

Nous donnons ici la traduction de l'interview d'un chef d'entreprise chinois, Xu Huajiang, qui explique comment la China Harbour Engineering Company (par la suite CHEC) a obtenu les chantiers du port de Kribi au Cameroun et une concession d'opérateur en partenariat avec Bolloré et CMA-CGM. C'est un témoignage – assez rare, généralement posé – qui n'évite cependant pas les clichés, mais qui permet d'avoir une bonne vision « vue d'ailleurs » de la présence française en Afrique. Ce texte illustre aussi les possibilités et limites d'un partenariat triangulaire d'autant que le partenaire africain est ici réduit à « un marché tiers » et que les ambitions du partenaire chinois sont claires.

Dans cette traduction, exception faite du premier paragraphe qui était répété à la fin de l'introduction du journaliste, j'ai respecté l'entièreté du document original malgré sa longueur et ses répétitions – sans esquiver les remarques liminaires du journaliste [en italique] peu intéressantes par comparaison avec l'exposé de Xu Huajiang. Les réponses de ce dernier sont brutes et n'ont visiblement pas été [trop ?] réécrites, aussi le lecteur aura souvent l'impression qu'elles sont un peu décousues, voire répétitives.

Les guillemets dans le texte sont ceux du journaliste qui a retranscrit l'interview. En revanche, toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

中国港湾中部非洲区域管理中心总经理许华江：
合作开发第三方市场 喀麦隆是最大的利益攸关者

Xu Huajiang, directeur général du Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale de la CHEC : le Cameroun en est le plus grand bénéficiaire de la coopération pour développer un marché tiers.

par Zhao Yining 赵忆宁, grand reporter à Yaoundé
publié par

21 世纪经济报 *L'Observateur économique du 21^e siècle*

le 28 mars 2017

Accéder au texte original [ici](#) ou [là](#).

Xu Huajiang est né en 1976 et en 1988 a obtenu son diplôme de l'Institut maritime de Shanghai (spécialité : comptabilité étrangère). De 2000 à 2008, il a occupé les fonctions de directeur financier, puis de directeur général adjoint et de représentant en chef de la filiale nigériane de la CHEC. De 2008 à 2010, il a été nommé directeur financier du bureau de la CHEC en Angola. Puis, de 2010 à aujourd'hui, il est responsable du bureau camerounais de la CHEC étant successivement passé de directeur de l'équipe préparatoire du bureau à directeur général de la filiale de la CHEC au Cameroun, puis à directeur général du Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale de la CHEC.

L'expérience de Xu Huajiang est comme un trait de peinture, un trait épais de la couleur de l'Afrique. Il arrive en Afrique à l'âge de 24 ans il y a déjà seize ans. Au cours des huit premières années, il a souvent participé à des appels d'offres au Nigéria, au Ghana, au Cameroun, en Angola. Il s'est rendu au Cameroun en 2006 simplement parce qu'il avait appris que le gouvernement camerounais avait l'intention de construire un port en eaux profondes à Kribi. Il s'est ensuite installé dans un hôtel chinois de Yaoundé dans l'idée que

CHEC puisse emporter le projet de Kribi. En huit années seulement, du bureau préparatoire d'une personne à une entreprise en employant 73 salariés puis au Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale, non seulement a été réalisé le plus grand projet national du Cameroun – le port de Kribi (contrat de 497 millions de dollars) –, mais aussi a été emporté la phase 2 du port de Kribi (contrat de 794 millions de dollars). Il a été également réalisé la moitié de l'autoroute Mboro-Kribi (454 millions de dollars) et mis en place la zone de libre-échange de Kribi.

Quand le trait s'épaissit, il emplit tout l'espace vide. La CHEC comme constructeur du port de Kribi, a fait une percée comme leader dans le système des concessions : elle a obtenu la concession du port. De simple entreprise du BTP, elle s'est convertie en un système intégrant construction et opération portuaire. Dans les pays francophones d'Afrique centrale, l'exploitation et l'entretien des infrastructures publiques sont le secret du dividende postcolonial des États occidentaux. L'arrivée des entreprises chinoises commence à remettre en question cet équilibre historique, donc à entamer le bénéfice des monopoles, mais elle n'a pas entraîné l'apparition défavorable pour tous d'un « équilibre de Nash¹ ». [Les entreprises] ont considéré le Cameroun comme [devant être] le grand bénéficiaire d'une coopération en marché tiers, c'est la raison pour laquelle elles ont engrangé des bénéfices. Tant que la Chine sera là, la mise à l'écart des pays ne se répétera pas, et les grands pays ne manipuleront plus la scène de l'Histoire. Xu Huajiang décrit avec émotion l'histoire des jeux qui se sont déroulés dans les coulisses.

Ce sont de grands moments où se construit l'Histoire, de grands moments qui voient apparaître de grands entrepreneurs, dont Xu Huajiang.

LES « PRÊTS BONIFIÉS » SONT L'ARME DE LA « CONSTRUCTION DU RÊVE AFRICAIN ».

Q : J'ai entendu dire que vous étiez passé de la comptabilité au commercial et à la gestion, quand avez-vous entendu parler du projet de port à Kribi ?

R : Le premier contact avec le Cameroun c'est en 2002 pour répondre à un appel d'offres à Limbé ; à ce moment-là, j'étais au bureau nigérian de la CHEC comme directeur financier. Mais le véritable contact ne s'établit qu'à partir de 2006 ; avant cela l'entreprise avait mené une étude de marché et compris que le gouvernement du Cameroun avait l'intention de construire un port à Kribi.

Q : De quelles informations disposiez-vous à ce moment-là sur le port de Kribi ?

R : Le gouvernement camerounais avait depuis longtemps l'intention de construire un port en eaux profondes. De fait, le projet était planifié depuis vingt ans. Auparavant, c'était toujours une entreprise française qui l'assistait pour la planification et les études, y compris pour les propositions d'emplacements alternatifs et pour l'aide à la construction du port. En avril 2007, le Secrétaire général du Premier ministre du Cameroun a invité la CHEC à envoyer un représentant étudier le projet de Kribi. Le Secrétaire général nous a reçus au nom du Premier ministre et a mis en nous beaucoup d'espoirs. À l'époque le Cameroun n'avait pas complètement rejeté la France, mais le projet tardait depuis trop longtemps, aussi était-il à la recherche de solutions en dehors de la France. En réalité, leur espoir résidait toujours dans la France.

¹ Par équilibre, John Nash entend une situation dans laquelle aucun des joueurs ne peut trouver de meilleure stratégie de jeu, compte tenu des stratégies choisies par les autres joueurs (<https://www.economie.gouv.fr/facileco/john-nash>)

Q : Pourquoi un projet prévu depuis vingt ans n'a-t-il pas pu démarrer ? Pourquoi les Français ne l'ont-ils pas fait ?

