

REGARD CRITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMPAGNIES FERROVIAIRES EN AFRIQUE NOIRE

Augustin
MBANGALA

Mapapa

Docteur ès Sciences
de Gestion de
l'Université de Liège,
Professeur ordinaire
et Directeur Général
de l'ISC-Kinshasa
Professeur à HEC-
Ecole de gestion de
l'Université de Liège,
Consultant pour la
Banque Mondiale
mmbangala@yahoo.
fr ; mmbangala@
ulg.ac.be

Introduction

A partir du début des années 1980, des voix ont commencé à s'élever pour montrer du doigt les sérieux problèmes de gestion auxquels sont confrontées les entreprises publiques africaines (Banque Mondiale, 1994). Ainsi, Mbangala¹ montre que jusqu'en 1990, la quasi-totalité des compagnies ferroviaires africaines étaient gérées par les pouvoirs publics. Plusieurs travaux ont ainsi mis en évidence le niveau faible sinon médiocre de productivité de ces entreprises (Durupty² ; Mbangala et Perelman³ ; Mbangala⁴ ; Bullock et al.⁵). Pour redresser la situation et assainir leur gestion, différents programmes d'ajustement structurels ont été mis en œuvre par le Fonds Monétaire International notamment durant la décennie 1980. Malheureusement, ceux-ci n'ont pas donné des résultats escomptés. Pour Norro⁶, l'offre du secteur industriel a réagi lentement vis-à-vis de ces politiques.

- 1 Augustin MBANGALA Mapapa, *Le transport ferroviaire en Afrique noire. Fonctionnement, Performances, Perspectives*, Liège, Editions de l'Université de Liège, 2001.
- 2 M. DURUPTY, "La maîtrise de l'Etat sur les entreprises publiques", in *Revue Française d'Administration Publique* (1994), n° 3, pp. 95-117.
- 3 Augustin MBANGALA Mapapa et Sergio PERELMAN, "L'efficacité technique des chemins de fer en Afrique Sub-Saharienne : une comparaison internationale par la méthode de DEA", in *Revue d'Economie de Développement*, (3/1993), pp. 91-115.
- 4 Augustin MBANGALA Mapapa, "Management of Railways in Sub-Saharan Africa. Railway productivity analysis", in *Rail International* (avril 2004), pp. 13-21.
- 5 Rirchard BULLOCK, Augustin MBANGALA Mapapa, Pierre POZZO Di BORGIO et Lucien André AEGERTER, "Railways: Not Pulling Their Weight", pp. 83-138, in *Africa's Transport Infrastructure. Main streaming Maintenance and Management* (ouvrage collectif), Washington D.C., The World Bank, 2011.
- 6 Michel NORRO, *Économie africaine. Analyse économique de l'Afrique Subsaharienne*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 1994.

Sous l'impulsion des organismes multilatéraux, la plupart des États africains ont commencé à déréglementer leurs compagnies ferroviaires avec pour principal objectif de les aider à retrouver le chemin de la croissance (Estache et al.⁷).

Plus de quinze ans après le lancement de ce processus de restructuration, qu'en est-il de la gouvernance et de la performance des compagnies ferroviaires en Afrique noire⁸ ? La plupart des travaux, notamment ceux d'Estache et de Rus⁹, ont montré que la libéralisation du marché et la privatisation des activités du secteur public exercent une influence favorable sur l'efficacité des entreprises et contribuent à améliorer les conditions d'exploitation pour les usagers.

C'est partant de cette problématique que cet article se propose de porter un regard critique sur la gestion des compagnies ferroviaires en Afrique noire en s'appuyant sur l'hypothèse selon laquelle les difficultés de ces entreprises doivent être attribuées aux relations qui les lient aux pouvoirs publics. À cause de la crise économique, les contraintes budgétaires des États africains ne permettent plus de faire face aux déficits, devenus structurels, des compagnies ferroviaires. Il semble que la libéralisation du secteur contribuerait à assainir leur gestion et par conséquent à améliorer la performance des compagnies ainsi que leurs conditions d'exploitation.

L'analyse est basée sur la mesure quantitative des indices partiels de productivité. De ce fait, la démarche adoptée consiste en la comparaison transversale et longitudinale de performance « inter entreprise » selon le mode de gouvernance des compagnies. Du point de vue longitudinal, l'analyse est effectuée sur la période de 1980 à 2008 dans certains cas et sur la période de 1995 à 2008 dans d'autres cas. Ce faisant, l'étude porte sur un échantillon de 16 compagnies ferroviaires africaines au Sud du Sahara couvrant 14 pays. Il s'agit de *Ghana Railway Corporation* (GRC) du Ghana, *Organisation Commune Bénin-Niger* (OCBN) du Bénin et du Niger, *SITARAIL* de Burkina-Faso et de la Côte d'Ivoire pour l'Afrique de l'ouest ; de *Cameroon Railway* (CAMRAIL) du Cameroun, *Société d'Exploitation du Transgabonais* (SETRAG) du Gabon, *Chemin de Fer Matadi-Kinshasa* (CFMK) de la République démocratique du Congo (RDC) et *Chemin de fer Congo-Océan* (CFCO) de la République

7 Antonio ESTACHE, Sergio PERELMAN, Lourdes TRUJILLO, "Infrastructure Reform in Developing Economies : Evidence from a Survey of Economic Performance Measures", pp. 133-174, in Tim COELLI et D. LAWRENCE (Edited), *Performance Measurement and Regulation of Network Utilities*, United Kingdom, EE, 2006.

