



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

IAE PARIS

SORBONNE BUSINESS SCHOOL



A L U M N I

CLUB AFRIQUE

REVUE OFFICIELLE 2019



**IAE
AFRIQUE**

**INVESTIR
ADMINISTRER
ENTREPRENDRE EN
AFRIQUE**



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

IAE PARIS

SORBONNE BUSINESS SCHOOL

A L U M N I

REVUE OFFICIELLE DU CLUB AFRIQUE DE L'IAE PARIS ALUMNI



EDITO

ARMANDVS · IOANNES · CARD · DVX · RICHELIVS · SORBONAE · PROVVISOR
AEDIFICAVIT · DOMVM · ET · EXALTAVIT · TEMPLVM · S · DOMINO · MDCXLII

Nous accompagnons les étudiants en mobilité internationale dans la réussite de leur projet d'études en France

Obtenir un visa pour études en France est une étape sélective.

Les autorités consulaires françaises exigent de la part des étudiants internationaux de justifier leurs ressources financières et les conditions de leur hébergement depuis leurs pays d'origine. Ceci implique la nécessité de fournir d'une part, une caution bancaire pour études ou **Attestation de virement irrévocable (AVI)**, et d'autre part, un justificatif de logement.

Notre mission est de permettre aux étudiants en mobilité internationale souhaitant réaliser leur cursus universitaire en France d'obtenir cette Attestation de Virement Irrévocable (ou **attestation de compte bloqué**), grâce à notre partenariat avec les banques en France. Nous aidons aussi les étudiants à **trouver**

un logement depuis leur pays d'origine auprès de **nos partenaires immobiliers français**. Notre solution vient simplifier les démarches pour l'obtention du visa étudiant et renforce l'attractivité de l'enseignement français à l'international.

Nous sommes actuellement présents dans neuf pays d'Afrique (**Cameroun, Mali, Togo, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Tunisie, Algérie et Maroc**) depuis 2016. Plus de 600 étudiants ont déjà bénéficié de notre solution et nous travaillons en collaboration avec les **Consulats de France**. Studely est lauréate de nombreux prix et concours comme Meet Africa et Challenge Digital Africa.

Nos avantages



Sécurisé



Économique



Rapide



Utile

Comment ça marche ?



1

Je crée mon compte sur www.studely.com en 5 minutes.



2

J'effectue le dépôt du montant sur un compte bancaire bloqué.



3

Je reçois mon Attestation de Virement Irrévocable.



4

J'accède immédiatement aux offres de logement.



Envie d'étudier en France ?
En recherche d'un logement ?
Besoin d'une caution pour études ?

www.studely.com

contact@studely.com
01 80 88 90 77

FRANCE
ALUMNI

afa
AGENCE FRANÇAISE
DU DÉVELOPPEMENT

FRANCE INTERNATIONAL
GRADUATE SCHOOLS
FIGS

nexity
studéa





CADRES,

**RENCONTREZ VOTRE PROCHAIN PROJET,
RENCONTREZ-NOUS.**

Pour rebondir, changer de voie ou étudier les opportunités de votre secteur, **rencontrez un consultant Apec.**



RDV sur cadres.apec.fr pour découvrir tous nos services.

NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

« C'est un honneur d'ouvrir cette première édition de la revue annuelle du Club Afrique »



Professeur Éric LAMARQUE

Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School

Président IAE France

eric.lamarque@univ-paris1.fr

Le Club Afrique fait partie de la vingtaine de clubs professionnels animés par l'association IAE Paris Alumni. La mise en place de cette revue est une belle illustration de la dynamique réseau de ces clubs et concourt aux nombreuses initiatives mises en place pour renforcer les liens entre étudiants et anciens de l'IAE Paris - Sorbonne Business School. Je me réjouis de toutes ces actions qui fédèrent, par métier, par secteur d'activité ou par zone géographique, les plus de 30 000 diplômés que compte notre institut depuis 1956.

L'IAE Paris - Sorbonne Business School s'est investi de longue date dans la formation continue des cadres africains francophones, notamment au travers du programme on-line Global Executive MBA ou de programmes délocalisés développés en partenariat avec des universités locales. Avec le MBA International Paris, nous sommes traditionnellement présents en Afrique du Nord depuis 2000 : Alger avec MDI Alger Business School, Le Caire avec Ain Shams University, Casablanca avec HEM Business School, Dakar avec CESAG Business School ou encore Tunis avec Dauphine Tunis. L'ensemble de ces programmes délocalisés sur le continent africain représente plus de 15% de nos effectifs en formation continue, avec une implantation particulièrement importante en Algérie (en moyenne 150 cadres formés chaque année). L'Afrique du Nord constitue ainsi un territoire naturel pour le développement de l'IAE Paris que nous avons la volonté de poursuivre : nous avons déclaré notre intérêt pour nous associer au projet d'université française de Dakar piloté par le CNAM.