R : Les raisons sont nombreuses, mais la plus importante est celle du financement. Autrefois, tous les espoirs du Cameroun reposaient sur l'Europe et la France, mais ces dernières décennies les Français ne les y ont pas aidés. La France a une agence de développement (l'Agence française de développement), mais en Afrique elle n'a aidé qu'un peu, essentiellement pour de petits projets, les autres projets reposent sur l'investissement des entreprises. De plus à l'époque, il n'y a rien à Kribi, c'est la forêt vierge ; pour toute entreprise, en l'absence d'investissements en infrastructure, cela signifiait encourir un risque énorme. En vérité, c'est parce que la France ne dispose pas d'un contexte comparable à la Chine où le gouvernement et les entreprises ont une politique commune d'investissement.

Q : J'ai lu *L'Afrique, ma destinée, mon amour* – le livre écrit par l'ancien vice-ministre du Commerce Wu Jianguo². Dans ce livre il décrit les débuts de la politique des « prêts bonifiés »³. Les prêts bonifiés à long et moyen terme ayant un fort caractère d'aide que l'ExIm Bank octroie aux pays en développement sont une innovation institutionnelle.

R : Oui. Les « prêts bonifiés » sont une « idée géniale » pour pallier la pénurie de financement du développement des pays en développement. Très peu de pays africains parviennent à l'équilibre budgétaire ; or les plus gros problèmes auxquels sont confrontés les pays sous-développés sont le développement et la construction ; les « prêts bonifiés » de l'ExIm Bank ont un effet de levier et sont une incitation très forte à sortir de Chine⁴ pour les entreprises chinoises du BTP.

Q : Les « prêts bonifiés » ont été utilisés pour la première fois en 1995 pour accorder des prêts au Soudan en vue de prospector des gisements de pétrole ; en 2006 la pratique n'était pas encore généralisée. Qu'en était-il au Cameroun ?

R : À cette époque, la politique des « prêts bonifiés » n'avait pas encore été tentée au Cameroun, du moins il n'y a aucun précédent avant 2007. Quand nous sommes partis, nous n'avions encore rien signé, mais juste avancé des solutions techniques pour le port ; nous n'avons pas non plus réclamé un sou au gouvernement camerounais alors que les Français se faisaient toujours payer leurs études techniques. En 2008, après avoir remis au gouvernement du Cameroun nos observations techniques, nous avons reçu de lui une invitation à participer à une « table ronde » réunissant les institutions financières à même de participer au financement du [projet du] gouvernement. Bien sûr l'ExIm Bank était présente ; c'était la première fois qu'elle participait à ce projet. En août 2008, la réunion s'est tenue à l'hôtel Hilton de Yaoundé ; il y avait quarante participants y compris les représentants au Cameroun de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, de la Banque islamique de développement et de l'ExIm Bank. Il y avait aussi des entreprises européennes du BTP comme la française Vinci – l'une des plus grandes entreprises mondiales du secteur –, la néerlandaise Boskalis – la première entreprise mondiale de dragage – et la CHEC – la seule entreprise chinoise du BTP [présente]. L'organisateur de la réunion – le ministère de l'Économie, de la Planification

² Le titre en chinois paru en 2001 se lit 此生难舍是非洲, il en existe une version française dont nous reprenons le titre.

³ Strictement « les deux catégories de prêts à taux bonifiés » “两优”贷款, c'est-à-dire les prêts gouvernementaux à taux préférentiel et les crédits acheteur à taux préférentiel, <http://www.eximbank.gov.cn/tm/Codetails/index.aspx?nodeid=33&page=ContentPage&contentid=13986>.

⁴ 走出去, le slogan qui littéralement invite les entreprises à « sortir [de Chine] ».

et de l'Aménagement du territoire [pour lui restituer son appellation vraisemblable – NdT] – a arrangé au dernier moment que la CHEC et l'ExIm Bank interviennent. J'ai fait une présentation de nos compétences techniques et des projets auxquels participait la CHEC dans les pays voisins, l'ExIm Bank a, elle, présenté la politique du gouvernement chinois en matière de « prêts bonifiés ».

Après la réunion, les médias locaux (y compris la chaîne de télévision nationale *Cameroun TV* et le principal média *La Tribune*) nous ont interviewés et ont titré « les Chinois arrivent » ou « Un nouvel espoir se fait jour »⁵ pour annoncer que se présentait l'espérance d'une construction du port de Kribi et pour escompter que la Chine puisse aider le Cameroun à réaliser un rêve national qu'il ambitionne depuis longtemps.

Q : J'ai lu les communiqués des médias locaux. Au Cameroun, auparavant les communiqués relatifs à Kribi nommaient des entreprises françaises ou européennes, et pendant longtemps toutes informations sur Kribi étaient considérées comme des blagues par la population. On le comprend, depuis 1980 et les études des entreprises européennes, le gouvernement a très souvent proclamé qu'il allait construire le port de Kribi. Promouvoir les « prêts bonifiés » de l'ExIm Bank a aussi exigé beaucoup de temps, n'est-ce pas ?

R : Oui. En 2009, nous avons signé un contrat commercial avec le Cameroun pour la phase 1 de Kribi. Aux termes du contrat, nous devions aider le gouvernement pour mettre en place un prêt de l'ExIm Bank, mais il n'était pas spécifiquement stipulé qu'il s'agissait d'un « prêt bonifié », à l'époque nous-mêmes n'y croyons pas. Le projet de Kribi était un gros projet de 497 millions de dollars. En 1995, le gouvernement chinois a octroyé un prêt bonifié de 500 millions de yuans [environ 50 millions de dollars – NdT] pour la prospection pétrolière au Soudan ; or, à l'époque, sortir de Chine pour le pétrole était une question de sécurité énergétique nationale. Aussi nous craignons qu'il ne soit pas possible qu'un prêt bonifié du gouvernement chinois couvre l'ensemble, la moitié nous aurait paru bien avec l'autre moitié en prêts commerciaux, à l'époque le gouvernement camerounais acceptait que l'ExIm Bank puisse faire un prêt commercial. Cependant, après discussion entre l'ExIm Bank et le ministre de l'Économie et du Plan, le projet a été réévalué et la conclusion a été que sa rentabilité était bonne et que pour le Cameroun il avait une importance stratégique telle que l'on pouvait réfléchir à un financement à 100% par prêts bonifiés⁶.

Q : Les résultats ont dépassé les attentes.

R : Oui, ils ont en été très heureux, je me souviens que le ministre de l'Économie et du Plan ne cessait de me demander « c'est vrai ? ». Les Camerounais ont couru pendant 36 ans derrière ce rêve et c'est avec l'aide de la Chine qu'ils ont pu le réaliser, aussi ils ont en été très fiers. La phase 1 du port de Kribi est le premier plus grand projet africain à obtenir des crédits bonifiés, et c'est celui qui a obtenu le taux d'intérêt le plus bas, en général le taux est de 2,5%, ici il n'est que de 2%. Le 11 juin 2011, le projet était officiellement lancé.

⁵ Les titres originaux étaient peut-être différents, il s'agit de la traduction d'une traduction peut-être opportunément arrangée pour les besoins de la presse chinoise.

