

« Les réserves de la BCEAO n'ont pas vocation à financer des projets »

Expert-conseiller en finance et banque, Cheikh Amadou Tidiane Diagne ne partage pas le point de vue de son ancien professeur, Abdoulaye Wade. « La mission de la BCEAO est d'abord d'assurer la stabilité du FCFA », explique-t-il.

Page 24

## BANQUES ET ASSURANCES

**Guinée : une banque agricole pour appuyer les paysans**

La Banque africaine de développement agricole et minier (BADAM) vient d'être lancée en Guinée, avec pour défi majeur de faire du pays un grand exportateur de denrées alimentaires.

Page 5

**Algérie : 30 milliards de dinars de garantie pour briser la glace entre banques et PME**

Le lancement d'un plan pour le financement du développement des PME va-t-il changer les choses ? Pas certain du tout, tant les vieux réflexes résistent...

Page 5

**Ecobank Sénégal : taille de bilan en augmentation de 25%**

2009 s'est inscrite dans la dynamique d'expansion d'Ecobank au Sénégal, depuis son implantation il y a dix ans. 25% de plus pour la taille de bilan.

Page 6

## ENTREPRISES ET MARCHÉS

**Le textile mauricien inquiet**

Maurice, qui a bâti en bonne partie sa prospérité sur les exportations textiles, craint de perdre le bénéfice de l'AGOA.

Page 21

## ECONOMIE

**Le retour de l'Irak pétrolier, enjeu « électoral de marché »**

Le grand retour pétrolier de l'Irak est amorcé. Mais de là à réaliser les objectifs de production annoncés...

Page 23

## POLITIQUE

**Togo : second tour au prétoire**

La contestation de la réélection de Faure Gnassingbé était pacifique, lundi. En 2005, elle avait fait plus de 500 morts. Le second tour semble, cette fois, devoir se tenir au prétoire.

Pages 3 et 21

# Les Afriques

Rédaction : Alger, Casablanca, Dakar • No 111 : 11 au 17 mars 2010

## Développement de l'Afrique : les douze leçons de Mahathir

Ô dirigeant, participe à la prospérité de tes voisins, éloignes les enfants du pouvoir et des affaires tant que tu es en fonction, envoie des délégations à l'étranger pour acquérir le savoir-faire, forme les fonctionnaires au management opérationnel, ajoute de la valeur aux matières premières avant de les exporter, lutte contre la corruption en sachant que la corruption zéro est un mythe, appuie-toi sur ta culture et sache qu'il n'y a que le travail qui paye. Ces préceptes du docteur Mahathir Ibn Mohamed, ancien Premier ministre de Malaisie, ont changé la face de ce petit bout de terre du Sud-Est asiatique, parvenu à multiplier son PIB par 22 depuis son indépendance, en 1957. Ce modèle malaisien est-il duplicable dans une Afrique francophone où la plupart des Etats fêtent leur cinquantenaire ?

Lire en pages 15 à 17



Un groupe d'opérateurs africains en visite à Kuala Lumpur.

## Les cabinets de lobbying coûtent cher à l'Afrique



Combien faut-il investir en lobbying pour une photo avec Obama ?

Pour poser avec Barack Obama ou prononcer un discours au Congrès, les chefs d'Etat africains ne reculent devant rien. Depuis l'an 2000, les pays africains ont dépensé en lobbying 150 millions de dollars pour obtenir ces faveurs. Ces estimations n'incluent pas les mandats octroyés par les leaders africains pour fouler le sol de l'Elysée ou arracher une déclaration favorable à Bruxelles. La capitale de l'Union compte 3500 groupes d'intérêts, avec des honoraires multipliés par cinq ou dix dès qu'il s'agit de l'Afrique. L'exotisme a son tarif.

