure des besoins du continent, les défis à relever sont immenses et la marge de manœuvre très faible. Portée sur les fonts baptismaux en Juillet 2002 à Lusaka (Zambie) à l'initiative des anciens présidents du Nigeria Olusegun Obasanjo, d'Afrique du Sud Thabo Mbeki et de l'ancien guide libyen Mouammar Kadhafi, l'Union africaine était censée faire oublier son aînée agonisante, l'Organisation de l'unité africaine (OUA). La nouvelle institution panafricaine

s'était fixé deux objectifs majeurs: promouvoir la démocratie et les droits de l'homme, et faire émerger l'Afrique par le biais de NEPAD, stratégie de développement économique à travers tout le continent.

Les non sens d'une Union

Contrairement à la Commission européenne(CE) dont la fonction principale est de proposer et mettre en œuvre les politiques communautaires, la Commission de l'UA n'a aucun

Nkosazana Dlamini-Zuma

Pédiatre de formation et militante active de l'ANC durant l'Apartheid, Nkosazana Dlamini-Zuma, la présidente de la Commission de l'Union africaine aura été de tous les gouvernements depuis les premières élections multiraciales de 1994 en Afrique du Sud. Ministre de la Santé sous Mandela (1994-1999), des Affaires étrangères sous Mbeki (1999-2009), avant de finalement prendre le portefeuille de l'Intérieur (2009-2012) sous la houlette de son ex-époux, l'actuel président Jacob Zuma. Surnommée la «Dame de fer», Nkosazana Dlamini-Zuma est sans conteste la femme la plus influente du pays après la figure tutélaire qu'est Winnie Mandela. ■

pouvoir de décision. La dénomination de Secrétariat exécutif lui conviendrait sans doute mieux.

A cette faiblesse patente de pouvoir de la Commission de l'UA, on notera l'insuffisance de son budget (971,7 millions€ pour 2013 contre 147,2 milliards€ en 2012 pour la Commission de l'UE) financé en grande partie par les partenaires étrangers.

Le siège flambant neuf de l'UA, inauguré en fin Janvier 2012 à Addis-Abeba et d'un coût de 200 millions \$, a ainsi été intégralement financé et construit par la Chine. On s'étonnera surtout de constater qu'aucun des 54 pays du continent n'a jugé bon de contribuer, si modestement soit-il, à ce projet censé représenter une Afrique fière et souveraine.

L'accession des femmes au pouvoir

La Sud-africaine rejoint ainsi d'autres illustres représentantes (Ellen-Johnson-Sirleaf, Fatou Bensouda, Joyce Banda...) dans le cercle encore restreint des femmes africaines de pouvoir. Le passage du témoin entre Jean Ping et Nkosazana Dlamini-Zuma traduit une forme de rupture, ne serait-ce qu'au niveau du style. En revanche, il y a tout lieu de penser que les faiblesses structurelles de l'UA continueront de perdurer encore pendant longtemps. ■

DÉMOGRAPHIE LE CONTINENT LE PLUS JEUNE DU MONDE

L'âge médian en Afrique est de 20 ans. Autrement dit, il y a autant d'Africains en dessous de cet âge, qu'au dessus. Sur le «Vieux continent», qui porte bien son nom, l'âge médian frôle la quarantaine et, en Allemagne, pays européen le plus vieillissant, il est de 44,9 ans.

Age médian de 5 grandes puissances

Allemagne: 44,9 ans
Japon: 44 ans
Canada: 41 ans
France: 39,9 ans
USA: 36,9 ans

Age médian des 5 continents

Europe: 39,9 ans
Amérique: 28,7 ans
Asie: 28,1 ans
Océanie: 26,9 ans
Afrique: 20,5 ans

Age médian dans 10 pays Africains

Les plus élevés
Maurice: 32,7 ans
Seychelles: 32,5 ans
Tunisie: 30 ans
Algérie: 27,5 ans
Maroc: 26,9 ans

Les plus bas
Ouganda: 15,1 ans
Niger: 15,2 ans
Mali: 16,3 ans
Tchad: 16,8 ans
Burundi: 16,9 ans

Nombre moyen d'enfants par femme en âge de procréer

Afrique: 4,7
Océanie: 2,5
Asie: 2,2
Amérique: 2,1
Europe: 1,6



La Presse, en liberté étroitement surveillée

Des progrès notoires ont été enregistrés dans des pays comme le Niger, le Botswana, le Ghana ou la Tanzanie. Toutefois, dans nombre de pays, la liberté de la presse subit de nombreuses entraves, allant de la violence à l'encontre des journalistes aux phénomènes de censure et d'autocensure. ■

RENOUVEAU DE L'AFRIQUE DES CRISES AUX BOOMS...

🌍 A l'égard de l'Afrique, c'est pourtant la compassion et la condescendance qui ont longtemps prévalu. Des experts s'interrogeaient à voix haute sur la possible existence d'une fatalité africaine en matière de sous-développement et étayaient leur démonstration en évoquant de possibles facteurs explicatifs: climat, mœurs et culture, passif colonial, diktat des organisations internationales, institutions nationales défailtantes et instabilité chronique... Comment alors expliquer ce (brusque) mouvement de balancier et d'optimisme des opinions sur le futur du continent?

La couverture médiatique internationale consacrée ces dernières années à l'Afrique marque sans conteste, un changement de paradigme à l'égard du continent. Tant les titres sont évocateurs: «Africa is back», «Le temps de l'Afrique», «Africa rising», «L'Afrique n'est pas celle que vous croyez», «L'Afrique rêvée»... Autant de titres qui dénotent un optimisme retrouvé. On l'oublie souvent, mais les premières années des indépendances ont été une période faste en Afrique. Portées par de

bonnes récoltes et les cours favorables de leurs principales exportations, les économies africaines connaissaient une croissance forte au cours des décennies 1950-1960, et ce jusqu'au premier choc pétrolier en 1973. Pour l'ensemble du continent, la progression économique atteint ainsi 4,6 % en moyenne annuelle entre 1960 et 1973. Les principaux indicateurs sociaux sont encourageants (hausse de l'espérance de vie, du taux de scolarisation) et tous les espoirs semblaient permis. Mais

la structure économique des pays africains portait déjà les germes des difficultés à venir: économie de rente entièrement tournée vers l'exportation et portant sur des produits primaires à faible valeur ajoutée, corruption et clientélisme, faiblesse des infrastructures, main-d'œuvre souvent peu qualifiée, surévaluation des taux de change lorsque la monnaie était liée à la devise de l'ancienne métropole (FCFA), exigüité du marché intérieur solvable, faiblesse de l'intégration entre pays...

La douloureuse période intermédiaire des Plans d'ajustement structurels

Le choc pétrolier de 1973 bouleverse la donne. Les exportateurs d'hydrocarbures (Lybie, Algérie, Nigeria, Gabon) se transforment en Emirats africains et dépensent sans compter dans des projets somptuaires, le plus souvent à l'utilité contestée et sans lendemains. Quant aux autres, dépourvus d'or noir, ils empruntent à tour de bras pour tenir leur rang et conserver leur rythme

La durée de vie en constante augmentation

La mortalité infantile a chuté de 30% en 20 ans et l'espérance de vie s'est accrue de 15,4 ans depuis 1950. Toutefois, en Afrique au Sud du Sahara, 1 enfant sur 5 meurt avant ses 5 ans contre 1 pour 143 dans les pays développés, et les Africains vivent 25 ans de moins que les Nord-Américains.

La pandémie du Sida marque le pas

Le VIH a fait 1,3 millions de morts sur le continent en 2009 contre 1,4 millions en 2001. Durant la même période (2001-2009), les cas de nouvelles infections sont passés de 2,2 millions en 2001 à 1,8 millions en 2009. En Afrique au Sud du Sahara, région la plus touchée, les cas de nouvelles contaminations ont baissé de 25% sur la période 2001-2009, dans 22 pays d'Afrique Subsaharienne.



© Photo D.R.

Pour un développement durable

Années 2000: nouveau millénaire, nouveau départ

Les premières années du nouveau millénaire marquent cependant un tournant. Après vingt ans de sacrifices, la situation économique s’améliore enfin sensiblement. La dette a été jugulée. Les finances publiques ont été assainies et l’inflation est maîtrisée. Les faiblesses d’hier se transforment en forces: la dégringolade du cours des matières premières qui avait causé tant de torts à des économies vulnérables peu préparées aux retournements de conjoncture, est stoppée. Une reprise significative est amorcée. Autant de facteurs favorables qui ont permis au continent de renouer avec la croissance (4,3% en moyenne annuelle sur la période 2001-2010). Enfin, au-delà des fluctuations de court terme, une structure favorable lourde se dessine progressivement: celle d’une population jeune (40 % de la population d’Afrique Subsaharienne a moins

de 15 ans), en croissance rapide (2,6 % de croissance démographique continentale annuelle sur la période 1982-2009), de mieux en mieux éduquée (taux d’alphabétisation global passé de 52 % à 63 % entre 1990 et 2008), de plus en plus exigeante vis-à-vis de ses dirigeants, qui demain entrera sur le marché du travail et consommera. Un «dividende démographique» tel que l’a connu l’Asie de l’Est à la veille de son décollage et qui constitue une fenêtre de tir historique. En somme, la possibilité d’un nouveau départ pour l’Afrique. Même si le chemin à accomplir s’annonce long et sinueux. Avec un septième de la population du globe, le continent ne représente encore que 3 % de son PIB et 2.3 % du commerce mondial. Principalement par la conjoncture irrégulière, faite de booms et de crises, qu’a connu le continent au cours des dernières décennies et qui aura souvent alimenté tant le pessimisme le plus excessif que l’euphorie la plus naïve. ■

de croisière antérieur, à l’image de leurs confrères latino-américains. La fin de l’histoire est invariablement la même: pénible. La chute brutale et durable des cours des matières premières exportées ainsi que l’explosion des taux d’intérêt du service de la dette au début des années 80, ont pour effet de plonger le continent. Appelées en renfort, les institutions de Bretton Woods (FMI et Banque mondiale) imposent un régime drastique et sans concessions. C’est l’ère des ajustements structurels, de la décroissance et de la déliquescence des Etats, qui durera jusqu’à

la fin des années 90 et qui pèsera si lourdement sur les populations. En Afrique Subsaharienne, le ratio des individus vivant sous le seuil de pauvreté passe ainsi de 51.5% en 1981 à 58 % en 1990, soit une augmentation absolue de près de 100 millions de personnes en moins d’une décennie (de 198 millions à 295 millions). Des peuples par ailleurs soumis aussi parfois, au gré des aléas de l’Histoire, à d’autres drames: guerre, famine... C’est de cette conjonction temporelle malheureuse que s’est nourri l’afropessimisme des années 80 et 90.

Forte croissance démographique

La population du continent a augmenté de 2,4% entre 2010 et 2011 pour atteindre 15% de la population mondiale (7 milliards). En 2050, cette part pourrait s’élever à 23,9%. Avec des taux de natalité qui diminuent en Asie et en Amérique du Sud, la moitié de l’augmentation de population attendue pour les 40 prochaines années proviendra d’Afrique.

Dividende démographique

En transition démographique avec une mortalité en baisse et une natalité florissante, le continent passera de 1 à 2 milliards d’individus vers 2050 et profitera d’un nombre considérable de jeunes actifs. Ce “dividende démographique”, qui a été un des piliers du décollage asiatique, ne sera positif que si les nouveaux venus pourront être nourris et éduqués.

L’Afrique reste championne de la fécondité

Les Africaines ont en moyenne, 4,7 enfants au cours de leur vie, soit presque trois fois plus que les Européens. Toutefois, ce chiffre diminue: en 2004, il était de 5,1.

GOVERNANCE DE GRANDS PROGRÈS RESTENT À ACCOMPLIR

Depuis 2007, l'indice mis en place par la fondation Mo Ibrahim, évalue l'efficacité de l'action publique des Etats africains et, avec les notes obtenues (de 1 à 100), établit un classement. La note moyenne du continent a faiblement évolué, passant de 49,9 en 2007 à 50,4 en 2011 et 51,2 en 2012. La meilleure moyenne régionale se situe en Afrique australe (58) et la plus faible en Afrique centrale (39).

Indice Ibrahim 2012 de la Gouvernance Africaine (IIGA)

Région	Moyenne sur 100
Afrique Centrale	40,3
Afrique de l'Est	47,5
Afrique du Nord	53,7
Afrique du Sud	59,0
Afrique de l'Ouest	51,9
Pays insulaires	64,5
Les pays sans littoral	51,0
Les pays côtiers	48,8

Depuis 1991, avec le Bénin qui a donné le ton, pas moins de 30 transitions pacifiques ont vu le jour dans différents pays du continent. Les Africains sont devenus plus sensibles et plus exigeants en matière de Politique, de Citoyenneté active et de Gouvernance publique.

Le continent n'est plus aussi dépendant de ses matières premières mais aussi, elle consomme. Certes le Nigéria, l'Angola ou la Guinée Equatoriale réussissent grâce au pétrole ou la Zambie grâce au cuivre mais, l'Afrique de l'Est, par exemple, connaît les taux de croissance les plus flatteurs alors qu'elle ne dispose presque pas de richesses minérales. Quid du modèle de réussite du Cap Vert, un pays insulaire sans ressources naturelles. ■

DIASPORA ET INVESTISSEMENT 2,5% DU PIB DU CONTINENT

L'apport économique direct des diaspora africaines représente 2,5% du PIB continental. La contribution financière des diaspora africaines a été de 24 milliards\$ en 2012.

D'après l'Organisation Internationale des Migrations, plus de 300 000 spécialistes africains habitent hors Afrique. Une mine d'or pour tout pays qui souhaite poursuivre sa croissance et son développement. Les secteurs en manque de main-d'œuvre qualifiée sont nombreux. Dans un rapport publié en Octobre 2012, le cabinet de recrutement Robert Walters parlait même d'un «manque criard» dans les télécommunications, l'extraction minière, les produits de grande consommation, la distribution, l'agroalimentaire, les banques et la finance. Cette pénurie est d'autant plus accélérée que les secteurs énumérés sont en pleine croissance. Le cabinet insiste donc sur «le retour des membres de la diaspora pour aider à combler cette pénurie». ■

LA DÉMOCRATIE AVANCE À (TOUT) PETITS PAS

L'Afrique progresse peu dans la construction d'Etats de droit, issus d'élections libres et transparentes, et où les citoyens participent pacifiquement à la vie politique de leur pays. Alors que le nombre de régimes autoritaires reste stable, celui des régimes hybrides (ou semi démocratiques) et des démocraties imparfaites augmente très légèrement. ■

Projets et chantiers d'infrastructures à l'échelle continentale

Hydrocarbures

- 1- Champ pétrolifère offshore de Jubilee au Ghana (découvert en 2007 et en production depuis 2012). Réserves: 1,8 milliards de barils
- 2- Pétrole découvert sur la concession d'East Ras Qattara en Egypte en 2011
- 3- Champ gazier de Mamba Sud, en Mozambique, découvert en 2012. Volume estimé à 635 giga m2. Le pays rejoint les grands exportateurs mondiaux.
- 4- Production pétrolière offshore dans la zone de Kizomba en Angola, à 150 km des côtes. Début d'exploitation: 2012
- 5- Pétrole découvert dans le bassin de Mazagan (El Jadida), au Maroc, en 2012.
- 6- Pétrole et Gaz découverts dans la région de Rhourde Yacoub en Algérie, en 2012

Mines

- 1- Nouvelle mine de diamant dans la région de Boteli, au Botswana
- 2- Gisement de bauxite de Ngaoundal et Minim Martap, au Cameroun
- 3- Mine de cuivre et de cobalt en projet à Fungurume (province du Katanga), en RDC
- 4- Mine d'or à Kibali, en RDC
- 5- Mine de titane et de fer à Memba, dans la province de Napula, en Mozambique

Barrages

- 1- Gibe III en Ethiopie (en construction)
- 2- tezhi-Teshi en Zambie (en agrandissement)
- 3- Cambambé en Angola (agrandissement)
- 4- Katende et Zongo II en RDC (en construction)
- 5- Gwayi-Shangani en Zimbabwe (en construction)
- 6- Inga II et Inga III (en projet), en RDC

Ports

- 1- Lamu: coopération Kenya, Soudan du Sud, Ethiopie. Coût prévu: 18 milliards d'euros. Début des travaux: mars 2012

Aéroports

- 1- Conakry en Guinée (en construction)
- 2- Dakar, au Sénégal (en construction)
- 3- Libreville, au Gabon (en construction)
- 4- Accra, au Ghana (en construction)
- 5- Bamako, au Mali (en agrandissement)
- 6- Tunis, en Tunisie (en construction)
- 7- Addis-Abeba, en Ethiopie (en construction)

Voies ferrées

- 1- TGV Johannesburg-Pretoria: 56 km, mis en service depuis août 2011, Afrique du Sud
- 2- TGV Johannesburg-Durban: 568 km, projet lancé en 2012, coût estimé: 23 milliards d'euros, Afrique du Sud
- 3- TGV Casablanca- Tanger: portion de 350 km, première étape du projet de Ligne Atlantique grande vitesse. Ouverture prévue en 2015, Maroc
- 4- Liaison Cotonou (Bénin)- Abidjan (Côte d'Ivoire): 2.681 km via Niamey (Niger) et Ouagadougou (Burkina). Etudes préliminaires bouclées.
- 5- Liaison Mombasa (Kenya)- Kampala (Ouganda), avec la ligne Rift Valley Railways: 930 km. Travaux de réhabilitation démarrés depuis Novembre 2010.
- 6- Liaison Dar es-Salam (Tanzanie)- Kigali (Rwanda): l'Isaka Railway fait partie d'un projet qui vise à relier Isaka à Kigali et Keza (Tanzanie) à Giceta et Musongati (Burundi). Ouverture prévue pour 2016.
- 7- Projet ferroviaire Dakar (Sénégal)-Ndjaména (Tchad)- Djibouti (Djibouti). Etudes de préfaisabilité terminées depuis Décembre 2011.

🌐 *L'arrivée au pouvoir en 1994 de Nelson Mandela a marqué le retour sur la scène africaine de l'Afrique du Sud. Sa transition démocratique réussie (Nation Arc-en-Ciel), l'internationalisation de son économie et l'influence de*

L'AFRIQUE DU SUD



Sens et symbole d'Intégration du groupe des BRIC'S

Appartenir à ce groupe a bien sûr des avantages économiques, liés aux complémentarités de ses membres. L'Afrique du Sud a été invitée par la Chine à rejoindre les BRICS pour avoir une ouverture sur les marchés africains et l'accès aux matières premières dont elle a tant besoin pour maintenir sa croissance. Mais les enjeux sont aussi géopolitiques: être un BRICS, c'est se donner un rôle de leader en Afrique, être parmi les nouvelles puissances mondiales au profit desquelles, les équilibres planétaires semblent être en train de basculer. C'est aussi avoir un pied dans les grandes organisations internationales. L'Afrique du Sud espère ainsi obtenir un siège permanent au Conseil de sécurité des Nations-unies. Cette démarche répond à une double logique. Celle d'un pays émergent pour contrebalancer le poids des pays du Nord ; le Brésil et l'Inde y sont associés. Celle d'un pays africain pour la représentation du continent dans cette instance. L'Afrique du Sud y est en concurrence avec le Nigeria.

Forte capitalisation de la Bourse de Johannesburg

Grâce au dynamisme de sa place boursière, Johannesburg Stock Exchange (1^{ère} place boursière en Afrique avec une capitalisation boursière de 763,7 milliards d'euros pour 450 sociétés cotées en 2010), l'Afrique du Sud a pu intégrer en 2011, le groupe des BRICS, malgré sa très petite dimension par rapport aux géants Brésilien, Russe, Indien et Chinois. Ces groupes naguère régionaux sont devenus des acteurs globaux. L'Afrique du Sud est maintenant présente sur les marchés globaux. Un rapport 2010 sur la compétitivité mondiale et publié par le Forum économique mondial, classe la bourse de Johannesburg (Johannesburg Stock Exchange ou JSE), à la 1^{ère} place mondiale en termes de régulation de la sécurité des échanges, à la fois 6^e mondiale pour la protection des actionnaires minoritaires et pour la solidité du secteur bancaire; à la fois 7^e mondiale pour le financement sur le marché local des capitaux et pour la disponibilité des servi-

ces financiers et enfin, 1^{ère} mondiale sur la qualité des audits et du reporting.

Afrique du Sud, la 1^{ère} puissance économique en Afrique

La puissance économique de l'Afrique du Sud contribue fortement à son leadership en Afrique. L'économie Sud-africaine représente 17% du PIB de l'Afrique. Parmi les 500 premières entreprises Africaines, 127 sont Sud-africaines. Elles réalisent à elles seules, plus de 60 % du chiffre d'affaires de ces 500 entreprises. La domination de l'Afrique du Sud sur le continent se vérifie dans tous les secteurs: agro-industrie, textile, industrie du bois et du papier, travaux publics, production électrique, mines, chimie, téléphonie, transport, assurance, banque. Les grandes entreprises Sud-africaines, parapubliques ou privées, ont profité de la fin de l'apartheid pour se développer sur le continent africain, comme on le voit à travers les exemples d'Eskom, de Shoprite, de Sasol et de Vodacom/MTN.

sa place financière (Bourse de Johannesburg) font de l'Afrique du Sud, une nation émergente (BRICS) et le porte étendard du renouveau du continent africain (1ère puissance économique en Afrique).



LE PORTE-ÉTENDARD DU RENOUVEAU DE L'AFRIQUE

L'Afrique australe, première zone d'influence

Dans tous les cas, on distingue une première aire d'influence: l'Afrique australe. De nombreux pays de la région, malgré leurs politiques officiellement hostiles à Pretoria, en sont toujours restés dépendants (Namibie, Malawi, Swaziland, Botswana, Lesotho, Zimbabwe) ou le sont redevenus, à l'instar du Mozambique. Cette aire d'influence correspond à l'Union douanière d'Afrique australe (Southern African Custom Union) élargie à une partie de la Communauté de développement d'Afrique australe (South African Development Community).

Des multinationales à la conquête du continent

Au-delà, l'expansion est récente. La compagnie parapublique Eskom, premier producteur d'électricité du continent, illustre ce nouvel essor. Sa domination est complète en Afrique australe et, depuis 1994, elle se développe au-delà: en République Démocratique du Congo (barrage d'Inga), au Nigeria, en Afrique du Nord.

C'est à l'échelle continentale qu'elle s'efforce de connecter ses réseaux. La chaîne de distribution Shoprite, groupe privé, suit la même stratégie: elle est implantée dans quinze pays d'Afrique et ses supermarchés diffusent des produits Sud-africains du Ghana à l'Ouganda. La société Vodacom, contrôlée à 35 % par l'État Sud-africain et MTN, groupes leaders sur le marché Sud-africain de la téléphonie mobile, se disputent le marché africain. Sasol, une société parapublique, créée sous l'apartheid pour assurer l'approvisionnement énergétique du pays et sa capacité de production industrielle dans le domaine chimique, est aujourd'hui le premier groupe chimique du continent. Il est d'autant plus présent dans l'exploration et l'exploitation de nouveaux gisements d'hydrocarbures que ceux-ci manquent à l'Afrique du Sud. À cette liste de groupes, il faudrait ajouter les grands conglomérats miniers (comme l'Anglo American plc) ou les groupes agroalimentaires (comme la South African Breweries). ■

Johannesburg est considérée néanmoins comme la capitale économique du pays où se situe la bourse d'Afrique du Sud.





BLOC NOTES

D'ALIOUNE GUEYE

Visitez le Louvre, mais faites du Business en Asie !

Les 15 prochaines années seront certainement des années de «vache maigre» pour l'Europe, engluée dans une crise économique et monétaire dont les convulsions se font de plus en plus sentir en Afrique «francophone». La Zone Euro connaîtra au mieux, une croissance maximale de 1% par an. A ce propos, notre entêtement à rester arrimé à l'euro, alors même qu'en Europe des voix s'élèvent pour décrocher de la monnaie européenne, nous coûte chaque jour davantage, au prétexte d'une stabilité chère payée. Dans un environnement où la question de la compétitivité est au cœur de l'insertion des pays africains dans l'économie mondiale, la surévaluation du FCA nous fait perdre des points précieux de compétitivité. Occasion de rappeler ici qu'aucun pays n'a émergé avec la monnaie d'un autre. L'indépendance ce n'est pas qu'un beau drapeau, c'est aussi la maîtrise de sa politique monétaire. Autrement, pourquoi ne pas sous-traiter sa politique de défense.

Ceci dit, l'Europe reste un lieu de culture incontournable. Les monuments parisiens sont d'une beauté inouïe qui révèle une grande et longue tradition du raffinement et du savoir vivre. On peut en dire autant de Prague, ou de Saint-Petersbourg. Quant aux échanges économiques, nul ne doute que le centre de gravité s'est déplacé vers les pays d'Asie qui vivent un dynamisme ininterrompu depuis trois décennies. Et cela ne va aller qu'en se confirmant. Le dernier rapport de l'*Asian Development Bank*, «*Asia 2050: Realizing the Asian Century*» prévoit qu'à l'horizon 2050, l'Asie réalisera 47% de la richesse mondiale. En Afrique également, la croissance est appelée à se maintenir à des taux élevés dépassant les 6%. C'est donc dans cette direction que nos opérateurs économiques doivent se tourner pour identifier de nouveaux débouchés, saisir des opportunités et développer des partenariats originaux afin de traduire la solidarité afro-asiatique de Bandoeng (1955) en nouveaux courants d'échanges d'idées, de valeurs et de marchandises...

Analphabètes d'aujourd'hui et de demain.

Petite devinette. Si vous deviez compter le nombre de pays ayant pour langue le français, en mesure d'investir sur le continent? Si maintenant nous posons la même question pour les pays ayant pour langue l'anglais? Dans le premier cas on compterait la France, une partie de la Suisse, de la Belgique et le Québec... Dans le second, la réponse serait: «le reste du monde».

Pas besoin d'aller plus loin pour comprendre que l'anglais est la langue mondiale des affaires. D'ailleurs dans un livre remarquable de Lee Kuan YEW, ancien premier ministre de Singapour, «*My Lifelong Challenge: Singapore's bilingual journey*», il explique pourquoi au moment de l'indépendance, il a fait le choix de l'anglais comme langue de travail alors que la majorité chinoise l'aurait davantage enclin à choisir le chinois. Quarante plus tard, il reconnaît avec malice que même les multinationales chinoises préfèrent recruter des singapouriens pour leur parfaite maîtrise de l'anglais, leur sens des affaires sans compter leur culture chinoise. Cette expérience montre le rôle incontournable de l'anglais dans les échanges commerciaux. Ce qui nous amène à penser que les analphabètes d'aujourd'hui sont ceux qui ne parlent pas la langue de Shakespeare. La montée en puissance de la Chine qui sera sous peu la première puissance économique mondiale, mettra l'empire du Milieu «au centre» des échanges économiques. Ce qui fera du mandarin, la langue véhiculaire du commerce par excellence. Alors mettez vos enfants au mandarin, la langue Chinoise! Pour vous, c'est déjà trop tard. ■

Afrique Challenge Dirigeants

VOYAGES D'ÉTUDES SECTORIELS

DU 03-09 MARS 2013

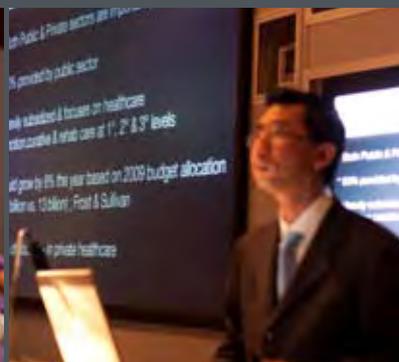
MALAISIE - SINGAPOUR



INVESTISSEMENTS ET INFRASTRUCTURES AU COEUR DE LA RÉUSSITE DES PAYS ÉMERGENTS



- **RENCONTRER**
des homologues dans les
secteurs stratégiques et
structurants



- **VISITER**
les sites présentant
un intérêt dans le secteur
pour voir les réalisations
et innovations



- **COMPRENDRE**
les facteurs clés de succès
de la Malaisie et de
Singapour dans les secteurs
sélectionnés



- **SUIVRE**
des exposés explicatifs
avec des spécialistes par
secteur

NOS PARTENAIRES PROFESSIONNELS

• MIDA • MATRADE • Tourism Malaysia • MPI • ASLI • MIER • Perdana Leadership Foundation • Vacation Borneo

POUR PLUS D'INFORMATIONS CONTACTEZ-NOUS

Afrique Challenge - 3, rue Mansour Saadi Quartier Racine 20100 Casablanca Maroc
Tel : +212 (0)522 36 04 18/20 Fax: +212 (0)522 36 04 31 41 aevents@lafriquequiouse.com



© Photo D.R.

HOLDING SHOPRITE

Un géant Sud-africain à la conquête du continent

- Parcours de la plus grande chaîne de distribution en Afrique
- Décryptage de sa stratégie d'expansion géographique

Lancé en 1979 avec une chaîne de 8 supermarchés en Afrique du Sud, Shoprite Holdings Ltd (Shoprite), est devenu en 2012, la plus grande chaîne de supermarchés en Afrique avec plus de 1740 magasins et 406 points de vente franchisés dans 17 pays sur le continent. Avec ses 100.000 employés et ses 60 millions de clients par mois à travers toute l'Afrique, Shoprite ambitionne d'accroître son chiffre d'affaires hors Afrique du Sud, de 10% à 50% dans les 15 prochaines années. Zoom sur le parcours du Holding Shoprite, le plus grand détaillant en Afrique et sur sa stratégie d'expansion horizontale et polycentrique sur le continent.

Le choix entre les différents types de marché

Marché domestique	Marché international	Marché multinational	Marché mondial
Un seul marché.	Les marchés étrangers sont des satellites du marché domestique resté prioritaire.	Le marché domestique n'est qu'un des marchés nationaux de taille variable.	Le marché domestique n'est qu'un espace géographique défini comme une unité de base d'un marché mondial unifié.

COCA-COLA: entreprise mondiale

L'ancien Président de Coca-Cola, Robert Goizueta, avait déclaré ceci dans le Wall Street Journal du 20 octobre 1997: «Notre entreprise est devenue mondiale lorsque notre culture est passée de celle d'une entreprise américaine faisant du business international à une entreprise internationale dont le siège est situé à Atlanta. Ce changement est passé à travers les couches de l'entreprise. Si vous relisez notre rapport annuel de 1981, vous verrez que nos ventes sont subdivisées en «ventes et profits réalisés à l'étranger» et «ventes et profits réalisés sur le marché domestique». Aujourd'hui, le mot «étranger» est devenu «étranger» à notre langage quotidien. Notre entreprise est devenue mondiale avant que le terme ne fût en vogue.»