Les travaux menés par les six chaires de recherche de l'IAE Paris ont également un écho particulier dans le contexte africain : que ce soient sur les partenariats pu-blic-privé, les financements alternatifs au secteur agri-cole, la gouvernance des coopératives financières, les mutations des entreprises, la transformation des terri-toires, etc., les thématiques traitées s'intéressent au dé-veloppement socio-économique de l'Afrique comme en témoignent les contributions de nos enseignants-cher-cheurs présentes dans cette revue.

Qui sommes nous ?

Courtier d'assurance, spécialiste de l'international, nous assurons tous les risques, quel que soit le pays, quelle que soit la nature de votre activité (entreprise, consultants, voyages d'affaires, humanitaire, sport extrême, production audiovisuelle...).

GEODESK couvre les risques inhérents aux personnes : rapatriement, frais médicaux, capitaux décès et invalidité mais aussi les risques de kidnapping & rançon, terrorisme ou catastrophe naturelle.

Who are we ?

A French insurance broker, specialist on an international level, covers your risks no matter the country where you are heading, and no matter the type of your activity (companies, business travel, filming, humanitarian, extreme sports ...). GEODESK covers any risks inherent to people: repatriation, medical expenses, death and disability benefit as well as risks of kidnapping and ransom terrorism or natural hazard.



GEODESK
WHEREVER YOU GO

Pourquoi Geodesk ?

Spécialiste depuis 27 du courtage à l'international, GEODESK se charge de trouver les meilleurs contrats d'assurance pour ses clients. GEODESK adapte ses offres en fonction des besoins mais également du risque et de la réglementation du pays de mission. GEODESK vous offre des contrats sur mesure, afin que chacun parte en toute sécurité et que l'entreprise soit protégée..

Why Geodesk ?

Specialist for 27 years in international insurance brokerage, GEODESK finds for its clients the best insurance contract. GEODESK adapts its offers to your needs as well as your country of destination laws and risks. GEODESK offers you tailored contract, so that each and every one travels safely and so that the company is protected.

WWW.GEODESK.FR

GEODESK, 92 quai de la Fosse 44000 NANTES

Tel : +33 (0)228 006 903

E-Mail : geodesk@geodesk.fr

Facebook: @geodesk - Twitter: @geodesk44 - Skype : geodesk

« Une diversité qu'on retrouvera dans les profils qu'il ciblera pour les former au management dans les IAE »



Loïc CORBASSON

*Président (2013 – 2018) d'IAE Paris Alumni
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2010
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
loic.corbasson@iae-paris.org*

Investir, Administrer, Entreprendre. Trois verbes d'action en guise de devise, reprenant les initiales de l'IAE de Paris, pour mieux traduire les ambitions que veut susciter cette nouvelle revue du Club Afrique d'IAE Paris Alumni. Trois verbes qui, en 60 ans d'existence de notre école, ont animé les parcours professionnels et personnels de plus de 32 000 diplômés de tous horizons.

Par leurs liens familiaux, universitaires ou professionnels, près d'un quart de nos diplômés et de nos professeurs ont des liens avec l'Afrique. Des liens anciens, tissés au fil du temps, dès la création de l'IAE en 1956 par Gaston Berger, auquel je souhaiterais rendre hommage dans ce premier numéro.

Métis né à Saint-Louis du Sénégal en 1896, il n'aurait probablement pas renié la devise de notre revue. Investi dans les études et les idées toute sa vie, il suit des cours du soir pour, de simple ouvrier, devenir industriel, philosophe, professeur, membre de l'Institut, enfin directeur de l'enseignement supérieur français. Administrateur dans l'industrie dans la première partie de sa carrière, il reprendra ce rôle dans le secteur public à l'issue de la deuxième guerre mondiale. Entrepreneur également par son travail de philosophe sur la prospective, il mettra à profit son expérience du secteur privé pour rapprocher formations universitaires et compétences professionnelles, dans le management (études de cas et double compétence, à l'origine des IAE) comme dans l'ingénierie (INSA) et marquera ainsi durablement le paysage universitaire français.

Peut-on imaginer plus beau parcours, à la croisée de tant de chemins ? Par son insatiable curiosité et son sens du service des autres, il apporta sa pierre à l'édifice des deux côtés de la Méditerranée. Ne pouvons-nous y chercher un exemple à suivre pour aujourd'hui ?

« Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse. » Gaston Berger

Père de la prospective, science « ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées » (Larousse), il mène ses recherches en réunissant des groupes de travail très éclectiques où se côtoient philosophes, physiciens et médecins. Une diversité qu'on retrouvera dans les profils qu'il ciblera pour les former au management dans les IAE... et que nous appelons bien sûr de nos vœux dans ces colonnes.

« Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. » Gaston Berger

Nous avons le monde en partage. La mondialisation des échanges, les migrations, le climat, l'essor de la réglementation internationale sont autant de révélateurs de notre interdépendance. À l'heure où certains prônent le repli sur des frontières, qu'ils voudraient fortes, alors qu'elles n'ont toujours été que zones – hélas rarement pacifiques – de négociation et de dialogue, et alors que de grands défis mondiaux nous attendent pour la finance, les infrastructures ou l'agriculture du XXI^e siècle, tentons ici d'apporter notre contribution au débat des idées et de donner des perspectives à un avenir commun.