8 La compagnie ferroviaire de l'Afrique du Sud, SPOORNET, n'est pas prise en compte.

9 Antonio ESTACHE et Ginés de RUS (Ed), *Privatization and Regulation of Transport Infrastructure. Guidelines for Policymakers and Regulators*, Washington D.C., World Bank Institute Development Studies, 2000.

du Congo pour l'Afrique centrale ; de *Rift Valley Railway Corporation* (RVRC) du Kenya, *Tanzania Railway Limited* (TRL) de la Tanzanie et de *Tanzania-Zambia Railway Authority* (TAZARA) de la Tanzanie et de la Zambie pour l'Afrique de l'est ; de *Société Nationale des Chemins de fer du Congo* (SNCC) de la RDC¹⁰, *Railway System of Zambia* (RSZ) de la Zambie, *Central East Railways Corps* (CEAR) de Malawi et de *Companhia dos Caminhos de Ferro de Beira* (CCFB), *Corredor de Desenvolvimento do Norte* (CDN) et *Caminhos de Ferro de Mocambique* (CFM) trois compagnies du Mozambique, en Afrique australe.

Cette contribution est structurée en quatre sections. Après avoir présenté l'état des lieux du secteur ferroviaire et montré l'importance du rail en Afrique noire (section 1), nous analysons la performance de ces compagnies dans le temps (section 2) en décelant les facteurs déterminants de leurs difficultés (section 3) ainsi que les conséquences que cela entraîne pour le secteur (section 4).

1. État des lieux des chemins de fer africains et leur importance pour les économies africaines

Comme cela est indiqué sur le tableau 1, les réseaux ferrés africains, excepté quelques-uns, datent du 19^e siècle sinon du début du 20^e siècle et n'ont jamais subi de véritable réhabilitation. Sur la plupart des réseaux, de nombreux tronçons de voies requièrent fréquemment des travaux de réparation ou de remplacement. Cela oblige l'exploitation des lignes à instituer en permanence une vitesse réduite sur les tronçons à réhabiliter, occasionnant ainsi la perte de compétitivité du rail et une productivité médiocre pour le matériel roulant. Mbangala¹¹ montre que dans certaines compagnies, les lignes exploitées qui nécessitent une réhabilitation dépassent 50 % des réseaux exprimés en chiffre d'affaires moyen. C'est le cas des compagnies zambienne, nigériane, sénégalomaliennne, etc. La situation est même désastreuse au CFMK de la RDC où le taux des lignes à réhabiliter dépasse 70 %.

De plus, les équipements et les installations de la téléphonie ferroviaire datent, pour la plupart, de la période coloniale, d'une fabrication révolue pour laquelle les pièces de rechange ne sont plus fabriquées. On dénombre, dans certains réseaux, des équipements de signalisation des lignes qui ne sont plus opérationnels (court-circuit dans les circuits de voie, manque d'énergie électrique, câble de signalisation en mauvais état, etc.).

10 La géographie de transport ferroviaire place la SNCC de la RDC en Afrique australe.

11 Augustin MBANGALA Mapapa, *Transport ferroviaire en Afrique. État des lieux – Réforme – Viabilité*, Saarbrücken, Éditions universitaires européennes, 2015.

La densité des réseaux se situe en dessous de 10 km de lignes pour 1.000 km² excepté en Afrique du Sud qui a une densité des réseaux d'environ 17 km de lignes pour 1.000 km². Des gigantesques pays comme la RDC et l'Angola ont des densités ferroviaires extrêmement faibles représentant moins de 3 km de lignes pour 1.000 km² (tableau 1). Pour la même période et à titre de comparaison, la densité de réseau de l'Espagne est de 30,26 km pour 1.000 km², de la Belgique 105,90 km pour 1.000 km². (UIC¹²). Cette faible densité peut s'expliquer par le fait que la structure ferroviaire que les autorités africaines héritèrent des colonisateurs européens au lendemain des indépendances n'a pas subi des modifications majeures, à l'exception de quelques lignes.

Tableau 1. Taille, âge et densités des réseaux ferroviaires par pays (2010)

Régions et Pays	Compagnies	Lignes totales (km)	Age des Réseaux*	Densité des réseaux (000 km / km ²)	Densité des réseaux (000.000 km / pop)
Afrique de l'ouest					
Bénin - Niger	OCBN	578	1902-1935	5,13	61,98
Burkina - Faso	SITARAIL	622	1904-1954	2,27	37,13
Côte d'Ivoire	SITARAIL	660	1905-1954	2,05	30,69
Ghana	GRC	947	1898-1911-	3,97	38,20
Guinée Conakry	ONCFG**	1.086	1900-1914	4,42	102,44
Libéria	LAMCO R	492		4,42	129,93
Mali	TRANSRAIL	729	1892-1964	0,59	51,48
Nigeria	NRC	3.505	1898-1964	3,79	22,58
Sénégal	TRANSRAIL	906	1892-1964	4,61	71,66
Sierra Leone	-	84		1,17	15,66
Togo	TOGO-RAIL	550	1905, 1907	9,69	81,22
Afrique centrale					
Cameroun	CAMRAIL	1.086	1906-1964	2,14	51,54
Congo Brazzaville	CFCO	886	1922-1934	2,59	208,77
Gabon	SETRAG	649	1974-1986	2,42	411,63
RDC	SNCC, CFMK,	5.236	1898-1930	2,23	73,01
Afrique de l'est					
Djibouti	CDE	100	1897-1917	4,31	132,09
Ethiopie	CDE	681	1897-1948	0,62	7,49
Erythrée	-	306	1887-1935-	2,60	51,52
Kenya	RVRC	2.778	1901-1948,	4,79	67,64
Ouganda	RVRC	1.244	1896-1961	5,16	35,94
Tanzanie	TAZARA, TRC	3.689	1905-1963	3,89	86,30

12 Union Internationale des Chemins de fer, *Railway Time-series data*, Paris, UIC, 2009.

Afrique australe					
Afrique du sud	SPOORNET	20.870	1859-	17,12	425,88
Angola	CFL, CFB, CFM	2.761	1886-1931-	2,21	206,99
Botswana	-	888	1961	1,53	429,94
Madagascar	MADARAIL	886	1901-	1,51	40,41
Malawi	CEAR	797	1901-1909,	6,73	50,19
Mozambique	CFM, CCFB, CDN	3.131	1923	3,92	136,43
Namibie	-	2.626	avant 1934	3,19	1.222,77
Swaziland	-	301	1883-1962	17,33	219,64
Zambie	RSZ	2.164	1879	2,88	155,89
Zimbabwe	NRZ, BBR	3.077	1905-1970	7,87	254,83

* Période de la construction de la première ligne ferroviaire, ** CBG, ACG et SBK
trois compagnies minières privées qui gèrent certains réseaux ferroviaires.