Le KEIRETSU ou le groupe mondial à la japonaise: le cas Mitsubishi

Le terme Japonais «Keiretsu» signifie «ordre» ou «système» et recouvre une forme d'organisation d'entreprise qui offre des avantages significatifs d'un groupe dans le système concurrentiel international. Les Keiretsus sont des groupes comprenant plusieurs douzaines d'entreprises qui sont amalgamées par participations croisées, des directions liées entre elles, des relations entre «vieux copains», des relations d'affaires anciennes et des liens sociaux et historiques. Les Keiretsus concernent 25% du total des activités de l'industrie Japonaise entière et comptent pour près de 75% des actions du Tokyo Stock Exchange. Il existe des Keiretsus financières, industrielles et de distribution. ■

SHOPRITE

LA MARQUE PHARE ET LE VAISSEAU AMIRAL DU GROUPE

Shoprite, qui attire 60 millions de clients par mois à travers ses magasins situés dans les 17 pays où le Groupe s'est installé en Afrique, est la marque phare et le vaisseau amiral du Groupe éponyme, le leader de la Grande distribution en Afrique. La stratégie opérationnelle du Groupe fait de la marque Shoprite, son vaisseau amiral pour conquérir des parts de marché sur le continent africain. ■

Fiche Signalétique

Identité: Holdings Shoprite Lmt, Chaîne de distribution

Signe particulier: 1ère Chaîne de distribution en Afrique

Siège social: Cape Town (Afrique du Sud)

Nombre de magasins: 1740

Secteur d'activités: Grande distribution

Points de vente franchisés: 406

Nombre de pays où Shoprite est présent: 17

Nombre d'employés: Plus de 100.000 depuis 2011

Chiffre d'affaires: 731 milliards d'euros pour l'exercice clos en Juin 2012

Cotation: dans 3 places boursières (Bourse de Johannesburg, Bourse de Namibie et Bourse de Zambie)

Nombre d'actionnaires: 5.000

Nombre de clients: 60 millions par mois, à travers toute l'Afrique

HOLDING SHOPRITE

LA LONGUE MARCHE

Le Holding Shoprite (17 millions de clients en Afrique du Sud) a démarré ses activités en 1979 avec l'achat d'une chaîne de 8 supermarchés dans la ville de Cape Town, pour 1 million de Rand (la monnaie Sud-Africaine). Les 30 années qui ont suivi seront marquées par diverses acquisitions et des stratégies d'expansion innovantes qui feront de Shoprite, la 1ère chaîne de distribution en Afrique avec ses 1740 magasins et 406 points de vente franchisés dans 17 pays à travers l'Afrique en 2012. Avec 100.000 employés depuis 2011, le Holding Shoprite qui reçoit 60 millions de clients par mois à travers tous ses magasins sur tout le continent, est devenu l'un des plus grands employeurs en Afrique.*

1979: Début des activités avec l'achat d'une chaîne de 8 supermarchés dans la ville de Cape Town, pour 1 million de Rand.

1983: En début d'année, le Groupe a ouvert sa première succursale à l'extérieur du Cap-Occidental - à Hartswater dans le Northern Cape. A la fin de cette année 1983, Shoprite avait inauguré sa 21^e succursale.

1985: Shoprite accélère sa croissance en achetant 6 magasins alimentaires d'Ackermans.

1986: Shoprite entre à la bourse de Johannesburg, avec une capitalisation boursière de 29 millions de Rand. Il possède alors 33 points de vente.

1990: Shoprite démarre une franchise en Namibie.

1995: Le Groupe ouvre son premier magasin en dehors d'Afrique du Sud, en Zambie, Shoprite Lusaka. Cette même année, la société acquiert le distributeur Sentra, permettant à l'entreprise de se développer dans la franchise.

1996: Le Groupe lance le prix «La Femme de l'année» pour célébrer la Journée Nationale de la Femme.

1997: Le Groupe ouvre son premier magasin au Mozambique et rachète le groupe d'ameublements en difficulté, OK bazars (157 super-hyper et supermarchés de taille et 146 magasins de meubles). Tous les magasins OK au Swaziland ont été convertis en magasins Shoprite et un an plus tard, le même processus sera suivi au Botswana.

1998: Tous les magasins d'ameublements de marques OK bazars au Botswana, sont rachetés par le Groupe qui les convertit en magasins Shoprite.

2000: Le Groupe ouvre ses premiers supermarchés au Zimbabwe et en Ouganda.

2001: Shoprite ouvre son premier supermarché en Egypte, posant pied ainsi dans le marché Nord-africain. Le Groupe a également ouvert cette année-là, un supermarché au Malawi et au Lesotho.

2002: Shoprite rachète les magasins de la chaîne française Champion, situés à Madagascar ainsi que les 3 supermarchés Scores en Tanzanie et ouvre son premier hypermarché sur l'île Maurice. Cette année verra Shoprite coté à la Bourse de Namibie.

2003: Shoprite intègre la Bourse de Lusaka (LuSE) à un prix d'inscription initial de 4.200 Kwacha** par action et réussit à vendre 2,7 millions de titres.

70 % DES PARTS DE MARCHÉ POUR 3 GRANDES ENSEIGNES

Woolworths, Pick n Pay et Shoprite

Les trois plus grandes enseignes dans l'industrie de la Grande distribution (ventes de vêtements, produits alimentaires et produits de détails) en Afrique du Sud, Woolworths, Pick n Pay et Shoprite, représentent à elles seules en 2011, près de 70% du marché. Le leader du secteur, Shoprite, est à 27% des parts de marché.

*1 Rand = 0,0884 Euro / **1 Kwacha = 0,0001 Euro

2004: Shoprite franchit les frontières d'Afrique et s'installe en Inde, dans un centre commercial moderne à Mumbai. La franchise Hyper Shoprite est lancée.

2005: Ouverture de son premier magasin au Nigéria à Lagos. Cette année a vu le Groupe acquérir à la fois, Foodworld avec ses 13 magasins, Computicket, ainsi que l'ouverture de la boutique Shoprite première liqueur, en Afrique du Sud.

2006: Le Groupe ferme ses 7 succursales en Egypte en raison de restrictions à la vente au détail. Le bilan des pertes était chiffré à 19,9 millions d'euros.

2007: Shoprite investit 80 millions de dollars en RDC pour le développement de deux supermarchés de classe mondiale, l'un à Lubumbashi et l'autre à Kinshasa.

2009: Shoprite rachète la société Transfarm, une société pharmaceutique de gros.

2010: Shoprite prend la décision de désinvestir en Inde pour se concentrer sur les opportunités d'investissement dans les pays riches en matières premières de l'Afrique occidentale, en ligne avec son plan de croissance à long terme.

2011: Shoprite conclut un accord avec Metcash négociation Africa (Pty) Ltd visant à acquérir la division franchise du Metcash (les marques Seven Eleven et Supermarché Discount Prix Club) qui sera vendue à Shoprite Checkers.

2012: Le Holding Shoprite est devenu la 1ère chaîne de distribution en Afrique avec ses 1740 magasins et 406 points de vente franchisés dans 17 pays à travers l'Afrique. Avec 100.000 employés depuis 2011, le Holding Shoprite est devenu l'un des plus grands employeurs en Afrique. ■

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE ELARGIR LE "BLACK ECONOMIC EMPOWERMENT"

Shoprite s'est engagé pleinement sur le terrain, aux principes de large autonomisation économique des Noirs (Black Economic Empowerment).

Entre 2000 et 2010, les effectifs à travers tout le Groupe Shoprite en Afrique du Sud, ont connu une croissance organique, passant de 7000 à plus de 100 000 personnes. Ce qui fait du Holding Shoprite, l'un des plus grands employeurs du secteur privé en Afrique du Sud, contribuant aussi à la croissance de l'économie Sud-africaine.

Formation-emploi
Au sein de Shoprite, la création d'emplois est

liée à la formation continue pour doter ses employés des compétences dans une gamme de domaines.

En 2011, ce sont près d'1 million heures qui ont été consacrées à la formation et au développement, dont 95% concernaient les membres du personnel qui n'avaient ni formation ni métier à la base.

De magasinier à gérant de supermarché
A cela, s'ajoute la promo-

tion interne basée sur les résultats, et qui fait que des agents de surface, des magasiniers, hommes et femmes, sont devenus gérant(e)s de magasin. Une conception de gestion des carrières et des compétences «So british», à des années lumières de la mentalité dans les anciennes colonies françaises en Afrique de l'Ouest.

A Shoprite, près de 99% des membres du personnel sont recrutés dans les communautés



où les magasins sont situés (17 pays en Afrique). La plupart des employés sont issus de couches défavorisées et n'avaient aucune formation ni aucun métier à la base. Tous ont acquis des compétences sur le tas, avec désormais à la clé, des perspectives de carrière. ■

LES CONCURRENTS DIRECTS DE SHOPRITE SUR LE MARCHÉ SUD-AFRICAIN

La vente au détail en Afrique du Sud, qui est l'un des secteurs les plus concurrentiels et des plus sophistiqués de l'économie locale, reste dominée par le marché des aliments biologiques.

Pick n Pay Stores Limited: elle est la deuxième plus grande chaîne de vente au détail en Afrique du Sud après Shoprite. Fondée en 1967, cette entreprise familiale opère en Afrique du Sud, en Afrique Australe et en Australie, par l'intermédiaire de ses magasins Franklins. Ses formats de vente au détail comprennent les grands supermarchés, hypermarchés et magasins franchisés famille. Ce détaillant s'adresse à la classe à revenu moyen des consommateurs et ambitionne d'avoir un pied dans le marché des diamants.

Spar Group Limited: c'est le troisième plus grand détaillant en Afrique du Sud. Il a été fondé en 1963 quand un groupe de huit grossistes a obtenu des droits sur le nom de Spar services, pour ravitailler 500 petits détaillants dans un marché de chaîne d'épicerie en pleine émergence à l'époque. Spar Group a adopté un modèle de croissance ex-

terne axé sur l'acquisition. Elle exploite actuellement environ 800 magasins Spar en Afrique du Sud.

Woolworths Holding Limited: la plus ancienne dans la Grande distribution en Afrique du Sud, cette chaîne de détail a été fondée en 1931 et possède plus de 400 magasins. Elle s'adresse au segment des hauts revenus. Le groupe prévoit, lui aussi, d'ouvrir en 2012, quatorze magasins en dehors de son marché national et pas moins de 104 supermarchés en Afrique dans les 5 années à venir.

Wal-Mart Stores Inc: le géant Américain est le premier détaillant mondial dans l'alimentation. Wal-Mart. Le nouvel entrant sur ce marché Sud-africain, aurait investi 2,4 milliards de dollars en 2010 selon le Washington Post, pour contrôler la firme Sud-africaine Massmart. ■



LA DÉMARQUE MENACE N°1 DE LA GRANDE DISTRIBUTION



La démarque (c'est-à-dire l'ensemble des pertes liées au stock) à l'échelle mondiale menace sérieusement les profits des distributeurs puisqu'elle leur a coûté environ 115 milliards de dollars, selon le baromètre mondial 2009 du vol à l'étalage.

Les vols commis par les clients (comprenant le vol à l'étalage

et le crime organisé) ont généré les pertes les plus importantes se chiffrant à 48,9 milliards de dollars US (soit 42,5% de la démarque totale et une hausse de 1,3% par rapport à 2008). Les vols commis par les employés arrivent en deuxième position avec une perte de 40,7 milliards de dollars US (soit 35,5% de la démarque).

STRATÉGIE D'EXPANSION GÉOGRAPHIQUE DE SHOPRITE INTÉGRATION HORIZONTALE ET POLYCENTRISME

Développer et réussir un business model au plan local sur de nouveaux territoires constitue un double enjeu stratégique important pour toute entreprise visant les marchés internationaux: d'abord tirer avantage des opportunités de croissance et d'expansion et ensuite survivre du fait de la forte concurrence sur son marché domestique. Le cas atypique de Shoprite

Les entreprises qui ne réussissent pas à poursuivre des opportunités internationales (mondiales) risquent de perdre leurs parts de marchés domestiques parce qu'elles seront récupérées par des concurrents de plus en plus forts et compétitifs (Woolworths, Pick n Pay, Wal-Mart Stores Inc). Les stratégies d'internationalisation permettent aux entreprises d'accroître leur volume d'activité (effet-volume) et de pratiquer des politiques de marges différenciées selon l'élasticité-prix des différents marchés (effet-revenu). Ainsi, la stratégie d'expansion géographique de Shoprite en Afrique est une stratégie de «Marché mondial» parce que le marché domestique Sud-africain devient pour Shoprite, un espace géographique défini comme une unité de base d'un marché mondial unifié. D'ailleurs, c'est tout le sens qu'il faudra donner à la déclaration faite en 2010 par le PDG de Shoprite Whitey Basson: «Nous devons regarder hors de nos frontières pour porter notre chiffre d'affaires hors Afrique du Sud, de 10 à 15% dans les 10 à 15 prochaines années». Ainsi, après s'être bien implanté en Afrique Australe et en Afrique de l'Est, le

Groupe Shoprite compte s'appuyer sur le Nigéria pour attaquer le marché de l'Afrique de l'Ouest et sur la République Démocratique du Congo pour prendre pied en Afrique Centrale. Parallèlement au déploiement au Nigéria et en RDC, le Groupe Shoprite accélère son retour en Egypte avec l'ouverture de quatre nouveaux magasins en 2013. Dans la même foulée, Shoprite réduit ses magasins en Afrique du Sud (18 000 m2 réduits en 2011).

Stratégie de marketing polycentrique

Pour pénétrer les marchés d'Afrique Australe et d'Afrique de l'Est, Shoprite a surtout joué à fond la carte de l'intégration horizontale, une croissance en externe si fréquente dans le secteur financier, en rachetant des enseignes concurrentes et non concurrentes (en difficulté) et en les rebaptisant (acquisition-fusion) sous sa marque phare, Shoprite, soit pour créer un nouveau marché/produit, soit pour le densifier. Dans le cas des «marchés aléatoires», Shoprite a davantage déroulé la stratégie des franchises. Tout le contraire de sa stratégie d'expansion en Afrique de l'Ouest où Shoprite sem-



Supermarché à Johannesburg

ble opter pour une stratégie marketing polycentrique à partir de laquelle, le Groupe compte aller vers une croissance interne. Pour l'heure et en Afrique de l'Ouest, Shoprite est dans la stratégie de concentration de marchés (concentration des ressources sur des marchés choisis).

Changement d'orientation stratégique

L'étude «Crossing the Limpopo – South Africa companies' foray into Africa» de la banque d'affaires Renaissance Capital, explique qu'au lendemain de la transition démocratique en 1994, les entrepreneurs Sud-africains n'avaient aucunement dans leurs perspectives internationales, les marchés Afri-

cains et jugeaient que les risques perçus étaient beaucoup plus grands que les bénéfices anticipés. D'après l'étude du Cabinet Renaissance Capital, les stratégies d'internationalisation des firmes Sud-africaines étaient plutôt destinées vers les pays développés, avec une prédilection clairement affichée pour l'Australie. Mais, une fois l'Apartheid aboli et les restrictions commerciales levées, les entrepreneurs Sud-africains ont commencé à s'intéresser d'abord aux pays limitrophes d'Afrique Australe, ensuite aux pays d'Afrique de l'Est et depuis 2007, aux pays d'Afrique de l'Ouest (Nigéria, RDC) surtout ces pays qui ont du pétrole ou des ressources minérales importantes. ■

Classement des entreprises

QUATRE TYPES DE GROUPES

ET LEURS ORIENTATIONS FONDAMENTALES

GROUPES >	ETHNOCENTRIQUE	POLYCENTRIQUE	RÉGIO-CENTRIQUE	GÉOCENTRIQUE
Approche	Opérations internationales secondaires par rapport aux activités domestiques	Filiales indépendantes dans chaque pays	Filiales autonomes au niveau régional	Filiales au niveau multinational ou mondial
Centre de planification	Au siège social	Au siège de la filiale du pays	Au siège régional couvrant plusieurs pays	A l'état-major mondial
Culture d'entreprise	Fortement liée aux habitudes et préférences nationales	Liée aux mentalités propres à chaque pays	Liée à une vision universelle dépassant les barrières de mentalités nationales	
Attitude marketing	Standardisation	Adaptation	Standardisation tempérée et acceptation des adaptations strictement nécessaires au niveau de chaque pays	
Personnel Marketing	Nationaux du pays d'origine	Citoyens des pays concernés	Personnes originaires de la région	Personnes les plus qualifiées d'où qu'elles viennent
Raisons d'être	Marchés internationaux trop restreints. Petites entreprises. Produits très marqués nationalement	Orientation tournée vers le consommateur	Orientation tournée vers le consommateur et les économies d'échelle	Economies d'échelle
Inconvénients	Orientation consommateur trop faible	Gaspillage de ressources marketing (coût de coordination et de contrôle)	Difficultés de mise en place (contraintes légales et réglementaires)	Difficultés de mise en œuvre.

Source : R.Y. Damon, Le Marketing, fondements et applications, McGraw-Hill, 1983.



CLASSE MOYENNE ET CONSOMMATION

De Dakar à Addis-Abeba, du Caire à Johannesburg en passant par Casablanca, Lagos, Nairobi, Lusaka, des centres commerciaux flambant neufs apparaissent un peu partout en Afrique, à mesure que les villes se modernisent et que la classe moyenne augmente. Cette dernière, dont le portefeuille se garnit de plus en plus, entend consommer mieux.

HOLDINGS SHOPRITE LMTD (AFRIQUE DU SUD)

SHOPRITE

Shoprite est le métier d'origine du Groupe et reste la marque phare, au service du marché de masse. C'est la marque de la plupart des magasins en Afrique du Sud ainsi que celle utilisée pour aller à la conquête des marchés africains. L'objectif principal de la marque est de fournir aux masses, les prix les plus bas possibles sur une gamme de produits d'épicerie et des biens durables, avec un accent particulier sur les produits alimentaires de base.

Checkers

Checkers se positionne sur le segment des consommateurs à revenus élevés en leur proposant des gammes de spécialités de viandes, fromages et vins. Sa gamme complète de produits d'épicerie et de ménages des articles non alimentaires est tout aussi prisée.

Checkers Hyper

Checkers Hyper offre les mêmes choix alimentaires spécialisés comme Checkers, mais dans les magasins de grand format qui encouragent les achats en vrac plutôt que de commodité. Les gammes de marchandises diverses sont beaucoup plus larges dans les magasins Hyper.

U Save

Usave se concentre sur les consommateurs à faible revenu. Son format de petit magasin sert de véhicule idéal pour l'expansion du groupe en Afrique parce que permettant une pénétration beaucoup plus rapide dans les régions mal desservies en Afrique du Sud.

OK
Furniture
No Problem

La chaîne de meubles OK s'efforce d'offrir une large gamme de meubles, d'appareils électroménagers et de produits de divertissement à domicile, au plus bas prix, au comptant ou à crédit.

House & Home
Making Your House a Home!

House and Home propose à ses clients, des linges de maisons et produits de jardinage. Tout ce dont votre maison et votre chambre ont besoin comme équipement et décoration, avec une gamme de choix aux prix abordables.

OK
Power Express
MORE FOR YOU

Une chaîne de magasins petits formats, situés principalement dans les agglomérations. Les magasins OK Power Express sont spécialisés dans la vente d'appareils ménagers et électroniques, de la literie et des tapis.

MEDI Rite
PHARMACY
Your Health. Your Home. Your Way.

Avec 120 pharmacies, MediRite est sur le point de devenir la pharmacie la plus commode pour des millions de consommateurs Sud-africains. Pharmacy Medi-Rite répond aux besoins croissants des soins de santé accessibles et abordables pour tous ses clients.

LiquorShop
LiquorShop

LiquorShop est une offre haut de gamme pour les vins, bières et spiritueux.

LiquorShop
LiquorShop

TRANS PHARM
TRANS PHARM

Transpharm, grossiste pharmaceutique, distribue des produits pharmaceutiques et du matériel chirurgical pour MediRite pharmacies ainsi que pour les autres pharmacies, les hôpitaux, les cliniques, aux médecins et aux vétérinaires, à travers toute l'Afrique du Sud.

OK
FRANCHISE DIVISION

La division des franchises OK (OKFD) a permis au groupe de s'implanter dans les marchés de commodités situés dans les zones rurales des villes, des banlieues et des quartiers défavorisés. Les magasins offrent un large éventail de produits alimentaires frais et non périssables, ainsi que des marchandises générales.

CHAÎNE DE VALEURS LE PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT PRÉFÉRENTIEL

Pour mettre en évidence les stratégies qui expliquent la croissance rapide de Shoprite dans un contexte de restrictions commerciales, de bureaucratie et l'inflation, Shoprite est présent sur toute la chaîne d'approvisionnement et de distribution. En Afrique du Sud, la part de marché de Shoprite se situe à environ 34% en 2011, selon une étude de marché réalisée par l'Association Sud-Africaine de l'industrie de la distribution et qui révèle par la même occasion, que Shoprite est la marque de choix préférée des consommateurs Sud-africains. Les magasins Shoprite proposent à sa clientèle, une gamme variée de produits de qualité aux prix les plus bas possibles. Pour ce faire, le Groupe développe un programme d'approvisionnement préférentiel, consistant à encadrer, à accompagner et à appuyer à travers toute l'Afrique, 456 petits agriculteurs dont 167 en Afrique du Sud, qui lui fournissent les produits frais et périssables aux normes exigées et fixées par le Groupe. Pour les amener au niveau requis, le Groupe exploite un large soutien et des programmes de développement, de formation et de financement, visant à les aider à atteindre les normes requises. ■

AFRIQUE DUSUD

20% des foyers comptent pour 60% des revenus

> Bien que la classe moyenne noire soit en pleine croissance et que son revenu disponible soit considérable, il y a d'énormes différences de revenus en Afrique du Sud et 20% des foyers comptent pour 60% des revenus. Le grand marché de la consommation Sud-africaine se segmente en deux parties: un marché pour les blancs et la nouvelle classe noire influente, qui ont un pouvoir d'achat élevé, et un marché pour la grande majorité des noirs, qui vivent encore avec un pouvoir d'achat très limité. La majorité de la vente de détail se fait dans les centres commerciaux, groupements de petites boutiques, grands magasins (Stuttafords, Edgars, Woolworths), supermarchés (Shoprite, Pick n Pay) et hypermarchés (Hyperama et Makro). Les entreprises traditionnelles restent développées, en particulier en dehors des grandes agglomérations, mais elles ne représentent pas une grosse part de marché dans la mesure où elles sont pratiquement exclusivement destinées à la population pauvre.

Vue panoramique de la Rainbow Nation

> L'économie Sud-africaine est la plus forte sur le continent Africain et représente 17% (soit le quart) de l'Afrique en termes de PIB qui s'élève à 402,1 milliards de dollars en 2011. L'Afrique représente le vingtième de la population Africaine. La monnaie Sud-africaine, le Rand, est une monnaie activement négociée dans les marchés émergents. La Bourse du pays, la JSE (Johannesburg Securities Exchange), a été classée au 18e rang mondial en termes de capitalisation boursière en Mars 2009. Le secteur Sud-africain de détail est le plus important sur le continent Africain et a été classé 24e mondial par AT Kearney 2010 (Indice de Développement de la Distribution Internationale (GRDI)). La classe moyenne émergente Sud-Africaine reste essentiellement constituée de Noirs (79,4% de la population du pays estimée à 49 millions d'habitants) qui sont le plus grand groupe de dépenses des biens de consommation et de services (environ 3 millions d'euros par an).

Premier pays Africain à avoir organisé une Coupe du monde de football, la Rainbow Nation s'affirme comme une puissance dans l'organisation de méga-événements et ses entreprises dominent les classements Africains dans bon nombre de secteurs. Le rapport «L'énergie en Afrique à l'horizon 2050» mentionne que 75% de toute l'électricité consommée en Afrique, sont le seul fait du pays de Mandela. L'Afrique du Sud est dans la catégorie des pays émergents (G-20, IBAS ou BRICS) depuis 2007.

LES QUATRE STRATÉGIES D'EXPANSION

Segments→ Pays ↓	Concentration	Dispersion
Concentration	double concentration	stratégie géo-centrée
Dispersion	segmentation transnationale	diversification

La **double concentration** (segments de marchés spécifiques dans un petit nombre de pays) suppose que les segments retenus soient suffisamment importants et stables. A l'opposé, la double diversification (segments et pays) suppose des ressources importantes pour s'imposer dans de nombreux pays. Elle n'est concevable que pour des grands groupes internationaux.

La **stratégie géo-centrée** traduit un enracinement dans un petit nombre de pays. Elle correspond souvent aux premiers stades du développement international. Elle sup-

pose une gamme de produits large pour pouvoir toucher des segments de clientèle différents. Cette stratégie est d'autant plus efficace que des économies d'échelle sont possibles en termes de distribution et de communication.

La **stratégie de segmentation transnationale** s'applique à des entreprises fortement spécialisées qui ont des clients potentiels dans un grand nombre de pays.

Le choix entre stratégie de concentration et stratégie de dispersion dépend donc du produit, des caractéristiques du marché et de l'entreprise. ■

UNE PRÉSENCE DANS 17 PAYS AFRICAINS



Depuis 1996, Shoprite continue sa poussée vers le Nord, au-delà de ses frontières Sud-africaines. Actuellement, plus de 200 magasins franchisés et 43 entreprises sont au service des consommateurs dans 16 pays où Shoprite est implanté, en dehors de l'Afrique du Sud. Dans chacun de ces pays (Angola, Botswana, Ghana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Île Maurice, Mozambique, Namibie, Nigéria, Swaziland, Tanzanie, Ouganda, Zambie, Zimbabwe et RDC), Shoprite a créé des supermarchés de classe mondiale.

LE MARCHÉ DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN AFRIQUE DU SUD



Un phénomène majeur dans l'évolution du secteur de la Grande distribution en Afrique du Sud a été l'émergence de supermarchés et d'hypermarchés (Shoprite, Pick n Pay, Spar) qui vendent de grandes quantités de pratiquement tous les biens de consommation sur une base de libre service. Les hypermarchés, situés dans les centres commerciaux en dehors des villes, ont interrompu la chaîne traditionnelle de distribution, en achetant directement aux fabricants, sans passer par les grossistes. Avec de faibles marges, ils réalisent des chiffres d'affaires élevés et mettent une forte pression sur les prix pour tous les magasins concurrents.

Par Saad Hammoud,
Gérant de fonds à Londres

L'année 2013 sera-t-elle comme 2012?

Il est toujours utile de faire le bilan de l'année 2012 qui vient de s'écouler et de se projeter vers la suivante. En 2012, la croissance de l'économie mondiale a été de 3,3%. La plupart des pays développés sont toujours empêtrés dans des problèmes structurels mis à jour en 2008 avec la crise financière. Trois phénomènes majeurs s'y auto-alimentent.

Premièrement, le désendettement simultané des banques, des entreprises et des ménages, atrophie la fluidité du crédit, de la consommation et de l'investissement. Les taux d'intérêt très bas ne stimulent toujours pas la demande. Deuxièmement, le chômage y est solidement ancré. Troisièmement, la cure d'austérité fiscale que s'imposent ces pays pour réduire leur endettement public pèse fortement sur l'activité économique à son tour. Ce cercle vicieux ne sera rompu qu'au terme de nombreuses années voire décennies d'ajustements.

A l'opposé, les pays émergents continuent de croître, moins fort certes, mais à un rythme de 5,5% en moyenne. La croissance Chinoise reste très forte (7,9%). Elle ralentit néanmoins pour deux raisons: ses exportations vers l'Europe et les Etats-Unis baissent et la première phase de croissance qu'a connue le pays et qui était reliée aux infrastructures et à l'immobilier, s'essouffle. Le Brésil vient de dépasser le Royaume-Uni en devenant la 6ème puissance économique au monde (en PIB) juste derrière la France. Les bonnes nouvelles viennent également d'Afrique avec une croissance stable autour de 5%. L'inflation dans la plupart de ces pays y reste néanmoins forte et contrairement à la plupart des pays d'Amérique Latine et d'Asie du Sud-est, l'environnement politique et juridique y est toujours précaire. Il est par-

ticulièrement réconfortant de constater que les pays riches en ressources n'ont pas été les seuls à progresser et que de nombreux pays Africains dépourvus de richesses pétrolières ou minières, ont également enregistré de bons résultats. Le Ghana est incontestablement le champion Africain avec 13% de croissance du PIB, 11% de chômage et 9% d'inflation. Son économie est diversifiée (agriculture, secteur minier et pétrolière). Ses infrastructures se développent fortement. Démocratie stable d'Afrique, il attire de plus en plus d'investissements étrangers.

Une classe moyenne de plus en plus nombreuse

L'autre caractéristique des dernières années et qui s'est poursuivie nettement en 2012 est l'apparition d'une classe moyenne toujours plus nombreuse qui gagne plus de 30 000 dollars par an, soit 2 500 dollars par mois. Cette classe moyenne va plus que doubler d'ici à 2020 dans les pays émergents, affirme Ernst & Young. Elle passera à quelque 149 millions de foyers dans 8 ans. Un chiffre qui sera alors supérieur à celui des Etats-Unis (120 millions) et des pays de la Zone euro (116 millions). Ce phénomène est très marqué au Mexique et dans les «BRIC» (Brésil, Russie, Inde et Chine). Cette nouvelle classe moyenne constituera le ciment d'une économie diversifiée aux fondations solides dans les pays concernés.

La récession s'installe un peu partout en Europe et la crise de la dette souveraine y a enfin éclaté au grand jour. Les Etats-Unis se trouvent à un tournant de leur histoire économique. Ils vont devoir commencer à réduire leur endettement abyssal (15 000 milliards de dollars) ainsi que leur déficit public. Les négociations actuelles entre

Républicains et Démocrates pour trouver une solution au précipice budgétaire «fiscal cliff» ont été difficiles et soulignent encore une fois que politique et économie ne font pas bon ménage.