D'après Léopold Sedar Senghor, Gaston Berger, Français d'Afrique, Africain français, « nous a tracé le chemin, en nous rappelant, par sa vie et par son œuvre, que toute civilisation est un métissage biologique et culturel ». Continuons, nous aussi, à cultiver ce métissage dans ces pages et au sein de la communauté IAE.

CANAL+ INTERNATIONAL

Le Groupe CANAL+ poursuit sa stratégie de développement à l'international et place notamment l'Afrique Sub-saharienne au cœur de ses priorités.

CANAL+ INTERNATIONAL fait de la mobilité son atout en termes de formation de talent. La Mobilité permet de capitaliser les savoirs, d'impliquer et motiver les salariés afin d'obtenir une meilleure performance groupe.

DEVELOPPEMENT DE TALENTS

► Tous les ans, plus de 80% de nos effectifs voulant réaliser une mobilité bénéficient d'un accompagnement spécialisé. Avec des territoires comme l'Afrique, la Pologne, les Dom-Tom ou encore le Vietnam et la Birmanie, de nombreux flux sur différents types de postes permettent de répondre aux attentes du salarié et de créer un environnement flexible et dynamique.

FORMER des jeunes talents dans un environnement international.

DEVELOPPER les compétences des collaborateurs avec des parcours variés.

ACCOMPLIR une expérience terrain indissociable de l'écosystème business.

AUGMENTER les ponts de mobilité et créer une entreprise agile.

► Puisant notre dynamisme des différentes zones géographiques, cet aspect de carrière devient un réel atout tant pour l'entreprise que pour le collaborateur vivant une expérience humaine au service de sa carrière professionnelle.

NOS FORMATIONS

- Formation RH : managérial «Manager+».
- Formation Terrain : l'«école des ventes»
- Formation binôme : partage d'expérience

NOS DESTINATIONS CLES

- Le continent africain
- Le Vietnam, la Birmanie
- Les Dom-Tom

NOS MOBILITES EN CHIFFRES DEPUIS 2016

- Du siège aux filiales : 20
- De filiales à filiales : 29
- De filiales au siège : 14

Dont des Directeurs Généraux, des Directeurs Administratifs et Financiers, des Responsables Marketing, et des Responsables Communication.

SUCCESS STORIES

► AZIZ D.

D'origine Ivoirienne / CANAL+ COTE D'IVOIRE

Carrière :

Depuis 2015, Managing Director, CANAL+ MALI
2014, Senior Manager Services & Distribution,
MTN COTE D'IVOIRE

Formation :

HEC PARIS, MS, Strategie Management, 2007
Polytechnique Côte d'Ivoire, Ingénieur
et Télécommunications, 2003

► JOSEPH T.

D'origine Camerounaise / CANAL+ CAMEROUN

Carrière :

Depuis 2016, Area Manager, CANAL+ CAMEROUN
2015-2016, Area Manager, CANAL+ FRANCE

Formation :

BTS Ventes et Production touristiques, 2011

► KETTA R.

D'origine Malgache / CANAL+ INTERNATIONAL

Carrière :

Depuis 2015, Head of pro cess and financial projects,
CANAL+ INTERNATIONAL
2013-2015, Marketing Manager, CANAL+

Formation :

DEUG Economie Université d'Antananavario, 2005

► MARIE-ANGE Y.

D'origine Ivoirienne / CANAL+ GABON

Carrière :

Depuis 2017, DAF, CANAL+ GABON
2012-2017, Head of pro cess and financial projects,
CANAL+ INTERNATIONAL

Formation :

Diplôme d'Etude Financier et Comptable CPDEC
(Partenariat INPHB/ INTEC de Paris 2005)

CANAL+

GRUPE

MOT DU PARRAIN

« Cette revue constitue un cadre d'échanges de nos expériences et de nos visions sur les enjeux du continent »



Ibrahima Macodou FALL

Industriel

Fondateur de la Nouvelle Société Textile Sénégalais (NSTS)

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1982

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

ibrahima.fall@iae-paris.org

Je me réjouis avec humilité d'être choisi comme Parrain de la première édition de la Revue du Club Afrique IAE Paris Sorbonne Business School. Un honneur et un grand plaisir pour un ancien de l'IAE Paris que je suis.

C'est un grand plaisir parce qu'au-delà du fait que cette revue permet de maintenir un lien entre anciens élèves, elle constitue un cadre d'échanges de nos expériences, et de nos visions sur les enjeux qui se posent à l'échelle du continent tels que ; l'intégration économique, la bonne gouvernance, l'industrialisation, le développement agricole, la lutte contre la pauvreté, la révolution numérique et tant d'autres sujets qui interpellent les décideurs et acteurs économiques.