Sources : Calculs effectués à partir des données fournies par CIA World FactBook (2011).
Africarail 1988.

De la même façon, le rapport entre la longueur des lignes et la population met en évidence la faible densité des réseaux ferrés (tableau 1). Il ressort de ce qui précède que l'évolution de l'infrastructure ferroviaire comparée à celle de la population¹³ témoigne de la discordance qui existe entre la géographie humaine et celle de transport¹⁴. En effet, les études menées par l'Union Internationale des Chemins de fer¹⁵ constatent que la population africaine a crû considérablement de 1960 à 2011, passant parfois du simple au double voire au triple dans certains pays¹⁶, alors que la situation n'a guère évolué pour les voies ferrées. Dans certains pays comme le Gabon, quand bien même on trouve une forte densité (411,63 km pour 1 million d'habitants), la réalité est que le chemin de fer traverse des zones inhabitées et est moins accessible à la population.

L'économie africaine – excepté quelques rares pays – est concentrée dans les secteurs primaire (ressources minières, production agricole, sylviculture, etc.) et tertiaire (gamme très diversifiée de services). Cette structure économique est telle que près de 90 % des exportations africaines sont centrées sur les matières premières minières et agricoles à destination des pays développés. Les échanges commerciaux interafricains ne représentent pas plus de 10 % de leurs exportations globales. Ce bref aperçu économique faite par Hugon¹⁷ montre que l'Afrique vit dans une économie désarticulée, axée avant tout, sur l'exploitation des ressources minières et agricoles de rente

13 CIA WORLD FACTBOOK, USA, 2011.

14 UNION AFRICAINE DES CHEMINS DE FER et LE RAIL, *Yearbook of African Railway*, Paris, Africa rail, 1988.

15 Union Internationale des Chemins de fer, *Les chemins de fer africains "vision 2025"*, Paris, UIC, 2007.

16 DEMOGRAPHIC YEARBOOK OF UNITED NATIONS, USA, 2000 – 2011.

17 Philippe HUGON, *L'économie de l'Afrique*, Paris, Editions Repères, 2009.

dont la demande est plus forte dans les pays pourvus des industries de transformation. Bien exploité, le rail est appelé à jouer un rôle primordial en présence d'une telle structure économique. Car en effet, le trafic de marchandises par chemin de fer se trouve étroitement lié à la structure économique des pays africains basée sur les productions agricoles et minières d'exportation qui sont leurs principales sources de revenus en devises. Il est économiquement prouvé que lorsque la charge à l'essieu est très importante (transport des produits pondéreux et lourds), et que le transport se fait sur longue distance, le rail a une prééminence indiscutée et indiscutable sur la route. C'est dans ce sens qu'il convient de saisir la célèbre phrase d'Henry Morton au 19^e cycle, « sans chemins de fer, le Congo ne vaut pas un penny ». Déjà en 1960, Rostow¹⁸ avait considéré que l'expansion des chemins de fer en Europe a été un facteur déterminant dans la croissance des industries de charbon et de l'acier.

Outre cette mission de développement économique, le rail est mieux adapté que la route pour le transport des voyageurs de banlieue à fortes densités démographiques pour atténuer l'engorgement des agglomérations et faciliter ainsi la mobilité des personnes et des biens. De ce point de vue, il constitue par excellence le moyen de déplacement de masse à longue distance et au moindre coût.

Du point de vue de la gouvernance, jusqu'au début de 1990, la quasi-totalité des compagnies ferroviaires de l'Afrique noire étaient gérées par les pouvoirs publics. Les travaux de Bullock¹⁹ soulignent que suite aux déficits permanents et structurels de ces compagnies, un processus de réforme a été entrepris dans le secteur à partir du milieu de la décennie 1990 : la gestion de près de la moitié des compagnies est passée des mains des pouvoirs publics à celles des consortiums privés (tableau 2) sous la forme de concession d'exploitation, d'affermage ou de contrat de gestion.

Tableau 2. Réforme des compagnies ferroviaires africaines entreprises (2013)

Pays	Compagnies	Date du contrat	Début du contrat	Durée du contrat	Statut du contrat
Burkina Faso - Côte d'Ivoire	SITARAIL	1994	1996	20	Affermage
Mali (RCFM) Sénégal (SNCS)	TRANSRAIL	2003	2003	25	Affermage
Guinée Conakry	CBG	nd	nd	nd	Contrat de gestion
Guinée Conakry	ACG	nd	nd	nd	Contrat de gestion
Guinée Conakry	SBK	nd	nd	nd	Contrat de gestion

18 Walt Whitman ROSTOW, *The Stages of Economic Growth*, Cambridge, Cambridge University Press, 1960.

19 Richard BULLOCK, "African Railway Concessions, a StepForward, but not the Whole Answer", in *La revue de PROPARGO* (mars 2011), n° 9, pp. 22-24.