⁶ Il semblerait néanmoins que le financement n'ait couvert que 85% du montant du projet qui se serait élevé à 574 millions de dollars, <https://actu cameroun.com/2017/07/26/cameroun-contrat-signe-le-port-de-kribi-a-bollore-cma-cgm-et-chinois-pour-25-ans/>.

EXPLORER LE MODÈLE DE LA COOPÉRATION EN MARCHÉ TIERS

Q : Les investisseurs⁷ chinois ont remporté la quasi-totalité des projets en infrastructure et en énergie, en particulier en Afrique centrale où la France est très enracinée, l'impact sur les entreprises françaises a-t-il été important ?

R : Sur le marché africain du BTP, les entreprises chinoises ont un avantage concurrentiel inégalé. Le chenal du port de Douala doit être dragué deux fois par an, à chaque fois il faut quatre mois de travail. Avant que nous n'arrivions, une entreprise européenne⁸ y avait travaillé pendant plusieurs décennies ; depuis qu'en 2011 l'ExIm Bank nous a soutenus pour pénétrer le marché camerounais, le marché du dragage du port de Douala est devenu notre « monopole ». En [régime de] concurrence, le « monopole » est décidé par le marché ; nous avons étudié très soigneusement nos coûts et ceux de nos concurrents, nous avons acquis une connaissance subtile du marché, les entreprises européennes avaient perdu depuis longtemps leurs avantages concurrentiels, c'est un phénomène très courant.

Q : Avec l'arrivée d'entreprises chinoises du BTP de plus en plus nombreuses, les relations économiques deviennent plus étroites et la dépendance des pays africains à l'Occident décroît objectivement, l'avenir sera-t-il aussi calme ?

R : Pendant que nous et le gouvernement camerounais promouvions les « prêts bonifiés », la France indiquait qu'ils faisaient des études [pour des] BOT, mais sans résultat jusqu'ici. Lorsque nos prêts ont été acceptés, le gouvernement a alors proclamé que le projet aurait recours aux « prêts bonifiés » [de la Chine] et serait confié à la CHEC. Certaines entreprises françaises ont réagi notamment par le biais de cabinets de conseil en faisant pression sur le gouvernement, en s'interrogeant sur les compétences et les capacités de la CHEC. Les médias locaux aux mains des entreprises françaises ont répandu l'idée que le Cameroun avait confié le projet à « une entreprise incompétente ».

Les Européens ont eu vingt ans pour promouvoir ce projet, ont rédigé deux ou trois versions du plan directeur et huit études techniques. Nous, nous avons établi gratuitement un plan directeur, ce qui a laissé le gouvernement du Cameroun sans voix : « ainsi les entreprises chinoises et européennes ne sont pas pareilles ? ». Notre travail de conception et les précédents diffèrent tant par leurs principes que par leurs normes.

En ce qui concerne notre travail de conception, en 2011 le gouvernement camerounais a organisé une séance de travail technique à Paris à laquelle participaient des fonctionnaires camerounais, un consortium français et nous. La réunion a duré deux jours, on aurait cru que le gouvernement camerounais présidait une joute franco-chinoise. Nous avons répondu à toutes les questions techniques relatives au mouvement des eaux, à l'amplitude des vagues... Nous avons non seulement pris en compte tous les points de désaccord, mais encore nous avons détaillé nos réponses en matière de conception. Les experts camerounais ont pu démêler ce qui faisait sens ou non. En fait, une réunion pour évaluer nos capacités est devenue une discussion au cours de laquelle les deux parties ont traité de questions techniques.

⁷ Les journalistes chinois comme leurs confrères occidentaux ont des difficultés avec la notion d'investissement qu'ils confondent en chœur avec des prestations de services.

⁸ Il s'agit de l'entreprise belge Jan De Nul qui avait cessé ses activités faute d'être payée et qui aurait été suspendue dès 2012, deux ans avant la fin de son contrat.

Q : Je pense que le but du gouvernement camerounais était de rechercher un équilibre, n'est-ce pas ?

R : Oui. Je crois qu'il y a plusieurs raisons. D'abord, c'est le projet le plus important du Cameroun, le soin apporté a été sans précédent. Ensuite, c'était notre premier contact avec le gouvernement du Cameroun, aussi il ne nous faisait pas totalement confiance. Également, je pense qu'ils étaient heureux de voir la concurrence entre la France et la Chine pour identifier les différences de conception technique. C'était aussi un moyen d'alléger la pression sur le gouvernement du Cameroun. Plus tard, il y eut trois ou quatre autres réunions au Cameroun.

Q : En fait, on peut le comprendre. La France est en Afrique depuis longtemps ; autrefois, la France était le premier investisseur en Afrique, en 2014, elle a investi 18,3 milliards de dollars, elle a monopolisé les projets de construction, or la même année, la Chine n'arrive qu'à la quatrième place. Lorsque les entreprises françaises rencontrent la Chine en Afrique et que s'y ajoute une pression diplomatique, la confrontation n'est pas difficile à comprendre.

R : Il était écrit que ce projet ne serait pas facile. Après les discussions, nous nous sommes demandé comment transformer les frictions en force motrice ? Comme pour changer la direction d'un voilier avec sa voile, comment faire que la résistance devienne motrice ; que les frictions deviennent ou non des blocages dépend de nos choix. Concernant la question des vagues, bien que nous ayons été pleinement confiants dans l'exactitude de nos calculs qui reposaient sur l'expérience, nous aurions pu demander à l'Institut n°4 de conception et d'ingénierie portuaire ainsi qu'à l'Académie des Sciences de Chine de faire des tests. Nous avons préféré demander à une entreprise française (le groupe Artelia) de concevoir un modèle pour nous. C'est une entreprise française d'ingénierie célèbre qui se trouve dans un petit bourg à la frontière franco-helvétique, elle a conçu un modèle d'analyse des vagues testant notre approche à partir des données collectées sur les vagues locales. Il est finalement apparu que notre approche était correcte. En fait, les entreprises françaises ne sont pas monolithiques, sans doute que celles du BTP n'étaient pas contentes, mais comme nous avons de nous-mêmes demandé l'intervention d'un cabinet de conseil, ils ont trouvé ça opportun. Par la suite, nous avons travaillé avec d'autres entreprises françaises.

Q : Au cours des interviews que j'ai menées en Afrique centrale, j'ai pu voir que les entreprises chinoises aidaient les pays africains à construire leurs infrastructures. Or, les concessions de ces infrastructures publiques sont quasiment toutes entre les mains des Français. Cela n'incite-t-il pas les gens à croire que le gouvernement chinois sort l'argent, que les entreprises chinoises fournissent les techniques et la main-d'œuvre, mais que c'est au plus grand bénéfice financier des entreprises françaises que sont modernisées les infrastructures ?