Je souhaite que notre revue soit une vitrine du savoir et des compétences dans tous les domaines touchant le développement de nos pays, et leur insertion dans l'économie mondiale. J'ose espérer que les publications qui y seront faites, contribueront naturellement à enrichir les débats et réflexions sur la problématique du développement du continent africain.

Pendant longtemps et pour certains, le continent africain est synonyme de pauvreté, de conflits ethniques... etc. Cette fausse et handicapante image doit être substituée à celle d'une Afrique de progrès, entreprenante et ouverte sur le monde, affichant ses énormes potentialités de développement qui en font incontestablement, l'un des principaux moteurs de croissance de l'économie mondiale pour les prochaines années.

C'est aussi dans cette perspective de donner à la communauté internationale, une autre perception de l'Afrique, que je voudrais inscrire cette initiative. Une initiative qui, je souhaite, apportera une contribution positive dans les débats qui vont enrichir les décisions qui dessineront le futur de notre continent. Un futur meilleur, pour que ceux qui ont choisi d'y vivre, puissent le faire dans la dignité, la paix, et en harmonie avec ceux du reste du monde, et pour éradiquer cette vague migratoire dévastatrice d'une jeunesse en quête d'un mieux être.



La chaîne
jeunesse



La chaîne
généraliste
culturelle
francophone
mondiale

TV5MONDE



La chaîne
Art de vivre



Aujourd'hui en Afrique, TV5MONDE
offre 3 chaînes disponibles sur SES5 !

Et aussi une offre numérique :
afrique.tv5monde.com

Téléchargez l'appli dès maintenant !



En septembre 2017, TV5MONDE complète son offre avec la diffusion d'une troisième chaîne



Depuis juin 2016, TiVi5MONDE, chaîne ludo-éducative destinée aux 4-13 ans et au-delà, est venue renforcer notre offre de chaîne de la Francophonie, destinée à accompagner la démographie africaine dans sa connaissance et son usage de la langue française.

En septembre 2017, TV5MONDE complète son offre avec la diffusion d'une troisième chaîne : TV5MONDE Style HD, consacrée à l'art de vivre francophone !

Opérateur de l'Organisation Internationale de la Francophonie, TV5MONDE couvre à ce titre les Sommets des chefs d'État francophones (Kinshasa 2012, Dakar 2014, Antananarivo 2016, Erevan 2018) et les Jeux de la Francophonie (Abidjan 2017), comme les plus grands événements culturels, sportifs et stratégiques du continent.

Mais TV5MONDE ne se contente pas d'apporter le monde en Afrique et les Africains les uns aux autres : nous apportons aussi l'Afrique, ses artistes, ses créateurs, ses créations, au reste du monde, partout où nous sommes diffusés (354 millions de foyers dans 198 pays).

En 1992, quand TV5 AFRIQUE a été lancée, je produisais l'album panafricain de mon grand-frère, Tonton Manu Dibango, où nous avons invité Angélique Kidjo, Papa Wemba, Youssou N'Dour, Salif Keïta, Ray Lema, Touré Kounda, Geoffrey Oryema, Ladysmith Black Mambazo, Ray Phiri, King Sunny Adé, Bonga, ainsi que Sinead O'Connor et Peter Gabriel. Il s'appelait Wakafrika : l'Afrique en marche. C'est elle que célèbrent les 25 ans de TV5MONDE AFRIQUE et ce à quoi nous nous emploierons encore tous les jours pendant les 25 prochaines années.

Yves BIGOT
Directeur général de TV5MONDE



Macaire LAWIN

*Responsable Club Afrique &
Secrétaire Général d'IAE Paris Alumni
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2006
Master 2 Comptabilité – Contrôle – Audit, 2008
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
macaire.lawin@iae-paris.org*

« le Club Afrique
convie régulièrement
les principaux
acteurs de ce dévelop-
pement à partager et
à communiquer sur
leurs initiatives »

L'Afrique est présentée de nos jours comme un des réservoirs de croissance économique de l'humanité. Et ce, en dépit des résultats des programmes de développement socio-économiques entrepris depuis les indépendances qui sont à n'en point douter, loin de refléter les espoirs suscités. Le défi d'atteindre cette croissance espérée n'est possible que si l'ensemble des acteurs socio-économiques du continent additionnent leurs contributions pour viser cet objectif de développement.

L'Alumni IAE Paris – Sorbonne Business School, fort de ses 32.000 membres ingénieurs, cadres, managers d'entreprise dont un nombre croissant de diplômés africains du MBA « International Paris » et du Global Executive MBA, veut y prendre part par le biais des activités de son Club Afrique. Ce dernier s'est constitué pour fédérer les réflexions des professionnels et des experts des questions africaines.

L'ambition affichée est de :

- stimuler les synergies au sein de la diaspora et favoriser l'émergence d'actions constructives en faveur du continent Africain,
- créer un cadre d'échanges pour ceux souhaitant investir en Afrique,
- combler le déficit d'information sur les différentes opportunités offertes sur le continent,
- développer un réseau de cadres et d'intellectuels sensibles aux problématiques de ce continent,
- fédérer les potentiels épars et faciliter l'accès à l'information,
- promouvoir une meilleure image de l'Afrique en mettant en exergue toute sa richesse et ses potentialités.