Cameroun	CAMRAIL	1999	1999	20	Concession d'exploitation
Gabon	SETRAG	1999 2005	1999 2005	30	Concession d'exploitation
RDC	CFMK* SNCC	2008	2008	-	Contrat de gestion
		2008	2008	-	Contrat de gestion
Kenya (KRC) Uganda (URC)	RVRC	2006	2006	25	Concession d'exploitation
Tanzanie	TRC*	2006	-	25	Concession d'exploitation
Malawi	CEAR	1999	1999	20	Concession d'exploitation
Mozambique	CCFB*	2004	2004	25	Concession d'exploitation
	CDN	2000	2005	15	Concession d'exploitation
Madagascar	MADARAIL	2003	2003	25	Concession d'exploitation
Zambie	RSZ*	2002	2002	20	Concession d'exploitation
Zambie	RSZ*	2002	2002	20	Exploitation
Zimbabwe	BBR	1997	1999	30	BOT**

* Contrat résilié ou en voie d'être résilié, ** BuildOperate Transfer, *nd* Non disponible.

Source : Bullock 2011.

2. Performance des compagnies ferroviaires africaines

Deux principales variables sont fréquemment utilisées dans la littérature (Leeds University²⁰ ; BIE²¹) pour mesurer la productivité des compagnies ferroviaires : Voyageur-kilomètre « v-km » représente la somme des kilomètres parcourus par l'ensemble des voyageurs et Tonne-kilomètre « t-km » représente la somme des kilomètres parcourus par chaque tonne de marchandise transportée.

L'évolution de ces deux indicateurs donne des résultats contrastés sur la période 1995-2008. En effet, le tableau 3 indique que la plupart des compagnies, quel que soit leur mode de gouvernance, ont amélioré le niveau du trafic des marchandises. Cette amélioration a été beaucoup plus appréciable dans les compagnies ayant adopté les partenariats public-privé (PPP) : SITARAIL a enregistré un taux de croissance de 77,38 %, SETRAG 51,80 %, RVRC 49,89 %. Contrairement au trafic de marchandises, toutes les entreprises, à quelques exceptions près, ont vu leur niveau de trafic des voyageurs baisser de manière drastique

20 LEEDS UNIVERSITY AND BRITISH RAILWAYS BOARD, *A Comparative Study of European Rail Performance*, London, Leeds University, 1979.

21 BUREAU OF INDUSTRY ECONOMICS, *Rail Freight, International Benchmarking*, Australia, Government Publishing Service, 1995.

(tableau 3). Certaines entreprises ont perdu plus de 70 % de leur trafic. C'est le cas de CCFB du Mozambique (-95,05 %), CFMK de la RDC (84,62 %), OCBN du Bénin-Niger (82,76 %), GRC du Ghana (-72,53 %), TAZARA de la Tanzanie-Zambie (-66,51 %).

Compagnies	Pays	Moyennes (en %)	
		V-km	T-km
Concessions			
CAMRAIL	Cameroun	18,93	20,44
CCFB	Mozambique	-95,05	-35,64
CDN	Mozambique	-58,85	18,35
CEAR	Malawi	11,11	-20,63
RSZ	Zambie	-75,62	-2,04
RVRC	Kenya	47,27	49,89
SITARAIL	Burkina F. -C.I.	174,51*	77,38
SETRAG	Gabon	35,71	51,80
TRL	Tanzanie	-46,91	-19,41
Entreprises publiques			
CFCO	Congo	-6,17	-14,61
CFM	Mozambique	67,65	47,43
CFMK	RDC	-84,62	-55,56
GRC	Ghana	-72,53	43,10
OCBN	Bénin-Niger	-82,76	-89,86
SNCC	RDC	71,15	24,43
TAZARA	Tanzanie-Zambie	-66,41	-4,38

* sur la période de 1996 à 2004. **Source** : calculé à partir des données de AICD et de Mbangala

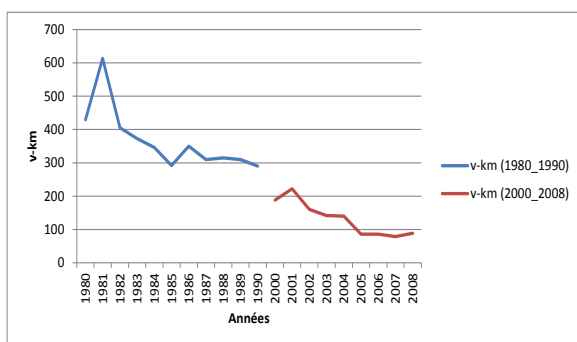
L'analyse du tableau 3 montre que les mauvaises performances enregistrées dans les deux activités (t-km et v-km) sont plus accentuées dans les compagnies publiques que dans celles mises en concession d'exploitation, à l'exception de la CFM et de la SNCC.

L'analyse de l'évolution du trafic sur une longue période de temps permet d'appréhender la décrépitude des entreprises publiques des chemins de fer en Afrique Sub-saharienne tant pour le trafic de marchandises que sur le trafic des voyageurs. Pour mieux effectuer cette comparaison, nous avons considéré la période avant le processus

de réforme du secteur ferroviaire (1980-1989) et la période après la réforme (2000-2008) en prenant deux cas illustratifs.

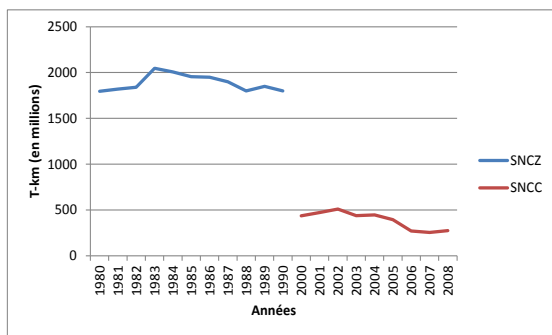
En effet, en dépit des efforts considérables fournis par la SNCC (Société Nationale des Chemins de fer du Congo) ces dernières années (voir tableau 3), l'analyse comparée de l'évolution du trafic sur la période 1980-1990 et la période 2000-2008 fait voir que cette dernière est en chute libre tant pour le trafic de marchandises que pour celui de passagers (figures 1.a et 1.b).