Lire en page 9

## Comment se rémunèrent les patrons tunisiens ?

Le cabinet Sigma Conseil vient de perforer l'un des secrets les mieux gardés des entreprises tunisiennes : le salaire des patrons. Avec une rémunération brute annuelle de 11 000 dinars, le patron tunisien se paye à un niveau de salaire égal à 30 fois la moyenne de ses salariés, contre 80 fois au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, temples du capitalisme. Seul bémol, relève le cabinet, la majorité de ces rémunérations n'est pas indexée sur les performances de l'entreprise. Cette déconnexion est particulièrement prononcée dans le cas des entreprises familiales.

Lire en page 2



Abdelwaheb Ben Ayed, président de Poulina.

## Togo : Faure Gnassingbé signe un nouveau bail

Réélu à plus de 60% des voix, le président Faure Gnassingbé devra toutefois livrer, de manière symbolique, un second tour au prétoire. Le principal opposant, candidat de l'UFC, n'avait toujours pas reconnu les résultats officiels, 48 heures après leur annonce. Le vote, qui n'a été émaillé par aucun incident notable, relève la cohorte des observateurs internationaux dépêchés sur place, constitue une avancée majeure par rapport à la situation d'il y a cinq ans.

Lire en page 21



## Le Sommet de Grenade torpille l'Union pour la Méditerranée

Au terme du Sommet, le Maroc et l'Union européenne se sont engagés dans l'agenda opérationnel du statut avancé. Les deux partenaires vont poursuivre le processus de la libéralisation des services et du droit d'établissement, et mener ensemble des projets dans divers domaines, dont l'énergie.

Ce canal privilégié entre Bruxelles et Rabat affaiblit encore un peu plus l'Union pour la Méditerranée. L'instance, mise en place par la France en 2008, vient d'installer son secrétaire général à Barcelone, en l'absence des Maghrébins.

Lire en page 3

M 04363 - 111 - F: 1,90 €



# Le miracle malaisien

Dossier réalisé par Adama Wade

## Comment un pays musulman et tropical peut-il se développer ?



Aéroport de Kuala Lumpur.

Quinze longues heures de vol depuis Casablanca. Après une escale technique à Tripoli et une halte à Doha, le voyageur du monde arrive hésitant à Kuala Lumpur. Ici, l'objectif du zéro papier ne tient pas du slogan, mais se vit très vite devant le guichet de la police des frontières. A la rentrée

comme à la sortie, la formalité se résume en un sourire. Celui de l'hôtesse, fière d'accueillir un hôte plutôt atypique, pas encore au fait du taux de change entre l'euro et le ringgit. Celui de la policière, désappointée d'abord, puis vite ravie par la familiarité africaine, qui ne porte pas de masque anti-grippe H1N1. La transmission de

données informatisées, si décriées aujourd'hui par l'opinion publique mondiale, permet ici de se passer des traditionnelles fiches à remplir. Le tapis des bagages, casse-tête à Orly comme à Dakar, arrive ici sans crier gare. L'Africain, marqué par les rivalités tribales et les concurrences ethniques, ne peut, dès les portes de l'aéroport franchises, ne pas sombrer dans les comparaisons entre son univers, encore chargé de musiques militaires, et ce cadre apaisé. Parmi les sujets qui étonnent, la coexistence pacifique de différentes ethnies et la qualité des infrastructures. L'aéroport de Kuala Lumpur, ses trains électriques et son design démontrent, si besoin est, que le développement est possible sous les tropiques. Une seule langue, le malais, a été adoptée et sert de cadre d'échanges entre l'ethnie majoritaire malaise, les Chinois et les Indiens. Les différentes sensibilités culturelles ont été préservées, grâce à la mise en place de treize fédérations. C'est l'un des rares pays où le roi est élu sur un siège tournant, vous diront tous les guides touristiques. L'islam reste la religion d'Etat. Dans les usines *high-tech* et les complexes industriels, le temps de travail est rythmé par des sirènes et, de temps en temps, des appels à la prière. A Proton, « joyau des

joyaux » de la Malaisie émergente, à la prière de midi, ingénieurs et ouvriers se confondent dans une course précipitée vers la salle de prière. Il en est de même jusque dans les tours jumelles, de la société pétrolière Patronnas, qui viennent tout juste de perdre leur statut de « tours les plus hautes du monde », depuis