La guerre des monnaies

L'Afrique ne pourra réellement décoller et combler son retard mesuré en termes de parité de pouvoir d'achat- à l'image des pays du Sud-Est asiatique- qu'une fois que les déficiences en matière d'éducation et de gouvernance (corruption, transparence des marchés, justice...) commenceront à être traitées de manière durable. L'année 2013 devrait donc ressembler à 2012. Mais le risque d'une crise majeure à l'échelle internationale se fait grandissant de par l'interconnexion des économies individuelles. Les banques centrales sont intervenues en Europe, aux Etats-Unis et au Japon et se retrouvent, malgré elles, piégées dans des crises souveraines aigües. La solution est de dévaluer, le problème est que toutes ne peuvent le faire en même temps au risque d'asphyxier les économies émergentes et du coup, de plonger le monde tout entier en récession et de provoquer ce que Guido Mantega, actuel ministre des Finances Brésilien, prédit depuis longtemps: une guerre des monnaies. ■

L'Afrique, le nouveau monde des marchés émergents?

Par Javier Santiso,
Ancien Directeur
du Centre de Développement
de l'OCDE

Il y a du nouveau en Afrique. Jadis, investir sur ce continent était du domaine de l'idéalisme. Aujourd'hui, les investisseurs tournent leurs regards – et leurs fonds – vers ce qui apparaît comme un nouveau monde pour l'investissement. Combien de temps encore cette euphorie durera-t-elle?

Jusqu'à récemment, la simple idée de voir arriver en masse le Capital-investissement et les fonds spéculatifs pour miser sur le continent Africain, paraissait presque illusoire. C'est aujourd'hui une réalité. De fait, l'Afrique est en passe de devenir le nouvel eldorado pour les investisseurs s'intéressant aux marchés émergents. Cette tendance, est assez impressionnante. L'enthousiasme ne se limite plus à l'Afrique du Sud seulement. De Londres, de New York, de Johannesburg et de Lagos, les flux d'investissements convergent en direction de pays comme le Kenya, le Ghana et le Botswana. Les investisseurs sur les marchés de valeurs émergents sont aussi tentés par l'Afrique, qui totalise près de 10 % des fonds investis sur les marchés émergents dans le monde. Que se passe-t-il au juste? L'Afrique a-t-elle changé, ou est-ce simplement l'abondance de liquidités qui pousse les acteurs à tout essayer? Les facteurs externes jouent certainement un rôle. Les conditions internationales et la faiblesse des rendements dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), l'abondance des liquidités et la quête de rentabilités élevées, poussent les investisseurs à tenter des investissements toujours plus risqués. Parallèlement, les opportunités d'investissement dans les pays Africains se sont multipliées. L'information financière et l'infrastructure en communications progressent aussi très vite, de sorte que

les analystes sont maintenant en mesure de travailler sur une douzaine de marchés de capitaux Sub-sahariens. Ce qui constitue un bond en avant pour l'Afrique.

L'Afrique aussi a changé

En fait, c'est la principale cause de tout cet enthousiasme. Comme le soulignent depuis plusieurs années les Perspectives Economiques en Afrique, publication conjointe du Centre de Développement de l'OCDE et de la Banque Africaine de Développement, la croissance est de retour en Afrique, et pas seulement grâce aux richesses pétrolières ou minières. C'est plutôt la soif d'exportations compétitives de l'Asie qui gagne le continent Africain. Parallèlement, les gouvernements modifient leurs politiques et orientent les investissements privés dans les projets viables et rentables ayant un impact durable sur le Développement. Comme le soulignent les «Perspectives», cette tendance devrait se poursuivre si les dirigeants Africains veulent mettre leurs économies sur la voie d'une croissance rapide. Et cela signifie que de nouvelles opportunités d'investissement devraient apparaître.

Les investisseurs sont notamment attirés par la main-d'œuvre de plus en plus qualifiée et avisée, avec l'émergence d'une nouvelle génération de financiers Africains d'envergure internationale aux commandes de la plupart des fonds centrés sur l'Afrique. La réaction des principaux centres financiers mondiaux est loin d'être euphorique. Les fonds sont là, mais jusqu'à présent l'expertise émanant de ces centres financiers a été prudente. Toutefois, en Afrique et hors de l'OCDE, l'attitude face aux nouvelles opportunités a été plus audacieuse. Il est grand temps que les traditionnelles places financières

reconsidèrent leur regard sur l'Afrique, éventuellement dans une démarche d'innovation et de partenariats avec d'autres acteurs. De grandes banques d'investissement comme UBS collectent déjà des données et des analyses sur l'Afrique, d'autres projettent d'étoffer leurs équipes. C'est une bonne nouvelle pour l'Afrique car cela signifie que le continent ne sera plus ignoré par les analystes des marchés d'actions et d'obligations.

L'arrivée des pays asiatiques

Outre certains fonds privés d'établissements basés dans l'OCDE, d'autres acteurs comme la Chine, l'Inde et le Brésil sont présents sur le continent. La Chine et l'Inde sont implantées depuis longtemps, mais pas à cette échelle. Des groupes tels que l'Indien Tata et des sociétés pétrolières Chinoises sont devenus des concurrents redoutables pour les entreprises de l'OCDE. Et ce phénomène ne se limite pas qu'aux pays du groupe «BRIC». L'Afrique a changé par nécessité. Elle ne deviendra pas du jour au lendemain un marché émergent «star» comme l'Asie ou l'Amérique latine, mais on peut s'attendre à ce qu'elle devienne un pôle d'attraction majeur. Les dirigeants Africains ont maintenant conscience que l'Aide internationale n'est plus le seul recours. Comme le notait récemment l'un d'entre eux, ce qu'il faut à l'Afrique, c'est moins de bons sentiments et plus de bons investissements. Les investissements privés ne vont peut-être pas affluer en masse vers le continent, mais il faut se réjouir de les voir entrer à un rythme soutenu. Aux dirigeants politiques maintenant de s'assurer que l'intérêt croissant porté à l'Afrique ne se dégonfle pas, tel un ballon de baudruche. ■

Par Thierry Wellhoff,
Président de Wellcom

Comment les entreprises B2B peuvent-elles gérer leur e-réputation?

Point d'inflexion majeure pour les entreprises, l'explosion du Web 2.0 et des réseaux sociaux oblige les entreprises à passer d'une logique de messages descendants à une logique conversationnelle avec ses publics. Par ailleurs, elles se doivent de mettre en place une gestion très fine de leurs messages.

Contrairement à la majorité des entreprises «business to consumer» (B2C), nombre d'entreprises du secteur «business to business» (B2B) restent peu actives sur Internet, persuadées que ce média ne concerne que les entreprises dédiées au grand public. Un credo maintes fois entendu et pourtant étrange.

Dans le cadre de la relation avec un client, la donnée la plus importante dans l'acte d'achat, que ce soit pour un bien manufacturé ou un conseil, réside bien dans la réputation de l'entreprise. Que les entreprises le veuillent ou non, les prospects les aborderont le plus souvent par Internet et les réseaux sociaux. Directement ou indirectement, la présence d'une entreprise, ou son absence, influencera la perception du client potentiel.

Peut-on imaginer aujourd'hui un consommateur ou un directeur des achats qui ne précéderait pas sa transaction par une «googlisation»? Avec les questions associées en ligne de mire, qui conditionneront l'acte d'achat ou la contractualisation: le fournisseur est-il pérenne? Possède-t-il une page sur au moins un réseau social? Que dit-on de lui sur les forums?

Désormais, le virtuel est en collision avec le réel et le nourrit abondamment.

Chaque trace laissée par une entreprise sur les réseaux sera accessible par tout un chacun. Aucun sujet, aucune entreprise n'y échappe. Cette réputation fait même l'objet d'une variable dans la norme ISO 10668 dédiée à la valorisation de la marque et de la propriété intellectuelle d'une entreprise.

Mais qu'est-ce au juste que la réputation?

La réputation peut se définir comme la somme de l'image et de l'opinion. L'image en tant qu'identité et codes (symboles, visuels, graphiques) de l'entreprise, et l'opinion en tant que perception générée par son comportement, et plus globalement sa conduite des affaires. Pour bénéficier d'une réputation positive, il faut une mise en cohérence précise entre les discours (qui guident l'image) et les actes (qui conditionnent les opinions). Cette mise en cohérence demande une grande rigueur afin que cet alignement s'exprime clairement.

Plusieurs étapes sont alors nécessaires. La première est le fait d'avoir une vision stratégique claire de la présence digitale. Une vision rendue possible par une étape de «monitoring» en amont. Cette écoute des réseaux doit porter à la fois sur la veille et la surveillance, mais aussi nourrir l'entreprise à des fins opérationnelles, proactives ou réactives.

Ce qui induit une seconde étape: la mise en place de contenus structurés utilisables pour cultiver positivement son empreinte numérique et anticiper une éventuelle offensive d'e-réputation.

La diffusion de ces contenus sera pensée dans une logique d'écosystème digital élaboré en fonction des publics ciblés et d'optimisation du référencement.

Enfin, pour porter cette stratégie, l'entreprise devra identifier et nommer des collaborateurs internes et externes capables de répondre avec intelligence, pertinence et réactivité aux différentes parties prenantes. En soutien à ces community managers, chaque employé de l'entreprise peut potentiellement être érigé en ambassadeur sur les réseaux et médias sociaux afin de porter l'image de l'entreprise hors les murs.

Pensée en termes stratégiques, la gestion de l'e-réputation d'une entreprise dans le B2B contribuera à la mise en cohérence de son image et des opinions auprès de ses publics, et, in fine, participera à son développement global en augmentant significativement sa part de voix positive. En un mot... Sa réputation. ■

Le transfert des coûts environnementaux: la dette écologique

Par Richard Mampouya,
Expert Environnementaliste

Pour une série de problématiques, il existe un impact déplacé depuis des pays économiquement riches vers des pays tiers, ce que Martinez-Alier (2002) appelle les transferts de coûts environnementaux. En matière de localisation des impacts (locaux ou exportés), de pressions exercées directement par les activités d'un groupe de pays, le Nord exerce un impact direct sur la biodiversité, la pêche, l'eau et l'atmosphère au Sud, l'inverse n'étant actuellement pas vérifié. D'où le concept de dette écologique.

Pour l'eau, l'azote et la modification de l'espace, les impacts directs sont cependant plus locaux. Toutefois le tableau s'étend si l'on inclut les influences indirectes, issues en particulier du commerce (entre autres, les cultures nécessitant beaucoup d'eau ou d'engrais). Un pays peut dès lors subir des perturbations locales importantes à des seules fins d'exportation. Ainsi le rapport peu contrasté entre les deux groupes de pays dans le cas de la pêche pour laquelle l'intensité relativement forte dans les pays africains traduit des échanges internationaux importants.

Diverses méthodes tentent de prendre en compte ces influences indirectes. C'est en principe le cas via le concept d'empreinte écologique mis en œuvre par Wackernagel et al. (2000). Les travaux sur le déficit écologique (idem), les échanges de «CO2 enchâssés» dans les imports/exports

de produits finis (Muradian et al., 2002 ; Ahmad et Wyckoff, 2003), l'application des comptes satellites aux tableaux économiques input/output (Vandille et Van Zeebroeck, 2003), et les travaux sur les besoins totaux de matière, montrent que la part d'environnement importée par les pays du Nord est croissante.

Atténuer les impacts sur l'environnement en Afrique

Le développement économique du Nord proviendrait dès lors, non seulement d'une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources (un facteur mis en avant dans le «découplage» des impacts par rapport à la croissance économique), mais également d'une meilleure capacité à exploiter l'environnement du Nord comme du Sud. Les polluants «locaux et désagréables», comme le SO2 «dioxyde de soufre» (ceux-là mêmes qui vérifient l'hypothèse d'une courbe environnementale de Kuznets, où certaines formes de pollution décroissent à partir d'un certain niveau de revenu), sont ceux dont la part d'émission «importée» par rapport aux émissions nationales augmente le plus rapidement, jusqu'à atteindre un rapport de 80 pour les Pays-Bas en 1994 (Muradian et al., 2002).

C'est pour ce type de polluants que la mondialisation économique représente sans doute la meilleure aubaine de délocalisation, pour des raisons «d'éloignement» d'impacts

environnementaux négatifs. Toutefois, il existe de nombreuses causes de délocalisation et les effets sur l'environnement n'en sont qu'une partie. De plus, l'Afrique est aujourd'hui proportionnellement moins concernée par ces phénomènes que des zones d'industrialisation rapide et massive.

Pour conclure, s'il fallait encore s'en convaincre, l'ensemble de ces résultats indiquent combien aujourd'hui l'effort d'atténuation des impacts sur l'environnement en Afrique est important pour le développement humain durable au présent et au futur. Au présent, eu égard à certains facteurs limitatifs directs pour le bien-être des populations. Au futur, en faisant le constat que loin de bénéficier de «réserves» généreuses de ressources environnementales (selon certains clichés portant sur une Afrique plus «naturelle»), les pays et les indicateurs considérés, montrent au contraire que les pressions y sont proportionnellement plus importantes par unité de richesses produite. ■



LES CAHIERS DU MANAGER



Présenté par Marlène Marina

Le Management de Transition UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS

On parle de plus en plus du management de transition. Mais qu'en est-il exactement? Pourquoi fait-on appel à ce nouveau type de management? Dans quels cas y avoir recours? Qui est concerné? Quels en sont les avantages? Quels résultats en attendre?

Le management de transition est une opportunité pour les entreprises et les organisations, de s'attacher une compétence stratégique immédiatement opérationnelle pour une durée limitée. Il trouve ses origines aux Etats-Unis et aux Pays-Bas dans les années 1970.

De la gestion de crise... à la direction de projet

Le management de transition s'est d'abord imposé dans des situations de crise notamment lors de la fermeture de si-

tes industriels, pendant l'absence prolongée d'un dirigeant ou pour pallier un déficit du management. Aujourd'hui, le métier s'est élargi et couvre un spectre plus large de situations où il s'agit davantage de mener un projet stratégique, de rentabiliser l'outil de production ou encore de gérer une forte croissance.

Le manager de transition, au cœur de l'action

Le manager de transition est un professionnel

mandaté par des actionnaires ou des dirigeants. Il met à disposition son expérience et ses talents de manager pour prendre en charge une entreprise ou un service, pour régler une situation ou pour conduire un projet d'envergure. Son intervention évite à l'entreprise ou à l'organisation, l'investissement d'un recrutement ou l'épuisement des ressources internes. Le manager de transition est à la fois un décideur, une femme ou un homme d'action et de projet. Il conçoit et

met en œuvre des solutions au cœur de l'entreprise ou de l'organisation, au plus près des réalités des équipes sur le terrain.

Les missions du Management de Transition

Le management de transition a été souvent perçu comme un management de crise. Aujourd'hui, le management de transition s'inscrit davantage dans un management de croissance et de mutation. Son apport est détermi-

nant lors d'une diversification stratégique, lors d'un projet de fusion/acquisition ou pour développer de nouveaux produits. Les entreprises et les organisations sont plus que jamais à la recherche de flexibilité et d'efficacité dans leur structure. Dans de nombreux cas, le management de transition est la solution.

Intérim cadre, Conseil et Recrutement

Le manager de transition occupe une fonction hiérarchique forte mais limitée dans le temps: il prend des décisions opérationnelles et agit au quotidien au coté des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation. Par contre, le consultant est davantage cantonné dans un rôle de conseil et d'influence d'une décision. L'intérim cadre quant à lui, est une solution proche du recrutement traditionnel même si le cadre en intérim cherche davantage de diversité des missions.

Enfin, le management de transition ne se substitue pas à une opération de recrutement mais propose une solution plus rapide à mettre en œuvre avec des résultats et des engagements garantis. ■

Sources :
Le Guide du Management de Transition, édité par MCG Managers ©2005
www.mcgmanagers.com
www.managementdetransition.com

>> Qualités liées à la personnalité et au comportement du Manager de Transition:

- Ecouter et être à l'écoute
- Comprendre vite
- Agir vite
- Contrôler
- Restituer

>> Qualités liées au profil professionnel du Manager de Transition:

- Avoir un esprit entrepreneur
- Présenter des expériences réussies
- Etre reconnu dans son domaine d'expertise
- Avoir eu des réussites dans plusieurs postes de management
- Avoir une intelligence des situations
- Savoir gérer des situations complexes et tendues

MANAGEMENT DE TRANSITION

>> Choisir un partenaire

Lorsque le management de transition devient la solution, le décideur découvre généralement un monde nouveau et étranger. Comment dans ce cas choisir et sélectionner son partenaire manager de transition?

>> L'équipe plutôt que l'indépendant

La présence d'une équipe autour du manager de transition est indispensable. Elle lui permet de s'enrichir, de confronter ses expériences et surtout de pallier une indisponibilité ponctuelle au cours de la mission. L'équipe démultiplie les savoir-faire, les connaissances et la réussite.

>> L'écoute et la confiance plutôt que la solution «standard»

Vos attentes et vos besoins spécifiques doivent être la priorité de votre partenaire en management de transition. Votre situation est unique: la solution et sa mise en œuvre doivent être adaptées à vos attentes et à vos objectifs.

>> Des références Client concrètes plutôt que l'improvisation

Il est souvent préférable de choisir le partenaire qui vous présente de solides références dans votre secteur d'activité. L'improvisation ne doit pas avoir sa place: examinez avec minutie les références et les expériences de l'équipe de votre futur partenaire manager de transition. Privilégiez le manager qui a connu une situation similaire à votre problématique.

>> Engagements et garanties de résultats

Votre partenaire en management de transition est-il prêt à s'engager sur des résultats, sur une réussite concrète? Mesurez et évaluez son implication et son investissement au regard des exigences de réussites qu'il se fixe à vos cotés.

>> Maîtrise des coûts

N'hésitez pas à faire un chiffrage précis des interventions en définissant avec votre partenaire une durée maximale de la mission.

>> Disponibilité du manager de transition

Une fois la mission définie, elle doit pouvoir démarrer sous 10 jours.

>> Confidentialité

Les missions traitées requièrent de la discrétion. Les entreprises qui doivent faire face à des difficultés passagères ou conduire un projet stratégique ne souhaitent pas que leurs fournisseurs, clients ou concurrents soient mis dans la confiance.

QUELQUES CAS PRATIQUES

CAS PRATIQUE N°1: DIVERSIFIER UNE ACTIVITÉ: LANCER UNE NOUVELLE PRESTATION

Contexte: Une société financière souhaite investir sur un nouveau marché en forte croissance présentant des complémentarités en termes d'achats avec d'autres investissements. Cependant, le marché visé est relativement éloigné de ses compétences de base.

Solution: La direction générale fait appel à un manager de transition ayant une forte expérience de développement de ce type d'activités. Il reprend l'approche marketing et la gamme de produits, modifie le business-plan, vérifie le niveau d'investissement nécessaire, et conduit la nouvelle activité durant la première année d'existence (phase pilote).

Résultats: L'approche marketing révèle l'opportunité d'un positionnement très différencié par rapport aux acteurs classiques du marché. Un nouveau concept fort de point de vente est lancé permettant de démarquer l'offre produits/services de manière distinctive et attractive par rapport à la concurrence.

CAS PRATIQUE N°2: RÉORGANISER UNE FILIALE EN DIFFICULTÉ

Contexte: La filiale d'une entreprise informatique est confrontée à des dérèglements impactant la qualité du service. Le mécontentement

des clients devient criant. Le chiffre d'affaires est en chute. Sur les recommandations du conseil d'administration, la direction décide de faire appel à un manager de transition.

Solution: Le manager de transition occupe une responsabilité opérationnelle réelle et hiérarchique sur les collaborateurs du service concerné. Homme de terrain, il s'est parfaitement adapté à la situation tendue.

Résultats: Il a su prendre les mesures qui s'imposaient, réorganiser le service en profondeur et mettre en place des indicateurs fiables. Une amélioration significative est apparue au bout de quatre mois. Par rapport au consulting traditionnel et son approche plus méthodologique, le management de transition est dans une démarche d'actions et de prise de décisions concrètes. Cette entreprise informatique fait désormais appel plus régulièrement à des managers de transition dans une optique préventive plutôt que sur du curatif.

CAS PRATIQUE N°3: RELANCER L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

Contexte: Un président fondateur de son entreprise (PME de 150 personnes dans le secteur de l'agroalimentaire) décide de se séparer brusquement de son directeur commercial. La fin de l'entente entre les deux hommes met la situation et la survie de l'entreprise en péril.

Le recrutement d'un nouveau Directeur commercial est une opération longue qui nécessite de choisir le bon successeur. Or, le temps presse.

Solution: Le management de transition apporte une solution provisoire mais directement opérationnelle pour assurer le management de l'équipe commerciale. Cette solution permettant également de donner du temps au recrutement d'un nouveau directeur commercial et de trouver le bon profil.

Résultats: Grâce à l'intervention du manager de transition, le président de l'entreprise a été capable de prendre sous sa responsabilité la direction commerciale. Cette nouvelle situation lui a permis:

- de revenir au plus proche des réalités du terrain de son entreprise
- de prendre de nouvelles responsabilités managériales
- de faire l'économie d'un recrutement

CAS PRATIQUE N°4: OUVRIR UN SITE À L'ÉTRANGER

Contexte: Un acteur national du secteur de la pharmacie et de la santé souhaite implanter un site de production en Asie près d'un nouveau marché en pleine expansion. Il faut trouver la bonne personne connaissant le marché local et capable de mener à bien rapidement ce projet. L'entreprise ne peut pas compter sur ses cadres internes qui ne connaissent

pas cette partie du monde malgré le vif intérêt que suscite cette implantation.

Solution: Le manager de transition sollicité est retenu pour sa connaissance du terrain et de l'environnement économique du pays. Il apporte également son expérience de direction de projet dans une implantation similaire. Il met en place un plan d'actions à l'échelle internationale et implique les cadres de l'entreprise.

Résultats: Au-delà de l'implantation réussie, l'une des missions du manager de transition était d'accompagner un cadre interne pour qu'il puisse prendre la direction de la filiale à la suite de la mission. La transmission est un succès.

CAS PRATIQUE N°5: APPLIQUER LES PROCÉDURES GROUPE

Contexte: Un groupe international à vocation industrielle constate, dans l'une de ses filiales, un allongement des délais du reporting et une détérioration de sa qualité, notamment dus à la dégradation de la fiabilité des données chiffrées. Ces dysfonctionnements graves obèrent la visibilité de la filiale auprès des actionnaires et mettent en jeu les procédures de consolidation.

Solution: Les dirigeants identifient la source des difficultés: la fonction finance et plus particulièrement sa partie comptable. Un manager de transition prend en charge la Direction financière à partir de laquelle il met

en œuvre le rétablissement des procédures, le renforcement des compétences, les processus d'organisation et de formation inhérente. Il procède en 10 mois au redressement de la situation.

Résultats: Au-delà du retour à l'application des procédures Groupe, dans des délais brefs, les dirigeants ont sécurisé une fonction vitale et ont rétabli le haut niveau de fiabilité et de performance attendu en mettant en place des compétences nouvelles plus en ligne avec les exigences et la culture anglo-saxonne du Groupe.

**CAS PRATIQUE N°6:
VACANCE DE POUVOIR**

Contexte: Une entreprise industrielle perd brutalement son Directeur général. L'équipe en place, dans son ensemble, a compensé au mieux les périodes d'absence de son dirigeant mais n'a pu faire face aux difficultés dues à une réorganisation fonctionnelle insuffisamment soutenue par un management de proximité: incompréhensions, malentendus, désaccords...

Solution: Un manager expérimenté est détaché dans les plus brefs délais pour reprendre en main la structure et l'équipe. Ce manager, après un rapide constat de la situation, privilégie les ressources humaines et l'organisation. Il confirme et consolide les Directions et Responsables Opérationnels dans leurs fonctions. L'ensemble des mesures nécessaires à une nouvelle dynamique collective sont prises.

Résultats: L'entreprise, avec à sa tête un Directeur Général de transition pour 10

AVANTAGES ET ATOUS DU MANAGEMENT DE TRANSITION

>> Une direction de projet concrète, efficace et active

Contrairement au conseil traditionnel qui est davantage dans le dire, le manager de transition est dans le faire, en occupant une fonction managériale et hiérarchique sur les équipes. Il prend des décisions et assume des responsabilités.

>> Des solutions innovantes, un savoir-faire de manager expérimenté

Malgré sa présence quotidienne si la situation l'exige, le manager de transition est externe à l'entreprise. Il apporte sa diversité d'expériences et de nouvelles pratiques innovantes. Il a la liberté de prendre les bonnes décisions sans retenue, sans se soucier des pratiques ou des habitudes en vigueur.

>> La réussite comme unique objectif

Dans l'entreprise ou l'organisation, le manager de transition n'a pas de passé ni d'avenir, pas de projet de carrière en interne. Il ne subit pas le poids du passé et les freins au changement. Il peut se concentrer sur un seul objectif dans l'intérêt général de l'entreprise ou de l'organisation: tenir ses résultats et assurer la réussite de sa mission.

>> Rapidité de mise en œuvre

Le manager de transition est rapidement disponible, généralement en quelques jours. L'organisation n'a pas à supporter les longues étapes d'un recrutement. Le manager de transition est immédiatement opérationnel.

LA CARTE DU MANAGEMENT DE TRANSITION

>> Le Management de Transition:

L'externalisation ponctuelle d'une direction opérationnelle

Le management de transition répond aux besoins des entreprises et organisations pour faire face à :

- des situations de rupture à résoudre,
- des étapes décisives à franchir,
- des contextes évolutifs à maîtriser.

Il permet aux entreprises et aux organisations de faire appel à des compétences managériales ou de direction de projet pour une durée limitée. Les missions de management de transition durent en moyenne de 10 à 15 mois. Parmi les principales situations de recours au management de transition, on peut citer:

1. la transformation et la mutation de l'organisation (adapter l'entreprise à un changement de l'environnement concurrentiel, déployer un nouveau système d'information,...)
2. le développement d'une nouvelle activité (lancer un produit ou service, ouvrir une filiale à l'étranger,...)
3. le remplacement ponctuel et temporaire d'un dirigeant ou d'un cadre.
4. la réorganisation (restructuration d'un site ou d'un service, relancer l'activité commerciale,...)

>> Profil des managers de transition

Les managers de transition sont des hommes et des femmes d'expériences ayant 15 ou 20 ans d'activités professionnelles à leur actif. Ils sont matures, ont du charisme et possèdent une grande faculté d'adaptation. Ils ont su gérer des situations complexes et mettre en œuvre des projets d'envergure.

mois, s'est re-stabilisée et a progressivement accepté un « successeur » au Directeur Général disparu, sans rompre avec le passé. L'équipe a optimisé ses méthodes de management par la recherche de la meilleure contribution individuelle (objectifs individuels annuels), le renforcement d'équipes et par l'amélioration de la communication interne.

CAS PRATIQUE N°7: FUSION/ACQUISITION: RÉUSSIR LA FUSION DE DEUX ENTREPRISES

Contexte: Deux entreprises de cultures différentes doivent prochainement fusionner. Leur mode de management et surtout leur rentabilité ne sont pas au même niveau.

Solution: Il est souvent nécessaire d'améliorer la rentabilité de l'une des deux structures pour que la fusion se déroule dans les meilleures conditions. Un manager de transition est sollicité pour accompagner le changement culturel et surtout augmenter la marge de l'entreprise.

Résultats: Le manager de transition apporte un œil neuf et externe, hors de toutes les tensions internes pour déterminer:

- les enjeux et conditions de réussite de la fusion
- les leviers du changement
- les actions à mener

Il met en œuvre le changement par des actions concrètes auprès du management intermédiaire des deux entreprises. Après quelques mois, la fusion est effective et des synergies commerciales réelles apparaissent entre les deux entités. ■

AUTRES SITUATIONS RÉSOLUES

>> Opération de désengagement d'une filiale

La cession d'une entreprise peut s'avérer délicate et devenir complexe. L'opération doit être conduite avec beaucoup de pertinence, notamment lors de la cession des actifs ou du licenciement du personnel. Il est donc nécessaire de faire appel à une personne externe qui a déjà connu une telle situation, surtout si le management interne n'est pas mobilisable pour un tel projet. Le manager de transition apporte sa grande expérience dans le domaine financier, sa vision stratégique ainsi que son autorité et sa disponibilité pour mener à bien un projet à enjeux.

>> Prise de participation dans une société

Après plusieurs mois de tergiversations, la prise de participation n'est toujours pas réalisée. Un ultimatum est fixé par les actionnaires mais les dirigeants en place n'ont ni le temps ni la motivation pour le respecter. Le manager de transition fait en sorte de renouer le dialogue entre les deux directions par un travail subtil d'écoute et de persuasion. Ses actions rapprochent inévitablement les visions divergentes. Le manager de transition est décisif de par son autorité, son expérience, sa disponibilité et surtout sa connaissance des hommes. Contrairement aux dirigeants en place, il n'a pas de souci de gestion de carrière dans l'une des entreprises.

>> Relance de l'activité commerciale

Une entreprise industrielle est confrontée à une situation complexe, créée par le départ du Directeur Général. Les objectifs suite à ce départ sont autant de défis: maintenir et relancer l'activité, intégrer de nouvelles technologies, rassurer l'encadrement et le personnel des deux sites distants. Les actionnaires décident de faire appel à un manager de transition pour assurer la transition de la Direction Générale: éviter la rupture dans la conduite de l'entreprise, informer le personnel, donner des objectifs à l'encadrement, orienter l'entreprise sur des marchés nouveaux et permettre la recherche d'un nouveau Directeur Général.

Avec l'arrivée du manager de transition et la communication qui l'accompagne, l'encadrement et le personnel se sont rassemblés autour de leurs Dirigeants, évitant ainsi la dégradation du climat et la démotivation. Le renforcement du commercial, l'apport de technologies nouvelles ont pu être conduits, créant ainsi des perspectives motivantes pour des candidats au poste définitif de Directeur Général titulaire.

PROFIL DU MANAGER DE TRANSITION

Le management de transition est un métier d'expériences où les managers doivent en permanence, montrer leur capacité à vivre des paradoxes. Ils «débarquent» dans l'inconnu et doivent démontrer des savoir-faire et des faire-savoir solides pour maîtriser des situations complexes. Ils sont à la fois impératifs et rigoureux et doivent être capables de prendre des décisions rapides pour agir vite.

Le manager de transition: ni consultant, ni coach

La différence essentielle entre le manager de transition, le consultant, et le coach est dans l'exercice des responsabilités et le rapport à la décision.