Figure 1. a. Évolution du trafic des passagers SNCZ* _SNCC (millions v-km)



* SNCZ : Société Nationale des Chemins de fer Zaïrois. Sources : établie à partir des données de Mbangala (2015), UIC (2007)

Figure 1. b. Evolution du trafic des marchandises SNCZ _ SNCC (en millions de t-km)

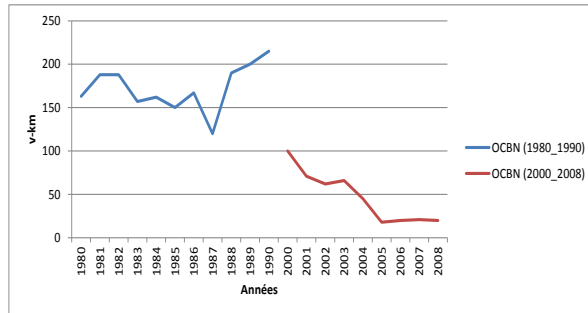


Sources : établie à partir des données de Mbangala (2015), UIC (2007)

Le trafic des voyageurs de la SNCC est passé de 600 millions de v-km en 1981 à moins de 100 millions de v-km en 2008. De la même façon, le trafic des marchandises a été divisé par quatre, passant de 2.000 millions de t-km en 1982 à moins de 500 millions en 2008.

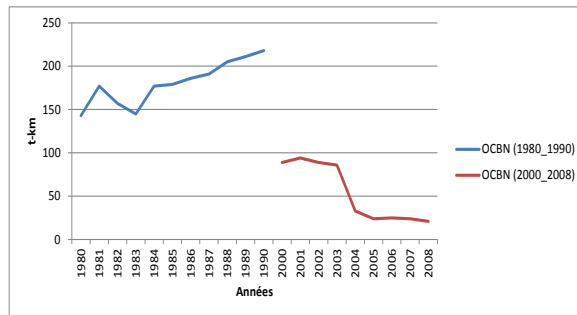
La même analyse est effectuée pour l'OCBN (Organisation Commune Bénin-Niger), compagnie ferroviaire bi-nationale Bénin-Niger. Au regard de l'évolution de ses activités (figures 2a et 2b), on peut dire qu'il s'agit d'une mort assistée d'un outil économique extrêmement précieux pour le Bénin et le Niger enclavé.

Figure 2. a. Évolution du trafic des voyageurs de l'OCBN (millions v-km)



Source : établie à partir des données de Mbangala (2015), UIC (2007)

Figure 2. b. Évolution du trafic des marchandises de l'OCBN (millions t-km)

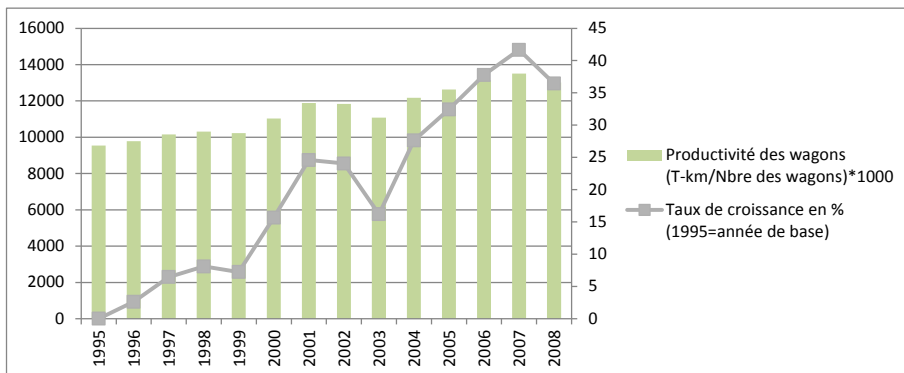


Source : établie à partir des données de Mbangala (2015), UIC (2007)

L'observation faite pour la SNCC et l'OCBN peut être étendue à la GRC du Ghana, au CFCO du Congo, etc.

Les mesures basées sur l'indice partiel de productivité des voitures et des wagons effectuées sur les 16 compagnies ferroviaires de l'Afrique noire viennent corroborer ces résultats. En effet, on peut observer sur la figure 3 que la productivité moyenne des wagons de marchandises a enregistré un taux de croissance de 41 % sur la période de 1995 à 2008, preuve de l'amélioration substantielle du niveau de trafic des marchandises.

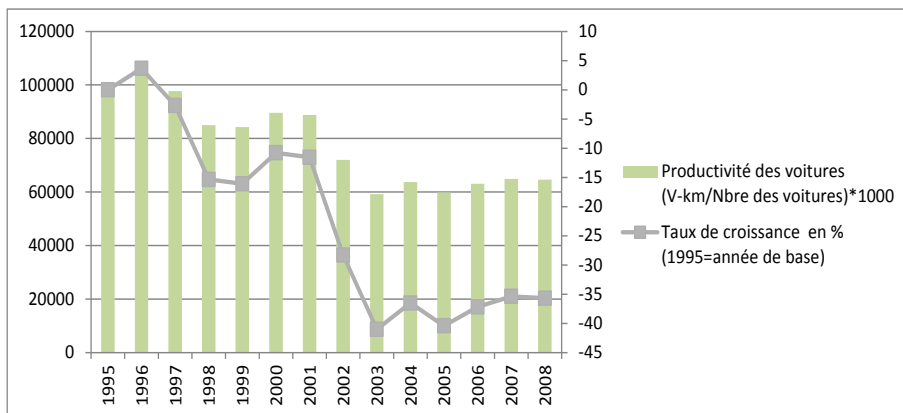
Figure 3. Productivité moyenne des wagons de marchandises (1995-2008)
(échantillon de 16 compagnies ferroviaires de l'Afrique Sub-saharienne)



Source : établie à partir des données de Mbangala (2015), UIC (2009)

Par contre, la tendance n'est pas la même en ce qui concerne la productivité des voitures, qui enregistre un taux de croissance négatif de 36 % pour la même période (figure 4).