**Parmi les sujets qui étonnent, la coexistence pacifique de différentes ethnies et la qualité des infrastructures. L'aéroport de Kuala Lumpur, ses trains électriques et son design démontrent, si besoin est, que le développement est possible sous les tropiques.**

celle érigée à Dubaï et allant au-delà du kilomètre. Malgré cette assiduité à la prière, les Malaisiens restent un modèle de tolérance. Le pays célèbre les fêtes musulmanes, chrétiennes, chinoises, et hindoues avec le même entrain, les mêmes processions. La barrière religieuse disparaît en ces occasions. C'est sans doute là, dans cette harmonie entre ses différentes cultures, et son fédéralisme réussi, que tient le miracle malaisien. ■

## L'entreprise africaine à la rencontre de l'Asie

Entre son indépendance, acquise en 1957, sans rupture brutale avec le colon britannique, et l'année 2010, la Malaisie a vu son produit intérieur brut (PIB) multiplié par 22 (en ringgit, monnaie locale).

Ce pays asiatique, membre de l'ASEAN, dont 50% de la population vivait en dessous du seuil de la pauvreté au moment de son indépendance, aligne aujourd'hui un revenu moyen par habitant de 8000 dollars. Les avancées économiques majeures ont été réalisées par les gouvernements successifs du Premier ministre Mahathir Mohamad, lequel gouverna le pays du 16 juillet 1981 au 1<sup>er</sup> novembre 2003. Le miracle malaisien provient sans doute de choix décisifs. L'industrialisation a été préférée à l'agriculture, car présentant un meilleur rendement de l'emploi à l'hectare. Dans cette évolution, c'est surtout l'aspect humain et culturel qui est déterminant. Comment la Malaisie, et l'Asie en général, qui partage avec l'Afrique les mêmes solidarités familiales et les mêmes valeurs, les mêmes difficultés ethniques, a-t-elle pu se transcender ?

### Que peut apporter l'Asie à l'Afrique ?

Autant de questions qui entraînent dans la thématique de la neuvième édition du Forum des dirigeants africains, organisé à Kuala Lumpur en octobre 2009, avec la présence de managers et d'universitaires spécialistes de l'Asie. Pour le sénégalais Alioune Gueye, président d'Afric Challenge, organisateur de cet événement, qui se tenait par le passé à la Sorbonne, « il est temps pour l'Afrique de se tourner vers l'Asie : les auteurs des succès de ces pays sont encore vivants. Les environnements et les valeurs rappellent l'Afrique. La transposition est beaucoup

plus évidente avec ces jeunes pays, indépendants en même temps que les pays africains ». Les différents pays asiatiques se sont appuyés chacun sur leur histoire et leur culture, pour dresser des modèles économiques.

### Comment l'Asie exploite le droit d'ainesse

Par exemple, au Japon, rappelle le professeur et directeur de recherche El Mostafa Rezrazi, de l'Université Sapporo Gakuin de Tokyo, professeur invité de l'Université Mohammed V Maroc, le modèle de référence (qui a inspiré beaucoup de pays de la région) préconise l'emploi à vie et la promotion basée sur l'âge de l'employé. « C'est ce qui a permis dans ces pays la création des syndicats des travailleurs dans une vision consensuelle entraînant la coopération avec les sociétés japonaises et générant un développement rapide. » Les compagnies japonaises disposent chacune de sa propre banque et de groupes d'entreprises, afin d'empêcher les étrangers d'acquérir de grandes parties de leurs actions. Par ailleurs, les leviers de gestion des ressources humaines, tels que la promotion sur la base de l'âge, le recrutement jusqu'à l'âge de retraite, le recrutement des nouveaux lauréats et la création du système de bonus, fonctionnent comme un mécanisme pour élever le sentiment de loyauté.