Pour y parvenir, le Club Afrique convie régulièrement les principaux acteurs de ce développement à partager et à communiquer sur leurs initiatives en :

- animant un cadre de réflexion sur diverses problématiques relatives au développement de l'Afrique. Pour ainsi dire, le club a contribué au XXVIIème Sommet

EDITO

Afrique - France pour le Partenariat, la Paix et l'Emergence qui s'est tenu à Bamako du 13 au 14 janvier 2017, avec un article paru dans la revue officielle à l'attention des chefs d'Etat et de gouvernement, mettant en avant le profil de Soraya Mellali (Executive Director à la Banque Africaine de Développement, MBA IAE Paris Sorbonne Business School, 1985) dans la rubrique « Femmes Africaines, Leaders pour le Développement ».

- créant des opportunités par la mise en relation des entreprises avec des diplômés qualifiés souhaitant travailler en Afrique.
- diffusant une newsletter bimestrielle qui vise à promouvoir ses alumni, mettant ainsi en exergue des parcours riches et inspirants d'entrepreneurs et de managers qui œuvrent pour le développement du continent africain.
- installant des antennes du club en Afrique. Nous poursuivrons ainsi cette stratégie d'expansion et de développement de nos activités sur le continent africain sur la période 2018 - 2021.

L'initiative de cette revue annuelle s'additionne à toutes nos activités supra pour ancrer notre action dans la durée. Elle est réalisée et éditée en partenariat avec l'Agence KAS (qui fut celle mandatée pour la revue officielle du sommet Afrique - France de Février 2017 à Bamako). Nous voulons, à travers cette revue, prendre part à la réflexion et aux propositions concrètes qui permettront au continent africain de relever la tête et de prouver qu'il regorge de ressorts consubstantiels à son développement socio-économique.

Cette revue s'articule autour de 4 principales thématiques :

- finance
- infrastructures
- agriculture
- numérique

Son contenu a fait l'objet d'un appel à contribution à destination des alumni IAE Paris Sorbonne Business School, IAE France (Fédération des IAE) et de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Puis un comité de lecture a sélectionné les papiers jugés pertinents pour cette 1ère édition.

Par ailleurs, cette 1ère édition de la revue recueille l'apport des chaires de recherche de l'IAE Paris Sorbonne Business School.

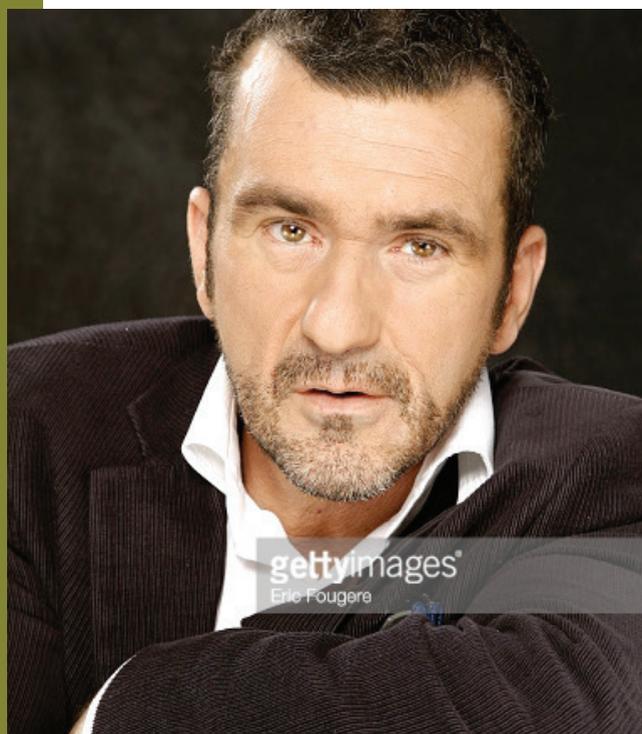
Enfin, Ibrahima Macodou FALL (Fondateur de la Nouvelle Société Textile Sénégalaise, MBA IAE Paris Business School, 1982) nous fait l'honneur de parrainer cette 1ère édition.

Nous le remercions de son appui et sa confiance.

ENTREPRISES, DROIT INTERNATIONAL ET RSE... LE RÔLE ET L'EXPERTISE DES AVOCATS EN AFRIQUE

Richard Sédillot, Avocat, plaide et conseille en Afrique, depuis 20 ans. Son cabinet est de plus en plus souvent sollicité par des clients africains ou ayant investi en Afrique, qu'il s'agisse de particuliers ou de sociétés. Il intervient devant les juridictions locales mais conseille aussi les entreprises afin d'éviter tout procès, lors de la rédaction de contrats ou de transactions.

Il est notamment consulté sur les questions touchant à la responsabilité sociale et pénale internationale des entreprises, afin de prémunir ses clients d'actions en responsabilité.



