



8887 e.2

DISTR.: LIMITÉE
ECA/GSY/MUL/ICE/IV/10b
Décembre 1996
Original: Français

NATIONS UNIES
COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

**Centre Multinational de Programmation
et d'Exécution des Projets**
MULPOC de Gisenyi

**Quatrième Réunion du Comité
Intergouvernemental d'Experts**
22 - 25 Avril 1997
ADDIS ABEBA (ETHIOPIE)

**CO-ENTREPRISE ET DIVERSES FORMES DE COOPERATION
D'EXPLOITATION DU MARCHE DE TRANSPORT
SUR LES LACS KIVU ET TANGANYIKA**

TABLE DES MATIERES

	Pages
A. INTRODUCTION	1
PREMIER CHAPITRE	4
1. Examen des principaux facteurs de prise de décision relative à la création d'une co-entreprise de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika	4
1.1 Les facteurs politiques	4
1.2 Les facteurs économiques	6
1.2.1 Les situations macro-économiques	6
1.2.2 La demande de transport	6
1.2.3 L'offre de transport	8
1.2.4 Facteurs monétaires	14
1.3 Les facteurs institutionnels	14
1.3.1 Au niveau sous-régional	14
1.3.2 Au niveau national	18
1.4 Avantage et problèmes liés à la création de co-entreprises	20
1.4.1 Les principaux avantages	20
1.4.2 Les problèmes majeurs	22
DEUXIEME CHAPITRE	
2. Co-entreprise et autres formes de coopération pour améliorer l'efficacité des opérations de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika	23
2.1 Co-entreprise de transport sur les deux lacs dans le contexte immédiat	23
2.1.1 Promotion du projet de co-entreprise dans le cadre CTP (COMESA)/ COPTRALAC (CEPGL)	24
2.1.2 Autres cadres possibles de promotion du projet de co-entreprises	25
2.2 Une co-entreprise dans le contexte du développement futur des activités de la navigation sur les deux lacs	26
2.2.1 Adaptation technologique des entreprises existants	29

2.2.2	Mise en place de nouvelles entreprises ou co-entreprises sur le marché de trans- port des deux lacs	31
2.2.3	Cas particulier du Rwanda sur le lac Kivu	31
2.3	Autres formes de coopération entre entre- prises de transport opérant sur les deux lacs	32
2.3.1	Coopération pour la gestion rationnelle de l'exploitation du fret	33
2.3.2	Coopération pour la maintenance et la réparation des équipements de transport	37
2.3.3	Coopération en matière de formation du personnel	40
B.	CONCLUSION	42

A. INTRODUCTION

1. Les trois pays, regroupés au sein de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL), le Burundi, le Rwanda et le Zaïre, étaient, durant l'époque coloniale sous l'administration belge.
2. Durant cette période, les services de transports sur les lacs Tanganyika et Kivu étaient assurés par une entreprise unique, la Compagnie des Grands Lacs (CGL).
3. L'accession de ces trois pays à l'indépendance avait conduit à l'éclatement de la CGL sur le Lac Tanganyika, le Burundi et le Zaïre s'étaient partagés la flotte de la CGL alors que sur la lac Kivu, toute la flotte de la Compagnie devenait ainsi propriété du Zaïre.
4. Tant sur le lac Tanganyika que sur le lac Kivu, les chantiers navales de la CGL étaient implantés uniquement sur les rives zaïroises, respectivement à Kalémie et à Bukavu. Le Zaïre avait ainsi hérité de ces installations lors de son éclatement.
5. Sans chantier naval, l'entreprise créée par le Burundi, ARNOLAC, pour exploiter la part de la flotte qui lui revenait éprouvait d'énormes difficultés pour assurer la maintenance et la réparation de ses équipements. Cette situation, aggravée par des insuffisances chroniques en personnel qualifié, avait conduit à de faibles performances des services de desserte du Burundi par le lac Tanganyika.
6. Le Zaïre avait confié l'exploitation des services de transport sur les lacs Tanganyika et Kivu à la Société des Chemins de fer Zaïrois (SNCZ), entreprise publique qui assumait la gestion des réseaux ferroviaires nationaux du Sud, de l'Est et du Nord du pays. Comparée à l'exploitation ferroviaire, l'exploitation lacustre était négligeable, à tel point que la SNCZ confrontée souvent à des problèmes aussi bien techniques que financiers (maintenance, réparation et renouvellement des réseaux et des équipements), privilégiait la première au détriment de la seconde, laquelle ne pouvait ainsi offrir que des services de qualité très peu satisfaisante.
7. Le Rwanda, n'ayant bénéficié d'aucune dotation de l'ex-CGL, s'était efforcé tant bien que mal à organiser des services de desserte de ses rives sur le lac Kivu. Le manque, voire l'absence de personnel qualifié dans les diverses spécialisations du transport lacustre (services de tutelle et de gestion des infrastructures, entreprises de transport et de gestion des équipements), l'inexistence de facilité d'entretien et de réparation navale constituaient des freins sérieux au développement de services de qualité acceptable.

8. Ainsi confrontés à leur niveau respectif, à des difficultés majeures pour parvenir à assainir l'exploitation de leurs services de transports lacustres, les trois Etats membres de la CEPGL cherchaient à promouvoir le regroupement de leurs entreprises et reconstituer une organisation du genre CGL.

9. Le projet de création d'une entreprise commune CEPGL de transport sur les lacs Tanganyika et Kivu avait donc vu le jour et inscrit dès 1979 au Programme de travail du Secrétariat Exécutif Permanent de la Communauté (SEP/CEPGL), lequel avait demandé à la CEA/MULPOC de Gisenyi d'entreprendre l'étude de faisabilité.

10. Les termes de référence de l'étude, approuvés en mars 1986 par les instances de la CEA/MULPOC et de la CEPGL, dégageaient la complexité de celle-ci. Il avait été donc décidé de mettre en place un Groupe de travail ad-hoc chargé, avec la collaboration du SEP/CEPGL et de la CEA/MULPOC d'assurer les activités d'exécution de l'étude et de suivi de la mise en oeuvre du projet. Ce Groupe de travail, Comité Permanent des Responsables nationaux des transports sur les Lacs Tanganyika et Kivu (COPTRALAC) fut mis en place en mai 1986.

11. Au moment de démarrer l'étude, après un délai plus ou moins long de recherche de financement, de nouvelles situations générées par les politiques nationales de libéralisation (privatisation) et pour certaines prérogatives accompagnant les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) avaient nécessité une redéfinition des termes de référence déjà approuvés.

12. A cet égard, la CEA/MULPOC avait organisé en mars 1993, dans le cadre du COPTRALAC en étroite collaboration du SEP/CEPGL, un séminaire sous-régional de réflexion sur le projet de création d'une Compagnie commune CEPGL de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika. Le point (v) de la recommandation adoptée à cette occasion demandait "d'organiser un séminaire de sensibilisation des opérateurs CEPGL potentiels intéressés à constituer une compagnie commune" c'est à dire de commercialiser ce projet CEPGL aux opérateurs privés.

13. La constitution d'une telle entreprise nécessite évidemment l'exécution d'une étude de faisabilité détaillée, en quelque sorte similaire à l'étude faite pour la création d'une Compagnie aérienne commune CEPGL, laquelle pourrait utilement servir de référence à la conception et à l'exécution d'une étude détaillée de mise en place d'une Co-entreprise de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika.

14. La complexité d'une telle étude se perçoit aisément à travers la complexité de l'étude relative au transport aérien. La décision de l'entreprendre ne devra donc être prise que sur la base d'éléments tangibles justifiant objectivement la viabilité de cette Co-entreprise. Cette viabilité dépend d'un certain nombre de facteurs. L'objectif du présent document vise à procéder à une

première analyse des principaux facteurs afin, d'une part de fournir aux opérateurs économiques CEPGL intéressés à la création d'une Co-entreprise de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika, les éléments d'appréciation sur l'opportunité de procéder à une étude de faisabilité complète d'un tel projet et d'autre part de définir les modalités pratiques leur permettant d'engager cette étude, notamment l'assistance qu'ils peuvent attendre du SEP/CEPGL et de la CEA/MULPOC à travers les expériences tirées du processus de création d'une compagnie aérienne commune CEPGL.

15. Le document comprend ainsi deux chapitres majeures.

16. Le premier chapitre se rapporte à l'examen des principaux facteurs intervenant dans la décision d'engager l'étude de faisabilité pour la création d'une Co-entreprise sur les lacs Kivu et Tanganyika.

17. Dans le deuxième chapitre sont formulées des démarches pragmatiques misant essentiellement sur des actions concrètes et réalisables oeuvrant à la mise en oeuvre de ce projet de coopération dans un délai et avec des moyens acceptables.

PREMIER CHAPITRE

EXAMEN DES PRINCIPAUX FACTEURS DE PRISE DE DECISION RELATIVE A LA CREATION D'UNE CO-ENTREPRISE DE TRANSPORT SUR LES LACS KIVU ET TANGANYIKA

1.1 LES FACTEURS POLITIQUES

1.1.1 Les instabilités politiques

18. Les pays riverains aux lacs Kivu (Rwanda, Zaïre) et Tanganyika (Burundi, Tanzanie, Zaïre, Zambie) se sont engagés sur la voie de démocratisation qui s'était amorcée presque partout en Afrique vers la fin de la décennie 80.

19. Ces politiques qui devraient favoriser le développement d'économies libérales non seulement au plan national mais aussi au niveau sous-régional, pouvaient offrir plus de facilités aux initiatives privées donc des possibilités réelles de concevoir la création de co-entreprises privées de transport sur les deux lacs.

20. Ces mutations politiques avaient engendrées dans les cinq pays riverains aux deux lacs des perturbations d'ampleurs très variées.

21. La Tanzanie et la Zambie avaient enregistré, d'incidents sociaux relativement mineurs.

22. Au Rwanda, le processus avait contribué au déclenchement de la guerre civile qui avait entièrement détruit la structure économique du pays et provoqué un certain clivage social.

23. Au Burundi, avec un démarrage prometteur, le processus avait débouché sur des instabilités socio-politiques graves qui perdurent jusqu'à présent et handicapent fortement l'appareil économique.

24. Au Zaïre, les procédures engagées avaient conduit à la paralysie prolongée des organes politiques et institutionnels ayant entraîné l'effondrement de l'économie lequel entretient actuellement un climat social plutôt tendu.

25. Ainsi, si actuellement la sérénité politique en Tanzanie et en Zambie laisse présager des conjonctures plus favorables à la création d'une Co-entreprise de transport sur le lac Tanganyika voire le lac Kivu, par contre, les graves instabilités socio-politiques que continuent de connaître le Burundi, le Rwanda et le Zaïre, trois pays membres de la CEPGL et du COMESA, semblent dans l'immédiat décourager de telles initiatives.

1.1.2 Les politiques d'intégration

26. Des cinq pays riverains aux lacs Kivu et Tanganyika, seule la

Tanzanie dispose d'une ouverture maritime suffisante.

27. Le Zaïre, avec seulement 40 km environ de côte maritime pour un territoire de 2.344.000 km² est semi-enclavé. Le Burundi, le Rwanda et la Zambie sont complètement enclavés.

28. Cette situation qui grève les économies de ces quatre pays explique l'importance particulière qu'ils accordent aux politiques d'intégration. Le Burundi, le Rwanda et le Zaïre se sont regroupés au sein de la CEPGL qui est actuellement confrontée à d'énormes problèmes tels que des crises de confiance sporadiques entre Etats membres, générés essentiellement par les troubles socio-politiques évoqués précédemment. LA CEPGL continue d'exister sans parvenir à poursuivre réellement les activités liées à la mise en oeuvre de ses objectifs fondamentaux.

29. Le Burundi et le Rwanda font partie de l'OBK. Cette organisation, qui avait enregistré d'importantes pertes des suites des guerres civiles au Rwanda, se débat pour recouvrir ses moyens d'intervention. Pour le moment, elle fonctionne très au ralenti.