Au niveau des synergies, on constate un haut niveau de coopération fonctionnelle entre les ministères, les sociétés de gouvernement et entre les sociétés d'un même secteur, avec une politique protectionniste encouragée par le Ministère du commerce international et de



Cyberjaya, ville nouvelle étalée sur 3000 hectares dédiés aux nouvelles technologies, inaugurée en juillet 2003. Le but est d'attirer des entreprises multinationales à valeur ajoutée.

l'industrie. Ce protectionnisme étroit, dans les années 60, a contribué au développement des nouveaux secteurs comme l'informatique et l'automobile. Cette politique a été dépassée dans les années 70, grâce à la puissance acquise par l'économie japonaise.

### Le capitalisme à l'asiatique, différent ?

La priorité aux bénéficiaires à long terme, ajoutée à un système fluide de prise de décisions au sein des sociétés, constituent les atouts de ce modèle japonais, considéré comme le fichier source de tous les modèles asiatiques en général. Pour le professeur Rezrazi, les hommes d'affaires africains devraient inclure dans leurs agendas les différentes rencontres afro-

asiatiques (Forum afro-asiatique des affaires, la Ticad, le Forum sino-africain et le Sommet afro-indien)

### Mahathir Mohamad

Comment ce simple médecin a-t-il pu réussir là où les polytechniciens et les « centraliens » africains, formés en Occident, ont échoué ? Pendant que ce pays clé de l'ASEAN se positionnait dans le commerce mondial, l'industrie, puis les nouvelles technologies de l'information, l'Afrique, dans sa globalité, soit 11% de la population du globe, stagnait à 2% du commerce mondial et à seulement 1% de l'activité économique. ■

# Message des Malaisiens aux Africains : « *Faites les choses à votre façon !* »

Les Africains, encore très empreints des modèles occidentaux, peuvent découvrir en Asie d'autres modes de management, d'autres valeurs, d'autres stratégies, qui s'adaptent mieux à leurs cultures.

**P**résident exécutif de la Nusantara Technologies Sdn et membre du Conseil d'administration de la Malaysian Industrial Development Authority (MIDA), Ghazali Dato Yussof, lie l'entreprise à la famille. Les transferts de grandes valeurs spirituelles et éthiques aux enfants, le rôle que joue la famille dans les équilibres personnels, la performance des managers et l'importance de la vision et des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises constituent le socle du modèle malaisien.

Selon le docteur Soulayman Mahbob, président de MIDA (Malaysian Industrial Development Authority), les conditions de réussite du modèle reposent sur les échanges, l'investissement, le financement et la productivité. Les pays émergents d'Asie sont « *des pays où le travail a été érigé en vraie valeur et*

*où les mesures d'accompagnement nécessaires ont été mises en place pour stimuler le travail des acteurs du monde des affaires* ». Ces deux figures, assez représentatives du monde des affaires en Malaisie, jugent le modèle européen

**Les pays émergents d'Asie sont « des pays où le travail a été érigé en vraie valeur et où les mesures d'accompagnement nécessaires ont été mises en place pour stimuler le travail des acteurs du monde des affaires ».**

rigide, invitant les Africains à faire les choses à leur façon, avec une touche humaine qui valorise les spécificités de nos cultures, pour aboutir à la performance dans les intérêts.

De son côté, le docteur Shariman Alwani, dirigeant de Sime Darby Berhad, opérateur global dans l'immobilier, l'industrie automobile l'agriculture, déclare que « *la vision sans l'exécution est juste un rêve, et que l'exécution sans la stratégie aboutit au chaos* ». Un concept mis en branle par ce champion national, qui mène une stratégie de diversification dans les domaines stratégiques, combinée à une stratégie de diversification spatiale et à une stratégie d'innovation, supportée par un grand effort en R&D.