Figure 4. Productivité moyenne des voitures de passagers (1995-2008)



Source : établie à partir des données de Mbangala (2015),

Cependant, s'il est reconnu que la gestion du rail par le privé a permis d'améliorer le niveau du trafic des marchandises (tableau 3), il n'en demeure pas moins qu'une difficulté majeure mérite d'être soulignée. Du point de vue de l'exploitation, les expériences des concessions d'exploitation indiquent que l'un des plus grands problèmes de ce type de partenariat public – privé concerne l'activité de transport des voyageurs (tableau 3, figure 4). En effet, le trafic de voyageurs est considéré comme un service public pour lequel le tarif ne respecte pas la loi du marché. Il est prévu, dans le cadre d'une convention spécifique, que le gouvernement verse une « compensation » au concessionnaire du fait du manque à gagner que cela représente. Il apparaît que, les États africains, pour une raison ou une autre, ne respectent pas cet engagement ; ce qui ne motive pas le concessionnaire à fournir un service qui ne lui permet pas de couvrir toutes les charges d'exploitation y afférentes. On peut donc dire que le transport des voyageurs par rail est présentement en sursis. En effet, Pozzo di Borgo précise que pour l'instant, ce système fonctionne uniquement grâce aux financements de la banque mondiale, à travers l'Association Internationale de Développement (AID) ou de la Société financière internationale, deux organes de la Banque mondiale.

Par ailleurs, le même auteur Pozzo di Borgo rappelle que la mise en concession n'a pas seulement pour objectif de confier la gestion d'exploitation au privé mais aussi d'impliquer les investisseurs privés dans la réhabilitation et la modernisation des infrastructures. Fort malheureusement, la plupart des consortiums privés se sont contentés d'entretenir l'existant sans s'engager en profondeur dans l'investissement des infrastructures à cause du faible taux de rentabilité des capitaux investis.

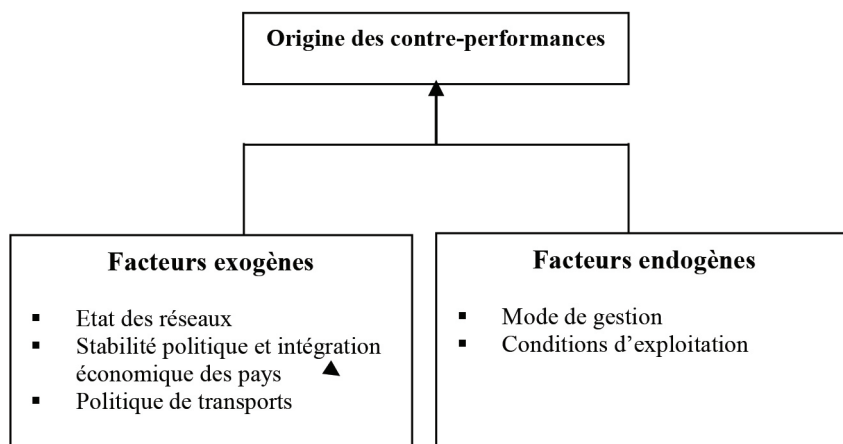
3. Facteurs déterminants des faibles performances des compagnies ferroviaires de la RDC

Qu'est-ce qui peut expliquer les faibles performances des compagnies ferroviaires africaines au sud du Sahara ? La figure 5 tente de répondre à cette question en mettant en évidence les facteurs susceptibles d'expliquer la contreperformance du rail en Afrique noire. Deux types de facteurs sont identifiés :

les facteurs d'origine exogène (Etat des réseaux et leur financement, stabilité politique des pays, intégration économique régionale, politique nationale et interrégionale de transports, etc.) ;

les facteurs d'origine endogène (mode de gestion des compagnies, conditions d'exploitation, concurrence rail-route, etc.).

Figure 5. Facteurs déterminants de la performance ferroviaire



Source : Mbangala (2001)

3.1. Facteurs exogènes

Au moins trois facteurs exogènes peuvent expliquer l'inefficacité des compagnies ferroviaires en Afrique noire, notamment : la vétusté des infrastructures, l'absence d'une intégration économique et la difficile stabilité politique, l'inefficacité de politique des transports.

L'état avancé de vétusté des infrastructures constitue un des facteurs majeurs de la mauvaise performance des compagnies. A cela, il convient d'ajouter la faible densité des réseaux. Ainsi, Foster et Briceno-Garmendia²² trouvent que les réseaux ferrés sont centralisés dans les zones de production minière et agricole et sont éloignés des milieux urbains où il y a une forte concentration de la population.

Les pays africains sont souvent le théâtre des guerres civiles et intestinales. À chaque conflit armé, le secteur ferroviaire africain est parmi les secteurs les plus touchés par les effets pervers de la guerre. L'Angola et le Mozambique sont deux cas illustratifs et éloquentes de la dévastation des réseaux ferroviaires du fait des conflits armés très longs et interminables durant la décennie 1980. Yengo²³ nous renseigne que la guerre que le Congo-Brazzaville a connue entre

22 Vivien FOSTER and Cecilia BRICENO-GARMENDIA, *Africa's Infrastructure: a time for transformation*, Washington D.C., World Bank, 2010.