Le consultant intervient sur les processus et les moyens de la décision, sans se substituer au décideur. Il peut influencer ou aider son client, mais il ne pourra pas agir ni prendre des décisions à sa place. Le coach est un accompagnateur qui n'intervient pas directement sur les problématiques opérationnelles. Il conserve une certaine distance par rapport à l'actualité de l'organisation ou de l'entreprise. Le coach n'agit que sur le savoir être et le comportement du dirigeant et n'est en aucune manière celui qui prend les décisions.

Le manager de transition, mandaté par des dirigeants ou des actionnaires, intègre physiquement l'entreprise pour le temps et la durée nécessaires pour appliquer des mesures, conduire des projets et atteindre les résultats attendus.

LES ÉTAPES D'UNE MISSION DE MANAGEMENT DE TRANSITION

Apprenez à connaître votre partenaire. La confiance réciproque est la pierre angulaire de toutes les missions de management de transition.

>> Etape 1: Valider le choix du manager de transition

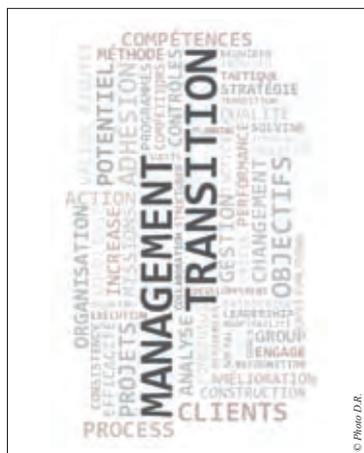
Cette première étape permet d'établir une adéquation entre l'organisation ou l'entreprise, ses attentes et le profil du manager de transition pressenti. Le Manager doit toujours avoir un haut niveau de technicité et une expérience pratique de la fonction exercée au cours de l'intervention. Il n'est pas rare que le manager ait occupé dans son parcours professionnel des fonctions de Direction générale. Cette étape de sélection est capitale pour la réussite future de la mission.

>> Etape 2: Fixer des objectifs et des résultats quantifiables

Les interventions font l'objet de propositions de services détaillées préalables permettant de formaliser les objectifs poursuivis, le plan de mesures qui en résulte ainsi que les étapes de réalisation.

>> Etape 3: Mesurer l'avancement de la mission

Le manager de transition assure une présence de tous les instants, pourtant ses interventions sont ponctuées par des notes de résultats au regard de



la lettre de mission rédigée par les décideurs de l'entreprise ou de l'organisation. La mesure de l'avancement et le pilotage sont souvent la clé de la réussite.

>> Etape 4: Conclure la mission et assurer le passage de témoin

L'intervention du manager de transition est ponctuelle. La durée moyenne des missions est comprise entre 6 et 15 mois. Aussi, dès son arrivée, il doit prévoir et assurer la continuité. La restitution de la feuille de route marque la fin de la prestation et permet à la Direction ou au successeur du manager de transition de prendre la suite en toute quiétude.

>> Réussir une transformation organisationnelle

Face aux changements permanents, les entreprises mettent en place un management de mutation à l'aide d'un manager de transition expérimenté afin d'assurer:

- une réorganisation structurelle
- un changement du système d'information
- une mutation technologique
- une transition face à l'apparition d'une nouvelle concurrence ou à un bouleversement du marché
- la création de fonctions nouvelles
- la mise en place d'une démarche qualité
- la gestion de l'innovation

>> Assurer un remplacement ponctuel d'un dirigeant ou d'une personne clé dans l'organisation

Reprendre en main provisoirement une entreprise, un département ou une organisation suite

- au départ d'un cadre dirigeant
- l'absence temporaire d'un dirigeant (formation, maladie, accident)
- au décès d'un dirigeant fondateur

>> Conduire un projet stratégique

Il s'agit ici de suivre et de faire réussir un projet d'envergure stratégique pour l'organisation:

- structurer la croissance du marché et du chiffre d'affaires
- assurer la réussite d'une croissance externe ou d'une acquisition
- lancer de nouvelles activités, de nouveaux produits ou services
- diversifier une activité

>> Faire face à une situation de crise, répondre à des difficultés ponctuelles

Nombreuses sont les situations tendues qui nécessitent l'intervention d'un manager opérationnel externe:

- une restructuration
- un plan de sauvegarde de l'emploi
- la fermeture d'un site ou d'une usine
- l'externalisation d'un département ou d'une activité
- la cession de l'entreprise ou d'une activité

LES CAHIERS DU MANAGER



Présenté par Abdou Diaw

LE TABLEAU DE BORD DANS LE COCKPIT DE VOTRE ENTREPRISE...

Comment évolue votre entreprise? Tout se déroule-t-il parfaitement ou bien certaines adaptations sont nécessaires? Pour en avoir le cœur net, vous devez vous référer à un certain nombre d'indicateurs donnant une idée de la santé de l'entreprise. C'est pourquoi chaque entreprise devrait mettre au point son propre tableau de bord. Une boîte à outils est alors disponible.

Qu'est – ce qu'un tableau de bord?

Au sens général du terme, le tableau de bord est un ensemble d'instruments qui, sur une base permanente ou périodique, vous informent sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau tant commercial, financier, stratégique, des ressources humaines que productif. Il s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux

informations. Ces chiffres sont généralement des ratios, c'est-à-dire des rapports entre deux chiffres clés, le but d'un tableau de bord étant en effet d'établir une comparaison approfondie avec d'autres entreprises. Les informations provenant du tableau de bord entraînent des décisions à plusieurs niveaux du management, avec les partenaires commerciaux et financiers et avec le personnel.

Où obtenir les informations nécessaires?

Les chiffres nécessaires pour votre tableau de bord sont à trouver à deux niveaux. Au niveau interne, la comptabilité peut vous fournir un trésor d'informations (entre autres via la comptabilité analytique, la comptabilité des ventes et de la production). Vous avez dès lors tout intérêt à réaliser des comptes annuels intermédiaires (de

préférence sur une base mensuelle). Au niveau externe, chez la concurrence et l'évolution du marché, grâce notamment aux publications spécialisées ou aux fédérations professionnelles ou dans les services et directions d'études et de prévisions relevant de l'Etat.

Indicateurs commerciaux et stratégiques

Ces indicateurs vous permettent de connaître la position qu'occupe votre entreprise, tant sur le marché que vis-à-vis de vos concurrents. Il s'agit de critères purement mercatiques et concurrentiels.

Des éléments à ne pas perdre de vue sont, par exemple, le nombre actuel de concurrents pour vos principaux produits ou services, la part de marché des principaux concurrents (d'un point de vue régional) et les nouveaux venus ou concurrents potentiels. Le facteur de croissance du marché de vos produits dans son ensemble constitue lui aussi une information capitale.

Dans une autre perspective, ne négligez pas les informations relatives à vos clients. Ne vous arrêtez pas à leur nombre ni à leur importance relative sur le total du chiffre d'affaires. Une entreprise doit également effectuer un suivi de la fidélité de ses clients (en termes de fréquence d'achat ou de temps). Une dépendance trop élevée à l'égard de certains clients peut en effet s'avérer dangereuse.

Paramètres d'efficacité et de croissance

Les données précitées nous permettent de répondre aux questions suivantes: Comment évolue l'entreprise et quelle est sa croissance? Est-elle suffi-

samment rapide et se fait-elle de façon optimale? Le but de ces questions est de vérifier si l'entreprise utilise toujours ses ressources de manière adéquate. L'indicateur que l'on examine en premier lieu est le chiffre d'affaires annuel, en comparaison à la période précédente. Idéalement, cet indicateur est supérieur à l'inflation, à la croissance globale du marché et à la hausse enregistrée par la concurrence. La comparaison du chiffre d'affaires aux autres postes fournit des informations intéressantes. En comparant le stock (de préférence moyen) au chiffre d'affaires et en le multipliant par 365, vous connaîtrez le nombre de jours durant lesquels votre stock a été entreposé dans l'entreprise. Si vous procédez de la même manière avec les créances de votre clientèle, vous saurez quel délai de paiement est autorisé. Vous trouverez les délais de paiement obtenus par l'entreprise même en comparant le poste fournisseurs aux achats et en le multipliant par 365. Une comparaison du nombre de jours de stockage avec le carnet de commandes vous informera sur votre gestion du stock. Il va de soi que le suivi du cash flow doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

Une analyse approfondie de la productivité exige une bonne comptabilité analytique

Pour vérifier si la croissance de l'entreprise est rentable et saine, l'évolution de la valeur ajoutée et du cash flow est importante. L'évolution du cash flow indique, pour une certaine période, quelle était la différence entre les sorties et les entrées d'argent.

Un paramètre très souvent utilisé est votre cash flow exprimé en pourcentage de votre chiffre d'affaires. Pour calculer la valeur ajoutée, il faut soustraire du chiffre d'affaires les achats (matières premières et biens commerciaux) et les autres services prestés par des tiers. Votre tableau de bord doit également contenir des informations sur les performances en matière de productivité et de personnel. Pour ce faire, il s'agit de convertir en chiffres des questions ayant un contenu qualitatif.

Un tableau de bord a lui aussi ses limites...

Vu sa concision, un tableau de bord a bien sûr, lui aussi, ses limites. Vous devez dès lors considérer ce qu'il vous indique comme une amorce d'analyse approfondie des causes et des conséquences. Disposer d'une bonne comptabilité analytique interne est essentiel pour pouvoir détecter l'origine d'un problème. Alors vous devriez adapter les canaux d'information au niveau de votre organisation interne afin de recevoir des informations pertinentes.

Conclusion

Finalement, la direction d'une entreprise se rapproche de la conduite d'une voiture ou d'un avion, quoique la tâche soit, il faut bien l'avouer, un tantinet plus compliquée. Un contrôle systématique de la position stratégique et commerciale, de l'efficacité, de la croissance et de la structure financière vous permettra de mener votre entreprise à bon port et d'éviter les obstacles. En revanche, si vous ne disposez pas de tableau de bord, vous aurez l'impression de piloter à vue. ■

Boîte à outils pour le Chef d'Entreprise

Données de Base	Répondre à des questions telles que:
Indicateurs commerciaux et stratégiques.	Quelle est la position de mon entreprise sur le marché et comment évolue-t-elle?
Quels sont mes clients fidèles?	Quelle part représentent-ils sur le total du chiffre d'affaires?
Paramètres d'efficacité et de croissance.	Travaille-t-on de façon productive dans l'entreprise ? Les ressources sont-elles investies adéquatement?
Ratios relatifs à la structure.	L'entreprise est-elle rentable, solvable et liquide sur le plan financier?



LES CARACTÉRISTIQUES D'UN TABLEAU DE BORD

CLAIR	Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout Chef d'entreprise a besoin de clarté.
SYNTHETIQUE	De nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair, mais en plus ne pas comporter d'élément superflu.
ÊTRE TENU À JOUR	Seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un Chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et, parfois, l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
SINCERITE DES INFORMATIONS	Il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise, on se rend parfois compte, après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ou incomplètes.
PRÉSENTATION CHRONOLOGIQUE	Une comparaison avec le passé constitue la condition sine qua non. Elle permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.
COMPARAISON AVEC LES CONCURRENTS	Il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats.
COMPARAISON AVEC UNE NORME	Dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé. A titre d'exemple, nous nous référons au "current ratio" et à "l'acid test".
COMPARAISON AVEC LE BUDGET	Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

Suggestion: Effectuez un contrôle budgétaire mensuel. Vous pourrez ainsi suivre la hausse ou la baisse de certains postes. Adaptez votre tableau de bord tous les mois, voire toutes les semaines.

RATIOS DE STRUCTURE: RENTABILITÉ, SOLVABILITÉ ET LIQUIDITÉ

Surveiller de près l'évolution de ces paramètres importants est crucial pour la santé financière de l'entreprise. Ils sont étroitement liés les uns aux autres.

Rentabilité

Marge d'Excédents Brute: Elle ne tient compte que des frais directs (matières premières et auxiliaires, biens et services divers, personnel) nécessaires pour la réalisation du chiffre d'affaires.

Marge d'Exploitation Nette: Elle tient compte des frais indirects tels que les amortissements, valeurs et provisions pour les risques et les frais.

Analyse: La rentabilité permet d'obtenir des informations sur les résultats d'exploitation de l'entreprise. La rentabilité est un concept opérationnel lié à la création d'une plus-value: la plus-value que l'entreprise réalise par le biais du bénéfice qu'elle peut obtenir en plus du coût des biens / services achetés. La rentabilité du chiffre d'affaires (ou la marge sur les ventes) peut être calculée de deux manières différentes: la Marge d'Excédent Brute ou la Marge d'Exploitation Nette.

Solvabilité

Une première indication réside dans le rapport simple entre les capitaux propres et le total du passif.

La seconde indication est le ratio entre les créances financières et les capitaux propres.

Le troisième critère réside dans la comparaison entre le cash flow et les dettes à long terme.

Analyse: Une entreprise solvable peut, à long terme, respecter ses engagements vis-à-vis de ses créanciers. Si les capitaux propres interviennent plus que les dettes dans le fonctionnement de l'entreprise, cette dernière peut alors être considérée comme étant mieux armée contre les revers. Il s'agit d'un indicateur pour le risque financier de l'entreprise. Le remboursement des emprunts est en effet fixe, tandis que les ressources disponibles varient.

Liquidité

1- «Current ratio»: l'actif circulant est comparé aux dettes à court terme. Le rapport entre les deux doit idéalement être supérieur à 1.

2- «Acid test»: les stocks sont isolés de l'actif circulant. On se base ici sur le fait que les stocks peuvent être mis à profit plus rapidement. Pour ce deuxième ratio, il faut tenter d'atteindre 1, quoique cela arrive rarement dans la pratique.

Analyse : Cette comparaison indique en combien d'années les emprunts peuvent être remboursés avec le cash flow généré. Il s'agit là d'une information essentielle pour déterminer le financement qui convient le mieux à vos projets d'investissement. Une entreprise liquide peut payer ses factures à temps, rembourser ses dettes en cours et rester dans ses lignes de crédit.

MANAGER PAR OBJECTIF

Série 1 : Formuler des objectifs



© Photo D.R.

Khalid LIMAMY
Expert Consultant en Management de Projet
khalidlimamy@gmail.com

Réalisé avec la collaboration de

SERIES

- 1- Formuler des objectifs
- 2- Passer le contrat de Résultat
- 3- Suivre et piloter la réalisation des objectifs
- 4- Mener l'entretien d'évaluation



© Photo D.R.

Fodé SOUMAH
SG Ministère des Poste
et Télécommunication, Guinée



© Photo D.R.

Kodjo KONDO
Chef Division Roaming,
Togo Cellulaire



© Photo D.R.

Aifale MELEDJE PEDIA
Chef de Service Autonome,
Direction Générale
de l'Economie de Côte d'Ivoire



© Photo D.R.

Kevin MANDARANO
Chef Division Dépôt,
Péto Gabon



© Photo D.R.

Pepe Patrice LOUA
Coordinateur général Adjoint,
Société des Eaux de Guinée



© Photo D.R.

Agba GBANDI
Chargé de recrutement
à l'Asecna

Pression des résultats, obsession des objectifs, appréhension des évaluations, autant de sensations devenues presque ordinaires pour la plupart des collaborateurs quelle soit leur secteur d'activité ou leur mission dans l'organisation. Et pour cause, la gestion par objectif, un mode de gestion qui devient de plus en plus la règle à tous les niveaux de l'entreprise. Nouvelle approche de management? Pas du tout. Le Management Par Objectifs (MPO) a été introduit par Peter Drucker dès 1940. En effet, sur la base des observations des pratiques managériales de General Motors, le consultant américain amorce en 1940, les bases du MPO et profère l'expression «Management By Objectives». Plus tard en 1954, il présente le MPO (Peter F. Drucker, «The Practice of Management, édition Harper & Row, 1954») comme une approche de management basée sur une culture de résultat qui suppose que les collaborateurs, passent d'une logique d'exécution de tâche à une logique d'atteinte des objectifs. Mais, le MPO n'a commencé à se répandre de façon significative que quand les stratégies sont devenues planifiées et formalisées. Le besoin de recourir à des pratiques favorisant le pilotage en direction de la stratégie s'est fait alors sentir avec acuité.

Le Cycle du MPO repose sur trois blocs:

Le volet Objectif, la phase pilotage et l'étape des évaluations.

Le MPO repose, selon Drucker sur plusieurs principes:

- Tout collaborateur, quelque soit son niveau hiérarchique doit avoir des objectifs formalisés.
- Tout collaborateur est responsable de la mise en œuvre des activités à même de lui permettre d'atteindre son objectif.

- Le système de rétribution varie pour chaque collaborateur en fonction du niveau d'atteinte de l'objectif.
- La performance se mesure uniquement par rapport au degré d'atteinte des objectifs visés.

Pratiquement, cela consiste pour un manager à «définir avec le collaborateur son objectif, valider son plan d'actions pour y arriver et faire le point régulièrement pour s'assurer qu'il avance dans le bon sens et à la bonne vitesse» précise Pepe Patrice LOUA. Ce qui illustre bien le cycle du MPO à trois phases (voire figure 1).

Le premier bloc correspond à la fixation des objectifs. Un processus qui se déclenche au début de chaque année. Il concerne tous les niveaux de l'entreprise. Le second volet correspond au pilotage. Il se déroule quant à lui tout au long de l'année. Il s'agit de suivre régulièrement les réalisations en vue d'anticiper les éventuelles dérives. Le troisième bloc correspond à l'évaluation des réalisations. Il se concrétise par les entretiens d'évaluation menés à la fin de l'année pour apprécier le degré d'atteinte des objectifs et fixer la cotation pour chaque collaborateur. Place ensuite aux objectifs de l'année suivante. La boucle est bouclée.

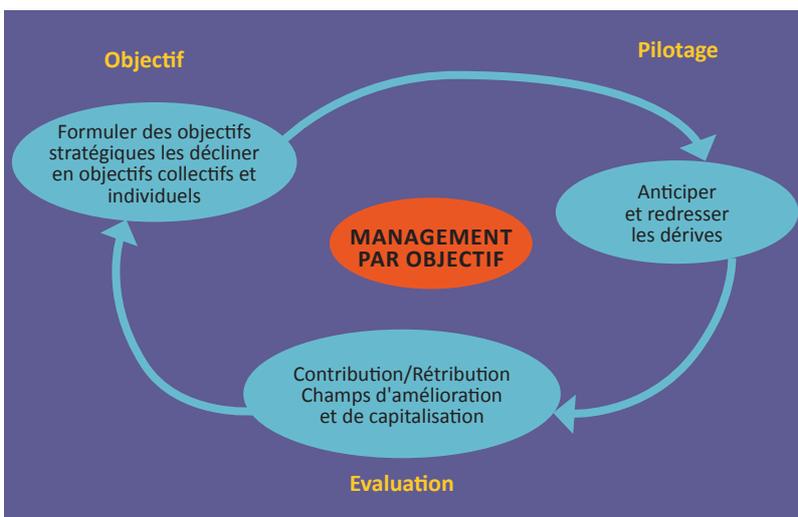


FIG. 1 : Le cycle du Management Par Objectif



© Photo D.R.

**Pepe Patrice LOUA,
Coordinateur général Adjoint,
Société des Eaux de Guinée :**

«Le management par objectifs n'est pas une finalité, mais la boussole quotidienne du management gagnant dans un environnement dynamique et complexe. En entreprise ou organisation, le management par Objectifs doit assurer la cohérence entre la contribution individuelle de chaque collaborateur et l'objectif stratégique de l'entreprise».

Le MPO a un double objet: obtenir la performance et assurer la cohérence avec la stratégie

L'entreprise cherche ainsi à obtenir la performance de la part de chaque collaborateur. La mise en place du MPO, a un autre enjeu rappelle Fodé SOUMAH: «Le MPO sert également et surtout à assurer la cohérence entre la stratégie de l'organisation et les contributions individuelles des collaborateurs».

En effet, la formulation des objectifs démarre toujours par les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dès que ces derniers sont précisés par le «top management», le processus de déclinaison se déclenche. «La déclinaison concerne tous les niveaux hiérarchique de l'entreprise. Elle est à la fois verticale et horizontale en ce sens que chaque collaborateur s'engage doublement. Un directeur s'engage non seulement vis-à-vis du DG mais également vis-à-vis des autres directeurs car les objectifs tous interreliés». Ajoute Fodé SOUMAH.

Un objectif doit évoquer un résultat décrit ou quantifié à obtenir dans un délai donné.

Mais comment formuler un objectif? La question mérite d'être posée: «des objectifs mal fixés et c'est tout le management par objectif qui s'écroule.» prévient AGBA. Il ajoute qu'un objectif se doit d'être précis: il doit évoquer un résultat à atteindre dans un délai déterminé. Pour vérifier la précision de votre objectif posez-vous la question suivante: En quoi verrons-nous que le résultat est produit? Si la réponse n'est pas limpide, revoyez la formulation de votre objectif.

Selon Fodé SOUMAH, il existe trois catégories d'objectifs précis:

- Obtenir un résultat quantifié
- Parvenir à un résultat décrit ou
- Se conformer à des exigences préétablies.

Pour formuler des objectifs à la fois pertinents et précis il conseille

la technique de l'entonnoir selon le processus suivant:

1. Précisez l'enjeu de votre unité.
2. Listez les insuffisances et les manquements par rapport à l'enjeu.
3. Précisez ce que vous voulez voir se réaliser par rapport à chaque insuffisance signalée.
4. Fixez les échéances.

Toutefois, la formulation des objectifs ne met pas fin au premier bloc du cycle MPO. Avant de passer à la phase pilotage un autre challenge est à relever: obtenir l'engagement de votre collaborateur et lui donner envie de réussir. C'est l'objet du contrat de résultat. Un entretien à mener avec chaque membre de votre équipe. Pour le mener à bien, vous trouverez dans le prochain épisode de votre feuilleton «Manager par objectifs» des conseils précieux et pratiques de consultants et de managers confirmés.

A suivre...



Agba GBANDI, Chargé de recrutement à l'Asecna:

«La formulation des objectifs est une étape clé du MPO: des objectifs mal fixés et c'est tout le management par objectif qui s'écroule. Les objectifs doivent être précis. C'est-à-dire qu'ils doivent évoquer des résultats à atteindre dans des délais déterminés. Pour vérifier la précision de votre objectif posez-vous la question suivante: En quoi verrons-nous que le résultat est produit? Si la réponse n'est pas limpide, revoyez la formulation de votre objectif».



Fodé SOUMAH, SG Ministère des Poste et Télécommunication, Guinée:

«Manager par objectif, c'est contraignant, mais sans objectifs cohérents avec les objectifs stratégiques, ça peut partir dans tous les sens. Quand le MPO est bien installé, il permet de passer d'une logique de dépenses à une véritable culture de résultat. Prendre en considération la culture spécifique de l'organisation, partager les objectifs stratégiques, susciter et valoriser les compétences individuelles de chacun des membres sont autant de facteurs clé de succès de la mise en place du MPO».

Par xx, xx

Groupe AFI

L'Université de l'Entreprise



© Photo D.R.

Pape Samba Coulibaly PDG du groupe AFI/L'UE

Par Mohamadou SY "Siré"

L'Université qui traduit les pulsions de l'Entreprise en réalités pédagogiques

1993 – 2013. Le Groupe AFI/L'UE fête ses 20 ans. Coup de projecteur sur la formidable réussite d'un Cabinet d'Audit (1993) qui est devenu le Groupe AFI/l'Université de l'Entreprise, la meilleure Université privée professionnelle de l'Afrique en 2008 (The Bizz Award de la World Confederation of Business, USA). AFI/l'UE, une entreprise familiale et panafricaine où le personnel administratif et technique est composé pour l'essentiel, de ses propres étudiants (anciens comme nouveaux). A bâtons rompus avec son Fondateur et Président Directeur Général, l'expert-comptable Pape Samba Coulibaly, un capitaine aux longs cours dans l'industrie du Savoir et de la Formation professionnelle au Sénégal et en Afrique.

Quels retours d'expériences en tant qu'Entrepreneur et Dirigeant dans l'industrie du Savoir et de la Formation professionnelle en Afrique? Comment et dans quel contexte est né ce qui est devenu l'Université panafricaine AFI/l'Université de l'Entreprise?

Dans les années 80, les hasards de la coopération internationale m'ont amené à travailler dans le cabinet d'audit international Arthur Andersen. Sur financement de la Banque Mondiale, nous devions auditer les entreprises publiques du Sénégal et de la Sous-région. Il s'agissait surtout de privatiser l'économie africaine pour se conformer aux différents plans d'ajustements structurels. L'audit des entités comme l'ONCAD, la Caisse de Péréquation, la BNDS, la SONAGA et autres entreprises publiques du Sénégal et même privées par la suite, m'a persuadé que mon pays, mon continent, avaient véritablement besoin de Ressources Humaines formées à la mesure des ambitions de développement économique et social d'alors. Et quand j'ai quitté le cabinet Arthur Andersen, je venais d'épouser Madame Mariama Ndiaye Coulibaly (expert-comptable) que j'ai connue chez Arthur Andersen. Nous avons décidé d'ouvrir notre propre cabinet, le cabinet PSC, cabinet d'expertise comptable, d'expert administrateur judiciaire, mais surtout d'audit, ma spécialité (3è cycle d'audit financier, juridique et fiscal). Vous savez, quand nous auditons une entreprise, généralement nous produisons

deux rapports. Un rapport d'audit à proprement parlé qui répond aux objectifs et diligences de la mission qui nous a été confiée et un deuxième rapport, un rapport de recommandations dans lequel nous soulevons les problèmes rencontrés et proposons des solutions. Malheureusement, les recommandations récurrentes étaient la formation du personnel. «Un maçon est un maçon!», «Un comptable est un comptable!». Chacun doit recevoir la formation adéquate pour tenir son poste. Toutes les entreprises auditées nous demandaient ce que nous pouvions faire sur les re-

mène né des crises universitaires successives et aussi de la satisfaction de ceux-là que nous avons formés en entreprise ou au cabinet. Cette demande massive a été le déclencheur de la réalisation du projet AFI. Nous avons tout de suite trouvé un local à l'Avenue Bourguiba où nous nous sommes installés en tant qu'école de formation comme on disait à l'époque. Nous avons grandi depuis et sommes devenus une véritable entreprise familiale où nous travaillons avec tous nos enfants et plusieurs de nos étudiants, anciens et nouveaux, qui forment la grande famille Afiennne. La vocation pana-

se». Quel est le contenu de ce concept «Université de l'Entreprise» et comment se décline t-il?

Depuis 20 ans, nous avons choisi de mettre à la disposition des jeunes générations les expériences académiques et professionnelles de notre personnel administratif ainsi que celles de notre corps professoral. Vous savez, nos convictions sont à la mesure de nos pratiques quotidiennes pour assurer à l'étudiant, un épanouissement personnel et professionnel. Les résultats obtenus sont encourageants. Il n'est pas facile de mettre en place des idées nouvelles, une

ÉCOLES & INSTITUTS
Le groupe AFI, l'Université de l'Entreprise, c'est des **Écoles** et des **Instituts** dédiés à l'Entreprise

 ESMD Groupe AFI/L'UE	 ETIC Groupe AFI/L'UE	 IMG Groupe AFI/L'UE	 PRESUP Groupe AFI/L'UE	 IRC International Groupe AFI/L'UE
ÉCOLE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DU DROIT	ÉCOLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	INSTITUT INTERNATIONAL DE MANAGEMENT ET DE GESTION	ÉCOLE PRÉPARATOIRE AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES EN FRANÇAIS	INSTITUT DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

commandations proposées. Ainsi, nous avons aménagé une salle informatique dans notre cabinet pour former à la bureautique, le personnel des entreprises et une salle polyvalente pour des modules relatifs aux outils du management. En 1993, de jeunes bacheliers sont venus frappés à la porte de notre cabinet pour solliciter des formations de type BTS. Certainement, un phéno-

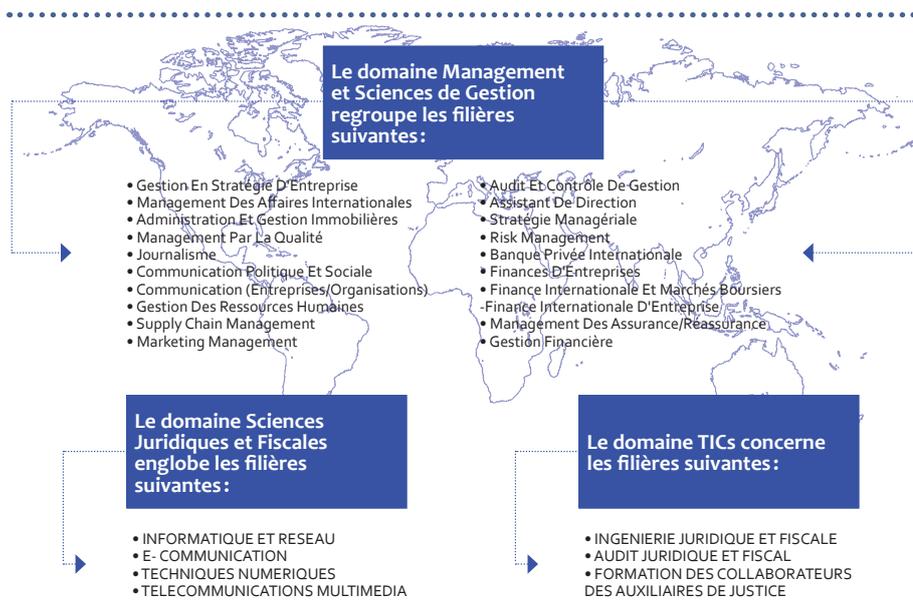
phénomène de notre Groupe se traduit par la présence dans nos effectifs d'étudiants originaires de 26 pays. Nous sommes installés maintenant sur trois sites pédagogiques dont le principal est situé dans la Zone B de Dakar. Nous disposons aussi d'un site d'hébergement au quartier Liberté 2 à Dakar.