R : Oui. Les Français contrôlaient entièrement la vie économique au Cameroun. Par exemple, le chemin de fer camerounais, bien que son nom soit Cameroon Railways (Camrail), il est en fait contrôlé par des Français : l'entreprise française Bolloré détient 77,4% des parts, le gouvernement [camerounais] 10%. Les bénéfices du chemin de fer national reviennent donc en très grande partie à une entreprise française⁹. De tels exemples sont très nombreux. Malgré ça, le 26 septembre 2016, nous avons obtenu la

⁹ La concession a été octroyée en 1999 à Bolloré à la suite à la privatisation en 1996 de la gestion des chemins de fer du Cameroun, <http://www.camrail.net/presentation.html>.

concession du port de Kribi, le Premier ministre Philémon Yang a signé le communiqué officiel des résultats de l'adjudication pour la concession du terminal à conteneurs du port en eaux profondes de Kribi et officiellement ce sont la CHEC avec les français Bolloré et CMA-CGM qui ont été sélectionnés pour opérer ensemble avec quelques entreprises locales. Notre participation a changé la structure financière antérieure de la concession, mais le plus important est l'augmentation des parts détenues localement¹⁰.

Q : Il est aussi très difficile pour vous de passer du statut d'entreprise du BTP à celui d'opérateur portuaire, vraiment difficile.

R : Bien que nous soyons une entreprise du BTP traditionnelle, la stratégie du groupe est d'évoluer dans la nature de ses prestations pour devenir un fournisseur de solutions intégrées dans le domaine des infrastructures ; le français Vinci est le modèle auquel se réfère la China Communications Construction Company [CCCC ; la maison-mère de la CHEC – NdT] pour évaluer ses homologues. Vinci est classé dans les premiers rangs mondiaux, son chiffre d'affaires vient de ces constructions infrastructurelles et de ses concessions. Là où nous sommes moins bons, nous devons étudier les autres et le faire sérieusement. C'est pourquoi nous devons nous mettre sous pression pour achever cette mutation. Dans ce processus, le gouvernement camerounais nous a suggéré de parler coopération avec les Français.

Q : Pourquoi ?

R : Je pense qu'il y a plusieurs raisons. D'abord, CHEC manque d'expérience comme opérateur portuaire, nous ne sommes qu'au début du processus de mutation. Ensuite, un port doit avoir un débit minimum, ce débit dépend des lignes maritimes, il faut donc que les transporteurs maritimes veuillent en faire leur plate-forme portuaire. À l'heure actuelle, la CMA-CGM, qui est l'un des membres du consortium, est le troisième transporteur mondial de conteneurs, juste derrière Maersk, mais aussi le deuxième en Afrique de l'Ouest et du Centre¹¹. Enfin, en ce qui concerne la logistique, Bolloré est actuellement la plus grande entreprise mondiale du secteur, son réseau est planétaire, elle est implantée en Afrique depuis longtemps, elle a 250 bureaux dans 46 pays africains et 280 entrepôts, c'est l'entreprise de son secteur qui a le réseau intégré le plus important en Afrique. C'est pourquoi nous avons choisi ces deux entreprises pour coopérer avec elles. Le trafic portuaire, les lignes maritimes et l'organisation logistique existent, aussi n'est-il pas étonnant que ces entreprises françaises tiennent le marché.

Q : Il semble donc que la décision a été vôtre.

R : Oui, nous avons pris l'initiative de ce choix. À l'origine, il y avait onze opérateurs qui postulaient à l'appel d'offres, mais nous avons choisi ces deux entreprises comme partenaires. Bien que les entreprises françaises manquent d'accès aux capitaux internationaux pour leur financement et leur développement, elles sont en Afrique depuis longtemps, elles y ont acquis une longue expérience en gestion y compris dans les relations avec la population locale. Par comparaison, nous sommes des novices, les deux pays sont complémentaires. Bien sûr, en plus des raisons précédentes, nous avons

¹⁰ La répartition du capital serait de 60,45% pour Kribi Container Terminal (c'est-à-dire Bolloré, CMA-CGM et CHCEC), 20% pour Wide Resources Limited (entreprise non retraçable) et des actionnaires camerounais (personnes morales et physiques) pour 19,55% (<http://quotidienmutations.cm/laj/port-autonome-de-kribi/>).

¹¹ Ajoutons que la CMA-CGM est active en Chine depuis 1992 et y gère aujourd'hui une douzaine de terminaux à conteneurs.

aussi d'autres préoccupations, la CHEC comme opérateur portuaire en est à ses débuts, nos partenaires devaient être choisis parmi les meilleurs au monde : nous devons d'une part conserver une certaine autonomie, et d'autre part garder l'esprit ouvert pour apprendre. Apprendre dans la coopération est un apprentissage au contact direct, mais aussi un apprentissage pratique, gratuit ; je suis certain que nous saurons nous développer rapidement par l'apprentissage.

Q : En juillet 2015, quand le Premier ministre Li Keqiang a visité la France¹², il a proposé une coopération franco-chinoise en marché tiers. Dans son discours à l'OCDE, il a affirmé que la Chine était prête à apporter ses équipements pour les unir avec les besoins des pays en développement et les atouts des pays développés afin de promouvoir une coopération internationale en matière de capacités de production. Votre coopération avec la France est en un signe avant-coureur certain.

R : Pour être exact, il faut être particulièrement intuitif pour saisir la tendance. Pour dire la vérité, nous sommes en Afrique depuis tant d'années que transposer nos expériences en Afrique francophone à d'autres domaines ne doit pas être difficile. Comment trouver un modèle de développement plus équilibré, comment transformer les obstacles au développement en facteurs de développement, c'est ce à quoi nous réfléchissons en permanence. Cela est non seulement profitable aux entreprises chinoises et françaises, mais aussi au pays hôte, nos trois intérêts sont liés. Reprenons le cas de la concession du port de Kribi, le gouvernement du Cameroun souhaitait que nous puissions coopérer avec le français Bolloré. Outre son expérience d'opérateur portuaire, cela était profitable aux trois pays partenaires. Les entreprises locales disposent de 20% des parts, c'est probablement la première fois au Cameroun dans l'histoire des concessions d'infrastructures publiques.

LE CAMEROUN EST LE PLUS GRAND BÉNÉFICIAIRE

Q : Parmi les trois parties prenantes, en fonction de l'importance de leur rôle, viennent successivement la France, la Chine et le Cameroun. C'est la France la plus puissante, la Chine est un challenger très sérieux tandis que le Cameroun est le plus vulnérable. Mais dans les informations auxquelles on peut accéder, il n'est pas question de la protection du pays hôte. Je pense que les gens ne souhaitent absolument pas que les forts s'allient contre le faible.

R : Bien que le port ait bénéficié des « prêts bonifiés » chinois et que sa construction ait été menée par une entreprise chinoise, il s'agit d'un projet de l'État du Cameroun. Je pense que pour parler de succès, il suffit que le principal intéressé puisse en tirer un grand profit et que la France et la Chine aient réussi à coopérer en marché tiers. Aussi dans une perspective globale et pour faire un commentaire constructif inspiré de la riche expérience chinoise, en plus de travaux qui aident le pays hôte à résoudre ses goulots d'étranglement infrastructurel, [cette coopération] génère un effet multiplicateur pour un gouvernement disposant de peu de fonds et entraîne son économie nationale dans un cercle vertueux. C'est là le plus grand bénéfice du pays hôte.