30. Le Burundi, le Rwanda et le Zaïre font partie des Etats signataires de l'Accord sur le Transport de Transit du Corridor Nord (ATTCN).

31. Les lacs Kivu et Tanganyika, situés au bout de ce corridor ne tirent de cet accord que de profits marginaux et moins encore suite aux fortes baisses d'activités que cet axe de transit enregistre actuellement.

32. Les cinq pays riverains aux deux lacs sont membres du COMESA qui est aussi confrontés, certes dans de moindres mesures qui, comme les organisations intergouvernementales (OIG) précédentes, à des difficultés pour la mise en application de ses politiques d'intégration.

33. Les OIGs, cadres préférentiels de promotion de projets d'intégration tels que le projet de création d'une Co-entreprise de transport sur les deux lacs, ne disposent pas actuellement de capacités d'intervention suffisantes.

34. Ce qui se traduit généralement par des lenteurs excessifs de mise en oeuvre des politiques d'intégration, en particulier des projets spécifiques à ces politiques.

1.1.2 Le contexte politique et le projet de création d'une Co-entreprise privée de transport sur les Lacs Kivu et Tanganyika

35. Un environnement politique serein est indispensable à la promotion de ce projet. Ce qui signifie la restauration de la paix politique et sociale dans les trois pays de la CEPGL. Durant ce

délai difficile à apprécier, il s'agira d'initier des actions visant à mûrir le projet.

36. Pour ce faire, un cadre de concertation approprié et efficace est nécessaire. Si les OIG auxquelles font partie les Etats riverains aux deux lacs sont toutes indiquées pour piloter ces concertations, les insuffisances qui les paralysent pour le moment doivent être corrigées. Dans le cas spécifique du projet de création d'une Co-entreprise de transport sur les deux lacs, il s'agira d'identifier les opérateurs intéressés et leur offrir par la suite le cadre leur permettant de se rencontrer pour concevoir le projet et discuter des modalités pratiques pour sa concrétisation.

1.2. LES FACTEURS ECONOMIQUES

1.2.1 LES SITUATIONS MACRO-ECONOMIQUES

37. La corrélation positive qui existe entre les principaux indicateurs macro-économiques, en particulier le PIB/PNB et les activités de transport, quel qu'en soit le mode, est bien connue.

38. Une dégradation globale de ces indicateurs pour le Burundi, le Rwanda et le Zaïre¹ du fait des troubles socio-politiques impliquent pour le moment le ralentissement des activités de transport.

39. Le trafic de transit du Burundi sur le lac Tanganyika s'est toutefois maintenu voire même amélioré du fait du transfert vers ce lac des activités de transport de transit du Burundi via le Corridor Nord (paralysé des suites de la guerre civile au Rwanda).

40. Le transport du Rwanda sur le lac Kivu est entièrement suspendu pour des raisons de sécurité.

41. Le Zaïre a enregistré sur les deux lacs une chute importante (de 50 à 70%) de son trafic aussi bien de transit international que de cabotage intérieur.

42. Des situations macro-économiques plus favorables en Tanzanie et Zambie n'ont pratiquement aucune répercussion positive sur le transport sur le lac Tanganyika en raison du niveau marginal de la demande de transport intéressant ces deux pays.

43. Plus de 80% des activités de transport sur les lac Kivu et Tanganyika étant générés par le Burundi, le Rwanda et le Zaïre, les graves détériorations des situations macro-économiques dans ces trois pays présage pour l'instant un certain marasme des activités de transport sur ces deux lacs.

1.2.2 LA DEMANDE DE TRANSPORT

a) Cas du lac Tanganyika

44. La demande de transport sur le lac Tanganyika est entièrement dominée par le trafic de transit international du Burundi, en particulier en raison de la chute sans précédent que connaissent les activités du Zaïre sur les deux lacs.

45. Cette situation implique une perception très inégale du rôle des services de transport sur le lac Tanganyika.

46. Alors que l'économie du Burundi est fortement tributaire de l'efficacité de ce système de transport, celles des autres Etats riverains en sont nettement moins dépendantes, quelle que soit l'évolution future des niveaux respectifs des demandes de transport de ces quatre pays empruntant le lac. Il est fort possible en effet qu'à la normalisation du fonctionnement de l'économie du Zaïre, les activités de transport de ce pays sur le lac Tanganyika atteignent facilement, voire dépassent celles du Burundi.

47. Une telle perspective ne modifie en rien l'importance particulière que le Burundi réserve au rôle des transports sur ce lac. Autrement dit, le volume de la demande ne constitue pas pour le Burundi, le critère fondamental qu'imposent les techniques classiques d'organisation de l'exploitation des services de transport.

48. Une autre spécificité de la demande de transport sur le lac Tanganyika résulte du déséquilibre structurel très sensible qui caractérise le trafic et en particulier le trafic dominant (96,6% du trafic de transit du Burundi arrivent sur Bujumbura et seulement 3,4% partent de ce port - Tableau 3 du document ECA/GSY/MUL/CIE/III/26-a - Thème 1). La structure de la demande de transport sur le lac Tanganyika implique ainsi des voyages à vide permanents. Pour la gestion optimale de cette exploitation, l'entreprise a tout intérêt à choisir son attache au port de provenance de la plus grande part du trafic afin notamment d'être mieux informée sur l'évolution du marché de transport et réduire ainsi les immobilisations du matériel et de bénéficier d'une certaine réduction des coûts du personnel (indemnités du personnel embarqué).

49. En se référant aux données de 1994 (Tableau 3 mentionné ci-dessus), sur les 206 000 tonnes de marchandises débarquées au port de Bujumbura, 149544 tonnes (...%) provenaient de Kigoma, 39349 tonnes (...%) de Mpulungu et 17108 tonnes (...%) de Kalemie/Kabimba. L'établissement de l'entreprise à Kigoma, ou du moins à Mpulungu serait indiqué.

b) Cas du lac Kivu

50. Les caractéristiques de la demande de transport sur le lac Kivu diffèrent de celle du lac Tanganyika : le volume de trafic est

nettement moins important, le déséquilibre de tonnage suivant les trajets n'est pas sensible. Par contre, le clivage entre les activités de transport dans les eaux territoriales rwandaises et celles dans la zone zaïroise du lac demeure. La demande est segmentée en une demande de transport concernant le Rwanda et une demande de transport du Zaïre.

51. Cette segmentation du marché est loin d'être propice à la promotion des initiatives privées visant l'exploitation des services de transport sur le lac Kivu.

c) Niveau actuel de la demande et son évolution

52. Le niveau actuel de la demande globale de transport sur les deux lacs est estimé à environ 500.000 tonnes /an dont 400 000 tonnes pour le lac Tanganyika (230 000 tonnes pour le Burundi, 800 000 tonnes pour le Zaïre, 70. 000 tonnes pour la Tanzanie et 20 000 tonnes pour la Zambie). Ce tonnage englobe le trafic du carbotage intérieur, celui du cabotage inter-Etats et les marchandises en transit.

53. Les potentialités économiques des régions qui bordent les deux lacs, en particulier les régions burundaises, rwandaises, tanzaniennes et zaïroises auraient engendré une plus forte demande de transport sans le freinage généré par les troubles socio-politiques dans les trois pays riverains principales sources du trafic (Burundi-Rwanda-Zaïre totalisant en moyenne 80% environ du trafic des deux lacs).

54. L'importance de la part de la demande de transport sur les deux lacs que ces trois pays de la CEPGL dégagent implique que toute prévision de l'évolution de cette demande se dégage essentiellement des perspectives de variations de cette demande pouvant être escomptées de ces trois pays.

55. Aucun modèle de prévision n'est applicable aux situations de troubles socio-politiques et de crises économiques profondes qui frappent depuis quelques années ces pays.

56. Sous réserve de normalisation de ces situations, condition sine qua none de la reprise économique, l'hypothèse réaliste souscrirait au doublement du trafic sur les deux lacs à l'horizon 2005 (voir document CEA/GSY/MUL/CIE/III/10 - Etude sur la coopération entre les pays membres de la CEPGL et les autres Etats riverains dans le domaine de la maintenance et du balisage des voies navigables des lacs Kivu et Tanganyika).

57. Ce qui amènerait à prévoir vers cette période un trafic global de l'ordre de 1 000 tonnes/an sur les deux lacs.

1.2.3 L'OFFRE DE TRANSPORT

58. L'analyse détaillée de l'offre de transport sur les deux lacs, sur le plan de sa potentialité à répondre à la demande est reflétée dans le document ECA/GSY/MUL/CIE/III/26 - a.

59. La question abordée ci-après consiste à relever et examiner, à travers les gestionnaires de l'offre à savoir notamment les entreprises opérant actuellement sur les deux lacs, les caractéristiques fondamentales de l'offre pouvant peser sur toute prise de décision centrée autour du projet de restructuration des services de transport sur ces lacs.

a) Les statuts juridiques des entreprises de transport sur les deux lacs

i) La petite batellerie

60. Dans les cinq pays riverains aux deux lacs la profession de petite batellerie est exercée par des opérateurs privés pour lesquels les activités de transport servent essentiellement d'appui à des professions commerciales. Le transport pour compte propre domine dans cette catégorie qui opère pratiquement sans aucun encadrement technique de la part de l'autorité nationale de tutelle.

ii) La moyenne batellerie

61. La moyenne batellerie est exploitée au Burundi (en particulier) et au Zaïre par des sociétés privées du type familial (sociétés de personnes à responsabilités limitées - SPRL). Ces sociétés ne disposent en général que d'équipements techniques certes en bon état, mais très limités (une à deux unités) aux capacités très distinctes. Au Rwanda, elle était gérée par une entreprise publique alors en cours de restructuration, l'ONATRACOM. La moyenne batellerie n'opère ni en Tanzanie ni en Zambie.

62. Le Burundi, la Tanzanie et le Zaïre disposent chacun d'une entreprise de la catégorie de la batellerie industrielle.

63. Pour le Burundi, il s'agit de ARNOLAC qui jouit d'un statut d'entreprise privée. ARNOLAC exerce exclusivement la profession de transporteur lacustre.

64. Pour la Tanzanie, c'est la Tanzanian Railways Corporation (TRC) qui exploite les services de transport sur le lac Tanganyika.

65. La TRC est une entreprise publique à activités multiples chargée de gérer les Chemins de fer nationaux ainsi que les ports, les transports lacustres et les chantiers navals sur toutes les voies navigables intérieures tanzaniens.

66. Au Zaïre, la batellerie industrielle opérant sur les lacs Kivu et Tanganyika est rattachée à la Société des Chemins de Fer de

l'Est (SFE), entreprise publique actuellement en cours de restructuration. Cette réforme institutionnelle a conduit à la privatisation de la gestion des services ferroviaires. Cette gestion est confiée à la Société Interrégionale Zaïroise du Rail (SIZARAIL) mise en place en 1995. SIZARAIL n'étant pas concernée par la gestion de l'exploitation des services de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika, la SPE qui reste propriétaire du patrimoine ferroviaire, a institué, pour ce faire, la Direction Générale des Transports Lacustres (DGTL) basée à Bukavu. La gestion de la batellerie industrielle du Zaïre sur les deux lacs est ainsi confiée directement à la DGTL qui hérite d'un statut d'entreprise publique de la SFE. La privatisation de la gestion des services de transport lacustre par la constitution d'une société similaire à SIZARAIL (probablement dénommée SIZALAC) est actuellement engagée. L'aboutissement de projet confierait à SIZALAC la gestion des ports lacustres, de la flotte et des chantiers navals du Zaïre sur les deux lacs, patrimoine qui restent propriété de la SPE.