Afi/l'UE est perçue comme «l'Université de l'Entreprise»

philosophie et une pédagogie qui remettent en cause le système d'antan. Avant ou en même temps que les étudiants, il faut reformater le corps professoral, l'administration centrale,... Vous savez le monde bouge! AFI/l'Université de l'Entreprise avec! Nous refusons de rester sur le quai! Nous ne nous contentons pas d'insérer nos étudiants en Entreprise. Nous les embauchons

aussi pour rester en première ligne dans l'analyse des «retours de formation». Travailler avec nos anciens étudiants nous permet une continuité dans la réflexion de nos programmes en plus de l'évaluation des Entreprises. Notre concept «Université de l'Entreprise» est assis sur trois principes qui fondent notre idéal pédagogique: D'abord, traduire les pulsions de l'entreprise en réalités pédagogiques. Ensuite, faire du face à face pédagogique, la première expérience professionnelle de l'étudiant. Et enfin, contribuer à la résolution de l'équation: un diplôme = un emploi. En d'autres termes, cela veut dire que notre idéal pédagogique se traduit par notre orientation métier qui elle-même se reflète sur d'une part, des programmes d'enseignement qui sont la reformulation pédagogique des besoins en compétences de l'entreprise, et une pédagogie de proximité qui permet le transfert des savoirs académiques, mais aussi, des savoirs faire issus de l'expérience professionnelle de nos enseignants. Sous un autre registre, notre système d'évaluation est basé sur la méthode des cas et la mise en situation réelle de travail.

AFI/l'UE a été coopté par la Fédération Européenne Des Ecoles (FEDE) depuis 2004. Qu'est-ce que la FEDE au juste et quels sont les avantages que vous tirez de votre adhésion à cette organisation?
La FEDE est dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe et re-



groupe plus de 580 établissements d'enseignement à travers le monde. Notre appartenance à la FEDE nous permet de proposer à nos étudiants, la double diplomation. D'une part, des diplômes AFI/l'UE, signés par le Ministère Sénégalais chargé de l'enseignement supérieur qui assurent à nos étudiants, l'enracinement dans les valeurs de l'Entreprise africaine. D'autre part, des diplômes européens de la FEDE avec l'accréditation IACBE (International Assembly for Collegiate Business Education), qui leur assurent l'ouverture sur l'international et particulièrement en Afrique, en Europe, aux Etats-Unis, au Canada et même en Asie. Aujourd'hui, AFI/l'UE est un centre de formation et un centre d'examen. Ce qui permet à nos étudiants de faire les mêmes études, passer les mêmes examens pour obtenir les mêmes diplômes que les étudiants

Européens. Nous sommes aussi centre relais. Ce qui nous permet d'accueillir tous les candidats aux diplômes européens, quel que soit leurs centres de formation d'origine et leurs nationalités. De plus, nous sommes membre de l'AUA (Association des Universités Africaines) et nous développons des partenariats avec d'autres Universités africaines et européennes telles que l'université d'Evry Val d'Essonne Paris. La coopération de AFI par la FEDE en 2004, a été un tournant décisif dans la vie de notre école qui est devenue AFI, l'Université de l'Entreprise en abrégé AFI-l'UE.

AFI/l'UE se trouve dans la Zone B qui est un quartier tampon entre un quartier résidentiel, le Point E et des quartiers populaires (Grand Dakar, Niarry Tally). Que fait AFI/l'UE pour la communauté? Comment orientez-vous la RSE de votre Groupe sur son environnement immédiat?

Nous avons mis en place, une fondation, «La Fondation AFI/l'UE», dont le rôle assigné est d'intégrer notre Université dans son environnement. Pour marquer l'ancre du Groupe AFI/l'UE dans la communauté, nous organisons gratuitement depuis 10 ans et au profit des enfants du quartier et d'ailleurs, un Centre Aéré qui s'inscrit dans le programme Appui et Assistance à la Petite Enfance. Il permet à des enfants des quartiers défavorisés âgés de 6 à 12 ans et ayant une moyenne de passage en classe supérieure, de passer des vacances utiles et agréables dans l'enceinte des espaces du Groupe. De même, depuis 8 ans, nous organisons deux tirages et offrons chaque année, deux billets pour le pèlerinage aux Lieux Saints (la Mecque et Rome) pour les parents de nos étudiants. Cet élan de solidarité du Groupe s'inscrit dans son programme Education à la Citoyenneté et à l'Humainitaire. ■



Propos recueillis par Ibrahima DIOP, Sénégal

WAHAB TALLA, PRÉSIDENT DE LA FONDATION KÉBA MBAYE POUR L'ETHIQUE «La solidarité assure l'égalité des chances»

Le 16 Février 2013 à l'hôtel King Fahd Palace ex Méridien Président à Dakar, la Fondation Kéba Mbaye va organiser sa soirée de levée de fonds pour les besoins de la seconde édition 2013 de son «Prix Kéba Mbaye pour l'Éthique». En prélude à cet évènement, ABJ s'est entretenue avec le Président de la Fondation, Wahab Talla.

Voulez-vous nous faire la genèse de la Fondation Kéba Mbaye (FKM), les différents temps forts depuis l'idée de projet jusqu'à sa matérialisation, ainsi que les différentes activités réalisées à ce jour?

C'est à la veille de l'anniversaire de la disparition du juge Kéba Mbaye en Janvier 2008, que sa famille et ses amis ont décidé de créer une fondation pour perpétuer la mémoire et l'œuvre de cet homme d'une dimension exceptionnelle. La Fondation a été reconnue d'utilité publique en Septembre 2008 par décret présidentiel n°2008/1060; elle a toutefois commencé sa mise en place en Juillet 2008. Les années 2008 et 2009 sont consacrées à la mise en place des différents organes de la Fondation: Comité d'honneur, Conseil de Fondation, Administrateur général et Commissions de travail. La Fondation commence à développer ses activités en 2009/2012 avec l'attribution de bourses aux démunis et surtout l'organisation d'une journée hommage qui connaît un réel succès. L'année 2011 a été une année de consolidation particulièrement intense et riche en événements. Cette année s'est notamment caractérisée par: l'attribution de bourses universitaires et sportives pour plus de 20 millions de francs; la distribution de plus de mille kits scolaires dans cinq régions du Sénégal; la création de petites bibliothèques scolaires; la distribution de 1200 kits alimentaires aux enfants des daaras (Ndlr: écoles coraniques) lors du mois de ramadan; la création de clubs Kéba Mbaye; l'organisation d'une caravane de l'éthique etc. Assurément, l'événement majeur de cette année 2011 a été l'organisation de la première édition de la cérémonie de remise du Prix Kéba Mbaye pour l'Éthique, décerné au Président Malien Amadou Toumani Touré.



**Les maux cruciaux
qui retardent la croissance sur le continent noir sont
le manque de transparence,
la mauvaise gestion, la corruption, la culture de la
dépendance, l'indifférence par rapport
à l'économie, le népotisme.**

Depuis sa leçon inaugurale à l'Université Cheikh Anta Diop en 2005, le nom de Feu Kéba Mbaye renvoie à «l'Éthique, aujourd'hui». D'ailleurs, la fondation qui porte son nom, décerne tous les deux ans, un prix dédié à l'Éthique (Le Prix Kéba Mbaye pour l'Éthique). Quelle est la signification, la manifestation et la portée que la FKM donne à cette valeur?

Le juge Kéba Mbaye accordait une importance capitale à l'Éthique. Il disait dans sa leçon inaugurale que dans un monde sans éthique, «l'homme va droit à l'échec, car c'est un monde qui ne manquera pas d'engendrer l'injustice, la violation des droits de l'homme, et donc des conflits et des affrontements». Le juge plaçait l'éthique au dessus du droit. Pour lui, cha-

que citoyen était personnellement interpellé en matière de comportement. Le «Prix Kéba Mbaye pour l'Éthique» est décerné tous les deux ans pour récompenser une personne physique ou morale qui, de par son action, ses travaux, ses comportements, ses initiatives ou ses projets, s'est distinguée dans la défense et la promotion de l'Éthique. La cérémonie solennelle de remise de prix est l'occasion de rappeler les idéaux du parrain. Pour débattre des questions éthiques, la Fondation entend mettre en place également de nombreux programmes: charte éthique de la Fondation, ateliers de réflexion sur la charte éthique des entreprises, espace de réflexion et d'échange sur les valeurs éthiques avec la jeunesse (caravane de l'éthique), modules d'enseignement sur l'éthique et la



Remise d'un chèque pour bourse universitaire



Classe ayant bénéficié de dons de kits scolaires



Inauguration de la bibliothèque FKM

déontologie. La fondation collabore dans cet esprit avec des institutions et organismes publics et privés et des experts nationaux et internationaux. L'éthique est mise en œuvre aussi lors de situations de prise de décision de la Fondation qui a pour devise «Ethique et Solidarité» afin de refléter l'attachement constant du parrain à ces idéaux dans les domaines du droit, du sport et de la justice sociale.

Comment la FKM lève-elle des fonds et quels sont les principes et les actions qui régissent sa gouvernance financière et administrative?

La Fondation finance ses activités avec la dotation initiale des membres fondateurs, les subventions du Comité International Olympique et du Tribunal Arbitral du Sport, les contributions volontaires de personnes physiques et morales partageant les valeurs de la Fondation. La Fondation est régie par un certain nombre de règles et un mode de gouvernance. Celle-ci repose sur deux principes fondamentaux: la transparence, en ce qui concerne l'utilisation des fonds dont nous avons la responsabilité; la collégialité dans la prise de décisions. Une cellule d'audit interne est mise en place et les comptes sont certifiés chaque année par un cabinet de renommée internationale.

Aux Etats-Unis par exemple, les Fondations, aussi nombreuses soient-elles, n'ont pas trop de difficultés à lever des fonds auprès du grand public. C'est tout le contraire en Afrique, même si nos sociétés sont par essence, solidaires et collectivistes. Comment faire pour amener nos (riches) concitoyens, à avoir cette «mentalité Américaine» des œuvres caritatives?

Il y a une action de sensibilisation de nos citoyens pour les inciter vers le mécénat. La Fondation s'y emploie

en mettant par exemple en place un mécanisme permettant au donateur d'indiquer et de suivre l'activité qu'il veut supporter (bourses, enfance défavorisée, sport, etc...). Le deuxième aspect concerne l'Etat. Un régime fiscal spécifique devrait être mis en place pour les mécènes.

Les œuvres caritatives des Fondations peuvent être envisagées comme une voie de répartition des richesses de la Nation?

Oui, car une fondation, c'est avant tout de l'argent privé mis à disposition d'une cause publique. L'origine d'une fondation, qu'il s'agisse d'une fondation d'entreprise ou d'une fondation reconnue d'utilité publique, tient toujours dans la volonté d'une ou plusieurs personnes physiques ou morales qui décident d'affecter leurs biens ou richesses à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Aujourd'hui, face à des États qui ne peuvent plus subvenir aux multiples besoins, chacun commence à comprendre le rôle qu'il peut jouer, à titre individuel et/ou collectif pour la réduction des inégalités, la lutte contre les grandes pandémies, l'éducation, la lutte pour les droits de l'homme, la protection de l'environnement, le soutien à l'émergence d'une bonne gouvernance, etc.

Peut-on positionner les Fondations au Sénégal, comme des maîtres d'œuvres dans le cadre de l'exécution de la politique sociale de l'Etat?

Au Sénégal, de nombreuses fondations ont réussi à se faire une place et jouent un rôle très important dans la vie sociale, comme la Sonatel qui investit dans l'éducation et la santé, «Youssou Ndour–Youth Network for Development», «Abdou Diouf Sport Vertu», «Frederick Ebert», «Konrad Adenauer» ou «Léopold Sédar Senghor». De

même que notre jeune fondation qui exprime toute sa volonté de participer au développement social du Sénégal à travers l'Ethique, l'Education, la Solidarité et le Sport.

Comment aujourd'hui, les valeurs telles que la Confiance, l'Ethique, la Solidarité peuvent participer à l'émergence économique, sociale, culturelle, politique et environnementale des Nations Africaines?

Les maux cruciaux qui retardent la croissance sur le continent noir sont le manque de transparence, la mauvaise gestion, la corruption, la culture de la dépendance, l'indifférence par rapport à l'économie, le népotisme. A notre avis, la confiance rend possible le développement de la société, l'émergence économique et le fonctionnement de la démocratie. L'éthique renvoie aux attributs suivants: ordre, justesse, équité, équilibre, justice, vérité et droiture morale. Quant à la solidarité, elle assure l'égalité des chances et permet de protéger chacun contre les aléas de la vie (maladie, handicap, dépendance ou chômage). Ces valeurs pourraient donc être le fondement de l'émergence du continent Africain au niveau national et international.

Où en êtes –vous dans les préparatifs de la deuxième édition du «Prix Kéba Mbaye pour l'Ethique» de votre fondation?

Nous avons lancé l'appel à candidatures pour permettre au public de participer au choix du prochain lauréat. La date limite de réception des propositions de candidatures était le 30 Juin 2012 à minuit GMT. Le nom du lauréat sera connu dans le premier trimestre de l'année 2013. La soirée de levée de fonds pour le «Prix Kéba Mbaye pour l'Ethique» édition 2012 aura lieu le 16 Février 2013 à Dakar. ■

Lancement de la caravane de l'éthique à Thiès



Opération Ndogous aux Daaras 2011



Remise du Prix Kéba Mbaye pour l'éthique



Joyce Banda Présidente de la République du Malawi

Par Marlène Marina



Née en 1950 dans ce qui était alors la colonie britannique du Nyassaland (actuel Malawi), Joyce Hilda Ntila est l'aînée d'une famille de cinq enfants. La jeune fille studieuse, poursuit son parcours d'élève appliquée. Elle achève sa scolarité et décroche un premier emploi de secrétaire.

Source : xx

Puis le mariage arrive. Interrogée par la chaîne BBC, elle se remémorera bien plus tard ce douloureux apprentissage initial de sa condition de femme: « La plupart des femmes africaines ont été élevées pour devenir des épouses dociles, supportant vexations et humiliations sans mot dire ». Au milieu des années 70, celle qui est alors connue sous le nom de Madame Kachale demande le divorce qui sera finalement prononcé 6 ans plus tard. Une nouvelle vie commence.

La mère de famille, qui a commencé sa carrière comme simple employée avant de se consacrer à l'éducation de ses enfants, se lance alors dans les affaires. Textile, vêtements, boulangerie... Elle bâtit progressivement un business florissant qui lui permet d'accéder à l'indépendance tant recherchée.

De l'ombre à la lumière

Une fois le succès financier au rendez-vous, la femme d'Affaires décide de se consacrer à la cau-

se qui lui tient le plus à cœur: la responsabilisation des femmes à prendre leur destin en main pour rompre de manière irréversible le cercle vicieux de la dépendance et de la pauvreté. Elle fonde à la fin des années 80, l'association nationale des femmes d'affaires du Malawi (National Association of Business Women) qui procure aux femmes, de petits prêts pour leur permettre de démarrer une activité économique, et gagner ainsi leur pro-

pre autonomie. L'étincelle qui permettra de prendre un nouveau départ. Les résultats ne tardent pas et la popularité de Joyce, devenue entre-temps Madame Banda après son remariage avec un célèbre magistrat, décolle. Elle élargira plus tard encore son champ d'action en créant la fondation Joyce Banda en faveur des enfants et des orphelins.

Elle est désormais une figure nationale de la société civile et c'est tout naturellement qu'elle obtient un siège de parlementaire à l'Assemblée nationale en 1999, sous les couleurs du Front Démocratique Uni (United Democratic Front) de l'ancien président Bakili Muluzi. Sa carrière politique est lancée et ne va dès lors plus s'arrêter. Ministre de la Parité et des services communautaires sous Muluzi, puis des Affaires étrangères sous Bingu wa Mutharika, ce alors même qu'elle n'appartient pas à la famille politique du nouveau président malawite. Une reconnaissance évidente de la compétence de Joyce Banda, jugée intègre et efficace par l'ensemble des observateurs. Mais aussi une nomination qui fait couler beaucoup d'encre dans le cercle des fidèles du président Mutharika. Elle demeure un électron libre, détachée de tout dogme partisan. Déjouant tous les pronostics, elle parvient à se faire élire vice-présidente au moment de la réélection de Mutharika en 2009.

Traversée du désert

Expulsée du parti présidentiel (le Democratic Progressive Party) qu'elle venait d'intégrer, elle parvient en dépit des attaques de Mutharika, à conserver in extremis sa position de vice-présidente sur décision de la Cour suprême. Une

d'Etat en exercice n'est plus en mesure de gouverner, la fonction est de facto dévolue à son vice-président. Une position occupée par Joyce Banda. Or, alors que le décès de Mutharika est confirmé et que les règles de sa succession sont théoriquement claires, la situation

mettre sur orbite son jeune frère Peter Mutharika comme successeur putatif. La suite, on la connaît...

La seconde femme sur le continent africain à devenir Chef d'Etat

Joyce Banda devient la seconde femme du continent africain à occuper la fonction de Chef d'Etat. Un itinéraire exceptionnel qui fait d'elle une figure emblématique de la montée en puissance progressive des femmes africaines jusqu'au sommet, au côté de Ellen Johnson-Sirleaf, Nkosazana Dlamini-Zuma, Fatou Bensouda... Joyce Banda prête officiellement serment le 7 Avril 2012. La légalité a été préservée et le courage de cette femme déterminée, confirmé. Elle est la seconde femme du continent (après Ellen-Johnson-Sirleaf au Libéria) à devenir Présidente de la République. Tout un symbole. Mais d'abord et avant tout, le symbole d'une longue vie émaillée de combats. Pour la cause des femmes en particulier, mais au-delà, pour la dignité humaine dans son acception la plus large. «Je veux que nous nous tournions tous vers l'avenir avec espoir et un esprit d'unité. J'espère sincèrement qu'il n'y a pas de place pour la revanche. J'espère sincèrement que nous allons rester unis», concluait ainsi Joyce Banda dans son discours de prestation de serment. Puisse l'avenir lui donner raison. ■

« Je veux que nous nous tournions tous vers l'avenir avec espoir et un esprit d'unité.

J'espère sincèrement qu'il n'y a pas de place pour la revanche.

J'espère sincèrement que nous allons rester unis »

guerre larvée commence, où le parti au pouvoir fait tout pour la briser. Il y réussit presque. Survient alors le 5 avril 2012, la mort brutale du président malawite Bingu Wa Mutharika d'une crise cardiaque. Une vacance momentanée du pouvoir face à laquelle la constitution du pays est limpide: lorsque le chef

est des plus confuses. La garde rapprochée de feu Mutharika veut passer en force et empêcher Banda d'accéder à la magistrature suprême. Elle qui n'a jamais fait partie du premier cercle et qui a commis le crime de lèse-majesté de s'opposer frontalement à Mutharika lorsque ce dernier songea à la court-circuiter pour



Dossier réalisé par Marlène Marina

COMMENT METTRE LE SPORT AU SERVICE DE LA SANTÉ DES SALARIÉS ?

Pendant longtemps en Entreprise, le sport a seulement été appréhendé à travers les "valeurs" qu'il est censé incarner: performance, compétition et cohésion d'équipe. Or, des travaux récents ont montré les effets positifs sur la santé des salariés, d'une pratique sportive régulière dans le cadre professionnel: diminution de l'absentéisme, augmentation de la capacité de travail, bien-être, rempart contre le stress.

Ces résultats sont importants dans un contexte d'allongement de la carrière professionnelle.

La pratique sportive est aujourd'hui considérée par l'ensemble du monde médical, comme un facteur

d'amélioration de la santé et un outil de prévention voire de lutte contre un grand nombre de pathologies. Cependant, le fait d'associer santé, sport et lieu de travail rencontre trois difficultés.

D'une part, cela peut être perçu comme la prise en charge par l'employeur (plutôt que par le Comité d'entreprise ou les employés eux-mêmes) d'éléments relevant de la vie privée.

D'autre part, cela peut constituer une source supplémentaire de différences de traitement entre salariés de grandes entreprises ou d'administrations et salariés des PME.

Enfin, le développement de la pratique du sport dans la sphère professionnelle suppose de repenser l'organisation du travail. Un grand nombre de fédérations sportives appréhendent depuis longtemps, la pratique sportive dans ses dimensions de compétition, d'esprit d'équipe et de performance, et peu de santé. Du côté des employeurs, la persistance de représentations négatives joue parfois un rôle dissuasif. En effet, le

à leurs salariés, la possibilité de pratiquer une activité physique, la plupart du temps par le biais du Comité d'Entreprise et, moins souvent, via la mise à disposition d'une salle équipée ou des prestations privées (cours de gymnastique, etc.). Elles répondent cependant souvent au profil-type des grandes entreprises urbaines.

Du côté des salariés, nombreux sont ceux qui n'utilisent pas les infrastructures et les disposi-

La sphère professionnelle, un lieu possible de pratique sportive

La sphère professionnelle est encore trop rarement envisagée comme un lieu possible de pratique sportive à des fins de bonne santé. Or, les dirigeants d'entreprises comme les pouvoirs publics, ont intérêt à promouvoir des

dispositifs d'amélioration de la santé des salariés par le sport. Pour y parvenir, la sensibilisation des acteurs doit être couplée au développement d'activités qui soient adaptées aux différentes catégories de salariés et qui s'inscrivent dans des dispositifs globaux d'amélioration du bien-être et de la santé au travail. ■



sport est encore souvent perçu comme relevant de la vie privée des salariés et ne concernant donc pas l'employeur, ou comme un loisir, donnant l'impression que ceux qui en pratiquent un, par exemple à l'heure du déjeuner, sont moins impliqués dans leur travail.

Une implication du Comité d'Entreprise

En Occident par exemple, un grand nombre d'organisations offrent

tifs mis en place sur leur lieu de travail, lorsqu'ils existent. Les salariés évoluent pour la plupart, un manque de motivation ou de temps, le souci de séparer leur vie privée de leur vie professionnelle et, dans une moindre mesure, le fait que l'offre sportive qui leur est proposée soit inadaptée à leurs attentes. Là où d'autres éprouvent des réticences à pratiquer une activité physique avec leurs collègues.

ACTIVITÉ PHYSIQUE SUR LE LIEU DE TRAVAIL TROIS LEVIERS À ACTIVER

Trois leviers sont identifiables pour permettre aux salariés de pratiquer un sport ou une activité physique sur leur lieu de travail:

Sensibiliser les employeurs et les employés à l'enjeu de santé par le sport:

- Mieux informer les employeurs sur la diminution de l'absentéisme et l'augmentation de la productivité grâce à l'exercice physique.
- Communiquer auprès des salariés sur la diminution des maladies, notamment professionnelles, par la pratique d'une activité physique ou sportive.

Développer de nouveaux types d'offres adaptées à tous, grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs:

- Diversifier l'offre sportive pour tous les profils de salariés
- Aménager les horaires quotidiens ou hebdomadaires de travail

Intégrer le sport dans les politiques de management stratégique et des modules des formations en Ressources Humaines sur l'amélioration de la santé des salariés par l'activité physique des ressources humaines, en particulier à destination des seniors:

- Des politiques globales de management...
- Cibler notamment les seniors et les femmes.

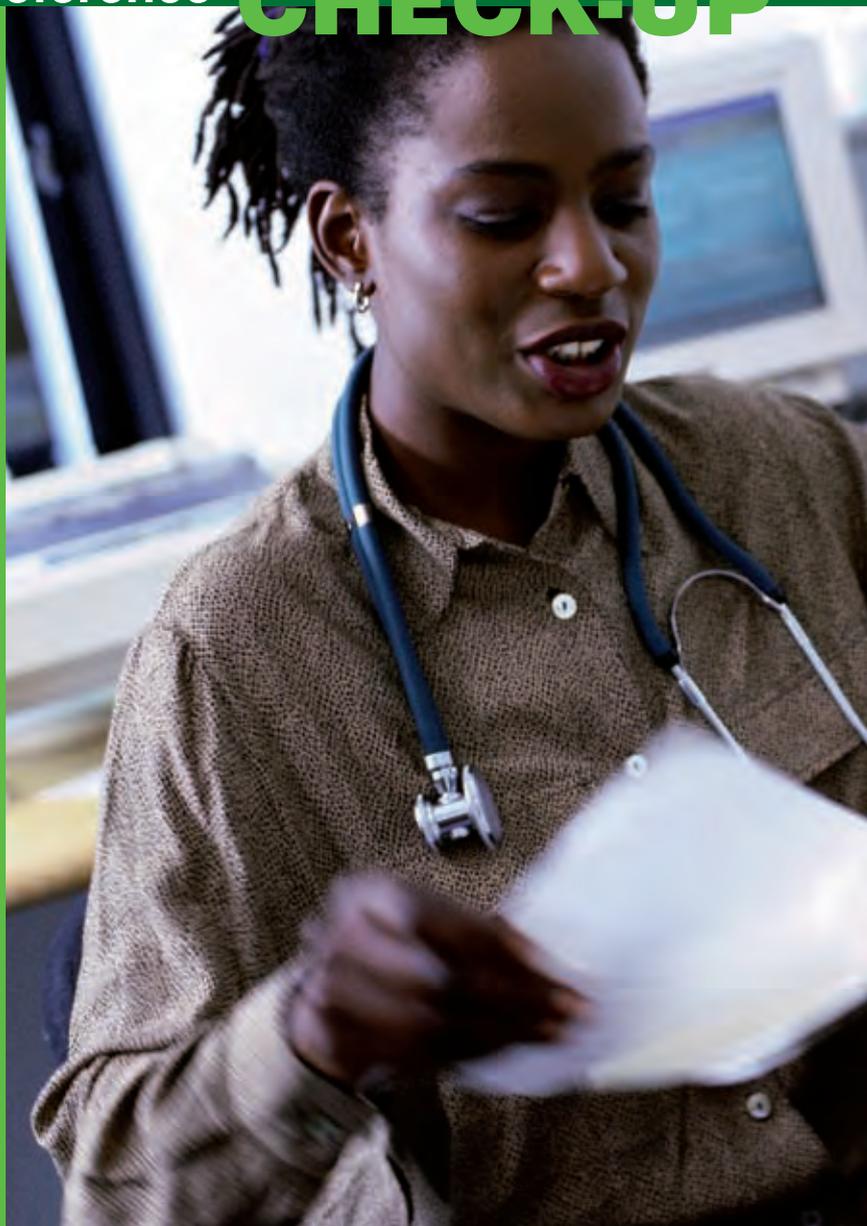
Pour un bilan de santé de référence **CHECK-UP**



- Pour veiller à votre santé
- Pour détecter les facteurs à risques

Nous vous proposons de faire un bilan de santé (check-up). L'examen médical fait par le médecin régulateur, orientera le check-up.

.....
CHECK-UP
.....



**Profitez de la nouvelle année...
et faites un bilan de santé de référence au Maroc
| CHECK UP |**



3, rue Mansour Saadi - Quartier Racine
20100 Casablanca - Maroc
Tél.: +212 522 36 04 18/20 - Fax: +212 522 36 31 41
N° d'urgence : +212 661 31 30 07
Email: hippocrate@lafriquequiose.com

www.lafriquequiose.com

ACTIVITÉS SPORTIVES AU TRAVAIL

CAS D'ÉCOLE

En Suède: Dans une étude (Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels: Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise), deux psychologues expliquent avoir invité plusieurs organisations d'un même secteur d'activité à proposer à leurs salariés de participer à une expérience. Un groupe témoin (groupe n° 1) gardait les mêmes conditions de travail, un deuxième groupe (groupe n°2) travaillait 2,5 heures de moins par semaine (en étant libre de disposer de ce temps), et un troisième groupe (groupe n°3) travaillait lui aussi 2,5 heures de moins, qu'il consacrait au sport. L'étude a montré qu'au bout d'un an, dans le groupe n° 3, la fréquence comme le nombre des journées d'arrêt de travail avaient diminué significativement, alors que le groupe n° 2 n'avait connu aucun changement et que l'absentéisme avait augmenté dans le groupe n° 1. Quant à la productivité, elle s'est accrue dans le groupe n° 3 et dans une moindre mesure dans le groupe n° 2.

Au Pays-Bas: Une étude (Costs, Benefits and Effectiveness of Worksite Physical Activity Counselling from the Employer's Perspective) néerlandaise portant sur 300 fonctionnaires ayant bénéficié pendant plusieurs mois d'un programme d'incitation à une meilleure alimentation et à la pratique d'un exercice physique sur leur lieu de travail a mis en évidence des résultats intéressants. Pendant la durée

du programme, qui coûtait 430 euros par individu, le coût des congés maladie a baissé de 125 euros per capita (soit une perte de 305 euros pour l'organisation). Mais l'année suivante, ce même coût des congés maladie a décliné de 635 euros, permettant in fine une économie nette annuelle de 325 euros par employé.

En France: Sport à la carte chez Toyota. Dans l'usine Toyota située à Onnaing en France, un service d'activités physiques adaptées aux différents postes de travail a été mis en place. Par exemple, les ouvriers à la chaîne se voient proposer des exercices pour soulager leur dos. En outre, à son arrivée, chaque nouveau salarié a droit à 15 jours de remise en forme. Il existe également une salle de sports ouverte toute la journée et des négociations sont possibles avec la DHR et la médecine du travail pour s'y rendre pendant le temps de travail. On note aussi la présence à plein temps d'un kinésithérapeute, d'un ergonome et d'un médecin.

- L'entreprise Pepsi-Co France se présente comme lauréate du classement "Great Place to Work" et annonce "investir dans le bien-être de ses salariés", ce qui passe par une politique globale. Au bilan de santé régulier et gratuit pour tous les salariés, sur la base du volontariat, s'ajoute la mise à disposition d'une salle de sport, et, grâce à un partenariat avec la mairie de Colombes, d'un gymnase. Est aussi proposé un jogging hebdomadaire, dans le cadre du programme Be Wizz(43)



de l'agence de communication Alizeum. Celui-ci prodigue également des conseils sur le sommeil, l'alimentation, l'activité physique et les postures du corps pendant les heures de travail.

Au Canada: Label "Entreprises en santé" au Québec. Le groupe "Entreprises en santé" fournit des conseils aux employeurs et managers pour améliorer la santé de leurs salariés. Des formations sont aussi proposées, ainsi que la possibilité, depuis 2005, d'obtenir le label "Entreprise en santé". L'une des entreprises partenaires, Editionbeauce, a distribué un questionnaire à ses 293 employés, à la suite duquel un programme global de santé a été mis en œuvre : distribution de fruits frais, déjeuners équilibrés, envoi de documentation sur la santé, remboursement d'activités sportives, possibilité de congés personnalisés pour raisons sportives. La pratique sportive, la nutrition, la valorisation du bien-être au travail vont de pair, selon le label. ■



ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE Comment agir?

On notera les principales recommandations:

- définition d'objectifs clairs
- fort soutien du management
- communication efficace
- implication des employés à tous les stades du programme
- création d'un environnement favorable
- adaptation du programme aux normes sociales et aux objectifs de l'entreprise
- approche impliquant de nombreux acteurs.