De tous temps les échanges commerciaux ont constitué un lien essentiel entre les hommes. Toutefois, ils ont pu être aussi l'occasion d'atteintes aux libertés fondamentales. Confrontée à des défis gigantesques et rapidement ouverte à la mondialisation, l'Afrique peut et doit réaliser son développement en luttant activement contre toutes les atteintes portées à la personne humaine, à l'environnement, au patrimoine culturel. A cet égard les entreprises, grands groupes internationaux, start-ups, PME/TPE, ont un rôle essentiel à jouer en se donnant les moyens de respecter, voire d'améliorer les normes qui régissent les droits et devoirs de chacun. Il ne doit pas y avoir d'incompatibilité entre des affaires florissantes et le respect des droits de l'homme au sens large du terme. A cette fin, les institutions internationales, les gouvernements, les associations et les ONG... ont mis en place un maillage de dispositions incitatives et/ou normatives censées encadrer les pratiques.

LE CADRE FONDATEUR DES RELATIONS ENTRE ENTREPRISES ET DROITS DE L'HOMME

- **OCDE** - Lignes directrices à l'attention des entreprises multinationales (1976 actualisation 2011)
- **OIT** - Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et leur politique sociale (1977 actualisation 2017)
- **ONU** - Principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'homme adoptés par le Conseil des droits de l'homme (résolution 17/4 - 16 juin 2011)
- **Norme ISO 26 000** et **Principes de l'Equateur3** pour le secteur financier (2010)
- **Chartes et codes éthiques** volontairement adoptés par des organisations internationales, ONG, entreprises...
- **RSE** - Plans nationaux adoptés par certains pays européens et Africains
- **En France - Loi n°2017-399** du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. De nombreux autres états se sont engagés dans la même voie.

« Le public, de plus en plus averti en matière de droits de l'homme et d'environnement, est attentif à l'image donnée par les entreprises et au respect de valeurs essentielles, explique Me Richard Sédillot, avocat expert en droit international*. Or, quelle que soit leur bonne volonté, il leur est souvent difficile de mettre en pratique ces principes, particulièrement en Afrique où elles doivent aussi compter avec les usages propres à chaque pays, les habitudes, le souci parfois excessif d'un profit qui ne tiendrait pas compte de la nécessité du respect de valeurs essentielles ». Les représentants des différentes professions juridiques mettent leur expertise au service des entreprises – en rédigeant des contrats, en assurant leur défense et celle de leurs dirigeants devant les juridictions pénales, civiles et commerciales, que le dossier touche au droit de la responsabilité, au droit pénal des affaires ou au respect des droits fondamentaux.

En Afrique, comme ailleurs, l'avocat doit aussi « mobiliser son expertise et son expérience pour anticiper les incidences des décisions commerciales ou industrielles de ses clients en matière de droits de l'homme et de RSE. C'est ce à quoi les membres de mon cabinet et moi-même consacrons une bonne part de notre temps ».

Dans le même ordre d'idée, Me Sédillot intervient pro bono en Afrique aux côtés d'associations et d'ONG pour des missions d'assistance judiciaire en faveur de personnes démunies, d'avocats menacés ou incarcérés injustement, ce qui lui donne une bonne connaissance de l'activité judiciaire. Il est régulièrement consulté par des organisations internationales telles que l'ONU.

Que ce soit lorsqu'il enseigne au Centre international de formation des avocats francophones et dans divers pays d'Afrique sub-saharienne, lorsqu'il forme le barreau du Bénin sur les règles de la RSE, lorsqu'il donne une conférence sur l'expérience juridique en Afrique à Sciences Po ou encore lorsqu'il soutient les pays africains pour la restitution des biens culturels en possession des musées occidentaux, Richard Sédillot sait pouvoir compter sur son réseau professionnel et amical de confrères africains qui partagent les mêmes valeurs et le même enthousiasme pour le continent.



Maître Sédillot en compagnie de deux confrères avec lesquels il plaide régulièrement en Afrique.

Richard Sédillot est le vice-président de la commission des affaires européennes et internationales du Conseil National des Barreaux.

*Me Sédillot intervient dans une quinzaine de pays d'Afrique (Togo, Côte d'Ivoire, Bénin, Gabon, RDC, Congo Brazaville, Rwanda, Ghana, Sénégal....) depuis plus de vingt ans en qualité d'avocat, d'expert, d'enseignant et de conférencier ainsi que pour des activités pro bono.



geocoton

DES OPPORTUNITÉS À LA MESURE DE L'AFRIQUE



Le Groupe Advens-Geocoton est un opérateur agro-industriel international très présent en Afrique depuis près de 70 ans, avec 2 700 salariés dans 15 pays.

Nos métiers : l'agro-industrie, l'ingénierie et « supplies » (études de faisabilité, audits techniques, construction et réhabilitation d'usines, approvisionnement...), les services (transport, logistique, entreposage, contrôle de la qualité du coton), l'énergie renouvelable (biomasse, panneaux photovoltaïques), le négoce de la fibre et du coton-graine.