67. Il découle de ce qui précède que les entreprises opérant actuellement sur les deux lacs répondent à de grandes variétés de statuts juridiques et formules d'exploitation privées : agissant plutôt pour compte propre (commerçants-transporteurs de la petite batellerie), privées oeuvrant pour compte de tiers et se limitant exclusivement à l'exploitation de services de transports lacustres (moyennes batelleries au Burundi et au Zaïre), entreprises publiques combinant des activités multiples de transport comme au Rwanda (transports routiers et lacustres avec ONATRACOM) ou en Tanzanie (TRC chargée de l'exploitation des transports ferroviaires et lacustres ainsi que de la gestion des ports lacustres et des chantiers navals); batellerie industrielle exercée par une entreprise publique (formule DGTL actuelle) ou par une société de gestion privatisée intégrant l'exploitation des services de transport, des ports et des chantiers navals (formule SIZALAC en cours de création).

b) Les systèmes et capacités de gestion des entreprises de transports sur les deux lacs

68. Aucune des entreprises de la petite batellerie ne dispose d'une structure de gestion de leurs activités de transport. Ces transporteurs, pour la plupart pour compte propre en appui à leurs principales activités, le commerce, ne sont pas ainsi en mesure d'établir la rentabilité de leurs opérations de transport. Elles restent fermement convaincues que la dépendance à des services de transport qu'elles en contrôlent pas elles-mêmes est préjudiciable à la bonne marche de leurs exploitations commerciales.

69. La rentabilité de leurs entreprises de transport n'est pas une préoccupation. A cet égard, elles sont plutôt réfractaires à toute idée d'organisation qui briserait leur conviction de disposer de leurs propres services de transport pour garantir la viabilité de

leurs commerces.

70. Les structures de gestion des entreprises de la moyenne batellerie, familiales pour la plupart, sont très rudimentaires. Elles ne dépassent pas le stade de la simple comptabilisation des dépenses et des recettes. Aucune d'entre elles n'est en mesure de déterminer le prix de revient du voyage (rotation) de leurs unités suivant les différentes relations. Elles appliquent passivement les tarifs des entreprises de la catégorie industrielle. Ce qui leur réduit d'autant l'exercice de la libre concurrence. Le système de gestion familiale de ces entreprises en fait des propriétés familiales inaliénables. Elles seraient prêtes à examiner toute forme d'organisation ne mettant pas en cause cette condition qu'elles considèrent comme primordiale.

71. Le système de gestion des entreprises du type industriel est plus développé. Il ne leur permet toutefois pas de procéder à une analyse stricte et au suivi soutenu de leur exploitation. Il s'agit en général des données comptables globales desquelles sont calculés des coûts moyens annuels servant de référence pour tester la validité des tarifs. Cette capacité de gestion plutôt limitée les rend méfiantes vis-à-vis des entreprises concurrentes par rapport auxquelles elles n'arrivent pas à se situer réellement. Dans cette situation, toute idée de restructuration est d'abord ressentie comme une main mise et non comme une solution possible visant l'amélioration de l'efficacité des services de transport.

72. Ainsi du fait de la défaillance à tous les niveaux de leur système de gestion, il s'établit actuellement entre les responsables des entreprises opérant sur les deux lacs une méfiance mutuelle entretenant un environnement peu favorable à l'acceptation d'actions de réorganisation, lesquelles sont plutôt considérées comme des mesures mettant en cause les intérêts de leurs entreprises et qui en particulier leur en dessaisissant le contrôle à terme.

c) Les équipements d'intervention des entreprises de transports sur les deux lacs

73. Un des objectifs des mesures de restructuration des entreprises de transport sur les deux lacs vise l'adaptation de l'offre de capacité à la demande de transport.

74. L'étude du système d'exploitation du marché de transport sur les deux lacs révèle actuellement un excédent notable de capacité offerte. Ce qui, dans l'immédiat, n'incite pas la création d'une nouvelle entreprise quel qu'en soit le statut (co-entreprise ou autres) qui se traduira par une aggravation du déséquilibre entre l'offre et la demande globales.

75. Dans ce contexte, les mesures de restructuration envisageables devraient se limiter à la réorganisation des entreprises présentes

sur les deux lacs sauf en ce qui concerne le Rwanda où les conditions sont toute autre des suites des troubles. Pour la conduite d'un tel projet, divers facteurs ayant traits aux caractéristiques techniques des équipements en service, doivent être pris minutieusement en considération notamment :

- la vétusté des équipements :

76. Restructurer des entreprises opérant avec des matériels vétustes et obsolètes, sans convenir d'un programme précis de remise en état et d'acquisition de matériels adéquats, ne garantit aucunement la réalisation de l'objectif visé. En gros les équipement mis en service sur les deux lacs, en particulier ceux exploités par les grandes entreprises sont observées et en état avancé de vétusté.

- l'hétérogénéité des capacités et diversification des équipements :

77. Les petites entreprises disposent d'unités automotrices de très faible capacité (2 à 50 tonnes), de fabrication artisanale (métalliques ou en bois) souvent équipées de moteurs hors-bord fonctionnant à l'essence.

78. Les moyennes entreprises exploitent des bateaux dont les capacités couvrent la gamme allant de 100 à 1200 tonnes, presque exclusivement des automoteurs spécialisés pour le transport des marchandises sèches non conteneurisées.

79. Les équipements appartenant aux grandes entreprises, malgré leur vétusté, sont plus diversifiés et mieux adaptés aux trafic. ARNOLAC aligne des automoteurs pour marchandises sèches (très faiblement utilisés) des barges remorquées pour marchandises générales et produits pétroliers ainsi qu'un porte-conteneurs. TRC possède trois unités automotrices dont deux mixtes pour passagers-marchandises générales et une pour le transport des produits pétroliers. La SGTI offre des automoteurs et barges remorquées pour marchandises sèches, des barges pétrolières et des unités spécialisées pour passagers. Leurs capacités vont de 200 à 1700 tonnes.

80 Les unités automotrices sont plutôt plus mal adaptées à l'exploitation d'un trafic aux structures déséquilibrées. De ce fait et dans la mesure où les moyennes entreprises opérant sur les deux lacs ne disposent que d'unités automotrices conçues uniquement pour le transport des marchandises sèches, une restructuration de ces entreprises visant à les regrouper risque d'accentuer la faible adaptation de leurs matériels au trafic si elle n'est pas accompagnée d'efforts de diversification des équipements (porte-conteneurs, unités de transport de passagers, unités pour produits pétroliers...)

d) Les tailles des entreprises de transport sur les deux lacs

81. La capacité offerte et la part du marché acquise sont les deux principaux indicateurs auxquels on peut se référer pour apprécier actuellement la taille des entreprises de transport sur les deux lacs.

82. La petite batellerie qui exploite un marché à part n'intéressant pas les autres catégories d'entreprises, regroupe des transporteurs de tailles marginales mais comparables. Sur ce point de vue, la restructuration de cette catégorie d'entrepreneurs peut se concevoir.

83. La moyenne et la batellerie industrielle s'affrontent dans une certaine mesure (tarification mise à part) en concurrence directe sur un même segment de marché. Chacune des grandes entreprises de transport sur les deux lacs (ARNOLAC, TRC, SGTL) offrent au minimum 80% de la capacité de transport national sur ces lacs et accaparent environ 80% du trafic global. Une restructuration misant sur une association entre seulement deux de ces entreprises, en particulier entre ARNOLAC et SGTL consisterait à une situation de monopole caractérisé et réduirait les autres entreprises à de simples figurantes condamnées à disparaître.

84. Par contre, en se référant plus spécifiquement à leur taille, les entreprises de la moyenne batellerie opérant sur les deux lacs sont comparables entre elles et subissent pratiquement de la même façon la concurrence des grandes entreprises. À cet égard, leur rapprochement se conçoit plus rationnellement dans la mesure où elles le perçoivent en premier lieu comme des actions concertées et nécessaires permettant de briser la suprématie des grandes entreprises et d'instaurer une plus libre et équitable concurrence entre les acteurs du transport sur les deux lacs.

c) L'offre dans la perspective d'accroissement de la demande de transport sur les deux lacs

85. Comme il a été souligné, cette perspective est, en premier lieu, conditionnée par la normalisation des situations dans les Etats riverains déstabilisés par les troubles socio-économiques.

86. Cela étant, l'hypothèse possible retenue mise sur un doublement du trafic à l'horizon 2005.

87. Dans ce contexte, la venue sur le marché de nouvelles entreprises en particulier de co-entreprises pourrait se concevoir. Elle serait toutefois circonscrite par la capacité ou non des entreprises existantes à adapter leurs systèmes de gestion et leurs équipements aux exigences des services requis.

88. A cet égard, si la tendance actuelle des grandes entreprises

notamment et des moyennes entreprises dans un degré moindre, à accorder peu d'attention aux efforts de renouvellement et de modernisation des équipements de transport persistait, alors la création de co-entreprises de transport plus dynamiques et plus efficaces devait être encouragée et deviendrait une nécessité aux environs de l'an 2000. Et pour cela, il faudrait engager dans les deux ans à venir les démarches appropriées basées sur l'évaluation des actions concrètes qu'auraient prises les entreprises existantes pour adapter leurs moyens d'intervention aux besoins des usagers.

1.2.4 FACTEURS MONETAIRES

89. Les questions qui en dérivent (disparité monétaires, taux et contrôle des changes, compensation, circulation des capitaux...) relèvent essentiellement des politiques monétaires nationales des Etats riverains aux deux lacs. Il s'agit donc de facteurs que ne maîtrisent pas les opérateurs de transports sur ces voies navigables.

90. Sur ce point toutefois, ces opérateurs bénéficient des avantages majeurs que peut leur procurer l'adhésion des cinq pays riverains à la même entité économique sous-régionale, le COMESA. Les dispositions du Traité de cette institution relatives à la coopération monétaire et financière précisent en effet, à l'article 73 que, les "Etats membres s'engagent, jusqu'à ce qu'une banque centrale commune soit mise en place, à régler tous les paiements en rapport avec toutes les transactions en biens et services au sein du Marché commun par la voie de la Chambre de compensation". Cette institution est établie et fonctionne actuellement.

1.3. FACTEURS INSTITUTIONNELS

1.3.1 Au niveau sous-régional

a) Les mécanismes institutionnels sous-régionaux chargés de la navigation intérieure

i) Mécanisme CEPGL

91. Pour le suivi de la mise en oeuvre du programme CEPGL en matière de navigation intérieure, en particulier du projet de création d'une Compagnie commune sur les lacs Kivu et Tanganyika, la CEPGL a mise en place, sous l'impulsion du MULPOC de Gisenyi, le Comité Permanent des Responsables nations des Transports sur ces deux Lacs (le COPTRALAC en sigle).

92. Dès sa création en mai 1986, le COPTRALAC, tout en réfléchissant dans le cadre de séminaires et de ses réunions sur les modalités d'établissement de la Compagnie commune, avait réservé une plus grande attention aux problèmes techniques exigeant

de solutions plus urgentes. Le balisage et la restauration des échelles d'étiage du lac Kivu ainsi que le dragage des ports CEPGL du lac Tanganyika s'inscrivaient alors parmi les domaines prioritaires. L'examen en détail de ces deux questions était confié à deux groupes de travail spécifique : le Groupe de travail balisage dont les efforts avaient abouti à l'exécution en coopération des travaux de balisage et de restauration des échelles d'étiage du lac Kivu, et le Groupe de travail dragage qui avait fait entreprendre en coopération les études et levés hydrographiques de pré-dragage des ports CEPGL du lac Tanganyika ainsi que l'étude des besoins de dragage des ports du lac Kivu. Ces deux Groupes de travail fonctionnaient efficacement. Un Groupe de travail réunissaient les entreprises de transport sur les deux lacs chargé de mener les consultations et concertations nécessaires à la création d'une Co-entreprise n'était pas jusqu'à présent institué malgré son importance. A l'instar du COPIC (Comité Permanent sur le Transport Aérien), les échanges de vue et les contacts poursuivis entre les responsables des compagnies aériennes nationales avaient beaucoup peser dans la réalisation satisfaisante avec la participation directe de ces compagnies, de l'étude de faisabilité pour la création d'une Compagnie aérienne commune CEPGL. Il est en effet difficile de susciter a coopération entre des entreprises qui ne se connaissent pas voire qui développent entre elles une certaine méfiance mutuelle.

ii) Mécanisme COMESA

93. Le Comité Technique Permanent sur le lac Tanganyika était créé en novembre 1990 sur décision du Conseil des Ministres du COMESA (ZEP à l'époque). Ce Comité avait tenu sa première réunion en Juin 1995 avec à l'ordre du jour l'examen des points ci-après (voir document COMESA) 2 AM/COM/OPTC/TCD/1/3 -Rapport de la première réunion du Comité Technique Permanent sur le lac Tanganyika.