Acteur internes	Rôle	Intérêt
Top Management	Impulsion indispensable Engagement exemplaire	Productivité Climat social Motivation Dynamisme Image de l'entreprise
Partenaires sociaux	Adaptation des mesures aux postes et à la demande	Qualité de vie du collaborateur dans l'entreprise Minimiser les risques
Direction Ressources Humaines	Coordonnateur possible	Climat social favorable Motivation des collaborateurs Attractivité de l'entreprise Fidélisation des collaborateurs
Service de santé	Définition du cadre scientifique. Pertinence des adaptations	Santé Bien-être Minimiser les risques
Service communication	Facilitateur	Coordonnateur possible Diffuseur et amplificateur des messages Créer un lien social Communication interne sur des valeurs fortes fédératrices

PRATIQUE DU SPORT EN ENTREPRISE PASSER D'UNE GESTION DU RISQUE PROFESSIONNEL À UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION

De plus en plus, le bien-être est aujourd'hui reconnu comme un outil de performance dans la sphère professionnelle. Il est inséparable des enjeux de motivation, de lien social, de qualité de l'environnement de travail. Les politiques de bien-être en entreprise deviennent ainsi des outils transversaux de management, comme la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Une étude ("Building the Case for Wellness", Pricewaterhouse Coopers, 2008) menée en Grande-Bretagne parle de créer une "culture du bien-être" sur le lieu de travail, en associant les salariés aux politiques mises en œuvre. La pratique sportive peut y trouver toute sa place, et compléter les indicateurs de bien-être au travail établis par l'OCDE.

Ainsi, l'activité physique ou sportive sur le lieu de travail est inscrite dans une perspective globale et durable, en l'intégrant dans un mouvement général de transformation d'une démarche de gestion du risque professionnel en une stratégie de prévention. Une telle démarche nécessitera l'implication des DRH, des managers, de la médecine du travail, du service communication, des partenaires sociaux et des employés à tous les stades du programme. Sous un autre registre, l'incitation à la pratique sportive à des fins de santé et de bien-être des salariés peut contribuer à donner une image positive de l'entreprise auprès de ses futurs employés. Selon cette même étude sus mentionnée et menée dans sept entreprises britanniques, le retour sur investissement, sur six à vingt-quatre mois d'un programme d'activité physique et de santé était estimé entre 2,67 et 34 livres sterling par livre investie. ■

LES VALEURS DU SPORT AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Le sport en entreprise, beaucoup de gens en parlent. Plus rares sont ceux qui le pratiquent. Mais au fait, pourquoi les entreprises donneraient-elles la possibilité à leurs salariés de s'adonner à une activité sportive, a priori opposée au travail stricto sensu? Quels sont les avantages pour les dirigeants comme pour les salariés? Un tour d'horizon des usages et des atouts du sport en entreprise.

Dans les sociétés occidentales du XIX^e siècle, se créent des affinités entre le monde sportif et celui des fabriques industrielles. Les patrons de l'époque s'intéressent alors au sport dans le cadre des politiques d'œuvres sociales. Par la pratique physique, ces entrepreneurs cherchent avant tout à contrôler et à discipliner les masses ouvrières. Qualifié de «paternaliste», ce sport occupe les travailleurs pendant leur temps libre, les aide à mieux s'identifier à l'entreprise et facilite l'intégration d'un système de valeurs et de conduites, un esprit de corps et de compétition augmentant ainsi l'efficacité des gestes au travail. La pratique sportive est alors assez abondamment utilisée par les grands industriels de l'automobile dans les années 20: la famille Agnelli, propriétaire de Fiat en Italie et Jean-Pierre Peugeot en France font figure de précurseurs d'une instrumentalisation du sport comme porte-drapeau de l'entreprise. Par la suite, dans l'entre-deux-guerres, le sport dit «corporatif» se développe. Les années 40 voient l'apparition des Comités d'entreprise qui offrent une structure adéquate à l'organisation du sport en interne.

Le XXI^e siècle, l'aspect sanitaire du sport valorisé

Exit la compétition, la soif de victoire et la culture du dépassement de soi. Ces valeurs semblent désormais quelque peu dépassées et inefficaces comme leviers de mobilisation des salariés. Elles tendent à s'estomper au profit d'usages plus Zen: c'est l'aspect sanitaire du sport qui est valorisé. Il est possible de distinguer deux grands types d'usages du sport: pratique et symbolique.

L'offre sportive proposée peut tout d'abord se caractériser par la présence, au sein de l'entreprise, d'infrastructures sportives comme un «espace forme» comprenant des appareils de musculation et de cardio-training et pouvant accueillir la pratique du fitness et de ses activités dérivées. Terrain multisports indoor chez Adidas, piscine chez Total, sauna et hammam chez Generali, salle de musculation chez Nestlé: les entreprises rivalisent d'ingéniosité pour séduire et choquer leurs salariés.

L'intérêt pour le Manager

Pour les dirigeants, l'intérêt est double puisque les employés peuvent assouvir leur passion sur le lieu de travail tout en se faisant les Missi Dominici de l'entreprise lors de compétitions. La pratique sportive peut également explicitement, répondre à une stratégie managériale de cohésion des équipes. Pour cela, les employeurs organisent des stages de motivation et de cohésion d'équipe (souvent animés par des consultants) pour inciter les cadres à adopter des comportements managériaux types (esprit d'équipe, coopération, entraide, gestion du stress et du temps, etc.). Les grandes entreprises dans les pays occidentaux, proposent d'ailleurs ce type de services.

Puier dans les réservoirs métaphoriques du sport

Les usages sportifs en entreprise peuvent également revêtir une dimension essentiellement symbolique. C'est le cas lorsqu'une entreprise parraine un athlète, une équipe ou un événement sportif et qu'elle associe ses employés à son action de sponsoring en organi-

sant par exemple un jeu concours en interne. En parrainant une équipe de sport collectif, les dirigeants se donnent la possibilité de communiquer, par exemple, sur la conquête, l'esprit d'équipe, le sens de l'effort, la solidarité, le courage, etc. La dimension symbolique du sport prime également lors de l'intervention de figures mythiques du sport qui, par l'expertise et la légitimité octroyée par leur palmarès et leur exposition médiatique, «ont su faire faire» à d'autres. Ces conférenciers sportifs interviennent en entreprise pour construire des passerelles entre les univers du sport et de l'entreprise et pour délivrer à des salariés – souvent des managers, des cadres ou des commerciaux – des recettes de management, des savoir-faire (anticipation, préparation, investissement, etc.), des savoir-dire et des savoir-penser (analyse réflexive). Les dirigeants peuvent alors puiser dans les réservoirs métaphoriques du sport, toute une rhétorique servant a priori à mobiliser les employés. Culte de la performance, esprit de compétition, rendement, productivité, combativité, abnégation, gestion de l'échec, esprit d'équipe: certaines notions généralement attribuées à l'univers sportif peuvent alors être instrumentalisées et se transformer dans l'entreprise en véritables valeurs.

Toutefois, le sport en entreprise peut servir les intérêts des uns et desservir les autres. Il peut mobiliser certains salariés mais en agacer d'autres et figurer au cœur de conflits. Il faut donc se garder d'avoir une vision trop «angéliste» des effets de la pratique sportive en entreprise. ■

Par Octave Dossou

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

LES ERREURS À ÉVITER

En ce début d'année, il est utile d'évaluer celle écoulée et de se fixer des objectifs pour la nouvelle. Moment privilégié d'échange entre le manager et son collaborateur, l'entretien annuel d'évaluation permet aux deux parties de faire le point sur le travail effectué au cours de l'année et sur les objectifs à atteindre dans le futur. Quelques pistes pour éviter les faux-pas lors de votre entretien d'évaluation.

Parfois vécu comme une corvée ou un procès d'intention par les salariés, cet exercice est pourtant un événement fort dans la vie de l'entreprise. Quelques règles à respecter pour ne pas se planter...

Prendre l'entretien à la légère

Cet entretien est important, ne le négligez pas. Attendre que le temps passe en arborant une mine détachée: voilà une attitude qui ne manquera pas d'agacer votre manager. Ce qui est vécu comme une corvée à laquelle il faut couper court est pourtant le point de départ de changements à plus ou moins long terme: avancement, formation, mobilité... "Les entretiens aboutissent sur des décisions concrètes, mais peu de salariés en ont conscience.

Ne pas se préparer en conséquence

Quel que soit votre planning, aménagez-vous du temps pour bien préparer l'entretien. Comp-

ter sur son seul bagout pour "emballer" son manager n'est pas la meilleure option pour l'entretien annuel. Sa réussite tient principalement à sa bonne préparation, tant du côté de l'évaluateur que de l'évalué. Michel Lora, fondateur de GII, cabinet de formation-conseil en management et développement, confirme: "C'est un point qui n'est pas négociable: sans bonne préparation, l'entretien n'aura aucun intérêt".

Déclamer un monologue

Parler sans écouter: le meilleur moyen d'agacer votre manager. Vous fourmillez d'idées, vous avez une liste de projets longue comme le bras et êtes fier du travail accompli: parfait. Mais n'oubliez pas que vous n'êtes pas seul dans cet entretien et que votre évaluateur se sert aussi de cet exercice pour vous faire passer des messages. Evitez dès lors de monopoliser la parole. L'évalué doit être écouté mais aussi savoir écouter le manager qui apporte conseils,



encouragements et critiques. "Le temps de parole doit être pris à 80% par le salarié", précise Michel Lora, auteur de "Mener un entretien d'évaluation" aux Editions d'Organisation.

Rester muet

Profitez de ce moment pour vous exprimer. Si certains évalués débitent un flot de paroles sans discontinuer, d'autres optent pour l'attitude inverse: la carpe. Mais rester muet face à son évaluateur n'est guère plus apprécié par les managers. Pour la manager, cela

peut-être pris au mieux pour de la gêne ou de la timidité, au pire pour de l'ennui. Il ne faut pas venir pour écouter mais pour participer et échanger".

Vider son sac

Ne confondez pas entretien annuel et bureau des pleurs. L'entretien annuel d'évaluation n'est pas un dévidoir à critiques. Il concerne votre parcours professionnel propre. Même si la tentation est grande de prendre le prétexte de ce tête-à-tête pour régler ce qui vous tracasse au quotidien, veillez à ne pas vous répandre en critiques sur tout et n'importe quoi.

Faire preuve de mauvaise foi

Ne vous décrédibilisez pas en racontant des contre-vérités. Feindre l'amnésie n'est pas une bonne option pour expliquer à son manager que l'on n'a pas atteint les objectifs visés lors du précédent entretien. Il vaut mieux admettre que l'on n'avait pas compris ou que l'on n'a pas réussi l'objectif plutôt que de jouer la carte de l'oubli.

S'étendre sur sa vie privée

Ne bassinez pas votre manager avec vos histoires personnelles. Peut-être ces aléas de la vie vous détournent-ils de votre travail, mais l'entretien annuel d'évaluation n'est pas le moment le plus opportun pour en faire part à votre manager. L'entretien annuel d'évaluation est un vrai rendez-vous de travail pour lequel l'évaluateur et l'évalué doivent être disponibles à 100%".

Critiquer ses collègues

Ce n'est pas le moment de régler le compte de vos collègues. L'entretien annuel d'évaluation n'est pas l'occasion de faire le point sur vos collègues, mais sur vous-même. Mais cela ne peut être entendu et désamorcé par le



manager qu'à la seule condition que ces relations aient un lien direct avec les objectifs et les compétences de l'évalué. Sinon, cela doit faire l'objet d'une entrevue ultérieure".

N'être que dans le ressenti

Basez votre discours sur des faits. Des faits, rien que des faits! Face à votre manager, évitez de faire appel à votre ressenti plutôt qu'à des constats, à des impressions plutôt qu'à des chiffres. Votre évaluateur exigera que vous argumentiez chaque prise de position. Et pour cela, rien de mieux que des faits. Il faut être le plus clair possible face à l'évaluateur et ce, sans émotion ni état d'âme".

Se décharger sur les autres

Ne fuyez pas vos responsabilités. Expliquer ses mauvais résultats en reportant la faute sur le patron, les collègues, la conjoncture ou votre ordinateur vieillissant: voilà une attitude qu'il vaut mieux éviter. Les managers apprécient peu les évalués qui se déchargent sur les autres et n'admettent aucun point faible. L'entretien d'évaluation ne vise pas à faire votre procès mais à vous permettre d'avancer dans le même sens que vos collègues.

N'avoir aucun projet à proposer

Soyez force de propositions. Pas d'idées, pas d'envies? Aucun projet qui ne vous motive pour l'année à venir? Attention, danger!

Mieux vaut en effet venir à l'entretien avec des idées de projets à proposer à votre manager. "Le risque, sinon, c'est que le manager ait, lui, des idées de projets à soumettre à l'évalué, signale Marc Verron. Or, si les projets du manager ne conviennent pas à l'évalué mais qu'il n'a rien à proposer en échange, il lui sera difficile de refuser".

Demander une augmentation sans arguments valables

Utilisez des arguments solides pour obtenir satisfaction. Qui ne tente rien n'a rien, certes, mais attention à ne pas se lancer dans une demande d'augmentation auprès de votre manager si vous n'avez pas d'arguments solides à lui exposer.

Ecouter d'une oreille

Un manque d'attention peut coûter cher. L'entretien touche à sa fin et vous a semblé interminable: ne lâchez pas votre attention! Car, si vous n'écoutez plus que d'une oreille alors que votre manager vous expose la liste de vos missions à accomplir pour l'année à venir, vous risquez d'en pâtir.

Ne pas venir

N'oubliez pas que votre présence est obligatoire. Cela ne sert à rien de s'absenter délibérément. Quelle que soit l'idée que vous vous faites de l'utilité d'un entretien annuel d'évaluation, vous ne pourrez pas y échapper. Votre refus de participer à cet entretien pourrait en effet être sanctionné par votre employeur. ■

Sources d'information:

Michel Lora, fondateur de Gll, cabinet de formation-conseil en management et développement, auteur de " Mener un entretien d'évaluation – Guide pratique pour le manager ", Editions d'Organisation.
Sandrine Angui-Conor, Responsable développement RH pour le groupe Acticall, spécialiste dans la gestion de la relation client.
Marc Verron, Chef d'entreprise

RH: RECRUTER PAR LE JEU

DES ENTREPRISES S'Y METTENT DE PLUS EN PLUS

Par Octave Dossou

Business games, serious games, social games, smart games... Les noms divergent, les modalités aussi. Seul l'objectif demeure: dénicher des talents en proposant aux candidats de s'amuser. Ce recrutement par le jeu, les entreprises en Europe sont de plus en plus nombreuses à y croire et à miser dessus.



L'outil ludique a de multiples vertus: il parle le langage des jeunes, il améliore l'image de l'employeur et il permet de détecter certaines compétences. Loin de l'austérité des entretiens d'embauche, la "gamification" brise les codes du recrutement. Une révolution qui pose de nombreuses questions.

Le jeu, pour s'adresser aux jeunes talents

On connaissait les serious games destinés à la formation, voici les jeux vidéo dédiés aux recrutements, bien loin des procédures classiques incluant offres d'emploi et entretiens d'embauche. Danone, L'Oréal, BNP Paribas, Allianz... Les employeurs s'y

convertissent en masse. "Pour parler aux jeunes, il faut utiliser leurs moyens de communication".

Pourtant, le concept de recrutement par le jeu ne date pas d'hier. Voilà déjà une quinzaine d'années que Bouygues Construction organise un "défi" à destination des futurs ingénieurs. Tous les ans, le groupe de BTP sollicite les jeunes des écoles cibles afin qu'ils répondent à un thème, cette année: "le centre commercial de demain". A la suite d'un long processus de sélection, les finalistes sont regroupés dans un château. Là-bas, les attendent les équipes RH du groupe. "C'est un jeu très sélectif: l'objectif est de cibler les

meilleurs, de déceler les hauts potentiels", confirme Benoit Forest, responsable relations écoles et développement RH, à l'occasion de la conférence RMSConf. Pour l'entreprise, l'opération vise à enrôler ces ingénieurs de haut vol. Sur 800 participants aux différentes éditions, 300 ont intégré le groupe à ce jour.

Le jeu Trust de Danone

Question d'image, d'abord: en 2012, il devient risqué de faire l'impasse sur le canal numérique. Question de génération, surtout: si les employeurs se lancent dans les jeux vidéo, c'est parce qu'ils ciblent les salariés en devenir. "Nous avons conscience que, pour parler aux jeunes, il faut utiliser leurs moyens de communication. Or, le "social gaming" a aujourd'hui une importance colossale", explique Christine Gas, Directrice de la communication RH de Danone. Elle évoque le nouveau jeu Trust, accessible sur un site dédié ou sur Facebook, dans lequel les joueurs doivent développer l'un des métiers de Danone (produits laitiers, eaux et nutrition infantile). Comme leurs camarades de leur âge, les futurs salariés se trouvent désormais sur le Net, entraînant les recruteurs à leur suite.



Le jeu en ligne, arme de séduction massive

La "gamification" du recrutement répond donc aux exigences nouvelles des jeunes diplômés. Reste que, pour les convaincre, les entreprises doivent soigner cette vitrine. Personnages en 3D, interactivité... "Année après année, nous améliorons la qualité du jeu", assure Déborah Lasry, cheville ouvrière du projet Ace Manager, le jeu de BNP Paribas qui propose de relever 9 défis posés à un banquier. Des efforts jugés indispensables pour convaincre de nouveaux joueurs de venir passer leur temps libre à s'attaquer à des cas propres au monde de la finance. Pour son édition 2012, la banque a réuni 14 000 inscrits, un record.

"Imaginez le coût d'une campagne de publicité dans 145 pays"

Surtout, un jeu vidéo en ligne permet de s'adresser à une population internationale. Le jeu de la BNP, comme celui de Danone, est entièrement en Anglais. C'est de toute façon une langue à maîtriser pour qui veut intégrer une multinationale. C'est surtout un indice que les ambitions de ces initiatives dépassent de loin les frontières hexagonales. "Le jeu est ouvert

à tous, mais nous misons surtout sur les pays à fort potentiel pour l'avenir: Mexique, Chine, Brésil, Indonésie, Russie et Etats-Unis", reconnaît Christine Gas de Danone. Dans ces pays plus qu'ailleurs, les équipes se mobilisent pour faire connaître l'initiative. Et comme ce jeu est accessible 365 jours par an, l'hémisphère Sud, où les années scolaires sont décalées, n'est plus pénalisé. Et, renchérit Déborah Lasry de BNP Paribas: "Imaginez le coût d'une campagne de publicité dans 145 pays..."

Combien coûtent ces jeux?

Les entreprises préfèrent ne pas divulguer de montant. Tout juste apprend-on que Trust de Danone a coûté 80% sur deux ans du budget "marque employeur" de Christine Gras, à la tête de la communication RH du groupe. Un vrai investissement donc, mais qui se justifie aux yeux de ces recruteurs. Contrairement aux entretiens d'embauche, la facture de la campagne virtuelle ne s'alourdit pas à chaque joueur supplémentaire. Par sa dimension mondiale, un jeu -dont le coût réside essentiellement dans sa conception- dispose d'une force de frappe énorme: Danone se fixe ainsi un objectif de 60 000 joueurs à fin 2013. ■

Série «Pourquoi s'initier au Mind Manager?»

Episode 1: Introduction aux cartes mentales

APPRENDRE AUTREMENT

Les cartes mentales sont un outil pour travailler autrement. Traditionnellement nous sommes formés à penser et travailler de façon linéaire, comme ce texte. La carte se rapproche de formes trouvées dans la nature tel un arbre avec les ramifications de ses branches.

C'est une autre façon:

- d'organiser ses idées, d'en trouver de nouvelles
- de synthétiser des informations
- de rédiger
- de mémoriser des connaissances et de les réactiver
- d'évaluer
- de mener un travail collaboratif
- de faire une présentation orale
- de réfléchir sur soi

Cette technique s'appuie sur les travaux de Tony Buzan, qui la développe depuis les années 70. Il la déroule sur 4 axes majeurs:

- le fonctionnement du cerveau
- la pensée irradiante
- l'intelligence multiple
- l'«agir pour comprendre»

La pratique des cartes permet en outre de développer la créativité, activité qui fait partie intégrante du processus de mémorisation et permet une implication plus grande. Le choix des couleurs et des images n'est pas simplement là pour faire joli, mais est un élément fondamental pour organiser, synthétiser, mémoriser et présenter des informations.

A suivre.



© Photo D.R.

Kelvin Doe exerce avec un ingénieur électronique (en vignette, il se promène à New York en compagnie du Président de l'Association des Experts)

KELVIN DOE, SEIZE ANS LE PETIT GÉNIE SIERRA-LÉONNAIS

Par O. Dossou

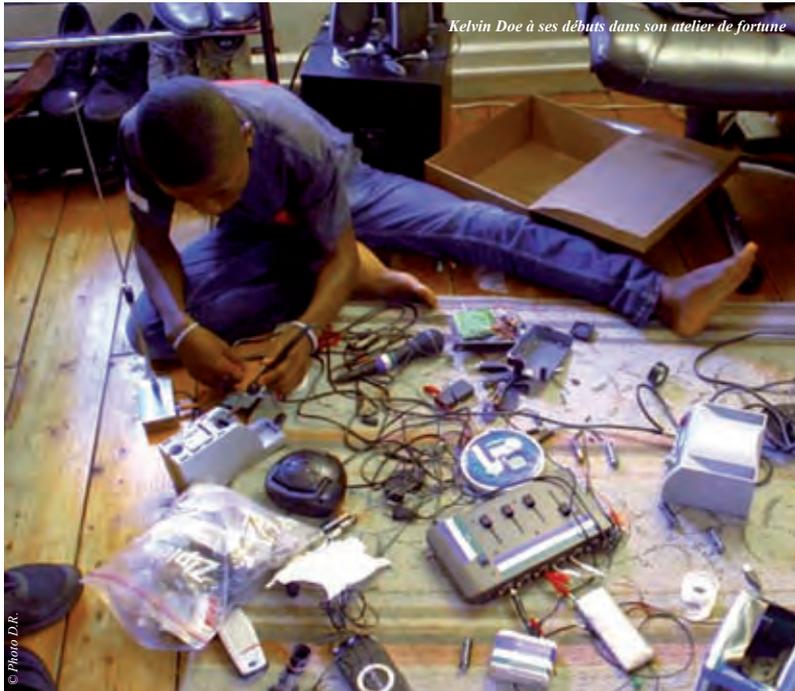
A 13 ans, il construisait batteries et générateurs électriques à partir d'objets trouvés dans les poubelles de son village au Sierra-Leone. Trois ans plus tard, il crée une station radio et épate les experts Américains de la Massachusetts Institute of Technology (MIT). Alors, comment ce petit génie s'est-il retrouvé parmi les sommités du monde scientifique?

Kelvin Doe a maintenant 16 ans et il est récemment devenu, le plus jeune invité du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la prestigieuse université Américaine. Selon CNN, c'est la première fois que cette institution spécialisée en Sciences et Technologies reçoit un garçon de cet âge dans son programme.

De l'électricité pour sa famille

Autodidacte, Kelvin Doe commence par construire des batteries pour son foyer qui -comme le reste des maisons de son village- ne dispose pas de l'électricité. Après plusieurs tentatives, le garçon associe de l'acide, du soda et du métal, combine le tout dans une tasse, scotche l'ensemble et réalise sa première batte-

rie. Il a alors 13 ans. Toujours à partir de composants retrouvés dans les poubelles de son village, Kelvin Doe construit ensuite un générateur pour sa maison. Le jeune inventeur récupère un stabilisateur de tension et réussit à le transformer en source d'électricité pour sa famille et ses voisins, qui viennent recharger leurs téléphones portables chez lui.



Kelvin Doe à ses débuts dans son atelier de fortune

Une station de radio à partir d'un générateur

Ce générateur électrique permet aussi au garçon de faire fonctionner sa propre station de radio. À partir d'un baladeur CD, d'une antenne et d'une table de mixage bricolés et réparés, Kelvin Doe anime sa station FM pour le voisinage. Il devient DJ Focus, passe de la musique, mais donne également la parole aux jeunes, comme il l'explique lui-même dans une vidéo parue sur CNN. «Avoir une radio dans notre communauté, cela permet de débattre des problèmes affectant notre village, mais aussi la Sierra-Leone dans son ensemble», raconte le petit génie. Des témoignages de voisins aux commentaires de match de foot, Kelvin Doe ne peut pas tout faire seul. Il constitue donc une équipe de reporters et d'animateurs avec l'aide de ses amis. La moyenne d'âge de cette équipe...12 ans.

Découvert grâce à un concours du MIT

Le MIT a découvert Kelvin Doe à l'occasion d'un concours organisé par David Sengeh, un étudiant Sierra-Léonais de l'institut qui n'a pas oublié son pays. En Mars 2012, David Sengeh lance le chal-

lenge "Innovate Salone" qui demande aux lycéens du pays d'inventer des solutions aux problèmes de la vie quotidienne. "Six semaines plus tard, plus de 300 jeunes nous avaient proposé des projets, répondant à certains des problèmes les plus importants de la Sierra-Leone", confie le scientifique à CNN. Kelvin Doe participe au concours et c'est ainsi que le MIT découvre ses projets. Impressionné par la débrouillardise du jeune garçon, David Sengeh pousse le MIT à l'inviter aux Etats-Unis. Kelvin Doe est ainsi invité à partir à la découverte des laboratoires et des équipes du MIT durant deux semaines. En Septembre 2012, Kelvin Doe s'est rendu à New York pour participer au forum "World Maker Faire" aux côtés de jeunes inventeurs Américains. Il rencontre même le président de l'école d'Harvard. Il fait parti des résidents du MIT dans le cadre de leur initiative de développement international. Ensuite, Kelvin Doe sera l'invité de l'école d'ingénierie d'Harvard, explique David Sengeh. Il acquerra plus de savoirs pratiques pour pouvoir aider sa communauté. "D'ailleurs Kelvin Doe sait déjà quelle sera sa prochaine construction: une éolienne pour fournir tout son village en électricité. ■

MONÉTIQUE: MASTERCARD LANCE UNE CARTE AVEC ÉCRAN ET CLAVIER INTÉGRÉS



Mastercard a dévoilé une nouvelle carte bancaire. Dotée d'un écran et d'un clavier tactile, cette nouvelle "MasterCard Display" doit faciliter et sécuriser davantage le paiement en ligne. Cette carte, réalisée en partenariat avec la Standard Chartered Bank Singapore, permettra de générer un code temporaire, utilisable pour valider une transaction sur Internet, que ce soit via un ordinateur ou un mobile. Mastercard ne souhaite pas en rester là, assurant que par la suite, il sera possible d'afficher différentes informations, comme "le solde créditeur, le récapitulatif des points fidélité", ou encore "les transactions récentes"..■

Pour les enfants de 4 à 11 ans

LES 5 TABLETTES MULTIMÉDIA TACTILES LES PLUS POPULAIRES

Dans beaucoup de pays en Asie et en Occident, les élèves sont passés du tableau noir aux tablettes numériques. Coup de projecteur sur les 5 tablettes multimédia numériques pour enfant les plus populaires.

MEEP D'OREGON SCIENTIFIC , ENTRE 5-10 ANS (150 EUROS)

Cette tablette 7 pouces qui exploite au mieux Android 4.0 a reçu le Grand prix du jouet 2012 dans la catégorie tablette multimédia enfant, et ne décevra pas les plus grands d'entre eux. Elle permet de surfer sur le web avec un système de contrôle parental intégré. 300 applications sont disponibles dans la boutique Meep ou sur Android Market. Côté caractéristiques, il y a la prise en main, la qualité de l'écran tactile capacitif multipoints, les interfaces pour naviguer dans les contenus, la trentaine de jeux installés par défaut, le contrôle parental accessible depuis un PC, un smartphone ou une tablette, le système de messagerie instantanée (y compris de Meep à Meep), la housse en silicone antichoc. ■



TABLETTE ULTRA POWER TOUCH DE LEXIBOOK , ENTRE 6-11 ANS (150 EUROS)



Une tablette 7 pouces très complète sous Android 4.0, pour faire comme les grands, qui permet de surfer sur internet en WiFi avec un vrai navigateur. D'où l'importance de disposer du WiFi pour pouvoir utiliser toutes les potentialités de ce produit, qui s'adresse plutôt aux préados.

Côté outils, il y a l'écran tactile capacitif multipoints (comme celui de l'iPad), la batterie rechargeable, la navigation sur Internet avec contrôle parental, la possibilité de brancher un clavier, la quantité d'applications et de contenus préchargés , 25 jeux en version gratuite dont on peut télécharger version complète, fiches de révision et quiz dans les principales matières, exercices de la CP au CM2, apprendre l'Anglais en chansons..., le guide de démarrage chargé dans la tablette. ■

LEAPPAD DE LEAPFROG POUR LES 4-9 ANS (90 EUROS)

Cette tablette 5 pouces colorée à écran résistif (il faut appuyer sur l'écran) est destinée aux 4-9 ans, mais elle sera sans doute trop "bébé" pour les 7-9 ans. Proposant un minimum de contenus pré-chargés (une seule histoire, peu de jeux), la durée de vie est très courte si on n'achète pas de contenus supplémentaires. Mais le choix ne manque pas, c'est l'avantage. Soit sous forme de téléchargements (e-livres, chansons, apprentissage de langues étrangères...), soit sous forme de cartouches à insérer dans la tablette, qui sont des logiciels beaucoup plus complets (e-livres, jeux). Les cartes de téléchargement s'achètent sur Internet.. ■



Disney-Pixar Cars 2 reading app sold separately. © Disney/Pixar.

KIDS PAD 2 DE VIDEOJET ENTRE 4-10 ANS (120 EUROS)



© Photo D.R.

Cette tablette 7 pouces fonctionne sous Android 4.0 et offre les fonctionnalités d'une tablette traditionnelle, en revanche la qualité des applications est très variable. On aimera l'écran tactile capacitif multipoints, la batterie rechargeable, la qualité photo meilleure que la moyenne (mais dommage qu'il ne soit qu'en façade), les applis pré-chargées de puzzles et de dessin pas à pas, la présence d'une notice complète, la sauvegarde des contenus dans le cloud VideoJet. ■

**STORIO 2 DE VTECH,
ENTRE 3-9 ANS
(100-150 EUROS)**



Même remarque concernant l'âge idéal pour cette tablette à écran résistif (5 pouces) qui ravira avant tout les plus jeunes. Le Storio propose 300 applications en téléchargements (mini-jeux, histoires, dessins animés, films, chansons, albums) de 2,99 à 9,99 euros pour les applis payantes mais certaines sont gratuites, ainsi que des cartouches de jeux. Le Storio 2 a reçu le Grand prix du jouet 2012 dans la catégorie Jeu éducatif électronique. ■

LES TABLETTES NUMÉRIQUES VONT-ELLES TUER L'ORDINATEUR?