23 Patrice YENGO, *La guerre civile du Congo-Brazzaville 1993-2002*, Paris, Karthala, 2006.

1993 et 2002, et l'insécurité qu'elle créa, a paralysé complètement les activités d'exploitation du CFCO. Les exemples de fermeture de lignes ferroviaires suite à la guerre civile sont lésions : c'est le cas de SITARAIL avec la fermeture de la ligne Abidjan-Ouagadougou suite à la guerre civile qui a plongé la Côte d'Ivoire dans un chaos entre 2002 et 2004 (Chaleard et al.²⁴), c'est le cas de la guerre dite de libération en RDC à partir de 1994, beaucoup de régions sont devenues inaccessibles et plusieurs voies ferroviaires furent minées.

3.2. Facteurs endogènes

Il s'agit des facteurs qui portent sur le pilotage interne de l'entreprise et qui sont de nature à avoir un impact sur sa performance. Parmi ces variables, nous avons retenu : le mode de gestion ferroviaire ainsi que les conditions d'exploitation.

L'hypothèse de contre-performance de l'entreprise publique est corroborée notamment par les travaux de Colson et Mbangala²⁵ et d'Olievschi²⁶. Pour ces auteurs, la complexité de la gouvernance publique des compagnies ferroviaires provient des missions à la fois multiples et conflictuelles qu'elles doivent assumer. La mission d'intérêt général imposée aux services publics engendre l'augmentation des coûts ou l'abaissement des recettes provoquant ainsi un déséquilibre budgétaire de l'entreprise publique ; sans bénéficier d'aucune subvention d'exploitation de l'État qui imposent aux compagnies publiques ferroviaires l'obligation d'exploiter.

Par ailleurs, l'amélioration de la production d'une compagnie de transport passe à coût sûr par l'adoption d'une approche qui relie plus étroitement la demande à l'exploitation. Cela consiste à établir un lien entre le réseau et les principales grandeurs qui interviennent dans son organisation et qui doivent être combinées entre elles afin d'en assurer un bon fonctionnement. Parmi ces grandeurs, on trouve : la vitesse, la fréquence, la régularité, la sécurité, les tonnes pouvant être tractées, etc. Cet ensemble constitue ce que nous appelons les conditions techniques d'exploitation²⁷.

24 Jean-Louis CHALEARD, Chantal CHANSON-JABEUR et Chantal BERANGER (Editeurs), *Le chemin de fer en Afrique*, Paris, Karthala, 2006.

25 Gérard COLSON et Augustin MBANGALA Mapapa, "Une analyse multicritère et multijuge des performances techniques, économiques et financières des entreprises publiques de chemins de fer africains", in *Revue FINECO* (2^e semestre, 1998), vol. 8 n° 1 et 2, pp. 23-42.

26 Vasile Niicolae OLIEVSKI, *Transport ferroviaire. Schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique Sub-Saharienne*, Washington D.C., Document de travail n° 94, The World Bank, 2013.

27 Bien évidemment, ce vocable regroupe tout d'abord ce qui est techniquement nécessaire à l'exercice d'une telle activité; les grandeurs que nous venons de citer n'en sont que l'aboutissement.

Doit donc être prise en compte ici la fiabilité de service. Pour les usagers, cette fiabilité veut dire que le service doit être dans ce cas disponible en quantité (offre), en qualité (sécurité, propreté, rapidité, etc.) et au moment voulu (disponibilité et régularité). Car les utilisateurs décident indirectement de la production par le biais du niveau de la qualité du service qui leur est offert.

4. Effets liés à la mauvaise performance des compagnies ferroviaires

Force est de constater que les conditions d'exploitation sont mises en mal par la vétusté des voies et des équipements entraînant ainsi la mauvaise qualité des services fournis aux usagers. Peu sont les compagnies ferroviaires visitées qui répondent aux conditions d'exploitation satisfaisantes. Le tableau 4 illustre les conditions d'exploitation de quelques compagnies ferroviaires en prenant en considération 5 indicateurs : Vitesse des locomotives, Régularité des trains, Sécurité, Propreté et Disponibilité. Lorsque l'indicateur est satisfait (condition d'exploitation appréciable par rapport à l'indicateur), on inscrit 1 sinon 0 (condition d'exploitation mauvaise par rapport à l'indicateur).

Tableau 4. Conditions d'exploitation de transport des voyageurs

Pays	Compagnies	Disponibilité	Régularité	Propreté	Vitesse
Bénin – Niger	OCBN	0	0	0	45 – 35
Burkina – C.I.	SITARAIL	1	1	1	60 – 40
Congo	CFCO	0	0	0	40 – 30
Mali – Sénégal	TRANSRAIL	0	0	1	60 – 35
Maroc	ONCFM	1	1	1	Très appréciable
Nigeria	NRC	0	0	1	45- 30
RDC	CFMK	0	0	0	35 – 25
	SNCC	0	0	0	40 – 30
Tanzanie	TRL	1	0	1	55 – 40

Source : établi à partir des données collectées auprès des compagnies.

À quelques exceptions près, en Afrique, les trains ne sont ni disponibles ni réguliers. Les voyageurs avec leurs bagages peuvent attendre l'arrivée d'un train pendant toute une journée voire plusieurs. La vitesse de pointe dépasse rarement les 60 km à l'heure en moyenne pour le train des voyageurs et 40 km pour le train des marchandises.

À bord des voitures des passagers, on se contente d'un confort minimum. Le train des voyageurs inter-city de SITARAIL fait moins de 50 kilomètres à l'heure en moyenne pour parcourir 1.250 kilomètres entre Abidjan et Ouagadougou. En 2006, le train de TRANSRAIL avait du mal à parcourir 160 kilomètres de trajet entre Tambacounda et Kidira à une vitesse de plus de 20 km à l'heure à cause de la mauvaise qualité de la voie. Le train inter-city du CFMK parcourt près de 360 kilomètres de Kinshasa à Matadi à 25 kilomètres à l'heure.