### De l'automobile aux TIC

Pour les dirigeants africains venus du Congo, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Mali et, entre autres, du Niger, l'automobile malaisienne constitue sans doute la



1) Alioune Gueye, président d'Afric Challenge.  
2) Visite de Sunway Group, conglomérat couvrant différents secteurs d'activités, allant de la santé à l'éducation, à l'immobilier.

clé de voûte de cette visite. La rencontre avec le directeur général de Proton, modèle de l'industrie automobile qui a permis au pays de disposer, en vingt ans, de trois modèles de voitures intégrées, a été instructive. Comme l'a été aussi la visite de l'usine, du stade de l'usinage des pièces détachées à l'assemblage de voitures, en passant par l'habillage et la finition des véhicules et le contrôle de la qualité, qui ne se limite pas au produit, puisqu'il élargit son champ à l'environnement à travers la norme ISO 14 001, ainsi qu'à une charte des valeurs. Le site industriel est aussi doté d'espaces socio-éducatifs, de sports et de loisirs, de restauration. Autre pôle sur lequel la Malaisie est en passe d'imposer sa marque, les nouvelles technologies. La cité de Cyberjaya, véritable pôle intégré, prépare le pays aux défis de demain. ■

A.W.

### Ce que les dirigeants africains ont retenu de la Malaisie

Au niveau macro, le forum des dirigeants africains appelle les Etats et les entreprises à adopter de nouvelles visions, fondées sur les principes du management plus participatif, plus orienté objectifs, plus concentré client et plus efficace. « *Nos Etats et nos dirigeants doivent avoir une vision claire à long terme : il ne s'agit pas d'une vision bateau, mais d'une vision qui doit être claire avec une déclinaison en actions réalisables possibles.* » Dans ce sens, poursuivent les dirigeants africains, les fonds publics doivent être mis au service du développement, avec un investissement public et privé orienté vers les axes stratégiques. En clair, mettre en place des centres intégrés de compétitivité avec la mise à disposition par les Etats d'infrastructures et d'équipements généraux.

Autre recommandation, pousser les dirigeants africains à s'ouvrir davantage à l'Asie, qui présente souvent plus de similitudes avec nos pays que l'Occident.



Kuala Lumpur.

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

- Actualité quotidienne
- Brèves éco par pays
- Vidéothèque Les Afriques TV
- Convertisseur des monnaies africaines
- Agenda des conférences et salons
- Archives : les 104 premiers numéros en téléchargement libre
- Les bourses africaines chaque jour

Les Afriques  
Capital consulting  
GO Financial  
Togo : la victoire de Faure Gnassingbé et le système

# Les douze leçons du docteur Tun Mahathir Ibn Mohamed

Interrogé lors d'un colloque tenu à Riyadh, en janvier 2009, l'ancien premier ministre malaisien, le docteur Mahathir Ibn Mohamed, qui porte le titre honorifique de « Tun », livre les recettes de son succès.

1. Devise : contribuez à la prospérité de vos voisins, ce n'est pas de l'altruisme, mais du bon sens. Quand vos voisins sont stables et prospères, les échanges économiques n'en sont mutuellement que plus bénéfiques. Les échanges économiques entre les pays de l'ASEAN représentent 70% de leurs échanges globaux, là où les échanges interafricains sont en deçà de 10% du volume global.
2. Stratégie : *Look East Policy*, ni capitalisme ni communisme, mais pragmatisme. Envoi des délégations officielles à l'étranger pour attirer des capitaux, sans implication dans la politique intérieure.
3. Renforcement des capacités locales en management et en marketing.
4. Appropriation locale et investissement local dans de nouveaux secteurs...
5. Crédo : importer des matières premières, ajouter de la valeur et les réexporter.
6. Culture : notre démarche nous a conduit à vérifier que la culture était un levier de développement incontournable. D'où, la décision de s'imprégner du système de valeurs japonais et sud-coréen : ardeur

**Pourtant, l'un de ses opposants les plus farouches loue, avec le recul, son patriotisme et cette interdiction faite à tous les membres de sa famille de faire de la politique ou des affaires. Une ligne de conduite qui ferait difficilement écho en Afrique...**

au travail, discipline, sens prononcé de la honte. Nous avons essayé d'instiller ces nouvelles valeurs aux Malais et d'impliquer les femmes, qui représentent la moitié de la population. Nous avons également institué un mode de règlement des conflits équilibré, privilégiant l'arbitrage plutôt que la confrontation. Cela favorise



Le docteur Tun Mahathir Ibn Mohamed.