Concurrencées par les tablettes électroniques depuis un an, les ventes d'ordinateurs personnels commencent à souffrir. Les consommateurs préférant investir dans ces joujoux «high tech», mais aussi des consoles de jeux vidéo ou des téléviseurs, plutôt que de renouveler leur PC.

Les ventes mondiales d'ordinateurs sont sur le déclin selon le cabinet Gartner qui informe que l'arrivée des tablettes électroniques, ces liseuses multimédia à écran tactile, légères, maniables et mobiles, et l'attrait pour les consoles de jeux vidéo, les écrans de télévision haute définition ou encore les «smartphones» haut de gamme, sont les principaux responsables. «La concurrence entre ces produits a rendu les gens plus réticents à acheter des PC», constate le cabinet. «Quand vous avez déjà à la maison un ordinateur fixe ou un ordinateur portable qui a deux ou trois ans mais fonctionne parfaitement, et rien de vraiment nouveau dans les PC sur le marché, soit vous dépensez votre argent dans l'achat de ces produits, ou bien vous attendez», note le Cabinet Gartner.

15 millions d'iPad écoulés en 10 mois

Plus de 15 millions d'iPad ont été écoulés dans les dix mois suivant le lancement de la tablette le 3 avril 2010 aux Etats-Unis. «Il y a deux ans, si vous vouliez aller sur internet ou faire un travail informatique, il vous fallait un ordinateur. Aujourd'hui, vous pouvez faire tout cela avec un téléphone, une tablette et même avec certaines consoles ou des téléviseurs», explique Meike Escherich, analyste au Cabinet Gartner.

Mais la tablette ne signifie pas la fin des PC, prévient toutefois Stéphane Krawczyk, analyste chez IDC, qui affirme qu'il s'agit là, d'un terminal pour la consultation de contenus plutôt que pour la création. «Les tablettes arriveront comme un deuxième, voire un troisième équipement, après le PC et le smartphone», estime-t-il. «Ceci change complètement la donne, juge au contraire Meike Escherich. En fin de compte, les gens auront un ordinateur chez eux pour les tâches lourdes, comme éditer des vidéos, et porteront sur eux un, voire deux appareils de poche, comme un smartphone et un ordinateur portable léger de petite taille ou une tablette». IDC pointe aussi «la durée de vie plus longue des PC et l'absence de nouvelles expériences séduisantes sur ordinateur» comme facteurs dans le recul des ventes.

La chute des ventes a toutefois été enrayerée par une «croissance stable» des achats des entreprises, liée au cycle de remplacement en cours, selon Gartner. ■

O. D

INTEL & BIC

LANCEMENT DE L'ARDOISE BIC TAB

Bic et Intel ont présenté lors de la rentrée scolaire 2012/2013, l'ardoise Bic Tab, une tablette numérique destinée aux enfants du primaire.



On connaissait les stylos et les rasoirs Bic, les ardoises Velleda de Bic - ces tableaux en plastique blanc qu'on utilise avec des feutres effaçables -, il faudra désormais s'habituer aux ardoises Bic Tab. Avec ce produit, Bic s'attaque tout simplement au marché de l'Éducation. Dans un premier temps, le groupe vise à équiper les écoles primaires. Même si, à terme, la marque ne s'interdit pas une commercialisation dans le grand public.

«Le principe de l'ardoise Bic Tab est que chaque élève dispose d'une ardoise qui s'utilise avec un stylet ergonomique développé pour les enfants», explique Billy Salha, Directeur de Bic Europe. Elle est dédiée à l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et des autres matières. L'enseignant peut, depuis un ordinateur, envoyer un exercice à faire à l'ensemble de la classe, ou décider de faire travailler sa classe par petit groupe. Il peut «voir» ce que chacun fait, éventuellement stocker certains

travaux sur une clé USB ou sur son PC. L'ardoise Bic Tab est aussi conçue pour être très résistante aux chocs.

Ardoises dotées d'un accès à Internet

Les ardoises sont aussi dotées d'un accès à Internet. Mais, c'est l'enseignant qui en garde les clés d'accès. Libre à lui de décider sur quel site les enfants peuvent aller et même à combien de clics ils peuvent être autorisés.

Commercialisées depuis Septembre 2012, les ardoises Bic Tab sont fournies avec quelques centaines d'exercices, pour toutes les matières et tous les niveaux. La plupart ont été réalisées en collaboration avec des éditeurs spécialisés dans les manuels scolaires. Des modules de création permettent aussi aux enseignants de créer leurs propres exercices, de les adapter au contexte des classes. Il y aura la possibilité, dans un deuxième temps, de les partager sur un site communautaire. ■ O. D

TÉLÉPHONIE MOBILE EN AFRIQUE UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT



Tout dans l'usage du téléphone mobile, entraîne vers la rationalisation des activités. Les appareils permettent aujourd'hui d'acheter des produits courants, payer son taxi, transférer de l'argent, surveiller les cours des matières premières ou même anticiper sur la météo. Autant de services innovants en relation avec la vie quotidienne qui fleurissent et rendent plus efficaces les opérations courantes. Dans le domaine de la Santé, une ONG a récemment participé au développement d'un système de remontée de données pour la Division de la Santé de la Reproduction du Sénégal, la programmation d'une application pour optimiser le suivi de la croissance des enfants, la création d'une plateforme de communication par SMS pour l'information des jeunes, la collecte et la publication de contenus multimédias éducatifs, le suivi et l'évaluation de projets locaux, et la création d'une boîte à outils numérique pour les infirmiers chefs de postes. ■

MÉMOIRES POUR L'ESPOIR DE SOGUÉ DIARISSO

LE SUBSTRAT CULTUREL COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

Par Khadim Ndiaye | Montréal (Canada) / | Khadim_mail@yahoo.ca

Un ouvrage qui fera incontestablement date et référence au Sénégal, voire en Afrique, est celui de Sogué Diarisso, «Mémoires pour l'espoir», publié aux éditions L'Harmattan en Juin 2012. L'auteur, économiste statisticien, est ancien directeur de la Direction de la Prévision et des études économiques, puis de la Prévision et de la Statistique du Sénégal. Il occupe aujourd'hui le poste de conseiller à la BCEAO. Il a donc été un acteur important au cœur des programmes économiques du Sénégal, très informé des relations avec les bailleurs de fonds. En plus de son expérience en tant qu'administrateur, l'auteur a aussi lu dans «le Grand livre du monde» par ses voyages aux quatre coins du globe.

Rassurez-vous: vous ne trouverez pas dans son livre des équations économétriques ni de grandes théories sur le développement économique en général. L'ouvrage de 218 pages est écrit dans un langage simple, accessible au grand public. L'auteur se veut clair: «Il ne s'agira pas pour moi de m'épancher sur les aspects techniques des principes de base [...], mais plutôt de poser un certain nombre d'orientations stratégiques accessibles au plus grand nombre pour être mieux partagées, d'autant que plusieurs ouvrages techniques de qualité ont déjà été écrits sur les questions de développement et d'émergence du Sénégal, des pays environnants, et de l'Afrique en général.»

Pour arriver à ces orientations, l'auteur prend prétexte de la trajectoire de sa vie, des personnes et événements qui l'ont marqué et façonné. Il nous livre ses mémoires, nourris par une expérience riche et dans lesquels il convoque plusieurs branches du savoir: anthropologie, sociologie, droit, économie, religion, etc.

L'ouvrage est scindé en trois parties. Dans la première, intitulée «Mémoires», Sogué Diarisso adopte une démarche pédagogique et veut montrer à ses lecteurs comment l'endurance, la persévérance, le refus de la fatalité, le culte du travail à l'école et la solida-

rité familiale ont aidé l'homme qu'il est devenu à rebondir quand il le fallait et à s'en sortir. Il nous retrace sa vie de famille à la Médina puis à la Zone B à Dakar, marquée par des drames et des déceptions qui le secouèrent mais qui démontrèrent surtout sa grande capacité de résilience: décès du cousin tant affectionné Bandiougou, son père qui meurt par accident de la route, son frère Mamadou, excellent élève injustement dépossédé d'un prix d'excellence, les décès de la Grande Adja, sa grand-mère adorée qui est un modèle d'altruisme, de son grand-père, puis les amis de son père qui tournent le dos à la famille etc. Autant de déboires qui n'ébranleront cependant pas sa détermination à aller de l'avant et, fait important pour sa carrière, à réussir ses études en France où il fera le constat de l'écart de développement qui sépare son pays des pays développés. Il y fera l'expérience de la rigueur, du sentiment d'appartenance au groupe, du respect des lois, du culte du travail etc.

Le retour au pays coïncidera avec les fameux plans d'ajustements structurels et leur lot de désolation pour les populations. Les maux dont souffre le pays sautent aux yeux de l'auteur: escroquerie, injustice, népotisme, fatalisme, improvisation, etc. On apprend, par ailleurs, qu'un simple représentant de la Banque

mondiale peut faire échouer les demandes d'un pays auprès de l'institution et que les partenaires au développement ne conçoivent leurs relations avec les pays pauvres «qu'à travers des rapports de dépendance, comme le suggèrent les travaux de Joseph Stiglitz». L'auteur arrive vite à la conclusion que ce qui fait défaut dans nos pays, c'est un bon «leadership» et des «principes fondamentaux de gouvernance». C'est l'objet de la seconde partie de l'ouvrage.

Du «leadership» et des «principes fondamentaux de gouvernance»

Sogué Diarisso a manifestement été influencé par des personnalités telles que Bill Clinton, Nelson Mandela – il a lu leurs mémoires –, et l'ancien premier ministre Malaisien, Mahathir Mohamad, qui a littéralement modifié le visage de la Malaisie en seulement quelques années. Plus clairement, le leadership est pour lui «la capacité d'un homme ou d'un groupe à rassembler les énergies du plus grand nombre, pour les dresser vers un objectif unique d'amélioration de bien-être.». Le leader doit être quelqu'un d'exemplaire et doit posséder une vision partagée par le plus grand nombre. Il doit se démarquer de cette attitude négative constatée chez de nombreux dirigeants africains qui n'agissent que pour plaire à l'Occident. Le véritable leader ne doit

nullement souffrir de ce «syndrome de l'esclave dont le seul rêve est de ressembler à son maître, même dans sa façon de roter». Il doit impulser un sursaut de fierté et ne pas espérer récolter lui-même les fruits de ses actions. Il doit plutôt, à l'instar de Mandela, se dire que «le succès n'aura pas de limites dès lors que l'on ne se préoccupera pas de savoir à qui il profitera.»

Dans cette évocation du leadership, Sogué Diarisso passe en revue le magistère des trois premiers présidents du Sénégal: Senghor, Abdou Diouf et Wade. Le premier a procédé au démantèlement de la Justice après les événements de 62 et a légué au second, «la corruption et la gabegie dans la gestion des ressources publiques très limitées.» Abdou Diouf lui-même, quoique enregistrant de bons résultats sur le plan macroéconomique, n'a su empêcher une amplification de la corruption, une dégradation de l'école et un désœuvrement de la jeunesse. Le président Wade est cependant pour Diarisso, l'illustration parfaite de «l'Antimodèle»; celui dont le magistère devra être étudié même par les psychologues et psychiatres! Communicateur hors pair, capable de faire avaler toutes sortes de couleuvres à la population, Wade, pour l'auteur, «aurait pu écrire «le Prince» de Machiavel ». Il illustre «l'Antimodèle», en ce sens que, contrairement au bon guide qui n'attend rien de ses réalisations, Wade, lui, considère que « le succès n'a de sens que s'il en est l'artisan »; pire, il ne «s'engage que sur ce qu'il peut inaugurer». Bien qu'ayant d'excellentes idées, son entêtement, ses folles dépenses et ses courtes vues auront eu raison de beaucoup de projets dont celui de l'initiative du millénaire de 2004 financé par les Américains et qui devait changer durablement le visage du Sénégal ou, à tout le moins, celui de Dakar. Sachant que ce projet bénéficierait à son successeur et voulant par conséquent obtenir une partie de l'argent «cash», il fâcha les Américains qui délaissèrent le projet de Diamniadio, se contentant de financer de petits projets dont l'impact va être de loin inférieur à celui du projet initial. Sogué Diarisso fustige également, entre autres aberrations, cette volonté

de Wade de mettre son fils, Karim (qu'il appelle le «Corégent») aux commandes de l'État, l'utilisation opportuniste du mouridisme à des fins politiques et l'instrumentalisation de l'appareil judiciaire pour «liquider» ses adversaires.

Les «forces motrices» pour impulser le Développement

La troisième partie titrée, «Des forces motrices», bien qu'étant la dernière de l'ouvrage est pour nous la plus importante par sa teneur. Elle en est le cœur même. L'auteur essaye d'y expliquer ce qu'il appelle les «forces motrices». Cette métaphore mécanique est utilisée pour désigner les valeurs et identités propres capables d'impulser la dynamique de développement. Les Anglo-Saxons s'étant appuyés sur le protestantisme,

l'Occident, être «assez puissantes pour transcender les clivages ethniques, sociaux, religieux et confrériques» et leurs inspireurs doivent être «une source de fierté nationale et [avoir] une préoccupation de développement, soit dans leur action quotidienne, soit à travers leur philosophie».

L'idée de «forces motrices» est donc essentielle pour le Sénégal et les pays africains en général. D'autres théoriciens en ont ressorti l'importance dans d'autres zones du monde. On connaît les thèses de Max Weber exposées dans son livre L'Éthique protestante et l'esprit du Capitalisme où il montre qu'en percevant dans le travail un instrument de salut, le protestantisme a favorisé l'esprit du capitalisme moderne. De même, l'économiste Japonais Mishio Mo-



Les «Murid values» en tant que forces motrices potentielles pour nos pays.

les Chinois sur le bouddhisme, le confucianisme et le taoïsme, les Indiens sur l'hindouïsme, les Sénégalais devraient, selon l'auteur, s'appuyer eux aussi sur des valeurs fortes. «Nous devons, dit-il, envisager de développer comme substrat principal nos identités propres, car l'on ne duplique pas chez soi les valeurs d'un autre pour faire mieux que lui. Ce sont des sortes de lois sociologiques du développement ou plutôt une question de bon sens.» Pour lui, c'est une question vitale; il nous faut «absolument trouver de puissantes forces motrices comme catalyseur...». Et, pour être efficaces, ces forces doivent posséder un certain nombre de caractéristiques. Elles doivent être «mues par des courants de pensée», dépasser les frontières, insister sur l'importance du travail, annihiler l'esprit de dépendance vis-à-vis de

rishima, dans son ouvrage Capitalisme et Confucianisme, a illustré le fait que la loyauté à l'égard du chef dans le confucianisme a favorisé l'entrée du pays dans l'ère de la technologie. On peut aussi évoquer l'importance des «Islamic values», ou plus généralement des «Asian values», dans la grande réforme entreprise par l'ex premier ministre Malaisien, Mahathir, pour modifier le visage de la Malaisie. D'ailleurs, aujourd'hui encore, de plus en plus de pays en Asie usent de ce concept d'«Asian Values» pour se démarquer de l'Occident. Ce qui, sans l'ombre d'un doute, semble confirmer la pertinence de la référence de Sogué Diarisso à ce que nous pourrions appeler les «Murid values» (valeurs mourides) en tant que forces motrices potentielles pour nos pays. ■

ALAIN DURAND LASSERVE ET D'ÉTIENNE LE ROY

LA SITUATION FONCIÈRE EN AFRIQUE À L'HORIZON 2050

Par Aurore Mansion | GRET Chargée de mission | Anthropologue | Pôle Alimentation et Agriculture Durable

Dans la foulée du dernier sommet AfriCités (du 4 au 8 Décembre 2012 à Dakar), la situation foncière en Afrique a été au cours des débats. Certaines politiques contemporaines offrent de vraies alternatives pour sécuriser le plus grand nombre. Mais qu'en sera-t-il demain? Alain Durand Lasserre et Étienne Le Roy proposent dans leur ouvrage «La situation foncière en Afrique à l'horizon 2050» un certain nombre de repères pour les décennies à venir. Des repères pour anticiper et agir.

Les initiatives montrent qu'il existe aujourd'hui des avancées significatives dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest. Mais, le chemin à parcourir pour parvenir à une réelle sécurisation foncière des populations qui vivent de l'exploitation de la terre et de ses ressources reste encore long et semé d'embûches. Comment évolueront à long terme les processus en cours? Les populations rurales dans leur diversité (agriculteurs, éleveurs, pasteurs, etc.) auront-elles toujours autant de difficultés à vivre paisiblement sur leurs terres dans les décennies à venir? Donner une image exacte de ce que deviendront à long terme, les politiques foncières à l'œuvre, est tout simplement impossible. En revanche, il est possible et utile d'identifier, les facteurs du changement qui pèseront sur les dynamiques foncières, et d'en tirer des scénarii qui puissent servir de repères pour guider les réformes à l'œuvre. C'est là toute l'entreprise d'un travail initié par Alain Durand Lasserre et Étienne Le Roy, à la demande et avec l'appui de l'Agence française de développement et de la Banque Africaine de Développement, publiée sous le titre «La situation foncière en Afrique à l'horizon 2050». Cinq grands facteurs qui pèseront sur le foncier dans les prochaines décennies. Les auteurs de cet ouvrage appréhendent

la question foncière par rapport à trois dimensions:

1- Les systèmes fonciers: un système foncier renvoie à l'ensemble des règles qui régissent l'accès au sol et son utilisation. En Afrique de l'Ouest, il est souvent composé de plusieurs régimes à la fois formel et informel (le droit romain, la Common Law, le droit islamique, les pratiques locales).

2 - La gouvernance et l'administration foncière: elles recouvrent à la fois les règles, les instruments (juridiques et techniques) et les institutions (État, collectivités locales, autorités coutumières) qui assurent la gestion foncière dans un pays donné.

3 - Les marchés fonciers: ils englobent l'ensemble des transactions (ventes, locations, etc.) sur la terre et ses ressources, qu'elles soient enregistrées ou non. Ils identifient 5 grands facteurs qui pourront à long terme, entraîner des changements sur ces trois dimensions clés: le contexte économique global et les politiques d'investissements, notamment agricole; l'état de l'environnement aux niveaux local, national et international: diminution des ressources en eau, changement climatique, dégradation des terres, etc.

La cohésion sociale et le cadre de gouvernance globale d'un pays, la démographie, le peuplement, la mise en va-

leur agricole, l'emploi et les revenus.

Et enfin le niveau d'urbanisation.

Chacun de ces facteurs agit de manière différente sur les systèmes, la gouvernance et les marchés fonciers. Certains évoluent lentement (représentations sociales, milieux agro écologiques). D'autres ont une évolution qu'il est difficile de prédire (contexte macroéconomique, changement climatique). Les États seuls n'ont que peu de prise, ou à la marge, sur les facteurs exogènes dont le poids est d'autant plus élevé dans les pays enclavés, peu peuplés, faiblement dotés en infrastructures et en ressources naturelles, et qui sont fortement dépendant d'autres pays pour assoir leur sécurité alimentaire.

HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTIONS ET SCÉNARII POSSIBLES

En fonction des tendances que suivront ces différents facteurs et des choix de politiques qui seront faits au niveau national, régional et international, différents scénarios d'évolutions des dynamiques foncières sont possibles. Les auteurs en identifient quatre:

1- Continuation sur le long terme des tendances observées au cours des trois dernières décennies: les tendances qui pèsent sur le foncier restent les mêmes. Les évolutions dé-

mographiques sont proches de celles que connaissent les pays aujourd'hui. Les investissements agricoles se poursuivent au même rythme. Les pays maintiennent une certaine stabilité politique. Ce scénario suppose des interventions de l'État notamment dans l'amélioration du cadre politique global. L'impact sur le foncier ne sera pas le même partout et dépendra des choix de société (propriété privée ou appropriation collective). Des populations devront migrer pour couvrir leur besoin alimentaire, notamment dans les pays enclavés peu dotés en terres cultivables et dont le taux de fécondité reste élevé. Ces mouvements de populations pourront avoir des impacts négatifs sur les équilibres régionaux s'ils ne sont pas bien anticipés.

2 - Amélioration de l'accès à la terre et aux ressources naturelles: les facteurs environnementaux globaux restent identiques. La transition démographique est plus rapide que prévu. L'intégration économique et politique au niveau régional (Cedeao, Uemoa) permet d'améliorer l'accès aux investissements et aux marchés. L'amélioration de la gouvernance foncière garantit une meilleure régulation des marchés fonciers et limite l'ampleur des conflits liés au foncier. L'urbanisation est contrôlée. Ce scénario de «rat-trapage» n'est pas impossible, mais il suppose de profonds changements politiques et de sociétés (amélioration de la croissance économique et de la gouvernance foncière, maîtrise des taux de fécondité, etc.).

3 - Accroissement des déséquilibres et perte de la maîtrise foncière: ce scénario résulterait de la détérioration constante des conditions environnementales, et en particulier celles de l'accès à l'eau. Le contexte international se détériore (conflits, crise économique) avec des conséquences sur les investissements, l'emploi, les revenus, les migrations, la mise en valeur des terres agricoles, etc. L'absence de régulation des marchés fonciers et l'échec des po-

litiques foncières entraînent un accroissement des inégalités dans l'accès à la terre, une augmentation du nombre de conflits fonciers, une instabilité sociale, et une urbanisation incontrôlée qui engendre un étalement spatial rapide des villes au détriment des espaces agropastoraux. Ce scénario se caractérise par une perte de contrôle des États. Près de la moitié des États africains est déjà confrontés à cette situation. Pour l'éviter, des mesures importantes à la fois politiques et économiques doivent être prises au niveau national, régional et international.

4 - L'émergence de nouvelles formes de gouvernance foncière basées sur le pluralisme juridique: Ce scénario se traduit par la reconnaissance des droits sur les biens communs et des dispositifs de régulation par le bas.

Des tendances fortes, mais le champ reste ouvert. À côté de ces scénarios types, plusieurs situations intermédiaires sont bien sûr possibles, comme le montrent les processus en cours actuellement dans les différents pays. Il n'existe pas de voie unique. Les pays avanceront en fonction de leur histoire et du projet de société qu'ils voudront construire pour les générations futures. Ils devront composer avec trois tendances lourdes qui caractérisent actuellement les dynamiques foncières:

Les systèmes fonciers ont tendance à s'individualiser et à se privatiser. La terre se concentre de plus en plus dans les mains d'une minorité. La rente foncière qui en découle se répartit au détriment des populations les plus vulnérables et notamment les agriculteurs familiaux.

«Les systèmes fonciers auront tendance à s'individualiser et à se privatiser.

La mainmise sur la terre de l'État est en train de diminuer et toutes les filières d'accès au sol et à ses ressources entrent progressivement dans une économie de marché».

La gouvernance foncière continue à privilégier le marché et les enjeux économiques, mais les droits dans leur diversité sont formalisés. Les échanges informels restent possibles, mais ils ne sont pas encouragés. Les États et les collectivités locales jouent effectivement un rôle de régulation. En milieu urbain, l'accent est mis sur des formes progressives d'accession à la propriété du sol. L'agriculture familiale est encouragée et se modernise en préservant ses atouts (main d'œuvre importante). Ce scénario suppose la mise en place de mécanismes spécifiques de financement de l'agriculture à long terme et requiert de l'inventivité et du pragmatisme.

La mainmise sur la terre de l'État diminue. La gestion du foncier se partage avec d'autres acteurs (collectivités locales, autorités coutumières, sociétés civiles, organisations paysannes, etc.).

Toutes les filières d'accès au sol et à ses ressources entrent progressivement dans une économie de marché, même si elles restent dans certains cas conditionnées par les rapports sociaux. Le prix du sol augmente dans tous les milieux. Il n'y a pas ou peu de réflexions aujourd'hui au niveau des décideurs sur les impacts futurs du développement des marchés et les moyens de les encadrer. ■



DE
L'É

LA FILIÈRE DES FLEURS AU KENYA UN MARCHÉ DE 540 MILLIONS \$ US

Par Hortence Batoumaï

La floriculture est pour le Kenya, une filière pourvoyeuse de devises. Toutefois, le secteur fait face à de nombreux défis qui affectent encore la compétitivité de la filière. Jane Ngige, Directrice générale de la Kenya Flower Council, revient sur le potentiel de l'industrie, ses défis et ses perspectives.

Il y aurait environ 150 sociétés enregistrées dans le secteur de la floriculture au Kenya, renseigne Jane Ngige, Directrice Générale de la Kenya Flower Council. Collectivement, ces sociétés produisent environ 120.000 tonnes de fleurs par an. Il y a également un grand nombre de petits planteurs (environ 2.500 petits agriculteurs) qui cultivent des fleurs. Soixante pour cent (60%) de la production concerne la culture des roses. Les petits agriculteurs développent d'autres types de fleurs qui ne nécessitent pas des investissements à forte intensité et sont également un élément clé dans l'approvisionnement du marché local. Ce qui est un bon moyen de marquage du Kenya, comme pays floriculteur. L'industrie des fleurs emploie 90.000 personnes directement et indirectement, environ 500.000 personnes. L'année dernière, l'industrie a engrangé 540 millions \$ US.

Une croissance de 5% prévue sur les 5 prochaines années

Notre premier marché reste la zone Euro mais nous nous diversifions sur les marchés Japonais et Américain. Le Kenya et l'Ethiopie



sont les deux pays en Afrique qui produisent le plus de roses sur le continent. Les infrastructures routières au Kenya se sont considérablement améliorées, ce qui devrait attirer les investisseurs. La technologie, les télécommunications, les secteurs bancaires et les services sont très dynamiques et soutiennent l'industrie de la fleur. Une croissance annuelle de 5% sur une période de cinq ans,

est estimée en ce qui concerne la demande de fleurs, explique Jane Ngige. Actuellement, notre plus grand défi est le remboursement d'impôts (24 millions \$ US) dû au gouvernement et qui crée des problèmes de flux de trésorerie pour les agriculteurs. Le secteur souffre de taxes non coordonnées, en double et incohérentes, renchérit la Directrice de la Kenya Flower Council. ■

ISO 26000, UNE NORME POUR LA RSE

LA RSE À L'HEURE DE LA NORMALISATION

La norme ISO 26000 définit la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ainsi: «une organisation socialement responsable est une organisation qui accepte la responsabilité de traiter les impacts de ses décisions et activités en adoptant un comportement transparent et éthique qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations».

Par H. B.

La Commission européenne a précédemment défini la Responsabilité Sociale des Entreprises comme «un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes». Toutefois, la responsabilité sociale des entreprises concerne les actions de celles-ci qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement. Certaines mesures réglementaires peuvent créer des conditions plus propices à inciter les entreprises à s'acquitter volontairement de leurs responsabilités sociales. Depuis 2011, la Commission européenne propose de redéfinir la RSE comme étant «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société». Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'ac-

quitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. Ce processus visant:

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer

Les 7 piliers de la norme ISO 26000

Entrée en vigueur en Novembre 2010, la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations est destinée aux organisations de tous types dans le secteur public et privé, les pays développés et les pays en développement. L'objectif de la

norme ISO 26000 est la création d'une valeur ajoutée pour les initiatives existantes en matière de responsabilité sociétale en fournissant des lignes directrices harmonisées, pertinentes au niveau global, basées sur un consensus international entre experts représentant les principaux groupes de parties prenantes. Elle encourage ainsi les meilleures pratiques de responsabilité sociétale dans le monde.

Concrètement, la norme ISO 26000 s'articule autour de 7 (sept) questions centrales:

- 1- Gouvernance de l'organisation
- 2- Droits de l'Homme
- 3- Relations et conditions de travail
- 4- Environnement
- 5- Loyauté des pratiques
- 6- Questions relatives aux consommateurs
- 7- Communautés et développement local

Pour rappel, ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). C'est elle qui édite les normes internationales ISO. ■

L'ASSAINISSEMENT UN NOUVEAU MÉTIER

L'assainissement va devenir un tout autre métier! Autrefois centré sur des bases hydrauliques, le métier de l'assainissement a intégré la chimie et le génie des procédés, et commence également à recourir aux biotechnologies, à la biochimie et à la microbiologie. Les sciences du vivant ont pénétré nos métiers depuis une quinzaine d'années. Cela nous conduit à devoir nous adapter en permanence pour piloter les procédés fondés sur le vivant.

Les fonctions de la station d'épuration vont évoluer, et avec elles, sa physiologie, et aussi sa place dans l'économie. Aujourd'hui consommatrice d'énergie et productrice de boues coûteuses à traiter, elle est un centre de coût. Demain, auto-suffisante sur le plan énergétique, productrice de substances valorisables et commercialisables, et moins génératrice de résidus, elle présentera un autre équilibre économique. Sans compter que le bénéfice environnemental et sanitaire rendu par l'assainissement, qui n'est pas évalué financièrement actuellement, devrait l'être demain. L'assainissement va entrer dans l'ère de l'éco-économie. ■

Source : Veolia Environnement

KENYA 1,3 MILLIARD DE DOLLARS POUR LA PLUS GRANDE CENTRALE À CHARBON DE LA RÉGION

La compagnie Sud-coréenne Daewoo International a signé avec Kenyan Electricity Generating Company, un accord pour la construction d'une centrale au charbon pour un montant de 1,3 milliard de dollars. Située à Kilifi County, elle sera la centrale au charbon la plus importante en Afrique orientale, avec 2 turbines produisant 300 MW chacune. Cette nouvelle centrale s'inscrit dans l'objectif du gouvernement Kenyan de produire 1 500 MW d'électricité supplémentaire d'ici à 2019. ■

VALORISATION DES EAUX USÉES EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE GRÂCE AU BIOGAZ

Le biogaz est le résultat de la transformation du carbone qui se trouve dans les eaux usées en méthane et en CO₂. L'objectif est de parvenir à l'autonomie énergétique des usines de traitement des eaux usées.

Dans des cas ponctuels, s'il y a un surplus, le méthane pourra être aussi utilisé localement dans des réseaux de gaz ou comme carburant. Des recherches en matière énergétique sont menées aujourd'hui, avec comme objectif d'industrialiser le processus de méthanisation, avec ou sans apport de coproduits. La production de biogaz génère par ailleurs des jus très chargés en azote. Des procédés ont été développés pour les traiter avec quatre fois moins d'énergie que les procédés classiques de nitrification /dénitrification.