- la prévention de la pollution et la protection de l'environnement,
- les communications,
- la recherche et le sauvetage,
- les services de météorologie,
- les ports et les infrastructures portuaires,
- la mise en valeur des ressources humaines.

94. Ces préoccupations immédiates recoupent dans leur grande ligne celles du COPTRALAC dont le programme couvrant la sécurité, l'harmonisation de la réglementation de transport fluvio-lacustre (projet déjà existant), les communications (accords de principe de financement du projet) les ports (dragage) et la mise en valeur des

ressources humaines (identification des facilités de formation CEPGL dans le domaine de la navigation intérieure) avait enregistré un stade de mise en oeuvre plus avancé. Toutefois, les tentatives de rapprocher les deux Comités permanents n'avaient abouti jusqu'ici qu'à des résultats très mitigés limités à de simples échanges de correspondances.

b) Les accords communautaires en matière de navigation intérieure

i) Coopération en matière d'organisation de l'exploitation des services de transport

95. Le cadre de coopération COMESA en matière de transport par voies d'eau intérieures est défini à l'article 89 de son Traité.

96. Pour ce qui concerne l'organisation de l'exploitation des services de transports, l'aliéna (h) de cet article précise que les "Etats membres ayant des voies d'eau intérieures navigables communes doivent promouvoir, chaque fois que possible, la coopération entre eux en entreprenant des projets communs de transport par voies d'eau intérieures, notamment en créant des services communs de transport par bateau".

97. Sans que ces préoccupations figurent de façon aussi formelle et explicite dans les dispositifs fondamentaux adoptés par la CEPGL, l'organisation des services de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika dans l'optique de la mise en place d'un système d'exploitation intégré (Compagnie commune) a toujours constitué l'un des centres d'intérêt de la Communauté en matière de navigation intérieure, notamment en tant que facteur essentiel à l'intégration et au désenclavement (interne et vers l'extérieur) de son territoire.

ii) Cadre juridique d'établissement d'entreprises privées multinationales

98. La convention CEPGL sur la libre circulation des hommes d'affaire, des capitaux, des biens et services ainsi que le statut type des entreprises communes et communautaires alors en cours de ratification fixent au sein de cette Communauté les modalités de mise en place de co-entreprises privées ou relevant des pouvoirs publics des Etats membres.

99. Au niveau du COMESA, seul le secteur de l'industrie a fait l'objet de mesures institutionnelles spécifiques à la création et aux modalités de fonctionnement des entreprises multinationales point (b) de l'article 101 du Traité. Le Protocole d'application de ce dispositif permettra, dans ce domaine, de définir les directives sur l'établissement de ces entreprises. Il sera nécessaire de prévoir leur extension aux entreprises de transport, à l'instar de ce qui a été conçu pour la CEPGL et de s'assurer de

leur applicabilité tant aux entreprises multinationales étatiques, semi-étatiques que surtout privées.

iii) Cadres juridiques sur le transport de transit

100. Comme il résulte de l'étude du système d'exploitation du marché de transport sur les deux lacs (document ECA/GSY/MUL/CIE/III/26-a), plus de 80% du trafic des deux lacs empruntent les circuits du transport de transit international.

101. Il est ainsi primordial aux entreprises ou co-entreprises opérant ou intéressées à opérer sur ces lacs d'être informées des mesures institutionnelles sous-régionales fixant l'exercice du transport de transit.

102. Aucun dispositif spécifique au transport de transit sur les deux lacs ne figurent dans les textes institutionnels de la CEPGL. L'extension à la navigation intérieures de l'accord CEPGL sur le transit du transport routier pose des problèmes. Par contre les trois Etats membres de la CEPGL sont parties prenantes de l'accord du Corridor Nord qui inclut le transport sur les voies navigables intérieures du réseau de ce Corridor.

103. L'annexe I du Traité COMESA s'intitule "Protocole sur le commerce de transit et les facilités de transit". Ce Protocole est applicable à tous les modes de transport terrestre.

104. Par contre, le régime d'assurance et responsabilité civile, défini dans le Protocole faisant l'objet de l'Annexe II du Traité ne concerne que le transport routier.

c) Les cadres consultatifs pour l'exploitation des services de transport sur les deux lacs

i) Les Commissions consultatives

105. Elles se présentent essentiellement sous deux formes :

- les Commissions consultatives bilatérales inter-Etats : Commission Burunda-Tanzanie ou Burundi-Zambie. Les décisions prises par les Ministres de tutelle de la navigation intérieure sur proposition des Experts concernés engagent la responsabilité des Etats participants à ces Commissions dont la faiblesse pourrait être imputée à l'absence de mécanismes communs de suivi de la mise en oeuvre des décisions;

- la Commission consultative tripartite des responsables des grandes entreprises de transport sur le lac Tanganyika (ARNOLAC/TRC/SNCZ actuellement DGTL) : les domaines de compétence de cette Commission sont plus orientés sur l'exploitation des services de transport en particulier la coopération y relative entre ces entreprises. Les décisions n'engagent que les

entreprises et ne dépassent pas souvent le stade de vœux exprimés non suivis de faits.

ii) Convention bilatérale d'exploitation du trafic sur le lac Tanganyika

106. Pour l'exploitation du trafic sur le lac Tanganyika, les deux principales entreprises (80% du marché sinon plus) à savoir ARNOLAC et SNCZ/DGTL ont adopté une "Convention de collaboration et d'assistance mutuelle". Cette Convention fixe :

- les prestations de services que les deux entreprises peuvent s'échanger;
- la cession de cargo par l'une ou l'autre;
- la responsabilité et la rémunération pour ces prestations de services;
- l'assistance mutuelle en matière de sauvetage et de réparation des unités.

107. La responsabilité de la mise en application des dispositifs de la Convention relève des deux entreprises dont le seul recours en cas de non respect consiste à engager un arbitrage à l'amiable.

1.3.2 AU NIVEAU NATIONAL

A) Les politiques nationales de libéralisation /privatisation du secteur des transports et les cumuls d'activités

108. Dans le cadre de leurs propres programmes de développement du secteur des transports et/ou suite aux orientations des Programmes d'Ajustement Structurel, les Etats riverains soutiennent chacun en ce qui le concerne des politiques de restructuration et de privatisation de l'exploitation des opérations de transport sur les deux lacs.

109. Pour le Burundi qui a enregistré les progrès les plus sensibles dans ce domaine, ces politiques ont abouti :

- à la séparation de l'exploitation des ports de l'exploitation des services, de transport;
- à la privatisation intégrale de la gestion de l'une et l'autre exploitation par la création de la Société d'Exploitation du Port de Bujumbura (EPB) et la réalisation d'un programme de libre accès à la profession de transporteurs lacustres actuellement exercée entièrement par des entreprises privées;

- au maintien sous la responsabilité de l'Etat, de la gestion des infrastructures de la navigation intérieure;

110. Pour le Rwanda et la Zambie : l'Etat assure encore la gestion des infrastructures portuaires cumulativement à l'exploitation des services de transport en concurrence directe avec des entreprises privées. Des projets sont en cours pour privatiser la gestion des opérations de transports incluant ou non la gestion des ports. La gestion des infrastructures de navigation relève des services publics.

111. Pour la Tanzanie et le Zaïre, les politiques de restructuration engagées, mais avec une certaine lenteur, ne sont pas encore parvenues à leur maturation. Officiellement, la gestion de la navigation intérieure incluant l'exploitation des services de transports, des ports et des chantiers navals reste encore assumée par des services publics en même temps responsables de la gestion du transport ferroviaire dont le réseau est connecté à ces voies d'eau. Ce système de cumul d'activités, source permanente de lourdeurs de gestion, est préjudiciable à la navigation intérieure traitée comme activités secondaires auxquelles l'allocation des moyens requis pour le fonctionnement et en particulier pour les investissements n'est consentie en générale que sur base de reliquats budgétaires.

112. D'autre part, les expériences ont toujours montré que l'affectation à une des entreprises de transport de la gestion cumulée des ports et des chantiers navals fournit à celle-ci des moyens pour tronquer à son avantage les conditions de concurrence sur le marché de transport. C'est la situation qui a favorisé au Zaïre le développement voire la prolifération des facilités d'accostage et chantiers navals privés. Actuellement elle est à la base de l'une des raisons majeures qui ont poussé le Burundi et le Rwanda à disposer de leurs propres chantiers navals, malgré la sous-utilisation caractérisée des chantiers navals existants (chantiers TRC à Kigoma et chantier SGTL à Kalémie sur le lac Tanganyika, chantier SGTL à Bukavu sur le lac Kivu).

113. Des actions visant à séparer la gestion des trois fonctions commerciales principales de la navigation intérieure (fonction exploitation des services de transport, fonction exploitation des ports et fonction exploitation des chantiers navals) figurent ainsi au nombre des mesures institutionnelles incitatives visant la restructuration rationnelle des entreprises de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika.

b) Les législations nationales de la navigation intérieure

114. Chacun des cinq Etats riverains aux deux lacs dispose de sa propre législation nationale sur la navigation intérieure héritée, dans bien des cas, des autorités coloniales. Seul le

Burundi a procédé à la révision de sa législation dont le projet est en cours d'adoption par les autorités compétentes du pays.

115. Pour les opérateurs économiques de transport sur les deux lacs, les différences entre les instruments nationaux réglementant la navigation intérieure constituent autant d'handicap au bon fonctionnement de leurs entreprises.

116. Au sein de la CEPGL, le COPTRALAC avec la collaboration directe du MULPOC et de la CEPGL avait initié projet d'harmonisation de la réglementation de la navigation intérieure. Une première version avait été élaborée. Le texte n'intégrant toutefois pas les préoccupations en la matière des deux autres Etats riverains à voir se poursuivent actuellement.

117. Au niveau du COMESA, la préparation d'une réglementation harmonisée de la navigation intérieure figure parmi les activités prioritaires du Comité Technique Permanent sur le lac Tanganyika.

118. Ces deux projets textes devraient être revus et fondus en un seul qui couvrirait tout le système de navigation intérieure COMESA/CEPGL de la région des Grands Lacs, avec, si nécessaire, des dispositifs spécifiques à chacune des composantes (lacustres, fluviales) du réseau segmenté du système.

1.4 AVANTAGES ET PROBLEMES LIES A LA CREATION DE CO-ENTREPRISES

119. Les avantages et les problèmes liés à tout projet de regroupement d'entreprises de transport et/ou d'instauration de la coopération entre elles sont actuellement connus. De nombreuses études y relatives, notamment des études de faisabilité celle relative à la création d'une compagnie aérienne commune CEPGL par exemple ont traité en profondeur ces questions, lesquelles le seront aussi, lorsque la décision sera prise d'étudier en détail la création d'une co-entreprise de transport ou de promouvoir une forme de coopération quelconque entre les opérateurs de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika.

120. A cet égard, on se limitera ici à faire un aperçu rapide des avantages et des problèmes principaux pouvant résulter de l'établissement d'une co-entreprise de transport dans le cadre spécifique des lacs Kivu et Tanganyika.

1.4.1 LES PRINCIPAUX AVANTAGES

a) Modernisation et diversification des équipements

121. La vétusté globale des équipements en service sur les deux lacs implique des programmes urgents de modernisation. La diversification des équipements exploités par les moyennes entreprises de transport a été identifiée comme un des facteurs

garantissant leur compétitivité vis-à-vis des grandes entreprises. Modernisation et diversification d'équipements requièrent des investissements plutôt lourds, insupportables par une moyenne entreprise agissant seule, mais pouvant être repartis entre les partenaires d'un regroupement plus structuré.

b) Répartition des charges de gestion des entreprises

122. Dans leur ensemble, les moyennes entreprises opérant sur les deux lacs présentent des défaillances caractérisées de leurs systèmes de gestion. Leur efficacité mais surtout leur compétitivité en sont fortement grevées. Un regroupement en co-entreprise conduira à une prise en charge conjointe des épreuves de gestion donc à la possibilité de disposer d'un appareil de gestion rationnel et approprié.

c) Accessibilité aux crédits

123. L'efficacité améliore la rentabilité d'une entreprise laquelle constitue un des critères fondamentaux d'accès aux crédits. Dans la mesure où le regroupement des moyennes entreprises en co-entreprises suscite une efficacité globale, il permettra une plus grande facilité et une garantie accrue pour l'octroi des crédits nécessaires à financer les grandes opérations de l'entreprise (acquisition d'équipements, modernisation du système de gestion...).

d) Partages des risques commerciaux

124. S'agissant des activités de transports sur les deux lacs, les deux facteurs majeurs pouvant générer des risques commerciaux sont la baisse de la demande et la pression de la concurrence.

125. La récession, ainsi que des troubles socio-économiques plus ou moins prolongés affectent souvent la demande et contraignent, entre autres, à des immobilisations coûteuses d'équipements (cas de la DGTL actuellement). Par ailleurs, des entreprises plus structurées telles que ARNOLAC ou la DGTL peuvent s'organiser pour modifier à leur faveur les conditions de la concurrence. Les moyens dont elles disposent leur offrent plus de possibilité d'agir dans ce sens, par exemple par des actions de modernisation, d'adaptation et de diversification des équipements pouvant conduire rapidement au vieillissement technique prématuré du matériel des entreprises concurrentes n'ayant pas pu soutenir les mêmes efforts.

e) Meilleure adaptation de la capacité offerte

126. L'adaptation de la capacité offerte se réfère à deux exigences: adaptation en fonction du volume/tonnage de la demande (capacité offerte) et adaptation en fonction de la structure, (nature des marchandises) de la demande (spécialisation des

équipements).

127. Une meilleure coordination de l'exploitation des équipements mis en commun au sein d'un regroupement d'entreprises ainsi qu'une plus grande potentialité de diversification des matériels dans ce cadre conduisent à une adaptation plus optimale de la capacité offerte.

f) Amélioration de la compétitivité

128. Le pouvoir compétitif d'une entreprise de transport est lié directement au niveau d'efficacité des services qu'elle offre. Les avantages énumérés ci-avant attendus d'un regroupement d'entreprises de transport sur les deux lacs répondent à des facteurs d'amélioration de la compétitivité de la co-entreprise qui en résulte.

1.4.2 LES PROBLEMES MAJEURS

129. En plus des facteurs classiques, externes aux activités de la navigation intérieure, entravant la constitution d'un regroupement d'entreprises tels que des facteurs politiques et monétaires, des facteurs découlant des insuffisances institutionnelles, on citera en ce qui concerne plus spécifiquement les opérateurs du transport sur les deux lacs les problèmes majeurs ci-après :

a) Manque de diversification des équipements des entreprises susceptibles de se regrouper

130. Comme cela a été souligné (point 1.2.3), une meilleure organisation des conditions de concurrence en matière de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika cible le regroupement des moyennes entreprises qui y opèrent actuellement. L'intérêt d'un tel regroupement doit par ailleurs se fonder aussi sur une bonne diversification (par rapport à la structure du trafic) des matériels d'exploitation qu'apportera chacun ces partenaires de cette formation. Il se trouve que tous ces partenaires potentiels disposent à l'heure actuelle du même type d'équipements de transport : des unités auto-motrices pour marchandises sèches. Sans un programme concret de diversification d'équipements un regroupement envisagé dans de telles conditions diminue son agressivité d'intervention sur la concurrence pouvant être nuisible à sa viabilité.

b) Les conflits d'intérêt entre les entreprises susceptibles de se regrouper

131. De par leurs statuts juridiques, il s'agit presque exclusivement d'entreprises familiales (à responsabilité de personnes) comprises, non pas seulement comme un outil de production mais surtout comme un patrimoine familial auquel on attache en même temps une plus ou moins grande valeur sentimentale.

Un regroupement pressenti dans ce contexte comme une cession partielle voire totale du patrimoine familial, rencontre de fortes réticences pour se réaliser.

DEUXIEME CHAPITRE

2. CO-ENTREPRISE ET AUTRES FORMES DE COOPERATION POUR AMELIORER L'EFFICACITE DES OPERATIONS DE TRANSPORT SUR LES LACS KIVU ET TANGANYIKA

2.1 CO-ENTREPRISE DE TRANSPORT SUR LES DEUX LACS DANS LE CONTEXTE IMMEDIAT

132. IL est apparu actuellement que, même si l'on se référerait non pas à la capacité nominale globale mais à la capacité technique globale offerte sur les deux lacs, l'offre exéderait encore largement la demande de transport, en particulier dans une hypothèse d'exploitation optimale des équipements à savoir :

- rotation de quatre jours en moyenne sur les liaisons Bujumbura-Kigoma Bujumbura-Kalemie, Kigoma-Kalemie (2 journées à chaque port 2 nuits de navigation), soit 75 rotations par an pour 300 jours d'exploitation annuelle des unités;
- rotation de 6 jours en moyenne sur les relations Bujumbura-Mpulungu, Kigoma-Mpulungu et Kalemie-Mpulungu (2 jours de navigation effective, 2 jours respectivement à chaque port). Ce qui correspond annuellement à 50 rotations pour 300 jours d'exploitation.

133. En comparant ces données aux meilleurs résultats enregistrés par les unités du lac Tanganyika en 1994, on constate que :

- Le M/V Bwiza qui a connu la plus bonne performance sur la relation Bujumbura-Kigoma, n'a effectué que 33 rotations correspondant à 44% seulement du nombre optimal de rotation;
- le M/V Baza a été le plus performant sur la relation Bujumbura-Mpulungu avec 12 rotations sur Mpulungu et 10 rotations sur Kigoma équivalentes à 7 rotations sur Mpulungu soit au total 19 rotations Bujumbura-Mpulungu. Ce qui reviendrait à moins de 20% du nombre optimal de rotations.

134. Cette situation conduit sans ambiguïté à la conclusion suivante dans l'immédiat, l'émergence d'une nouvelle entreprise quelle qu'en soit la forme (co-entreprise par exemple), en plus de celles qui existent déjà sur les deux lacs, amplifie la surcapacité et débouche sur le développement d'une concurrence anti-économique nuisible aux intérêts, tant de toutes les entreprises opérant sur ces lacs que des usagers et des Etats concernés, le Burundi en particulier.

135. Dans ces conditions, le projet de réorganisation ne devrait concerner dans l'immédiat que les entreprises existantes et parmi celles-ci, les moyennes entreprises pour les raisons évoquées dans le premier chapitre.

2.1.1 PROMOTION DU PROJET DE CO-ENTREPRISE DANS LE CADRE CTP (COMESA)/COPTRALAC (CEPGL)

136. Il a été montré que l'intérêt économique d'une restructuration des entreprises actuelles de transport sur les deux lacs se fonde sur des opérations entre de moyennes entreprises qui peuvent être de même nationalité (moyennes entreprises burundaises, zaïroises) ou de nationalités différentes (burundo-zaïroises par exemple).

137. Pour les entreprises candidates au regroupement, il faudra très rapidement résoudre les principaux problèmes liés à la réalisation de cet engagement tel que analysé dans le précédent chapitre.

138. On proposera pour cela le modèle adopté dans le cadre du projet CEPGL de création d'une compagnie aérienne commune et qui a permis de réduire dans un laps de temps acceptable, les distorsions d'intérêts entre les compagnies aériennes concernées.

139. Ce modèle requiert, dans les plus brefs délais, la constitution d'un groupe de travail ad hoc réunissant les responsables des entreprises concernées au sein du Comité Technique Permanent COMESA du transport sur le lac Tanganyika (couverture assurée de tous les pays riverains aux deux lacs) ou à défaut au sein du COPTRALAC (couverture limitée aux pays membres de la CEPGL).

140. A cet égard, avec ma collaboration du MULPOC, le secrétariat du COMESA et celui de la CEPGL devront conjuguer leurs efforts pour identifier (si possible dans le cadre du séminaire) ces entreprises et convenir des modalités de tenue de la réunion du groupe de travail ad-hoc.

141. C'est dans ce cadre qu'il sera surtout possible de rapprocher d'une manière pragmatique et concrète les intérêts respectifs et de concevoir par la suite une étude de faisabilité visant le regroupement entre ces entreprises. Toute action de restructuration engagée, sans la participation des entreprises impliquées aux activités de réflexion, de sensibilisation et de mûrissement du projet, à très peu de chance d'aboutir.

142. Dans la conduite de ces concertations, le Secrétariat de la CEPGL a accumulé, à travers les résultats palpables obtenus dans les cadres du COPIC (transport aérien) et du COPTRALAC (transport lacustre), de solides expériences qu'il pourra utilement partager avec le Secrétariat du COMESA pour définir et répartir rationnellement les rôles respectifs de ces deux organisations,

considération prise des besoins d'harmonisation de leurs interventions.

143. Il s'en suit que l'adoption dans le cadre du séminaire de directives précises et pratiques pour la constitution, au sein des CTP (COMESA)/COPTRALAC (CEPGL), d'un groupe de travail ad-hoc réunissant les responsables des entreprises du transport sur les deux lacs, répond dans l'immédiat à l'approche la plus pragmatique de mise en oeuvre du projet de création d'une co-entreprise pouvant apporter des améliorations des conditions actuelles des entreprises concernées (accroissement de la productivité et de la rentabilité) et de l'exploitation des opérations de transport sur les deux lacs (services de meilleure qualité à de moindres coûts).

2.1.2 AUTRES CADRES POSSIBLES DE PROMOTION DU PROJET DE CO-ENTREPRISE

a) Les Associations professionnelles de la navigation intérieure sur les deux lacs

144. Des associations professionnelles d'entreprises de transport telles que l'Association des Armateurs du Lac Tanganyika (ARSALAT) au Burundi, l'Association des Armateurs du Lac Tanganyika (AALTA) au Zaïre (Uvira) et l'Association des Armateurs du Lac Kivu (ASALAK) au Zaïre (Bukavu) ont été mises en place à l'initiative de ces entreprises.

ASALAT AU BURUNDI

145. L'ASALAT est une association sans but lucratif ouverte aux armateurs établis au Burundi pouvant être étendue aux armateurs non burundais du lac Tanganyika (article 1 du statut).

146. Selon l'article 3 de son statut, l'Association a pour but :

- la défense des intérêts des armateurs, en intervenant auprès de l'Administration pour toutes les questions intéressant directement ou indirectement l'Association;
- l'instauration d'un cadre de dialogue et de concertation entre les différents armateurs, ayant pour objectif notamment de renforcer leur coopération et de mieux défendre leurs intérêts;
- l'établissement de règles de déontologie de la profession d'armateurs et leur contrôle, afin de garantir la moralité, le sérieux et une assistance mutuelle en mer et rémunérée.

147. Le titre 2 du statut définit les organes d'intervention de l'ASALAT, comprenant :

- L'Assemblée Générale qui définit les orientations

générales de l'Association, décide de sa propre initiative ou à la demande de l'Autorité Publique de toutes les suggestions à faire à cette dernière au sujet des mesures législatives et réglementaires régissant la profession (article 13).

- Le Comité exécutif, composé de deux membres nommés pour deux ans par l'Assemblée Générale, est l'organe de direction de l'Association. Il est notamment chargé : de la préparation à l'intention de l'Assemblée Générale de toutes les décisions et actions relevant de cette dernière; de la gestion des biens de l'Association et la représentation de cette dernière en justice et à l'égard des tiers; de la préparation des dossiers d'admission de nouveaux armateurs en qualité de membres de l'Association; de la préparation du règlement d'ordre intérieur (article 22).

148. Les ressources de l'ASALAT proviennent des cotisations des membres ainsi que des dons et legs provenant de toute personne physique ou morale s'intéressant à l'Association (article 26).

149. Les trois moyennes entreprises burundaises de transport sur le lac Tanganyika (BATRALAC, SOTRALCA et TANGANYIKA TRANSPORT) ainsi que l'entreprise industrielle ARNOLAC sont actuellement les membres de l'ASALAT. ARNOLAC en assume la Présidence.

150. Les activités majeures de l'Association concernent pour le moment la révision et l'adoption des tarifs communs de transport qu'elle publie sous forme d'avis au public. La dernière fait l'objet de l'Avis au Public no. 1/95.

151. La domination flagrante de ARNOLAC dans le domaine du transport lacustre au Burundi est telle que les trois moyennes entreprises membres de l'ARSALAT éprouvent certaines difficultés pour jouer pleinement leur rôle au sein de l'Association. Des actions pouvant améliorer leur situation mais risquant de mettre en cause des intérêts de ARNOLAC sont souvent sanctionnées. Ainsi, la tarification commune adoptée par ASALAT reflète plutôt les préoccupations de ARNOLAC d'équilibrer son budget et toute tentative des moyennes entreprises de dévier de ces tarifs est mal vue par ARNOLAC qui l'interprète comme un acte délibéré de concurrence déloyale.

152. De même, ARNOLAC soutient le respect du système FIFO qui l'avantage au détriment des moyennes entreprises du fait de la suprématie de la capacité de transport (plus de 80%) qu'elle offre sur le marché intéressant le Burundi.

153. Dans ce contexte, des idées d'organisation que peuvent vouloir engager entre elles les moyennes entreprises burundaises opérant sur le lac telles qu'un projet de regroupement afin d'améliorer leur efficacité, seront perçues par ARNOLAC comme des actions portant atteintes à ses intérêts. ARNOLAC fera usage de sa

situation dominante sinon pour les combattre du moins pour surseoir leur mise en oeuvre.

154. Le dialogue, la concertation et la coopération évoqués à l'article 3 du statut de ASALAT s'expriment pour le moment d'une manière plutôt orientée dans l'optique des intérêts fondamentaux de ARNOLAC. La possibilité de promouvoir un projet de regroupement d'entreprises dans ce cadre (ASALAT), pourtant théoriquement approprié pour soutenir une telle initiative, reste très minime dans les conditions actuelles.

ii) ASALAK au Zaïre sur le lac Kivu

155. L'ASALAK est une Association sans but lucratif ayant pour objet (article 3 de son statut) :

- le désenclavement des deux régions du Nord Kivu et du Sud Kivu (Zaïre);
- la défense des intérêts des membres;
- l'amélioration des conditions de transport (marchandises et passagers) sur le lac;
- l'harmonisation des contacts entre Armateurs et Autorités administratives;
- de favoriser les échanges entre membres;
- d'arbitrer les conflits entre membres;
- de traiter en général toutes questions directes ou indirectes concernant les membres;
- de s'affilier à l'ANEZA pour cette dernière épauler l'Association.

156. Selon l'article 4 de son statut, ASALAK exerce ses activités en République du Zaïre dans les régions du Sud et du Nord Kivu. Ce qui semble exclure la possibilité d'accepter en son sein des armateurs exerçant des activités de transport sur le lac Kivu au Rwanda.

157. L'Association comprend une Assemblée Générale qui constitue son organe suprême (article 12) et un Comité directeur dont le mandat est de 3 ans renouvelable.

158. L'Assemblée Générale est compétente pour tout ce qui intéresse la vie de l'Association (article 13).

159. Les pouvoirs du Comité directeur sont notamment (article 18):

- d'engager et révoquer les personnels de l'Association;

- d'élaborer l'ordre du jour de l'Assemblée Générale;
- d'établir chaque année le rapport de gestion, le bilan d'inventaire et la prévision budgétaire;
- d'intenter des actions en justice;
- d'engager l'Association auprès du pouvoir public et de tiers.

160. Les ressources de l'Association sont constituées par des cotisations dont le taux est fixé par le Comité Directeur (article 10).

161. Actuellement, l'ASALAK est présidée par la DGTL (ex SFE). Elle jouit d'une position très dominante sur l'exploitation des services de transport zaïrois sur les deux lacs.

162. Dans cette Association, la DGTL s'impose par sa taille, si bien que les autres membres donnent très peu de crédit à la capacité de ASALAK de défendre réellement leurs intérêts qui ne rejoignent pas toujours ceux de la DGTL. Malgré son existence depuis Avril 1993, ASALAK n'est toujours pas effectivement opérationnelle. Une assistance lui semble nécessaire afin de l'aider à mieux cibler ses domaines de compétence et à renforcer sa capacité d'intervention.

163. Comme pour ASALAT, la possibilité de ASALAK de jouer un rôle actif adéquat dans la conduite d'un projet d'établissement d'un regroupement entre moyennes entreprises de transport sur le lac Kivu reste peu probable dans l'actuelle configuration de l'Association.

iii) Considérations particulières concernant les Associations professionnelles de la navigation intérieure sur les deux lacs.

164. Le fondement de ces associations répondent globalement à la défense des intérêts des armateurs et l'instauration entre eux d'un environnement favorable à la concertation et à une coopération transparente et dynamique. Des associations similaires peuvent exister entre les armateurs tanzaniens ainsi que zambiens sur le lac Tanganyika ou au Rwanda avant la cessation d'activités de ses armateurs sur le lac Kivu.

165. Malgré leurs objectifs similaires, ces associations s'ignorent: ASALAT pourtant ouverte selon son statut à l'adhésion des armateurs non burundais ignore l'existence de AALTA et de ASALAK. Plus grave encore, deux associations professionnelles d'armateurs zaïrois, l'une AALTA pour le lac Tanganyika basée à Uvira, l'autre ASALAK pour le lac Kivu basée à Bukavu située à seulement une centaine de km de Uvira, semblent n'avoir aucun lien

entre elles.

166. Pourtant, à leur niveau respectif, ces associations sont confrontées à de problèmes aigus d'inefficacité par manque de moyens. La conjugaison de leurs efforts génère dans une certaine mesure une synergie de groupe permettant d'améliorer, par elles mêmes, leur capacité d'intervention.

167. Le rôle du groupe de travail CTP (COMESA)/COPTRALAC (CEPGL) proposé précédemment s'avère capital en tant que catalyseur efficace du rapprochement entre les associations professionnelles des armateurs opérant sur les lacs Tanganyika et Kivu.

b) Les commissions inter-Etats concertation sur le transport sur les deux lacs

168. Une Commission inter-Etats Burundi/Tanzanie et une Commission Burundi/Zambie chargées d'examiner les questions, les concernant respectivement, relatives au transport sur le lac Tanganyika, ont été instituées.

169. Des projets bilatéraux de création de co-entreprise peuvent être utilement pilotés dans le cadre de ces institutions. En tant qu'organes de prise de décision, elles ont toutefois tendance à adopter l'approche classique de décider d'abord l'exécution d'une étude de faisabilité. Or, comme cela a été souligné, le succès d'un tel projet, aussi bien à son stade de conception et de réalisation qu'à sa phase opérationnelle, est cautionné par l'adhésion préalable des entreprises concernées, acquise en particulier par des concertations entre elles ainsi que par leur participation active à l'exécution de ces différentes étapes du projet.

c) Les Commissions consultatives inter-entreprises opérant sur les deux lacs

170. Une commission consultative tripartite a été établie entre les trois entreprises de catégorie industrielle opérant sur le lac Tanganyika à savoir ARNOLAC (Burundi), TRC (Tanganyika) SNZ actuellement SGTI (Zaïre).

171. Elle est intervenue jusqu'à présent de façon sporadique pour résoudre des problèmes conjoncturels connexes à leurs opérations de transport sur le lac. Cette commission est devenue pratiquement inactive ces derniers temps et elle n'inclut pas les moyennes entreprises dont le regroupement est cependant le plus profitable à l'amélioration des services de transport sur les deux lacs. A cet égard, cette Commission, qui devrait être réactivée pour restaurer la coopération établie entre les trois grandes entreprises du lac, ne constitue pas un vecteur approprié de gestation d'un projet de regroupement entre moyennes entreprises de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika. Ce qui est d'autant plus vrai dans la mesure où ce projet est perçu par ces grandes

entreprises comme contraire à leurs intérêts.

2.2 UNE CO-ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT FUTUR DES ACTIVITES DE LA NAVIGATION SUR LES DEUX LACS

172. L'hypothèse de développement formulée s'articule sur le doublement en dix ans (horizon 2005) du trafic sur les deux lacs (voir document ECA/GSY/MULP/CIE/III/26 - a du séminaire), passant globalement de 500 000 tonnes/an à environ 1 000 tonnes/an.

173. Deux scénarios se dégagent des analyses faites au premier chapitre.

2.2.1 ADAPTATION TECHNOLOGIQUE DES ENTREPRISES EXISTANTES

174. L'offre globale de capacité de transport sur les deux lacs est estimée à 25 000 tonnes.

175. Sur des voies d'eau de l'envergure des lacs Tanganyika (distance maximum de transport de 650 km distance moyenne pondérée de 360 km et Kivu (distance maximum de 120 km, distance moyenne pondérée de 90 km), cette offre aurait pu faire face à une demande de plus de 2 600 000 tonnes/an (voir document CEA/GSY/MULPOC/REI/II/10. Rapport du séminaire sous-régional de réflexion sur le projet de création d'une compagnie commune de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika 1-3 Mars 1993).

176. Mais les équipements mis en service sont pour la plupart vétustes et obsolètes (cas des grandes entreprises) et manquent de diversification (cas de toutes les moyennes entreprises qui disposent du même type d'unités : automotrices pour marchandises sèches non conteneurisées). Il s'en suit que la capacité technique globale offerte est nettement inférieure à la capacité nominale globale de 25 000 tonnes.

177. Des efforts sont nécessaires et urgents de la part des grandes entreprises de modernisation des équipements et de la part des moyennes entreprises de diversification de leurs équipements (acquisition et exploitation en pool de porte-conteneurs, d'unités de transport de passagers et d'unités de transport de produits pétroliers) renforcés par une politique commune d'adaptation des équipements aux techniques plus économiques de transport fluvio-lacustre basé sur les systèmes poussés qui ont fait leur preuve de bonnes performances sur divers types de voies navigables intérieures (fluviales, lacustres, fluvio-maritimes) et de grandes souplesses d'exploitation de la capacité de transport.

178. Les principaux avantages du système poussés sont :

- comparé à la technique remorquée encore d'usage sur les

deux lacs (ARNOLAC, DGTL) : un tonnage transporté supérieur par Cheval-vapeur (CV) donc une économie d'énergie - ce qui est fort appréciable pour une zone enclavée dépendant des sources énergétiques importées); une plus grande sécurité de transport (élimination de nombreuses causes d'incidents liés au remorquage entraînant souvent des pertes de barges avec leur équipage et chargement); un équipage plus réduit et embarqué sur le même élément du convoi, le pousseur à partir duquel il est possible à tout moment d'inspecter chacune des barges du convoi).

- Comparé aux unités automotrices : possibilité de composer le convoi en fonction du tonnage fret disponible (capacité de transport variable à volonté); pas ou peu de contraintes liées à la nature du fret couplage possible de barges pétrolières avec des barges à conteneurs ou pour marchandises diverses); réduction notable du temps d'immobilisation du matériel aux ports notamment de l'élément moteur (le système fonctionne en continue avec des barges, en opérations portuaires chargement et déchargement - et des barges en navigation).

179. Un programme approprié de renouvellement d'adaptation technologique des équipements permettra, aux entreprises existantes actuellement sur les deux lacs de garantir avec une capacité globale offerte nettement moindre (réduire approximativement de moitié), de faire face à une demande de transport de l'ordre de 1000 000 tonnes/an. La mise en oeuvre d'un tel programme limiterait la prolifération des entreprises de transport sur ces lacs et engendrerait, avec des services de meilleurs qualités, des réductions de coût de transport liées à l'amélioration de la productivité des équipements. Elle nécessite une étude de faisabilité sur laquelle devrait se pencher activement et rapidement le groupe de travail ad-hoc du CTP (COMESA)/COPTRALAC (CEPGL) dont la constitution a été recommandée précédemment.

180. Si ce programme n'était pas engagé dans les toutes prochaines années (d'ici deux ans au plus tard) et que si d'autre par le trafic suivait le rythme de croissance globale envisagée (doublement dans une période de 10 ans) alors on assisterait à un déséquilibre de plus en plus accentué entre la capacité de transport offerte par rapport à la demande.

181. Il faudrait dans ce cas recourir au deuxième scénario ci-après.

2.2.2 MISE EN PLACE DE NOUVELLES ENTREPRISES OU CO-ENTREPRISES SUR LE MARCHÉ DE TRANSPORT DES DEUX LACS

182. La nécessité d'assurer une adéquation entre l'offre et la demande primera à toute introduction sur le marché de nouvelles entreprises ou co-entreprises afin d'éviter une multiplication d'intervenants avec des équipements techniquement mal adaptés comme

c'est le cas actuellement.

183. Le CTP/COPTRALAC appréciera le moment opportun pour la mise en place de cette (ces) entreprise (s) ainsi de la capacité d'ajout requise. Dans cette optique une étude sera indispensable. Elle privilégiera, compte tenu des expériences acquises au sein du groupe de travail ad-hoc STP/COPTRALAC, la constitution de co-entreprises de transport adéquatement équipées (adaptation technologique du matériel).

2.2.3 CAS PARTICULIER DU RWANDA SUR LE LAC KIVU

184. Suite à la cessation des activités de transport lacustre du Rwanda sur le lac Kivu, ce cas pourra être traité pour résoudre cette situation particulière. Des actions de promotion pour la création d'une co-entreprise de transport de desserte intégrale du lac Kivu pourra dès à présent être engagée pour être prise en compte entre autres dans le cadre de la structure SIZALAC en cours d'établissement. La participation d'opérateurs économiques rwandais à la filiale lac Kivu de SIZALAC résoud par ailleurs des problèmes majeurs spécifiques à la situation actuelle du transport sur ce lac dont : le manque de ressources humaines dans le domaine du transport lacustre au Rwanda; l'exploitation, dans le cadre de SIZALAC (Kivu) élargi au Rwanda, du chantier naval de Bukavu dont la gestion sera probablement léguée à cette entreprise; la régionalisation des activités de transport sur le lac par une couverture intégrale du lac par cette entreprise; la reconstitution rapide du matériel lacustre rwandais.

185. Cette situation très prometteuse en ce qui concerne la navigation sur le lac Kivu devra être abordée pour être sérieusement approfondie durant le séminaire.

186. A cet égard, les principales questions qui requièrent des réponses précises et sans tarder sont : l'ouverture de SIZALAC à la participation d'opérateurs économiques CEPGL voire COMESA est-elle possible? Si oui quelles en sont les modalités? Des opérateurs économiques, en particulier rwandais, sont-ils disposés à devenir actionnaires de la filiale lac Kivu de SIZALAC notamment? Si oui, quels appuis peuvent leur apporter les institutions tant administratives que financières rwandaises? La Banque de Développement Economique pour les Pays des Grands Lacs (BDEGL) pourra-t-elle intervenir efficacement en cas de besoin pour financer les actions des adhérents CEPGL à cette entreprise? Si oui, quelles en sont les conditions?

187. Des réponses claires et satisfaisantes à ces questions durant le séminaire permettront d'initier immédiatement sous l'égide de COMESA/CEPGL, les démarches pour la constitution d'une co-entreprise de transport sur le lac Kivu. Il est important que le séminaire accorde toute l'attention voulue sur ce point particulier.

2.3 AUTRES FORMES DE COOPERATIONS ENTRE ENTREPRISES DE TRANSPORT OPERANT SUR LES DEUX LACS

188. Tant au niveau de la CEPGL (COPTRALAC) que dans le cadre du COMESA (CTP), des domaines de coopération entre compagnies de transport opérant sur les lacs Kivu et Tanganyika ont été proposés. Ces formes de coopération ont été acceptées et jugées nécessaires par les autorités des deux organisations car, d'une part elles contribuent à l'amélioration globale de l'efficacité des opérations de transport sur les deux lacs et d'autre part et surtout, elles développent un environnement favorisant l'établissement de co-entreprises de transport et constituent par la suite des mesures d'accompagnement indispensables pour renforcer la viabilité de ces co-entreprises. Toutefois, ces actions de coopération n'ont pas pu se concrétiser jusqu'à présent, pour diverses raisons dont en particulier celles liées à des lacunes institutionnelles.

189. A cet égard, il semble utile de rappeler et de souligner que l'adoption et la signature par les Etats des deux pays riverains au lac Kivu de la "Convention pour l'exécution en coopération des travaux de balisage et de restauration des échelles d'étiage" a permis de financer et de réaliser ces travaux.

190. Les domaines de coopération entre entreprises de transport envisagés en priorité portent sur :

- la gestion rationnelle de l'exploitation du fret sur les deux lacs;
- la maintenance et la réparation des équipements de transport;
- la formation du personnel (développement des ressources humaines).

200. Pour des soucis de pragmatisme, les propositions ci-après visant la promotion et la réalisation concrètes de ces formes de coopération se réfèrent autant que possible comme cela est indiqué précédemment, à des expériences similaires de coopération entre des entreprises africaines de la navigation intérieure, en particulier entre l'Agence Transcongolaise des Communications - ATC (Congo) et l'Agence Centrafricaine des Communications Fluviales - ACCF - (actuellement Société Centrafricaine des Transports Fluviaux - SOCATRAF).

2.3.1 COOPERATION POUR LA GESTION RATIONNELLE DE L'EXPLOITATION DU FRET

201. Le déséquilibre structurel, accentué par les insuffisances des informations précises sur le marché, impliquent de sérieuses difficultés pour l'exploitation rationnelle des équipements de transport. Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées en

210. Le Protocole lie ACCF et ATC et engage la responsabilité directe des gouvernements des deux Etats concernés. Il y a lieu de remarquer que les deux entreprises de transport sont publiques.

211. Le texte intégral du Protocole est reproduit ci-après :

PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF A LA CREATION
D'UN BUREAU COMMUN D'AFFRETEMENT ENTRE L'AGENCE
CENTRAFRICAINE DES COMMUNICATIONS FLUVIALES (A.C.C.F) ET
L'AGENCE TRANSCONGOLAISE DES COMMUNICATIONS
(A.T.C)

Entre :

Le Gouvernement de la République Centrafricaine représenté par Son Excellence Monsieur Auguste M'BONGO, Ministre des Travaux Publics,

d'une part,

Et :

Le Gouvernement de la République Populaire du Congo représenté par son Excellence Monsieur Victor TAMBA-TAMBA, Secrétaire d'Etat à l'Equipement chargé des Travaux Publics et des Transports,

d'autre part,

- Vu le Communiqué conjoint établi à Bangui le 23 Novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif au transfert des biens, meubles et immeubles de la C.G.T.A.E à la République Centrafricaine et à la République Populaire du Congo en date du 29 novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif à la répartition des unités fluviales de l'ex-C.G.T.A.E entre la République Centrafricaine et la République Populaire du Congo en date du 31 janvier 1970.

ARTICLE 1er : Il est créé un Bureau commun d'Affrètement entre l'Agence Centrafricaine des Communications Fluviales (A.C.C.F) et l'Agence Transcongolaise des Communications (A.T.C) ayant son siège à Brazzaville.

ARTICLE 2 : Objet du Bureau d'Affrètement

Le Bureau Commun a pour but la collecte de l'ensemble des demandes de transports fluviaux Inter-Etats entre la République Centrafricaine et la République Populaire du Congo, à l'exception des hydrocarbures en vrac.

210. Le Protocole lie ACCF et ATC et engage la responsabilité directe des gouvernements des deux Etats concernés. Il y a lieu de remarquer que les deux entreprises de transport sont publiques.

211. Le texte intégral du Protocole est reproduit ci-après :

PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF A LA CREATION
D'UN BUREAU COMMUN D'AFFRETEMENT ENTRE L'AGENCE
CENTRAFRICAINE DES COMMUNICATIONS FLUVIALES (A.C.C.F) ET
L'AGENCE TRANSCONGOLAISE DES COMMUNICATIONS
(A.T.C)

Entre :

Le Gouvernement de la République Centrafricaine représenté par Son Excellence Monsieur Auguste M'BONGO, Ministre des Travaux Publics,

d'une part,

Et :

Le Gouvernement de la République Populaire du Congo représenté par son Excellence Monsieur Victor TAMBA-TAMBA, Secrétaire d'Etat à l'Equipement chargé des Travaux Publics et des Transports,

d'autre part,

- Vu le Communiqué conjoint établi à Bangui le 23 Novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif au transfert des biens, meubles et immeubles de la C.G.T.A.E à la République Centrafricaine et à la République Populaire du Congo en date du 29 novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif à la répartition des unités fluviales de l'ex-C.G.T.A.E entre la République Centrafricaine et la République Populaire du Congo en date du 31 janvier 1970.

ARTICLE 1er : Il est créé un Bureau commun d'Affrètement entre l'Agence Centrafricaine des Communications Fluviales (A.C.C.F) et l'Agence Transcongolaise des Communications (A.T.C) ayant son siège à Brazzaville.

ARTICLE 2 : Objet du Bureau d'Affrètement

Le Bureau Commun a pour but la collecte de l'ensemble des demandes de transports fluviaux Inter-Etats entre la République Centrafricaine et la République Populaire du Congo, à l'exception des hydrocarbures en vrac.

Ce bureau commun aura pour mission de répartir le transport fonction des pourcentages de trafic Inter-Etats, hydrocarbures en vrac exclus, arrêtés d'accord partie, soit :

- 80% pour la flotte A.C.C.F.
- 20% pour la flotte A.T.C.

ARTICLE 3 : Nature des marchandises transportées

La répartition des marchandises s'effectuera équitablement en fonction de la valeur des frets et des pourcentages fixés à l'article 2.

ARTICLE 4 : Tarification des Transports Fluviaux Inter-Etats

L'ACCF et l'ATC conviennent d'appliquer des tarifs identiques de transports fluviaux et d'opérations de chargement et de déchargement des convois fluviaux.

Les tarifs en vigueur à la date du 1er février 1970 sont maintenus. Ils peuvent être modifiés d'accord partie.

Toutefois, les ristournes de fidélité et les ristournes progressives au tonnage prévues par la tarification actuelle du Syndicat des Transports Fluviaux sont supprimées.

ARTICLE 5 : Modalités de fonctionnement du Bureau Commun d'Affrètement

Le Bureau Commun d'Affrètement est composé de :

1. - D'un Représentant désigné par l'ACCF.
2. - D'un Représentant désigné par l'ACT.

Ces organisations ont pour mission d'établir en commun les programmes de répartition de fret selon les conditions définies aux articles 2, 3, et 4 du présent protocole.

Un Secrétariat sera mis en place pour assurer la bonne marche du Bureau d'Affrètement.

ARTICLE 6 : Frais de fonctionnement du Bureau Commun d'Affrètement

Les représentants de l'ACCF et de l'ACT sont pris en charge par leurs Organisations respectifs.

Les frais de Secrétariat sont supportés au prorata du pourcentage de tonnage revenant à chaque flotte défini à l'article 2 du présent protocole.

ARTICLE 7 : Budget du Bureau Commun d'Affrètement

Le budget annuel du Bureau Commun d'Affrètement sera arrêté d'accord parties par l'ACCF et l'ACT.

L'ATC est chargé de la tenue de la comptabilité du Bureau d'Affrètement. Toutes les pièces d'engagement de dépenses et les certificats de services faits devront être visés conjointement par les 2 Représentants de l'ACCF et de l'ACT.

ARTICLE 8 : Le présent protocole prendra effet à compter du 1er février 1970.

Fait à Brazzaville, le 31 Janvier 1970.

Pour la République
Centrafricaine,

Pour la République Populaire
du Congo,

A. MBONGO

V. TAMBA-TAMBA

2.3.2 COOPERATION POUR LA MAINTENANCE ET LA REPARATION DES EQUIPEMENTS DE TRANSPORT

212. Sur le lac Tanganyika, le chantier naval tanzanien de Kigoma est géré par TRC et celui de Kalemie appartenant au Zaïre est géré par la DGTL.

213. La DGTL exploite en même temps l'unique chantier naval sur le lac Kivu situé à Bukavu.

214. Aucune de ces trois installations ne fonctionnent actuellement à plein rendement, voire celle de Kalemie, la plus importante souffre d'une sous-exploitation caractérisée. Et paradoxalement, toutes les entreprises opérant sur les deux lacs, en particulier celles des pays ne disposant pas de chantiers navals (Burundi, Rwanda, Zambie) sont confrontées à de graves problèmes de répartition (carénage) de leurs unités. Les reports des programmes de carénage sont devenus classiques et pénalisent beaucoup plus les grandes entreprises (TRC, et notamment ARNOLAC et DGTL) dont les matériels sont pour la plupart dans des états avancés de vétusté. C'est ainsi que ARNOLAC ressent l'extrême urgence du démarrage du projet de chantier naval burundais prévu à Bujumbura. L'accord de principe pour son financement est acquis mais les fonds ne sont pas encore débloqués.

215. Les travaux d'installation de ce chantier nécessitent un délai de deux ans incompatibles aux besoins immédiats de ARNOLAC à faire exécuter son programme de carénage. La coopération en matière de réparation navale répond ainsi à des préoccupations urgentes de nombreuses entreprises de transport sur les deux lacs.

216. De même le programme de modernisation des équipements évoqué dans le chapitre précédent ne peut efficacement se concevoir et s'exécuter qu'à travers une coopération appropriée en matière de construction navale, entre les entreprises gestionnaires des chantiers navals (TRC et DGTL) existants.

217. Les expériences ci-après dans ce domaine peuvent utilement servir d'éléments de réflexion.

a) Coopération en matière de réparation navale dans le cadre de la Convention de collaboration et d'assistance mutuelle SNCZ/ARNOLAC

218. Cette convention couvre aussi des actions concertées entre les deux entreprises pour la réparation navale. L'article de la convention stipule qu'en cas de réparation des unités ou autres interventions sur celles-ci dans les installations d'un des armements, le coût de la main d'oeuvre sera facturé à l'armement propriétaire de l'unité, qui fournira en outre les matières et approvisionnement nécessaires. Sinon, des sessions à charge des unités en réparation seront compensées par l'armement bénéficiaire.

Les fournitures assurées par l'armement propriétaire seront l'objet des dispositions de la réglementation douanière (sur le transit). Les réparations et les interventions se font sur demande expresse, et seront négociées cas par cas.

219. Comme pour les autres dispositifs de la Convention, ce dernier n'a jusqu'à présent pas eu le moindre succès de mise en application.

b) Protocole ACCF (SOCATRAF) - ATC d'assistance technique mutuelle

220. Le Protocole, dont le texte est repris ci-après à titre de référence, engage la responsabilité des gouvernements des deux pays concernés. Ce qui a contribué avantageusement à faciliter sa mise en application.

PROTOCOLE D'ASSISTANCE TECHNIQUE MUTUELLE
ENTRE L'AGENCE CENTRAFRICAINE DES COMMUNICATIONS FLUVIALES (ACCF)
ET L'AGENCE TRANSCONGOLAISE DES COMMUNICATIONS (ATC)

Entre :

Le Gouvernement de la République Centrafricaine représenté par son Excellence Monsieur Auguste M'BONGO, Ministre des Travaux Publics,

d'une part,

Et :

Le Gouvernement de la République Populaire du Congo représenté par son Excellence Monsieur Victor TAMBA-TAMBA, Secrétaire d'Etat à l'Equipeement chargé des Travaux Publics et des Transports,

d'autre part,

- Vu le Communiqué conjoint établi à Bangui le 23 novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif au transfert des biens, meubles et immeubles de la CGTAE à la République Centrafricaine et à la République Populaire du Congo en date du 29 novembre 1969.

- Vu le Protocole d'accord relatif à la répartition des unités fluviales de l'ex-CGTAE entre la République Centrafricaine et la République Populaire du Congo en date du 31 janvier 1970.

ARTICLE 1er : L'Agence Centrafricaine des Communications Fluviales (ACCF) et l'Agence Transcongolaise des Communications (ATC) conviennent de se prêter mutuelle assistance pour faciliter l'exploitation de leurs flottes de transports respectives.

Cette Assistance Technique non limitative portera principalement sur les opérations suivantes :

1. - Exécution au Chantier Naval de l'ATC à Brazzaville des opérations d'entretien courant de réparations et de carénage des unités demandées par l'ACCF;
2. - Exécution au Chantier Naval de l'ACCF à Bangui des opérations d'entretien courant, de réparations et de carénage demandées par l'ATC;
3. - Acconage à Brazzaville des marchandises de la flotte ACCF par l'ACT,
4. - Acconage à Bangui des marchandises de la flotte ACT par la SCAFA;
5. - Les manoeuvres de Port à Brazzaville de la flotte ACCF seront effectuées par les remorqueurs de Port de l'ATC,
6. - Les manoeuvres de Port à Bangui de la flotte ATC seront effectuées par les remorqueurs de Port de l'ACCF,
7. - Location réciproque de matériel fluvial entre les deux Organismes;
8. - Assistance Technique mutuelle sur le fleuve en cas d'accident ou d'incident;
9. - Assistance Technique mutuelle en personnel;
10. - Utilisation commune des moyens de télécommunications à Brazzaville, à Bangui, à Salo, à Ouesso, à Mossaka, etc...
11. - Utilisation commune du Central Dispatching de l'ATC pour la régulation des mouvements et la formation des convois.

ARTICLE 2 : Rémunération des prestations

La rémunération de toutes les prestations précisées sera établie selon les modalités définies d'accord parties.

ARTICLE 3 : Le présent Protocole prendra effet à compter du 1er février 1970.

Fait à Brazzaville, le 31 janvier 1970

Pour la République
Centrafricaine,

A. M'BONGO

Pour la République
Populaire du Congo,

V. TAMBA-TAMBA

2.3.3 LA FORMATION DU PERSONNEL

221. La formation du personnel de la navigation intérieure figure parmi les préoccupations formulées tant au niveau du COPTRALC que celui du CTP.

222. Le COPTRALAC a déjà initié un certain nombre d'activités dans ce domaine. Il s'agit entre autres :

- des actions de formation liées à des projets spécifiques tels que le balisage et la restauration des échelles d'étiage du lac Kivu ainsi que les travaux de prédragage des ports CEPGL du lac Tanganyika.

223. L'exécution en coopération par des techniciens des pays concernés a favorisé des échanges d'expériences entre ces techniciens.

224. En outre avec la collaboration du COPTRALAC et du SEP/CEPGL, le MULPOC a organisé, immédiatement après la mise en place du balisage et des échelles d'étiage du lac Kivu, un stage de formation pour l'utilisation efficace de ces aides à la navigation;

- des démarches visant l'identification et l'évaluation des facilités de formation dans le domaine de la navigation intérieure disponibles au sein de la CEPGL dans le but de leur utilisation en coopération. Parallèlement à ces démarches, le COPTRALAC a convenu de procéder à l'évaluation des besoins en formation du personnel. Ces actions déjà engagées dans stade relativement avancé n'ont pas pu être poursuivies.

225. Le CTP au cours de sa première réunion (point 4-VII de l'ordre du jour) a recommandé des démarches similaires et a demandé au Secrétariat du COMESA de contacter les Centres de formation existants dans le cadre du COMESA et de déterminer s'ils étaient capables de répondre aux besoins de formation du personnel navigant et à terre des pays riverains du lac Tanganyika.

226. Il y a lieu de signaler que la CEA a entrepris sur le plan régional, une étude des besoins de qualification et des possibilités de formation du personnel du transport par voies d'eau intérieures. Cette étude fournira les orientations utiles à la promotion de la coopération en matière de formation du personnel de la navigation intérieure CEPGL/COMESA.

227. Des expériences dans ce domaine n'existent pas encore

effectivement en Afrique. Il semble toutefois opportun de s'intéresser aux démarches soutenues par l'Egypte relatives à la création d'un Institut régional de formation pour les transports par voies d'eau intérieures. Le recours à cet Institut, pour suppléer les lacunes éventuelles des Centres de formation CEPGL/COMESA existants, devrait être envisagé. Elle suppose cependant que soient identifiés et évalués aussi bien les besoins en formation que les possibilités de formation CEPGL/COMESA.

B. CONCLUSION

228. La création d'une co-entreprise regroupant des moyennes entreprises opérant actuellement sur les lacs Kivu et Tanganyika répond dans l'immédiat à une meilleure organisation de l'exploitation du marché sur ces deux lacs.

229. La promotion d'autres formes de coopération entre toutes les entreprises existantes contribue à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services de desserte des deux lacs.

230. Les problèmes majeurs liés à la réalisation de ces différentes formes de coopération ont été identifiés et analysés dans la présente étude.

231. Des expériences menées avec des succès encourageants au niveau de la CEPGL ont montré que l'approche efficace et pragmatique pour trouver rapidement des solutions concrètes, réalistes et acceptables à la plupart de ces problèmes et permettre d'engager sereinement les activités nécessaires à la mise en oeuvre du projet de coopération consiste à impliquer directement les responsables des entreprises intéressées.

232. La première et importante phase de réalisation d'un projet de coopération pour l'exploitation rationnelle des opérations de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika revient ainsi à créer et instituer le cadre approprié de concertation entre les responsables des entreprises de transport.

233. Un groupe de travail ad-hoc constitué au sein du CTP/COMESA, dans sa forme actuelle limitée au lac Tanganyika ou élargi pour couvrir l'ensemble du réseau COMESA de la navigation intérieure conviendrait mieux pour ce cadre de concertation, dans la mesure où tous les pays riverains aux deux lacs sont membres du COMESA.

234. Par ailleurs, les expériences acquises par la CEPGL, à travers ses deux comités permanents (COPIC pour le transport aérien et COPTRALAC pour le transport lacustre), en matière de promotion et d'exécution de projets de coopération (compagnie aérienne commune CEPGL, exécution en coopération des travaux de balisage et restauration des échelles d'étiage du lac Kivu, exécution en coopération des levés hydrographiques de prédragage des ports CEPGL du lac Tanganyika) offrent à cette institution plus de facilité pour mettre en place rapidement le groupe de travail ad-hoc à l'instar de ceux existants déjà au sein du COPIC et du COPTRALAC, et organiser sans délai les concertations.

235. Pour un suivi plus assuré du projet de coopération entre entreprises de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika, le séminaire, sur la base de l'analyse présentée dans cette étude des différents problèmes liés à ce projet, devra dans un premier temps,

répondre clairement et faire des propositions précises sur les questions suivantes :

- quel sera le cadre approprié pour la constitution du groupe de travail ad-hoc des responsables des entreprises de transport sur les lacs Kivu et Tanganyika?.

- quand, où et par qui sera organisée la première réunion du groupe de travail ad-hoc?

- quels seront les rôles respectifs des trois secrétariats (CEPGL, COMESA, MULPOC) durant la phase de mise en place du groupe de travail jusqu'à la tenue de la première réunion?