7. Investissements colossaux dans les infrastructures : rôle capital des infrastructures dans le développement d'un pays. D'aucuns attendent le développement de la demande avant de se lancer dans les infrastructures. Ma conviction : la disponibilité des infrastructures crée la demande... Effets d'entraînement sur tout le reste de l'économie : création d'emplois, demande de ciment, d'acier, en plus de répondre aux besoins de mobilité des populations rurales...
8. Rôles du gouvernement : quand l'Etat investit, ça lui revient sous forme d'impôts. D'où les avantages dans la construction d'infrastructures, même subventionnées. Car, d'une part, il y a la création de richesses à travers le processus de construction et les facilités rendues aux populations et aux hommes d'affaires. D'autre part, il y a un retour sous forme d'impôts et taxes.
9. Réduction de la corruption : la corruption est le principal obstacle au développement. La corruption zéro est impossible. Mais, quand la corruption est partie prenante de la culture d'un pays, alors on ne peut rien faire pour l'endiguer. Une solution intermédiaire consiste à raccourcir les processus et délais de décision. Comment ? par l'introduction systématique de manuels de procédures pour tout type de tâche. Des diagrammes de GANTT pour tout fonctionnaire. Le résultat ne s'est pas fait attendre : investissements en hausse, transformation radicale, construction de nouvelles usines. Cela ne
10. Planification : à défaut d'une coordination des activités et d'une cible, tous les efforts seront vains... Adopter une planification sur cinq ans, durant la première étape, comme l'ont fait les pays communistes. Puis, passer à une planification sur une période de 10 à 30 ans. Les plans fixent les responsabilités. L'exécution des tâches et la mesure des résultats sont attendus de chaque département et de chaque fonctionnaire. Des évaluations à mi-parcours permettent de procéder à des réaménagements systématiques.
11. Nécessité d'information dans tous les secteurs économiques. Expérience du war room. Cela permet de mesurer nos forces et nos faiblesses dans un secteur donné, de déterminer, au niveau international, les fonds disponibles à l'investissement dans ce secteur, la disponibilité des infrastructures, de la main d'œuvre.
12. La Malaisie a pu réussir en s'appropriant les méthodes de travail et l'éthique du travail des pays les plus compétitifs. Le succès de la Malaisie c'est le travail ! ■

## Mahathir Mohamed, le parfait modèle de l'asiatisme

Que retenir du si autoritaire Premier ministre malaisien, qui reste, sept ans après son retrait de la vie politique, admiré par les Malaisiens de tous bords ? Les quelque 300 000 entreprises étrangères recensées aujourd'hui dans le pays ne seraient pas là, si une loi de 1986 n'avait pas fait voler en éclats les restrictions sur le contrôle des entreprises par des étrangers. Du pur pragmatisme de la part de ce grand nationaliste, qui a réussi à faire construire une voiture 100% intégrée dans un pays dont les imams hésitaient encore, il y a quelques années, à utiliser l'électricité dans les mosquées à cause de son origine non musulmane. Très attaché aux spécificités culturelles, Mahathir déclinera les recettes du FMI, y compris, en 1997, lors de la crise asiatique, quand l'économie malaisienne s'effondra lourdement.

Le docteur sacrifiera son ministre des Finances, plus libéral, mettant le cap sur le « capitalisme asiatique », où l'Etat ne se cantonne pas seulement au rôle de gendarme, mais planifie, investit et contrôle l'industrie. L'Etat malaisien est, aujourd'hui encore, actionnaire dans les grands pôles industriels et immobiliers du pays. Porte-drapeau de l'asiatisme, cette pensée non conceptualisée qui veut que l'Asiatique préfère l'ordre avant la liberté, l'ancien Premier ministre n'a jamais été un parangon de la démocratie. Pourtant, l'un de ses opposants les plus farouches loue, avec le recul, son patriotisme et cette interdiction faite à tous les membres de sa famille de faire de la politique ou des affaires. Une ligne de conduite qui ferait difficilement écho en Afrique...