Q : Qu'avez-vous fait ?

¹² Très exactement du 30 juin au 2 juillet 2015. Le 1^{er} juillet, Li Keqiang s'est rendu à Marseille au siège de la CMA-CGM où il a contresigné un partenariat avec l'opérateur portuaire China Merchants Ports.

- R : Par exemple, le gouvernement du Cameroun désirait créer une nouvelle autorité portuaire à Kribi, ils ont voulu aller étudier les processus de contrôle des douanes chinoises et nous ont demandé de prendre contact pour eux. Nous avons pensé que nous avions construit le terminal de Yantian dans le port de Shenzhen et celui de Nansha dans le port de Canton. Comme les opérateurs portuaires et l'autorité portuaire doivent entretenir de bonnes relations, nous avons demandé à l'autorité portuaire de nous mettre en contact informel avec les services douaniers. Le Commissaire aux douanes du Cameroun a emmené une délégation en visite, ils ont été étonnés par l'ampleur du système de gestion des douanes chinoises, y compris le dédouanement électronique, le système de gestion informatisé des documents, l'utilisation de l'internet des objets... Il suffit que le gouvernement nous fasse une telle demande, si cela n'entraîne pas de grosses dépenses, nous essayons de faire plaisir au gouvernement.
- Q : Si ces éléments étaient l'objet d'un rapport par un cabinet de conseil occidental, ce serait payant.
- R : Nous avons donné beaucoup de conseils gratuits au Cameroun. Le service au maître d'ouvrage ne s'est pas limité à notre propre domaine, dans certains cas il n'y avait aucun rapport avec nos propres intérêts, nous le faisons malgré tout, y compris dans les discussions du gouvernement camerounais avec les ministères chinois, les banques et les investisseurs, on nous demandait toujours notre avis et de faire des suggestions politiques. Le vice-président directeur général Sun Ziyu, en charge des relations extérieures de la CCCC [la maison-mère – NdT], disait : « on n'a rien sans rien, il faut donner pour recevoir », nos bonnes relations avec le gouvernement camerounais se sont construites sur les bases d'une telle confiance.
- Q : Votre cœur de métier est le BTP, au Cameroun vos prestations ont toutes concerné de grands projets nationaux ; les plus grandes entreprises du BTP ont toutes recours à des sous-traitants. Face à l'inexpérience du Cameroun en matière de construction d'infrastructures, avez-vous, dans le cadre de ces projets, mis en œuvre des solutions ayant des effets multiplicateurs ?
- R : Vous vous êtes intéressé à l'autoroute d'accès au port de Kribi¹³, initialement l'autoroute envisagée par le gouvernement devait comporter deux chaussées séparées à deux voies chacune, nous avons suggéré au gouvernement de prévoir deux chaussées à trois voies chacune, de construire d'abord deux voies et réserver le terre-plein central pour une voie supplémentaire chacune. C'était une proposition issue de notre expérience. J'ai été auparavant au bureau [de la CHEC] en Angola pendant deux ans, la voie d'accès au port de Luanda est embouteillée de façon indescriptible parce qu'elle n'a que deux chaussées à deux voies. J'ai travaillé huit ans au Nigéria, la route reliant le terminal à conteneurs d'Apapa à la ville fait une dizaine de kilomètres, mais souvent c'est si bouché qu'il est impossible de sortir du port de toute une journée. Bien qu'aujourd'hui ce soit encore la forêt vierge autour de Kribi, dans dix ans cette zone sera devenue une ville nouvelle, à ce moment-là de chaque côté de l'autoroute d'accès au port de nombreuses maisons d'habitation auront été construites et le coût de l'élargissement sera devenu considérable, le coût de la démolition d'une seule maison en adobe et du relogement de ses habitants revient à 200 000 dollars [états-uniens]. Le

¹³ Razel-Bec revendique aussi l'autoroute d'accès au port de Kribi <http://www.razel-bec.com/metiers-razel-bec/infrastructures-lineaires-terrassement/routes/route-d-acces-au-port-de-kribi>.

moment venu, l'accès au port provoquera très probablement des embouteillages, si on ne s'y prend pas à l'avance le coût pour le gouvernement augmentera indubitablement.

Q : Le gouvernement a-t-il suivi vos conseils ?

R : Non seulement ils ont été d'accord, mais nous chargés de refaire les plans. Aujourd'hui, cette voie d'accès est à deux chaussées de trois voies chacune, deux voies supplémentaires sont réservées par le terre-plein central, à l'avenir, si nécessaire, elles pourront permettre un élargissement immédiat, nous avons dès maintenant réalisé les ponts et les ponceaux, car, une fois [les travaux] achevés, le coût sera trop élevé pour les élargir. Les autorités camerounaises ont ordonné qu'à l'avenir la construction de toutes les autoroutes doive suivre cette norme.

Q : Votre intervention a dépassé le rôle traditionnel d'une entreprise de BTP, vous êtes en train de devenir d'un cabinet de conseil spécialiste des infrastructures.

R : Y compris la planification des chemins de fer. En 2012, le gouvernement camerounais a promulgué le Plan directeur ferroviaire national (2012-2020)¹⁴. Selon ce plan, le Cameroun devait se doter de 3 200 kilomètres de voies nouvelles, de quatre nouvelles lignes pour relier les mines du centre-nord et du sud-est à la côte au sud-ouest en particulier au port en eaux profondes de Kribi. Le Cameroun ne dispose à l'heure actuelle que de moins de 1 000 kilomètres de voies uniques à écartement métrique, ce sont les Allemands et les Français qui les ont construites entre 1908 et 1927. À l'avenir quel écartement faudra-t-il adopter ? Quand le gouvernement nous a consultés, nous lui avons conseillé d'adopter l'écartement mondial standard.

Q : Comment opérer la connexion à l'ancien réseau, des écartements différents ne causeront-ils pas des coûts de transfert plus élevés ?

R : Tout dépend de ceux qui jouent un rôle prédominant. J'ai déjà évoqué Camrail ; au moment de la privatisation [sic]¹⁵ en 1996, [les chemins de fer] ont été repris par Camrail dont la Société camerounaise des chemins de fer (SCCF, une sous-filiale de Bolloré) détient 77,4% des parts. Les trois autres actionnaires sont le gouvernement du Cameroun (avec 13,5% des parts), Total Cameroun (avec 5,3%) et la Société d'exploitation des bois du Cameroun (avec 3,8%, la SEBC est une filiale de Thanry)¹⁶. La concession a une durée de 30 ans. Le gouvernement ne peut donc pas maîtriser la gestion des chemins de fer, en revanche il peut contrôler les investissements et la construction¹⁷.

Comme il s'agit d'un projet national, il faut d'abord réfléchir aux recettes pour l'État. Il faut que les anciennes lignes de chemin de fer soient absorbées par le nouveau système pour qu'elles soient sous le contrôle de l'État. À l'avenir l'essentiel du trafic viendra de

¹⁴ Nous rétablissons le nom exact.