Les difficultés de tous ordres que connaît le système ferroviaire africain ont eu pour incidence première, le développement de la concurrence des autres modes de transports, en l'occurrence la route, qui lui fait perdre ses clients traditionnels. Quelle que soit la région, l'exploitation ferroviaire subit la forte concurrence routière pour les deux types de trafic : marchandises et voyageurs. Dans les principaux corridors du Kenya, de la Tanzanie ou du Mozambique, le trafic des marchandises et celui des voyageurs font face à la concurrence de la route. De la même façon, on peut observer que les réseaux ferroviaires du Burkina-Faso - Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Congo, de la RDC connaissent la concurrence des réseaux routiers qui leur sont parallèles. La situation est même devenue très inquiétante. Car, comme la situation est si bien analysée par Chaleard et al. (op.cit.), le rail africain est très fortement concurrencé même dans le créneau où il dispose d'un avantage comparatif certain.

Conclusion générale et perspectives

Cet article a montré qu'en dépit de la réforme effectuée sur la gouvernance de la plupart des compagnies ferroviaires en Afrique Sub-Saharienne, leur performance reste contrastée. Les entreprises ont amélioré, dans l'ensemble, leur performance pour ce qui concerne le trafic des marchandises. Cela est plus vérifié pour les entreprises mises en concession d'exploitation que pour les entreprises gérées par les pouvoirs publics (tableau 3). Par contre, quel que soit le mode de gouvernance, il ressort de l'étude que le trafic des voyageurs a fortement baissé au fil du temps au sud du Sahara (figure 4). La faible productivité des voitures des voyageurs laisse entrevoir le déclin du transport des passagers par rail, indiquant par la même occasion la priorité que les compagnies accordent à l'activité de fret (figure 3).

Plusieurs facteurs externes et internes constituent des véritables obstacles à l'amélioration de la performance des compagnies. La vétusté des infrastructures, l'absence d'une politique rigoureuse d'intégration économique, l'inefficacité de la politique de transport, le mode de gouvernance des compagnies ainsi que les mauvaises conditions d'exploitation sont des véritables maux qui rongent le secteur.

Pour retrouver le chemin de la performance, la priorité du secteur ferroviaire africain repose sur la réhabilitation de l'existant à court terme et la construction de nouvelles infrastructures à long terme. Cette vision est partagée par le NEPAD (New Partnership for African Development) qui considère à juste titre d'ailleurs que la construction des infrastructures de qualité contribue à la réduction de la pauvreté. Cependant, l'obstacle majeur à la réalisation de tels investissements reste leur financement. Car en effet, les ressources que requièrent l'entretien et la modernisation des réseaux dépassent la capacité financière des pays africains au regard de tous leurs besoins (Foster et Briceno-Garmendia, op.cit.). D'où l'intérêt de la réforme menée dans ce secteur, allant dans le sens de l'encouragement du partenariat public-privé, qui associe les consortiums privés dans la réalisation et la gestion des réseaux ferroviaires. Malheureusement, les PPP n'ont pas apporté les résultats escomptés. Il appartient aux États africains de prendre, pour une fois, des décisions courageuses qui engagent l'avenir du continent. Il s'agit par exemple de consacrer un pourcentage du Produit Intérieur Brut (PIB) à la réhabilitation et à la construction des réseaux ferrés.

L'organisation des pays africains autour des communautés économiques régionales constitue la voie vers laquelle le continent doit tendre afin de faciliter le processus d'intégration économique africain. Car, comme l'a souligné le Commissaire Européen à l'Aide Humanitaire²⁸ « ... sans une intégration économique régionale puis continentale, l'Afrique ne pourra que difficilement prétendre occuper la place qui lui revient dans l'économie mondiale. (...) S'il y a bien un point fondamental sur lequel nos experts s'accordent c'est celui du rôle pivot joué par l'intégration régionale dans la création de marchés de taille critique et plus intégrés. Ils sont un préalable essentiel à l'attraction d'investissements privés, à l'accroissement des capacités de production ainsi qu'une harmonisation des règles ». Cependant, la traduction concrète de l'intégration économique nécessite que l'Afrique

28 Discours de Louis Michel, Commissaire européen au Développement et à l'Aide humanitaire, «L'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale», Réunion des Ministres du Développement du G8, Berlin, 26-27 mars 2007.

dispose d'un système d'infrastructures efficace, sûr et fiable permettant d'offrir des services à moindres coûts.

Il est d'une importance capitale que les politiques africaines mettent en place des véritables politiques efficaces de transport. En effet, les chemins de fer africains devraient, tant dans l'intérêt de l'économie nationale que dans leur intérêt commercial propre, se spécialiser dans les domaines d'activité où ils peuvent offrir des services adaptés aux besoins de la clientèle dans des conditions de coûts et de prix compétitifs. Cela nous amène à proposer une politique de spécialisation du chemin de fer dans des produits pondéreux et le trafic de voyageurs à longue distance et de banlieue. On doit reconnaître que le transport des pondéreux est un domaine d'excellence du transport ferroviaire. Dans le même ordre d'idées, la mobilité de « voyageurs des banlieues » dans les grandes agglomérations est un domaine dans lequel le chemin de fer dispose d'une aptitude indéniable pour le transport de masse à moyenne ou longue distance. Dans ce contexte, un service de qualité constitue le meilleur atout du chemin de fer, surtout dans une perspective où les échanges des biens vont en s'accroissant²⁹ et où la mobilité interurbaine des personnes va continuer à progresser au moins aussi vite que le niveau de vie. ■

²⁹ L'allusion est faite au taux de croissance économique soutenu des Produits Intérieurs Bruts (PIB) des pays africains durant la décennie 2000.