Grâce à son approche en filière intégrée couvrant toutes les phases de la production, le Groupe propose à la fois des solutions sur-mesure respectueuses de l'économie circulaire et des partenariats gagnant-gagnant parfaitement adaptés à l'essor africain. C'est particulièrement le cas dans le domaine du coton où le Groupe est en relation avec quelque 25 millions de producteurs en contact direct et compte 135 références industrielles à son actif.

De par l'envergure de ses activités, Advens-Geocoton offre d'importants débouchés aux diplômés de l'IAE Sorbonne prêts à s'inscrire dans une dynamique de développement et des valeurs fortes - rigueur, équité, savoir-faire. Qu'il s'agisse de fonctions corporate ou de postes d'ingénieurs, le développement personnel, l'évolution professionnelle et la contribution à des missions stimulantes constituent le pivot du management des ressources humaines du Groupe.

Quelques-uns des profils proposés

- Ingénieurs (Bac +5) en maintenance industrielle, en mécanique générale, électromécanicien, qualité
- Cadres en charge des forces de vente
- Cadres marketing et commerciaux

Une bonne connaissance des outils et des applications disponibles dans l'écosystème numérique est nécessaire.

Pour postuler
recrutement@advens-france.com

www.advens-groupe.com

AGRICULTURE



L'AGRICULTURE AFRICAINNE : UN POTENTIEL MAL CONSIDÉRÉ



Hervé LEJEUNE

Inspecteur général de l'agriculture (Ministère de l'agriculture – France)

*Administrateur de FARM**

Ancien conseiller du Président Jacques Chirac,

Ancien Sous-Directeur général & Directeur de cabinet (FAO)

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1987

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

herve.lejeune@iae-paris.org

*FARM Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde

Comme il n'y a pas une Afrique mais des Afriques, il n'y a pas une agriculture africaine mais des agricultures africaines. Rien de commun en effet entre le nomadisme sahélien, la production cotonnière du Mali ou encore la production d'agrumes ou de vin en Afrique du Sud.

L'Afrique regroupe des réalités géographiques, culturelles et agronomiques bien différentes qui font son potentiel agricole. La question agricole en Afrique est au cœur de nombreux enjeux. Un enjeu social d'abord car plus de 50% des Africains vivent en milieu rural et l'agriculture représente 60% des emplois, souvent mal ou pas rémunérés. Un enjeu de développement aussi car l'agriculture qui occupe tant de bras ne représente que 20% du PIB du continent et affiche des performances en moyenne très faibles avec des rendements trois fois inférieurs au reste du monde. Un enjeu de sécurité alimentaire enfin, car l'Afrique subsaharienne demeure la région où la prévalence de l'insécurité alimentaire grave atteint pas moins de 27,4% de sa population¹, soit pratiquement quatre fois plus que les niveaux observés dans n'importe quelle autre région du monde en 2016. L'Afrique aussi est la seule région où le nombre d'enfants souffrant d'un retard de croissance a progressé ces dernières années, et la moitié de cette hausse est attribuable à l'Afrique de l'Ouest.

La faible performance de l'agriculture est un élément qui peut expliquer la situation d'insécurité alimentaire dans laquelle se trouve ce continent mais nous allons voir que ce n'est pas la seule. Mais cette faible performance agricole doit au surplus faire face à une croissance démographique exceptionnelle (en 2100, 40% de l'humanité sera africaine !) et donc une explosion de la demande alimentaire au cours des prochaines décennies. Et si la croissance de la production agricole n'y est pas supérieure à la croissance démographique, l'insécurité alimentaire croîtra, à moins de recourir encore davantage qu'aujourd'hui aux importations alimentaires ; ce que prévoient les travaux prospectifs. A cela s'ajoute aussi une contrainte supplémentaire, celle du changement climatique qui risque de peser sur les perspectives d'amélioration des rendements.

LES 6 RAISONS QUI « PLOMBENT » LE DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE

La zone sahélienne focalise souvent le regard sur l'Afrique mais ce continent regorge d'eau et de terres agricoles qui pourraient être plus productives. Alors pourquoi l'Afrique n'a pas fait sa « révolution verte » et demeure « encalminée » sur le plan agricole même si des progrès sont perceptibles dans certaines régions ? Pourquoi l'agriculture africaine est-elle aujourd'hui peu performante ? A cela au moins six raisons :

• **Première raison :** Sur des exploitations de petite taille (moins de 5 hectares), des rendements faibles qui s'expliquent par l'utilisation de semences peu performantes, le peu d'usage d'engrais et de pesticides et des systèmes d'irrigation peu développés... toutes les limites d'une agriculture « biologique » non choisie dont beaucoup de producteurs voudraient sortir pour vivre de leur activité.