¹⁵ L'expression chinoise 私有化 employée ici est très forte, son choix ici n'est pas neutre, car elle implique une appropriation privée alors qu'il ne s'agit que de la privatisation de la gestion d'un élément appartenant toujours au domaine public. Ici, il aurait convenu de dire 民营化 qui implique que la gestion seule est confiée à des personnes morales de droit privé.

¹⁶ La SEBC est donc une filiale du groupe chinois Vicwood-Thanry accusé depuis longtemps par Greenpeace de déforestation sauvage au Cameroun (<http://www.greenpeace.org/international/Global/international/planet-2/report/2002/4/vicwood-thanry-destroying-came.pdf>).

¹⁷ Sur la privatisation de la gestion des chemins de fer au Cameroun, voir Aymeric Blanc et Olivier Gouirand, *La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire*, AFD, Document de travail n° 44, 2007, <http://librairie.afd.fr/la-concession-du-chemin-de-fer-du-cameroun-les-paradoxes-dune-reussite-impopulaire>.

Kribi et rayonnera vers les pays enclavés comme la Centrafrique ou le Tchad. Le vieux chemin de fer est devenu obsolète, faute d'investir pour l'améliorer, les concessionnaires ne pourront satisfaire les besoins futurs. Aussi, maintenant le plan ferroviaire du Cameroun a adopté l'écartement standard.

Q : C'est absolument incroyable !

R : À l'heure actuelle combien y a-t-il de pays qui utilisent l'écartement métrique ? La majorité des pays ont adopté un écartement compris entre 1 067 et 1 676 millimètres. Dans les trois quarts des cas, l'écartement est de 1435 millimètres (720 000 kilomètres) ; puis à la deuxième place, c'est l'écartement de 1 520 millimètres (14%, 228 000km) ; ensuite, c'est l'écartement de 1 067 millimètres (11%, 112 000 kilomètres) que l'on trouve essentiellement autour de l'équateur. Les rails métriques sont fabriqués sur commande spéciale, les coûts d'entretien sont élevés. Cette fois, le gouvernement camerounais veut avoir la haute main sur les chemins de fer, c'est une question de vitale pour la nation.

L'AFRIQUE EST LE PRINCIPAL CHAMP DE BATAILLE CONTRE LES NORMES OCCIDENTALES

Q : Quels problèmes avez-vous rencontrés au cours de votre maîtrise d'œuvre ?

R : Le plus gros problème a été celui du « changement de normes ». Au lancement du projet d'autoroute d'accès au port, le ministère des Travaux publics du Cameroun nous a écrit pour nous demander de changer les normes chinoises fixées par contrat pour adopter les normes françaises.

Q : Changer de normes ? Le gouvernement du Cameroun a dû subir d'énormes pressions pour ça, n'est-ce pas ?

R : D'abord, tout est supervisé par des pays occidentaux qui ne connaissent pas les normes chinoises. Ensuite, les anciennes colonies françaises sont profondément habituées aux normes françaises.

Q : Qu'avez-vous fait ?

R : La question la plus importante est le respect du contrat, c'est pour nous un principe. Ce projet est financé par l'ExIm Bank avec des « prêts bonifiés ». La banque a fixé des procédures d'examen très rigoureuses qui sont basées sur le contrat ; si les bases changent, la banque doit réévaluer le cas. De plus, si les normes contractuelles étaient changées, cela impliquerait des variations de coûts, *quid* des financements ? Soyons clairs, si les problèmes ci-dessus sont résolus, nous pouvons changer, car utiliser les normes françaises ne nous pose pas de problèmes techniques, nous avons cette capacité. Si notre partenaire exige de changer de normes en contravention avec les règles et les procédures et sans offrir de solution, nous ne pouvons que suivre le contrat.

Q : Comment le problème a-t-il finalement été résolu ?

R : Nous avons dû faire face à de nombreuses pressions. Une fois même la situation a été critique, non seulement l'entreprise risquait de grosses pertes, mais encore l'image et la capacité de persuasion de la Chine en ont subi le contrecoup. Nous avons affronté le problème en face, avec sagesse pour écarter le danger. Il faut de l'habileté pour éliminer une menace continue pour le projet. Nous avons d'abord arrêté les travaux et ensuite fait de la communication ; tout en cherchant une réponse formelle respectueuse des principes, nous avons exigé un respect total du contrat. Dans le même temps, on a

organisé des visites en Chine pour les techniciens afin qu'ils examinent les normes chinoises ; on aussi a mené une étude comparative des normes françaises et chinoises.

Q : Avez-vous demandé l'aide de l'ambassade ?

R : Tout au long de cette crise, l'ambassade de Chine au Cameroun et le Conseiller commercial sont beaucoup intervenus, ils nous ont bien soutenus et aidés. En fait, la question n'est pas celle des normes, mais celle de la rentabilité commerciale. Nous avons toujours respecté un principe : les problèmes techniques doivent être résolus par les voies commerciales, les problèmes commerciaux peuvent recevoir des solutions techniques. Du point de vue des affaires, au Cameroun on utilisait autrefois les normes françaises et on ne comprenait pas les normes chinoises, aussi nous avons invité les ingénieurs à visiter la Chine pour examiner les normes chinoises dans des réalisations en exploitation et avons utilisé ces réalisations pour montrer les différences entre les normes françaises et chinoises. Du point de vue technique, nous avons mené des calculs rigoureux pour comparer et analyser les normes françaises et chinoises. Ainsi nous avons écarté les doutes qu'ils pouvaient avoir sur notre capacité à fournir un travail de très haute qualité. De surcroît, nous avons insisté sur le fait que nous étions en train de discuter d'une concession avec le gouvernement et que si nous tombions d'accord, les coûts de la future maintenance du projet seraient à notre charge, aussi nous ne pouvions pas nous permettre de négliger la qualité de notre construction.

Q : Pouvez-vous donner un exemple d'une comparaison entre normes françaises et chinoises ?

R : Par exemple l'épaisseur du bitume des routes, les normes françaises imposent un revêtement très épais. Je leur ai demandé s'ils avaient l'intention de faire passer des chars et des véhicules blindés sur cette route ? Est-il vraiment nécessaire d'avoir un revêtement si épais ? Cette augmentation des coûts n'interdit-elle pas de répondre à d'autres besoins urgents ? Nous avons repris les chiffres du trafic pour démontrer que les normes chinoises étaient parfaitement suffisantes pour les besoins. Un revêtement un peu plus épais ce n'est pas un problème. Mais on ne peut pas affirmer que les normes chinoises sont inférieures aux françaises ; à projets différents, normes différentes car l'important est la différence. Par exemple, nous venons d'achever la phase 1 du port de Kribi, au cours des travaux nous avons soumis au gouvernement camerounais une comparaison entre normes françaises et chinoises, en matière de travaux hydrauliques, les normes chinoises sont supérieures aux normes françaises, mais nous, nous avons insisté pour respecter les normes chinoises en fonction des principes déjà indiqués : premièrement, respecter le contrat ; deuxièmement, l'approvisionnement en matériel peut se faire en Chine.

Q : Où placez-vous l'intérêt national dans la question des normes chinoises ?

R : Je considère que l'exportation des normes chinoises est une manifestation importante de la puissance de la Chine, l'implantation à l'étranger des normes chinoises est du plus haut intérêt pour notre nation. Le montant de la phase 1 du port de Kribi s'est élevé à 497 millions de dollars, le coût de tous les équipements n'a été que d'un million de dollars, ils ont tous été fabriqués aux normes chinoises, c'est un profit commercial considérable pour notre pays. À défaut, de nombreux équipements et appareils expérimentaux devraient être importés de France, non seulement cela augmenterait considérablement le coût, mais encore irait à l'encontre de la politique de notre gouvernement qui, à travers les « prêts bonifiés » veut soutenir les projets de

construction infrastructurelle afin de promouvoir la fabrication en Chine d'équipements et les exportations matérielles. C'est pourquoi tous les pays font tout pour promouvoir leurs propres normes.

Q : En l'état actuel, outre les prêts bonifiés, que pouvons-nous faire pour imposer les normes chinoises,

R : Je ne pense qu'il faudrait davantage de coopération internationale afin d'amener les entreprises européennes à apprendre les normes chinoises. À l'étranger, nous avons beaucoup de projets, nous devons prendre l'initiative de coopérer avec les entreprises européennes. Il est clair que s'ils n'apprennent pas les normes chinoises, ils ne pourront pas coopérer avec nous. Autrefois, c'était toujours nous qui étudions les normes des autres, par exemple, les normes françaises, les normes européennes, anglaises, états-uniennes ; par la coopération, imposons¹⁸-leur l'étude des normes chinoises ; par l'apprentissage dans la coopération, faisons que les normes chinoises soient homologuées. Au cours la phase 1 du port de Kribi, nous avons sollicité une entreprise française pour des tests relatifs aux vagues, maintenant nous discutons coopération avec le groupe Vinci. Jusqu'à présent, les entreprises chinoises se renfermaient sur elles-mêmes, elles devraient désormais s'ouvrir et coopérer avec des cabinets de conseil internationaux influents pour répandre sur toute la planète les normes chinoises.

Q : À l'avenir, les entreprises chinoises, outre les travaux de construction, auront la responsabilité de promouvoir les normes chinoises à travers le monde.

R : À l'heure actuelle, avec la présence de plus en plus nombreuse de la Chine dans les chantiers de BTP en Afrique, les responsables politiques de haut niveau et les personnalités de la nouvelle génération ont déjà accepté les normes chinoises d'un point de vue technique. Cela ne suffit pas. Nous devons à l'avenir promouvoir systématiquement la propagation des normes chinoise, ainsi tous les contrats devraient comporter l'obligation d'enseigner les normes chinoises. Dans tous les projets, il devrait y avoir une comparaison entre les normes chinoises et françaises, chinoises et européennes, chinoises et anglaises. Ensuite viendrait le partage des normes. Il faudrait aussi donner une version en chinois en plus de la version en anglais des normes chinoises. Nous avons besoin de versions multilingues des normes chinoises à destination de différents marchés et, ainsi, élargir nos clients cibles. Nous suivons le projet ferroviaire du Cameroun, nous diffusons la version anglaise des normes ferroviaires chinoises.

LE TRANSFERT EN AFRIQUE DES CAPACITÉS DE PRODUCTION DOIT UTILISER LES RESSOURCES ET LES MARCHÉS ÉTRANGERS

Q : Au sommet de Johannesburg, le président Xi Jinping a présenté un « Programme de coopération sino-africain pour l'industrialisation ». Quelles sont les intentions et actions envisagées pour aider et promouvoir le développement industriel du Cameroun ?

R : Quand nous sommes entrés en contact avec le gouvernement camerounais en 2008, ils venaient de charger un cabinet néerlandais d'établir un « Plan directeur pour la zone industrielle de Kribi ». Ce plan été achevé en mars 2012. Il incluait des zones pour l'industrie lourde, l'industrie légère et les parcs logistiques. Dans la zone pour l'industrie

¹⁸ Le caractère 逼 que nous traduisons par « imposer » à un sens très fort et signifie « forcer quelqu'un à faire quelque chose ».

lourde, une raffinerie, une aciérie, une usine chimique, etc. étaient prévues. Ce plan avait reçu l'approbation du gouvernement ; l'ensemble couvrait 260 kilomètres carrés, soit neuf fois la taille de la zone de libre-échange de Shanghai ! À partir de 2011, le gouvernement a commencé la réquisition des terrains et a pratiquement achevé cette réquisition pour bien montrer sa détermination. Parallèlement, nous avons rédigé notre propre « Plan directeur pour la zone de libre-échange de Kribi » en fonction de l'expérience chinoise de développement. Pendant la rédaction, en plus de nos échanges avec le gouvernement, nous avons pris en compte les besoins du développement économique du pays et l'aménagement du port en eaux profondes, l'important était que le plan et le projet futur favorisent une intégration étroite. Notre intention était que notre objectif soit réalisé en temps voulu et avec efficacité, puis de construire une plate-forme et d'implémenter les projets un par un.

Q : Que contenait le « Plan directeur pour la zone de libre-échange de Kribi » ?

R : La zone de libre-échange de Kribi devait inclure un parc logistique et une zone franche d'exportation, actuellement nous avons signé un accord-cadre avec le gouvernement. La superficie prévue de la zone est 29,47 kilomètres carrés. Nous envisageons de procéder en deux étapes : une première étape consiste à construire une plate-forme logistique et commerciale pour l'Afrique centrale et occidentale à partir du port de Kribi ; une seconde étape sur la base d'une politique préférentielle pour la zone de libre-échange et d'avantages en matière de main-d'œuvre et autres ressources, nous construirons un parc industriel pour l'exportation où se rassembleront et se développeront des industries manufacturières afin d'aider le Cameroun à réaliser sa propre industrialisation.

Q : Quand avez-vous commencé ce travail ?