Les ultimes résidus

Ils seront concentrés en fin de chaîne. Ils devraient être inférieurs à 10 % voire 5 % de la matière entrante. Réduits à un très faible volume, ils peuvent facilement être pris en charge comme des effluents industriels spéciaux. Cela induit un autre avantage: une solution pérenne pour les polluants émergents contenus dans les eaux usées, car confinés dans un faible flux, ils peuvent être détruits, inertés ou stabilisés, explique Emmanuel Trouvé, Directeur du programme Eaux usées chez Veolia Environnement. ■

SECTEUR MINÉRAL CEDEAO UN CODE HARMONISÉ À LA PLACE D'UN CODE UNIFORMISÉ

La Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CE-DEAO) se donne d'ici à Juillet 2014 pour amener ses Etats membres à harmoniser leur politique et cadastre miniers, qui seront ensuite consignés dans ce qui sera, le futur code minéral pour la Sous-région Ouest-africaine. Après que les ministres régionaux en charge du secteur minier ont validé le document de référence «Ecowas Mineral Development Policy» depuis Juin 2011.

Selon Mensan Lawson-Hechelli, Directeur de l'industrie et des mines de la Commission de la CEDEAO, l'objectif est d'amener les Etats membres à souscrire à la directive CEDEAO sur le secteur des mines comme par exemple, la déconcentration de la délivrance des permis de recherche, du chef de l'Etat au ministre des mines, les délais

uniformisés de délivrance des titres miniers entre autres. Principalement, le cadre régional proposé repose sur deux axes majeurs. D'une part, un contenu conceptuel consensuel sur ce que recouvre le secteur minier/minéralier et, d'autre part, l'instauration d'une gestion stratégique des ressources minérales. Le respect des Droits de l'Homme, le développement macroéconomique des Etats membres et une meilleure redistribution des ressources minérales, sans oublier, le renforcement de la coopération interétatique dans le secteur. Tels sont les principes directeurs de la Politique de Développement des Ressources Minérales de la CEDEAO.

Le code régional sera minéral

La CEDEAO propose l'adoption d'un code minéral à la place des codes miniers nationaux. Pour le premier volet-

la définition conceptuelle- et partant, le champ d'application, la question nodale était d'opter pour un «code minier» ou un «code minéral». Même pour le «code minier», deux conceptions étaient opposées: celle qui ne considère comme ressources minières que l'or, le diamant, l'uranium et le phosphate et qui exclut les carrières comme le basalte, le calcaire, le gré, le marbre d'une part et, d'autre part, celle qui les inclus comme partie intégrante des ressources minières. Le «code minéral» pour sa part, en plus de ces ressources minières, intègre les hydrocarbures, notamment le pétrole et le gaz naturel. Finalement, le terme «code minéral» a été retenu par les experts du comité ad-hoc. Les grandes entreprises minières présentes dans la région, le Canado-saoudien Oromine, le Sud-africain Rangold et l'Anglo-ghanéen Ashanti Gold devront s'adapter le moment venu. ■

LEXIQUE MINIER

L'Opération minière: toute activité de prospection, de recherche, d'exploitation, de traitement ou de transport de substances minérales à l'exception des hydrocarbures liquides ou gazeux et des eaux souterraines.

Titre minier: toute autorisation, permis ou concession, ayant trait à la prospection, à la recherche et à l'exploitation de substances minérales et conférant des droits immobiliers.

Gisement: tout gîte naturel de substances minérales exploitables dans les conditions économiques du moment.

Gîte: toute concentration naturelle de minéraux dans une zone déterminée de la lithosphère.

Haldes: des matériaux des stériles dans le minerai que l'on peut réutiliser à d'autres fins (cas par exemple des rognons de silex dans les minerais de phosphates).

Métaux: il y a ceux ferreux et ceux non ferreux, non précieux. Ils regroupent les métaux de base, notamment le plomb, le zinc, le cuivre, le fer, l'aluminium, le chrome.

Métaux précieux: ce sont l'or, l'argent, ainsi que le platine et les platinoïdes, notamment l'iridium, l'osmium, le palladium, le rhodium et le ruthénium, à l'état brut ainsi que tout concentré, résidu ou amalgame qui contient de tels métaux.

Pierres précieuses: il y a notamment le diamant, le rubis, le saphir, le béryl, l'émeraude, l'aigue-marine.

Pierres semi-précieuses: ce sont toutes pierres pouvant être utilisées en joaillerie autres que les pierres précieuses notamment, les opales précieuses, le zircon, les grenats, les topazes et les jades. ■

CHIMIE «VERTE» ET LUTTE CONTRE LE PALUDISME SANOFI RÉALISE LA SYNTHÈSE DE L'ARTÉMISININE

Par Hortence Batoumaï

***Le laboratoire
pharmaceutique Sanofi
a reçu
un des prix Pierre Potier
2012 de la Chimie «verte»,
grâce à son procédé
de fabrication industrielle
de l'artémisinine,
le plus efficace
des traitements
antipaludéens.***

Le monde manque d'artémisinine. Or, les dérivés de cette substance sécrétée par l'armoise (*Artemisia annua*), une plante originaire de Chine, fournissent l'essentiel des traitements utilisés contre l'épidémie de paludisme responsable de près d'un million de morts par an, principalement en Afrique et en Asie du Sud-Est. Pour le moment, l'essentiel de la production mondiale d'artémisinine (de 30 à 40 tonnes par an) provient de l'agriculture. Mais les aléas, en particulier climatiques, menacent la stabilité des approvisionnements et renchérissent les prix (avec des écarts allant de 1 à 4 ces dernières années), alors que, dans le même temps, les besoins en traitements antipaludéens ne cessent de croître.

Pour éradiquer le paludisme, il faudra produire au moins 80 tonnes d'artémisinine par an, souligne Francis Carré, vice-président du département Chimie et Biotechnologies de Sanofi qui annonce que le paludisme frappe surtout les pays les plus démunis de la planète.

Pour y parvenir, Sanofi a mis au point, avec le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates, un procédé industriel de fabrication de l'artémisinine qui a reçu cette semaine l'un des trophées du prix Pierre Potier «pour l'innovation en Chimie en faveur du développement durable».

Vendue à prix coûtant

Après huit ans de recherches, menées principalement en France, la production a démarré cet été dans l'usine italienne de Sanofi, à Garessio. «En année pleine, nous serons en mesure de fournir, selon les besoins, c'est-à-dire en complément de la production agricole, entre 50 et 80 tonnes d'artémisinine vendues à prix coûtant», explique Francis Carré.

La synthèse s'effectue en deux phases. La première, mise au point à l'Université de Berkeley (Californie) par le Pr Jay Kiesling, consiste à produire de l'acide artémisinique à partir de levures génétiquement modifiées cultivées dans de grands fermenteurs. Puis, dans un second temps, ce composé est transformé en artémisinine par catalyse et photo-oxygénation.

Bien que les deux composés soient chimiquement très proches, le passage de l'acide artémisinique à l'artémisinine a été très compliqué à obtenir, le procédé générant quantité d'impuretés et de composés instables, autrement dit explosifs, informe Francis Carré.

«En plus de la cause qu'il sert, ce projet nous a permis de développer un concept mature de Chimie verte, économe en énergie et en composés chimiques intermédiaires», se réjouit Francis Carré. ■

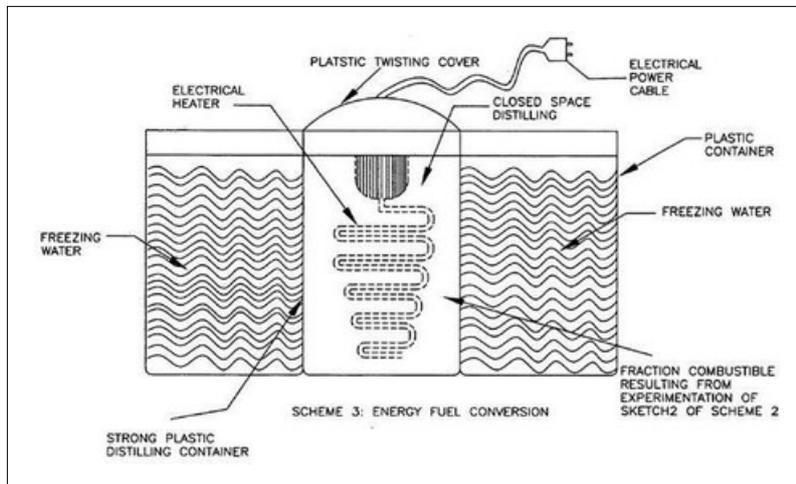
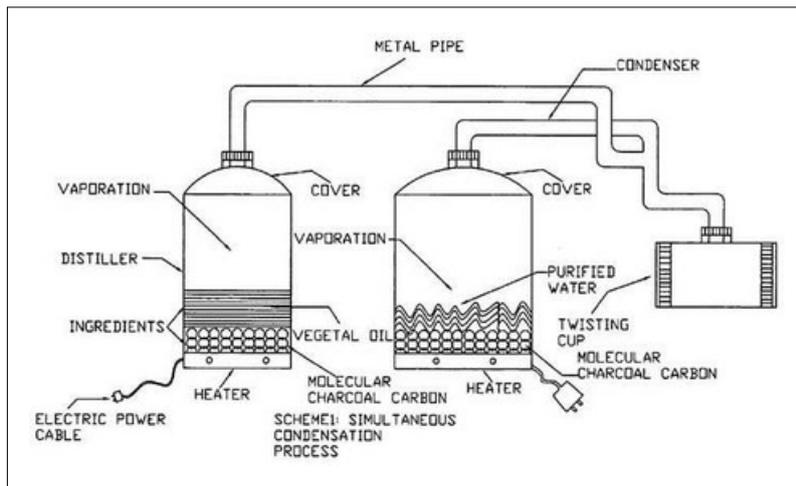


Par H. B.

LE BOIS CONVERTI EN CARBURANT RENOUEVELABLE

© Photo D.R.

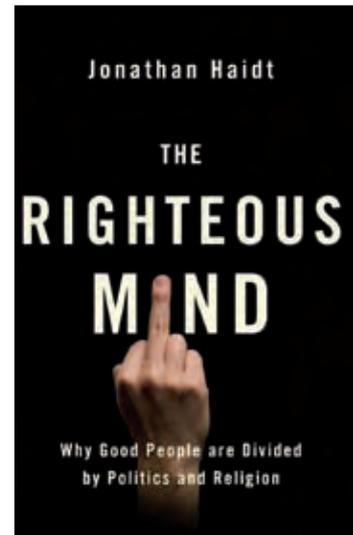
Alain Brice Niama du Congo-Brazzaville a conçu et développé un système non polluant qui permet de convertir le bois en carburant renouvelable. Il a déposé son brevet auprès de l'US Patent and Trademark Office le 30 Mars 2009 sous le numéro de demande 12/383,613. Son brevet a été publié le 30 Septembre 2010, sous le numéro de publication US2010/0242340 A1. Voici une description sommaire de l'innovation. Le bois doit d'abord être transformé en charbon de bois que l'on mélange ensuite avec de l'eau à l'intérieur d'un distillateur électrique. Ce composé est ensuite converti en carbone liquide (1). La poudre de charbon de bois est également mélangée avec de l'huile de palme dans un distillateur différent d'où surgit une sorte de liquide combustible (2).



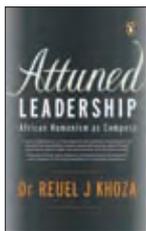
Le carbone dérivé du charbon de bois et le combustible extrait du mélange du charbon de bois avec l'huile de palme sont filtrés et chauffés dans un autre distillateur électrique. C'est ce liquide qui est converti en énergie et en combustible. Ce combustible ou carburant bio peut ensuite être utilisé dans les moteurs des véhicules, entre autres, sans polluer l'environnement. Alain Niama vit actuellement aux États-Unis où il continue de développer ses projets.

L'esprit vertueux: pourquoi les gens bons sont divisés par la politique et la religion *de Jonathan Haidt*

Son point de départ est l'intuition morale, les perceptions presque instantanées que nous avons tous sur d'autres personnes et les choses qu'ils font. Ces intuitions se sentent comme des vérités évidentes, nous faisant justement certains que ceux qui voient les choses différemment ont tort. Haidt nous montre comment ces intuitions diffèrent selon les cultures. L'auteur mêle ses propres résultats de recherche avec ceux des anthropologues, historiens, psychologues et autres, pour dessiner une carte du domaine moral. Jonathan Haidt explique à travers ce livre que la raison nous est si difficile de s'entendre parce que nos esprits sont conçus pour être morale. Une grande idée controversée est explorée - que nous sommes programmés pour avoir certaines opinions politiques et religieuses. Haidt est un psychologue œuvrant dans le domaine de la morale d'aujourd'hui et explore les origines de nos divisions et, propose des pistes sur la voie à suivre pour la compréhension mutuelle. ■



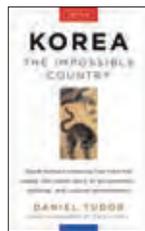
Attuned Leadership African Humanism as compass *de REUEL J KHOZA*



«Leadership à l'écoute: l'humanisme africain». Un leader qui n'est pas à l'écoute de ses disciples devient rapidement un chef de file dans les lim-

bes puis échoue. La connectivité, la compassion, l'empathie, l'intégrité, l'humilité, le caractère raisonnable et une volonté d'être efficace, sont les clés de la direction à l'écoute. Dans un monde où les tyrans abondent dans les entreprises et dans les États, le leadership Attentive offre une boussole pour la direction du leadership éthique. L'humanisme africain ou Ubuntu- articulée dans le proverbe zoulou- Umuntu ngabantu ngumuntu - signifie qu'une personne est une personne. L'auteur affirme que la relation réciproque entre l'individu et le collectif social stimule la pensée bienveillante et progressive et d'action.

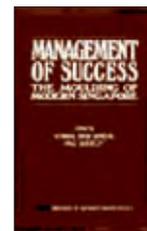
Korea the Impossible Country *de Daniel TUDOR*



La Corée du Sud s'est transformée en tout juste cinquante ans, en une puissance économique et une démocratie qui sert de modèle pour d'autres pays. En

l'absence de ressources naturelles et d'une tradition d'autoritarisme, la Corée a réussi à accomplir le second miracle asiatique. La Corée du Sud a connu deux miracles à la fois: le développement économique et la démocratisation complète. La question est maintenant de savoir, va-t-elle devenir comme le Japon, une société riche et vieillissante, sans énergie et sans élan? Ou bien le dynamisme de la société coréenne et de sa volonté de changer, ainsi que la possibilité qu'il a maintenant à accueillir les étrangers dans ses rangs lui permettre de faire l'expérience d'un troisième miracle qui va le propulser au rang des grandes nations du monde en termes de culture humaine, de démocratie et de richesse.

Management of Success- The moulding of Modern Singapore *de Kernial Singh Sandhu- Paul Wheatley*



Sandhu- Paul Wheatley

En 1989, l'Institut d'études sur l'Asie du Sud-Est (ISEAS) a publié un volume intitulé: La construc-

tion de Singapour moderne, édité par Kernial Singh Sandhu et Paul Wheatley. Le monde auquel Singapour fait face depuis 1989 a irrémédiablement changé. Pendant ce temps, à Singapour, la cité-Etat a vu deux principales transitions ministérielles et l'installation de dirigeants de la troisième génération qui ont élaboré leur vision pour le XXIe siècle. Ce nouveau volume met à jour et révisé les politiques publiques du début des années 1990 et suivantes. Il rassemble d'éminents penseurs et chercheurs sur Singapour pour examiner les questions de leadership et de la politique de restructuration économique, la transformation de la société, les relations étrangères et de l'identité nationale.

► Du 8 au 11 Janvier 2013

CES à Las Vegas (USA)

Le "Las Vegas Convention Center " accueille du 8 au 11 Janvier 2013, le Salon international de l'électronique grand public.

► Du 4 au 7 Février 2013 à Cape Town (Afrique du Sud)

African Mining Indaba

International Convention Centre du Cap, abritera le forum African Mining Indaba qui est une conférence professionnelle annuelle dédiée à la capitalisation et le développement des intérêts miniers en Afrique.

► Du 13 au 16 Février 2013, à Marrakech (Maroc)

2^{ème} édition Solaire Expo

La 2^{ème} édition du Salon International de l'Energie Solaire "Solaire Expo" se tiendra du 13 au 16 février 2013 au Palais des Congrès à Marrakech. Vitrine de toutes les filières de l'énergie solaire, Solaire Expo met en lumière les potentialités incommensurables de l'Afrique, dans le but d'échanger et de renforcer sa coopération "énergétique" avec le reste du monde.

► Du 23 Février au 02 Mars 2013 à Ouagadougou (Burkina Faso)

3^{ème} édition du FESPACO

Cette édition 2013 du Festival Panafricain du Cinéma et de la télévision de Ouagadougou (FESPACO) aura lieu du 23 février au 02 mars 2013 sous le thème : "Cinéma africain et politiques publiques en Afrique". Le FESPACO est un cadre de rencontres mis à profit pour promouvoir le développement de la cinématographie noire. A partir de 1973, des thèmes de discussions sont introduits lors de chaque édition.

► Du 20 au 22 Mars 2013 Marrakech (Maroc)

1^{ère} édition du World Investment Conference

L'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) se prépare à accueillir pour la première fois, l'édition 2013 de la World Investment Conference (WIC). L'évènement, qui se tiendra du 20 au 22 mars prochain à Marrakech, réunira près de 350 décideurs du monde entier, autour des opportunités d'investissement qu'offrent le Maghreb et principalement le Maroc pour la conquête de nouveaux marchés, notamment en Afrique.

► Du 03 au 04 Mars 2013 à Accra (Ghana)

4th Africa Ports, Logistics & Supply Chain Conference & Expo 2013

Le Sommet de 2013, réunira des experts de la région en vue d'échanger et de définir l'avenir des ports africains et les terminaux. Une partie de la conférence de deux jours sera le Salon de présentation des dernières technologies de l'équipement terminal à conteneurs et fournisseurs de technologies et de services et des meilleures pratiques des compagnies maritimes internationales et des ports.

► Du 29 au 31 mai 2013 Windhoek (Namibie)

8^{ème} Conférence eLearning Africa 2013

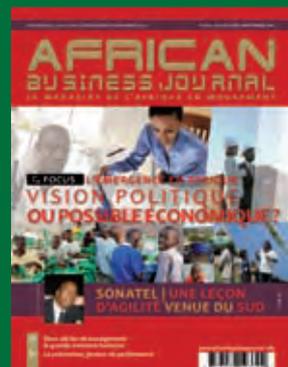
La 8ème Conférence eLearning Africa se tiendra au Centre de Conférence Safari de Windhoek, en Namibie, du 29 au 31 mai 2013. L'évènement devrait attirer plus de 1500 participants internationaux originaires d'environ 69 pays dont 89% d'entre eux en provenance d'Afrique. La conférence sera un rendez-vous pour les acteurs des TIC appliquées au développement, à l'enseignement et à la formation.

La Revue

AFRICAN BUSINESS JOURNAL

C'est pour vous et avec vous...

Des idées, des expériences et des réflexions à partager.



Merci d'envoyer votre texte à : msy@africanbusinessjournal.info / siresy@gmail.com

«THAT'S AFRICA !»



Mohamadou SY "SIRÉ"
msy@africanbusinessjournal.info

Ce fut une expression consacrée pour le "continent perdu", parlant de l'Afrique, par une certaine opinion qui avait fini de prendre pour argent comptant, les thèmes fatalistes et afro pessimistes- mélanges de compassion et de désintérêt si ce n'est de dédain-, de René Dumont dans son livre «l'Afrique est mal partie, 1962».

Mais depuis 2000, c'est un tout autre discours qui se développe, parlant de l'Afrique. D'une part, les gérants d'actifs s'accordent pour dire que l'Afrique est un nouvel eldorado pour l'investissement parce qu'en plein essor économique et démographique. D'autre part, les institutions internationales affirment que l'Afrique vit une importante mutation économique qui lui a permis d'afficher une croissance moyenne annuelle d'environ 5 % sur la dernière décennie. Même la Banque mondiale annonce que «l'Afrique pourrait connaître un décollage économique comme la Chine il y a 30 ans ou l'Inde il y a 20 ans. En somme, les entreprises et les Etats doivent avoir un pied en Afrique pour s'assurer des relais de croissance.

Après toute la charge négative audible et perceptible à travers l'appellation «That Africa !», le continent est entrain

de devenir le centre de gravité de l'économie mondiale. D'autres ont même affirmé qu'après un profond sommeil, on assiste au «Réveil de l'Afrique», que «Le temps de l'Afrique» a sonné et que c'est «L'heure des lions»

En réalité, l'Afrique n'a jamais refusé le Développement pour répondre à Axelle Kabou.

En vérité, après avoir subi quatre siècles d'esclavage et un siècle de colonisation, l'Afrique a vécu durant le dernier cinquantenaire, une longue période intermédiaire marquée par des difficultés socio-économiques de toutes sortes. Des difficultés qui étaient indispensables parce qu'inhérentes aux séquelles de toute longue invasion et exploitation, comme l'avait vécu en son temps, l'Egypte antique, entre le passage de l'Ancien Empire au Moyen Empire.

Même pendant cette longue période intermédiaire de 1960 à 2000, jamais l'Afrique n'a été aussi bouillante de l'intérieur. Seulement, ce bouillonnement n'était perceptible qu'à ceux et celles qui étaient du dedans, qui vivaient au quotidien, le rythme des Afriques.

Mieux, l'Occident n'avait pas voulu considérer l'Afrique telle qu'elle se voyait elle-même, c'est-à-dire un acteur, mais plutôt comme il a toujours voulu qu'elle soit, un simple enjeu.

Dès lors que les grilles de lecture sur l'Afrique ont changé, passant des Afriques mondialisées (prédations, prélèvements et accaparements) parce que considérée comme une chasse gardée, à des Afriques "mondialisatrices" (nouvelle frontière, Afrique entreprenante et richesses à ciel ouvert) parce qu'étant aux confluents de l'Occident, de l'Orient et de l'Asie, tout a changé et tout change...

L'Afrique, le paradoxe d'un Phénix qui renaît toujours de ses cendres.

Les Afriques, après les années soixante, s'étaient plus illustrées par la mauvaise

gouvernance, l'instabilité politique, la fuite de capitaux ou l'absence totale de vision stratégique de ses leaders au plus haut sommet.

Il y a comme qui dirait, quelque chose qui ressemble à beaucoup d'égard, à un paradoxe propre à l'Afrique. Sa capacité à se relever des situations les plus désespérées-à renaître quand tout espoir semblait perdu- n'a-t-elle pas d'égale que sa capacité à périr, à sombrer et à décevoir, alors qu'elle a toutes les bonnes cartes en main?

Le paradoxe de l'Afrique, ce sont les possibilités (ressources sur sol et sous-sol) qu'offre sa nature, conjuguées au talent individuel de l'Africain, que nous n'arrivions toujours pas à transformer en intelligence collective pour le progrès.

Les Afriques regorgent d'hommes et de femmes de qualité et des ressources naturelles à ciel ouvert. Il reste aux Afriques, à trouverle chemin, la route comme disait le philosophe Karl Jaspers. Un chemin qu'elles ne trouveront qu'au bout de leurs propres révolutions conceptuelles. Car, tous les matériaux dont les Afriques ont besoin sont en elles et avec elles. Et quand les dirigeants africains deviendront plus des stratèges que de simples fins politiques, et que les gouvernements en Afrique deviendront plus entrepreneurs qu'électorales, ainsi, les Afriques passeront des Afriques de projets de société (Politique) à des Afriques de société de projets (Economie), une Afrique jadis des situations désespérées à une Afrique des opportunités enviables. L'Afrique n'a pas seulement besoin d'institutions fortes comme le préconisait Barack Obama, mais aussi, des Hommes forts. Les deux en même temps et sous le même rapport. ■

Journaliste-Economiste



Le Port Autonome de Dakar (PAD) a beaucoup investi ces dernières années pour la modernisation de ses infrastructures. Par la volonté de ses dirigeants et grâce à l'accompagnement de ses partenaires, il offre des solutions logistiques conformes aux normes et standards internationaux.

Une ambition en marche



Terminal à conteneurs



Gare maritime internationale



Extension Môle II



Plate forme de distribution





AFRICAN BUSINESS JOURNAL

Le magazine de l'Afrique en mouvement

A compléter et retourner avec votre règlement sous enveloppe affranchie ou par fax :

Abonnement & Publicité

Tél : +212 522 36 04 18/20 | Email : contact@africanbusinessjournal.info | Fax : +212 522 36 31 41
3, rue Mansour Saadi Quartier Racine Casablanca Maroc

Type d'abonnement	Nombre d'exemplaires	Tarif en C FA / Unité	Tarif en Euro / Unité
Entreprise Organismes Administration Sociétés	1	5 000	8,5
	5	4 700	7
	15	4 250	6,5
	+20	4 000	6
Etudiants Universités Centres de Recherche Think Thank	1	3 500	6
	5	3 325	5
	15	2 975	4,5
	+20	2 750	4
Particuliers	1	4 000	7
	5	3 800	6
	15	3 600	5,5
	+20	3 200	5

- Oui, je m'abonne à African Business Journal pour 1 an (soit 4 numéros)**
 Nombre d'exemplaires :

Mon règlement par :

- Virement bancaire à l'ordre de Afrique Challenge
 Compte bancaire N° SN 100 01001 00100292000462 SWIFT Code: AFRISNDA
 BANK OF AFRICA, 4 Avenue Léopold Sédar Senghor BP 1992 RP - DAKAR SENEGAL

- Merci de m'adresser une facture acquittée.

Mes coordonnées :

- M^{me} M^{lle} M^r

Nom : Prénom :

Raison sociale :

Adresse :

Ville : Code Postal :

Pays :

Tél : Email :@.....

Date et Signature

Au sommaire de chaque numéro :

- Tableaux de bord de la Conjoncture et des Perspectives économiques en Afrique et dans le Monde
- Un Grand Entretien
- Des Business Case
- Les Cahiers du Manager et le Feuilleton Managérial
- Des Focus sur un Etat Africain (Economie politique)
- Un Cahier «Economie de l'Environnement»
- Une rubrique «Innovation Technologique».

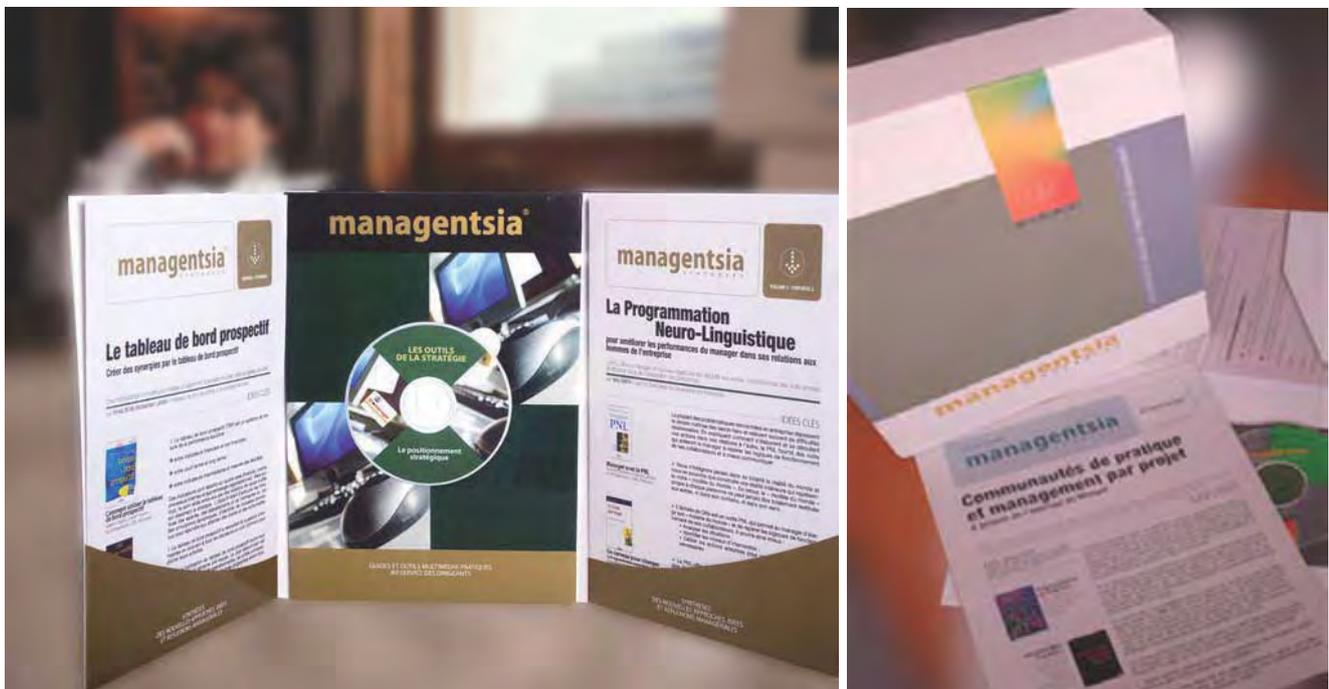


Les synthèses des meilleures publications en management

managentsia

Avez-vous pensé à un cadeau original pour votre équipe de managers ?

Offrez donc un cadeau intelligent !



**11 volumes contenant
22 synthèses + 11 CD interactifs**
le tout gardé jalousement dans un beau coffret particulier.

Avec Managentsia, ID.manager diffuse une information synthétique de qualité avec des outils qui permettent aux chefs d'entreprise de réfléchir et d'agir autrement.

Managentsia, la solution pour les dirigeants exigeants

ID.manager sélectionne les publications, les synthétise et les met à votre disposition, à travers managentsia, tous les mois par abonnement.





Au service de l'Afrique qui avance

L'Afrique est riche. Riche de sa jeunesse et de son énergie. Riche de son ambition et de sa créativité. Nous croyons en cette richesse. Nous croyons en une Afrique entrepreneurante où l'initiative et l'innovation sont encouragées. Nous croyons en une Afrique solidaire où le dialogue et le partage d'expérience sont une source d'enrichissement mutuel. Nous croyons en une Afrique compétitive qui prenne la place qui lui revient dans le monde et dans l'avenir.

Groupe Attijariwafa bank. Au service de l'Afrique qui avance.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank