

A Madagascar, FCR a fait preuve de persévérance.

Après de nombreux mois de négociation, quatre de ses expatriés réalisent le contrat d'assistance et de partenariat signé avec Telecom Malagasy. Cap sur cette mission au long cours et sur ses péripéties.

# Madagascar

## l'endurance d'une équipe de choc



L'équipe d'expatriés FCR (de g. à dr.): Jean-Paul GANDET, co-directeur commercial, Claude BONNEAU, directeur délégué, Patrick MARSAL, directeur financier. Il manque Jean-Marc LEJOSNE, co-directeur de l'Infrastructure Nationale.

L'intervention de FCR à Madagascar repose pourtant sur un schéma aujourd'hui classique : Postes et Télécoms, exploitation et réglementation, deviennent des entités et des fonctions distinctes, l'Etat se désengage et les services s'ouvrent progressivement à la concurrence. L'accord signé avec le gouvernement malgache est également clair : le "contrat d'assistance à la gestion et de partenariat" dure de 18 à 24 mois. Après la réalisation d'un important programme d'investissement, il doit permettre une privatisation dans les meilleures conditions. Il sera donc suivi d'un

appel d'offre international auquel FCR choisira certainement de répondre. Cependant, *"aussi surprenant que cela puisse paraître, nous pouvons nous demander à partir de quand débute concrètement notre contrat d'assistance et de partenariat effectivement signé le 1er juillet 94 avec la Stelmad"*, fait remarquer Claude Bonneau, expatrié FCR et directeur-délégué au sein de la Direction Générale de Telecom Malagasy, la toute nouvelle société de télécommunications malgache. *"En moins de 4 ans, différentes sociétés ont été créées avant de fusionner et la situation a*

*été relativement complexe".* Un petit rappel historique s'impose donc.

### Un parcours sinueux

En 1971, date de la première présence de FCR à Madagascar, la Stimad (Société des télécommunications internationales de Madagascar) est créée pour développer l'international. En 1992, le gouvernement de transition entre la II<sup>e</sup> et la III<sup>e</sup> République malgache restructure les télécommunications du pays. Madagascar Telecom voit le jour et absorbe la Stimad, tandis qu'une concession pour le réseau national lui est attribuée. Alors que l'opération va aboutir, le premier gouvernement de la

III<sup>e</sup> République l'interrompt au milieu de l'année 93. Un certain flottement s'en suit, l'intervention de nouveaux opérateurs est même envisagée. Retour à la case départ pour FCR qui reprend alors toutes ses négociations. En avril 94, un nouveau protocole d'accord est signé. Il prévoit la création d'une nouvelle société, la Stelmad (Société des télécommunications de Madagascar), à partir de Madagascar Telecom. Parallèlement, une loi sur la restructuration du secteur est adoptée. Elle demande la création d'un opérateur principal ayant l'exclusivité des services de base nationaux et internationaux. La Stelmad ? Non, car

politiquement ce schéma ne convient pas. Finalement, un accord va permettre de lui confier ce rôle pendant deux ans, avant sa fusion avec le nouvel opérateur dont la naissance est désormais programmée. La Stelmad s'attelle donc à sa tâche provisoire lorsqu'un nouvel obstacle survient. La Caisse Française de Développement (CFD), l'un des principaux financiers du programme d'investissement avec la Banque Mondiale, refuse de prêter à la société les 130 millions de francs français prévus, au prétexte que celle-ci allait être absorbée. Elle demande à ce que la fusion se fasse immédiatement afin de pouvoir prêter à l'opérateur définitif. C'est chose faite en février 95 - plus d'un an avant la date initialement prévue. La Stelmad est absorbée par Telecom Malagasy, le nouvel opérateur principal.

### 18 mois pour réussir

L'Etat malgache et les bailleurs de fonds souhaitaient l'intervention d'un opérateur de réputation internationale à côté de la Stelmad lorsque ses deux années de fonctionnement étaient encore d'actualité. A charge pour lui de construire la société et de réaliser le programme d'investissement destiné à bâtir le réseau de télécommunications malgache pratiquement inexistant. Présent depuis plus de 20 ans dans la Stimad, FCR a pu obtenir ce contrat ainsi que le droit de détenir 34% du capital de Telecom Malagasy.

*"Le retard causé par le non déblocage des fonds de la CFD n'a pas encore permis le démarrage des principales opérations prévues dans ce programme d'investissement",* souligne Claude Bon-



neau. *"D'où notre interrogation sur le temps qu'il nous reste effectivement pour mener à bien notre mission. Comme sa durée était au départ comprise entre 18 et 24 mois, y parvenir pour la mi-96 reste toujours notre objectif."*

En quoi consiste exactement ce "contrat d'assistance à la gestion et de partenariat" ? D'abord en la mise en place de l'organisation et du fonctionnement de la société, sur les plans financier, commercial, technique, etc., ainsi que le transfert de ce savoir-faire

aux cadres malgaches.

Ensuite, la réalisation d'un programme de réhabilitation d'urgence du réseau, aujourd'hui en voie d'achèvement. Financé par une avance de 10 millions de francs consentie par FCR, il prévoyait plusieurs opérations de maintien du réseau actuel, vétuste et saturé, jusqu'à l'achèvement du futur réseau malgache, moderne et correctement dimensionné.

Enfin, le déroulement du programme d'investissement autour de trois grands projets principaux : l'installation d'une "plaque numérique", deux nouveaux commutateurs destinés à la capitale et à la deuxième ville du pays ; la mise en service du Domsat 2 qui permettra de relier une dizaine de villes importantes et de sortir à l'international ; la collecte d'abonnés ruraux qui seront ensuite connectés avec les grandes villes. Des objectifs annexes d'amélioration de la qualité de service, du taux de recouvrement, etc. sont également prévus.

### Claude Bonneau, la barre sur les télécoms



Claude BONNEAU,  
directeur délégué de Telecom Malagasy

Sa formation initiale d'ingénieur des télécoms a tout d'abord conduit Claude Bonneau à occuper des responsabilités dans la gestion financière. Puis il se laisse séduire par les ressources humaines, où il va évoluer pendant environ 5 ans à la direction d'Aquitaine de France Télécom. Plus tard,

adjoint de Laurent Mialet à la direction régionale de Caen, il s'occupe alors d'exploitation technique.

C'est donc un parcours complet qu'il effectue dans l'univers de l'opérateur France Télécom. Il rêvait d'une nouvelle expérience, mais cette fois-ci à l'international. L'opération de Madagascar lui a donc donné l'occasion de hisser la grand-voile. C'est sa première mission de longue durée à l'étranger. Pris par le goût de l'aventure, il paraît qu'il serait prêt à recommencer...



Premiers publiphones à télécartes installés par STELMAD/TELECOM MALAGASY dans le cadre du programme de réhabilitation sur avance FCR.

commercial, tout est à faire. Les compétences locales sont plus poussées sur le plan technique, mais là aussi la mise en place des procédures de fonctionnement et le suivi de projet nécessitent un engagement fort.

*"Les difficultés que nous rencontrons sur place sont propres à ce genre d'opération. Elles sont d'autant moins rédibitoires que nous sommes là-bas pour les résoudre",* poursuit-il. Il y eut bien sûr les retards causés par les créations de société successives, le fonctionnement en binôme qui nécessite concertations et négociations, les attitudes classiques de résistance au changement lorsqu'il s'agit de passer d'une culture administrative à une culture d'entreprise, ou encore la très forte pression exercée par les clients. *"Mais il faut aussi voir que le niveau de formation du personnel est vraiment bon et que les cadres supérieurs sont très motivés par la réalisation de ce projet. Sans compter que le marché possède un remarquable potentiel de développement."* ■

### Un excellent potentiel humain

*"Sur place, nous sommes 4 cadres de FCR et nous fonctionnons en binômes, directeur/co-directeur, avec les responsables malgaches",* explique ensuite Claude Bonneau. *"Les responsabilités commerciales et techniques sont assurées par un directeur malgache et un co-directeur français. Le directeur financier est un expatrié tandis que je co-dirige la société avec le directeur général malgache. Ce fonctionnement très intéressant est un des volets du contrat d'assistance qui faci-*

*lite énormément la transmission des compétences."*

Les effectifs FCR sont loin d'être trop importants. Dans certains domaines, comptabilité, gestion financière et administrative ou encore sur le plan



Groupe de musique traditionnelle malgache

### Les chiffres phares de Telecom Malagasy

Le capital de Telecom Malagasy est d'environ 70 millions de francs français, détenu à 34% par FCR et à 66% par l'Etat malgache.

Son Conseil d'administration se compose de 7 administrateurs locaux :

2 représentants du Ministère des PTT, ainsi que des représentants des Ministères des finances, du tourisme, de la culture et de la communication, et de la promotion industrielle. Des élections devraient désigner un représentant du personnel. Laurent Mialet, Gilles Vaillant et Jacques Bonnardel sont membres du Conseil d'administration au nom de FCR.

Le programme d'investissement prévu pour Telecom Malagasy dans les deux ans s'élève à environ 250 millions de francs : 200 pour la réalisation de la "plaque numérique", 20 pour celle du Domsat 2. 20 seront consacrés à la collecte d'abonnés et 10 à des projets divers (voir article).

Aujourd'hui, Madagascar dispose d'un peu moins de 35 000 lignes : 23 000 pour la capitale et 12 000 pour le reste du pays. Au terme de ce projet, l'île devrait en compter environ 60 000 dont 40 000 à Tananarive.

Les effectifs de Telecom Malagasy, actuellement de 3 200 salariés, seront probablement réduits par la mise en place d'une politique de départs volontaires (pré-retraite, etc.).

Le CA prévisionnel pour 95 est de l'ordre de 120 millions de francs.