R : Quand le gouvernement camerounais élaborait le « Plan directeur du parc industriel de Kribi », nous avons à plusieurs reprises emmené en Chine les fonctionnaires chargés de la construction économique afin qu'ils puissent entendre les experts chinois. L'une de ces visites fut pour l'agence de Hainan de la Banque chinoise de développement qui devait piloter la délégation camerounaise. Ce fut la première fois que cette banque s'est occupée d'un cas à l'étranger, à partir de ce moment c'est cette banque qui s'est chargée des parcs industriels à l'étranger¹⁹. L'agence de Hainan s'est particulièrement mobilisée pour cette visite ; ils ont fait venir des experts en planification des services centraux pour rencontrer la délégation camerounaise et ont examiné en détail le plan. Les experts de la banque ont posé des questions précises ; la question principale était de savoir d'où allaient venir les activités. Qui seraient les investisseurs ? Ils firent en particulier des recommandations politiques pour que [ce plan] puisse s'allier à la politique chinoise d'exportation des capacités de production. À l'origine, ce n'était que pour aider le gouvernement du Cameroun, mais après la visite à Hainan, ils ont

¹⁹ Une bien meilleure traduction serait des « parcs industriels 'expatriés' » “走出去”的工业区, car véritablement la mission de la Banque chinoise de développement est de soutenir les actions qui en Chine et hors de Chine favorisent le développement de l'économie chinoise. Aussi, les zones économiques spéciales conçues et gérées par la Chine hors de Chine n'ont rien de commun avec celles créées sur le continent chinois au début des réformes, c'est ce que Xu Huajiang va d'ailleurs expliquer à sa façon. Sur la question des zones économiques spéciales, voir Khadidja Benbraham et Thierry Pairault, « L'Algérie et la question des ZES 'à la chinoise' », in A. Adel, Th. Pairault et F. Talahite, *La Chine en Algérie : Approches socio-économiques*, Paris, ESKA, 2017, p. 97-100.

commencé à réfléchir au moment et à la façon d'intervenir dans la conception du parc industriel. Je ne crois pas à une surcapacité de production en Chine, c'est une question de réallocation globale des capacités chinoises de production. Certes cette réallocation doit prendre en compte les données extérieures, dans le cas du port de Kribi et de sa voie d'accès, nous pensons que les conditions sont mûres.

Q : Le Cameroun doit s'industrialiser, pour vous de quelles réallocations de capacités de production a-t-il besoin ?

R : Le but du plan est de faire de Kribi une nouvelle base de l'industrialisation nationale. Si nous examinons les échanges commerciaux entre la Chine et le Cameroun, le Cameroun importe de l'électronique, des articles de haute technologie, des chaussures, des textiles et des tissus... Il exporte vers la Chine du bois brut, des produits agricoles, du coton, des sciages, du caoutchouc. Dans ce commerce, le Cameroun est à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur, si nous pouvions les aider à constituer les bases élémentaires de leur industrie manufacturière, la part du PIB industriel augmenterait, le déficit commercial diminuerait et le chômage baisserait. Nos études approfondies ont montré que pour mener une politique de substitution aux importations et une politique tournée vers les exportations, il faut cibler la transformation des produits agricoles et industriels avec des zones d'assemblage de machines agricoles, de transformation alimentaire, de transformation du bois et de fabrication d'articles industriels légers pour la vie quotidienne. Toutes ces activités sont des industries de main-d'œuvre hautement techniques.

Q : Vous avez parlé de réallocation globale des capacités de production, je pense que c'est différent du transfert d'activités ?

R : Fondamentalement, il n'y a pas de surcapacités de production, si une entreprise produit trop, la baisse du profit naturellement conduira à ce que les produits nouveaux remplacent les anciens, aussi l'excédent original de produits disparaîtra naturellement. Le fait qu'une entreprise puisse temporairement produire « trop » ne saurait constituer un « excédent » du point de vue social, le signal des prix sur le marché amènera l'entreprise à ajuster sa production. Mais il n'en est pas de même s'il y a une réallocation des ressources sur le marché mondial. Je crois que si une entreprise industrielle fait un transfert vers l'Afrique, c'est pour utiliser des ressources et un marché à l'étranger. Aujourd'hui, la Chine repose sur des importations de matières premières et les transforme pour les réexporter. Si nous utilisons des parcs industriels à l'étranger pour produire localement, consommer localement et exporter localement, non seulement nous pourrions faire baisser la pression sur l'environnement en Chine, mais aussi aider le pays hôte à s'industrialiser et à s'affranchir des barrières commerciales.

L'Afrique est une région très importante pour les importations chinoises d'énergie, d'une part nous importons beaucoup de pétrole, de caoutchouc et de minerai de fer d'Angola, d'autre part l'Afrique est en elle-même un grand marché, ses produits industriels légers sont tous importés de Chine. Si vous avez l'occasion de visiter le Nigéria, vous verrez que c'est une plate-forme à partir de laquelle sont redistribués ces produits ; les chaussures fabriquées à Wenzhou affluent au Nigéria par plusieurs dizaines de conteneurs à chaque arrivée. Depuis plusieurs années, le Nigéria a restreint les importations de textiles chinois, mais il n'a pas interdit celles venues d'autres pays. Le Cameroun produit du coton, s'il pouvait être transformé sur place, cela limiterait les

importations camerounaises de textiles et en même temps permettrait d'en exporter vers d'autres pays africains, voire vers l'Union européenne qui a octroyé au Cameroun le bénéfice de la clause du pays le plus favorisé, ce qui signifie que le Cameroun peut exporter vers l'Europe sans droits de douane.

Q : Les avantages que vous annoncez sont clairs et évidents. Mais parmi les parcs industriels que la Chine a établis à l'étranger, peu sont des réussites. N'avez-vous pas peur qu'il y ait un dénominateur commun à leur échec ?

R : Nous sommes confiants. J'ai travaillé huit ans au Nigéria, je connais bien la zone de Lekki, c'est l'une des neuf zones de coopération économique à l'étranger spécifiquement homologuée par le gouvernement chinois²⁰. Si le modèle de gestion de la zone de libre-échange s'appuie sur un aménagement et une viabilisation du foncier afin de revendre les terrains pour gagner de l'argent, alors ce sera un échec certain. À l'heure actuelle, la CHEC aide le Nigéria à construire un port en eaux profondes à Lekki ; or la zone de libre-échange est à 160km. L'intention originale de cette zone de libre-échange était de sauver le port de Lekki, ce qui n'était pas un besoin exprimé par le marché, car les conditions y sont trop défavorables. Nous avons déjà dit qu'il fallait une journée pour quitter le terminal à conteneurs au Nigéria, ce n'est pas économiquement rentable. En ce qui concerne la zone de libre-échange de Kribi, le Cameroun est un grand pays avec 22 millions d'habitants et une demande importante ; si on ajoute la population très dense d'Afrique centrale et occidentale et le Nigéria voisin avec 170 millions d'habitants, c'est alors le premier ensemble économique africain. La consommation y est potentiellement considérable. Mais le plus important est que la zone de libre-échange de Kribi dépende du port en eaux profondes et de ses terminaux qui remplaceront le port de Douala dans un futur proche, ça deviendra la plus grande plate-forme de services publics maritimes du Cameroun. La zone de libre-échange de Kribi sera une zone industrielle portuaire disposant d'installations infrastructurelles complètes, formant une cité portuaire ; la promotion du développement de Kribi devrait en faire un pôle commercial national au sud du Cameroun.

²⁰ De fait, elles sont au nombre de vingt au moment de l'interview après être longtemps dix-neuf. Une zone de coopération économique et commerciale à l'étranger est une enclave chinoise à l'étranger, gérée par une entreprise chinoise, homologuée par le ministère [chinois] du Commerce et accueillant des entreprises chinoises sélectionnées et spécifiquement subventionnées par le gouvernement chinois (voir Khadidja Benbraham et Thierry Pairault, *op. cit.*, p. 92-93).