• **Deuxième raison :** L'accès au foncier agricole demeure une difficulté dans la plupart des pays où se mêlent le droit positif et les coutumes créant de nombreuses incertitudes pour les producteurs quant à leurs « droits fonciers ». Cette fragilité est souvent à l'origine de conflits fonciers, notamment ceux liés à l'accaparement de terres par des entreprises étrangères avec l'aval des gouvernements. Cette insécurité foncière, que les réformes foncières parfois engagées et rarement abouties n'ont pas vraiment réduite, limite les investissements privés dans l'agriculture comme le recours aux fertilisants, car à quoi bon investir si l'on n'est pas sûr d'en tirer les bénéfices ?

• **Troisième raison :** Des entreprises de transformation agro-alimentaires trop peu nombreuses et une logistique défaillante ou inexistante qui accroît les pertes après récolte. Ainsi, « l'Afrique produit 75% du cacao mondial mais ne perçoit que 2% des 100 milliards de dollars par an générés par le marché du chocolat²... A cela s'ajoute les difficultés logistiques, à savoir l'absence de transport ou d'infrastructures de transport (pistes, routes, voies ferrées), l'absence ou la défaillance de la chaîne du froid, des problèmes de stockage, ...

• **Quatrième raison :** Des investissements publics et privés insuffisants qui ne soutiennent pas le développement de l'agriculture. En 2003, à Maputo, les chefs d'États africains s'étaient engagés à consacrer au moins 10% de leur budget national à l'agriculture. Dix ans plus tard, si les investissements publics dans le secteur agricole sont passés de 128,5 millions \$ entre 1995-2003, à 406 millions \$ sur la période 2003-2014, ils restent toujours en dessous du seuil de 10% fixé à Maputo. On estime que seulement une douzaine de pays³ ont pu dépasser ou atteindre cet objectif. Ceux qui ont rapidement atteint ces objectifs (Togo, Malawi, Nigéria, Mali, Ghana) ont vu la productivité des terres agricoles augmenter de 5,9% à 6,7% par an. Mais plus des deux tiers des pays africains n'ont pas respecté ces engagements. Quant aux investissements privés, souvent limités par un régime foncier incertain, les producteurs n'ayant que rarement accès au crédit, faute de revenus ou de garanties suffisants, ils sont eux aussi limités même si de nombreuses expériences de microfinance ont pu faciliter ici ou là cet accès au crédit. Au niveau du financement des industries

agro-alimentaires, on rencontre aussi des freins importants à l'accès au crédit car les banques locales rechignent à les financer.

• **Cinquième raison :** En dépit de discours martiaux, les dirigeants africains, pour la plupart négligent le secteur agricole. Il y a beaucoup de projets mais peu de réalisations concrètes. Cela se traduit par la faiblesse des investissements publics en faveur de l'agriculture mais aussi, plus globalement, par

une forme de mépris dans lequel la classe politique et les « élites » tiennent l'agriculture et le monde rural qui sont loin des centres de décision. La priorité est la paix sociale urbaine, d'où l'importance économique et politique accordée à certains groupes dont l'essentiel de l'activité est lié à l'importation organisée de manière oligopolistique avec des ententes entre gros importateurs qui font rentrer les taxes sur les importations, subventionnent le monde politique, fixent les prix des produits aux niveaux les plus intéressants pour eux... Tout cela empêchant le développement des productions locales.

A cette négligence du monde agricole s'ajoute aussi son lot de pratiques corrompues, jusqu'aux engrais qui, selon une étude de la Banque mondiale sur la corruption⁴ « discrète », pour 43% ne contiendraient



2. Akinwumi A. Adesina, président de la Banque africaine de développement, dans « L'Opinion » du 27 février 2018.

3. L'Éthiopie, le Malawi, le Ghana, la Guinée, le Mali, le Sénégal, le Togo, le Malawi, le Nigéria, Madagascar...

4. La commercialisation des produits agro-alimentaires est libre de droit dans l'espace ouest-africain mais les douaniers et les forces de l'ordre prélèvent leur dîme au passage des camions...

pas les substances nutritives attendues en raison de la faiblesse des contrôles au niveau de la production et de la vente en gros...

• **Sixième raison :** Les conflits qui réduisent de 15% les capacités économiques du continent, freinent sévèrement et durablement son développement. L'Afrique subsaharienne continue d'être considérablement affectée par la violence et les conflits. Son indice de paix de 2017 s'effondre jusqu'à atteindre son niveau le plus bas de 2008, alors que des améliorations avaient été enregistrées entre 2011 et 2013. En 2017, plus de la moitié des pays d'Afrique subsaharienne voient leur situation se dégrader. Sur les cinq pays dans le monde qui ont connu les plus fortes dégradations de leur situation, quatre sont africains : l'Éthiopie, le Burundi, le Mali et le Lesotho. La grande majorité des personnes qui souffrent d'insécurité alimentaire et de sous-alimentation chroniques vivent dans des pays touchés par un conflit. Les conflits détruisent des capacités de production agricole, perturbent les circuits de commercialisation et engagent des mouvements migratoires importants des ruraux. Mais les questions agricoles et alimentaires peuvent aussi être facteurs de conflits : certaines sources estiment qu'au cours des 60 dernières années, 40% des guerres civiles ont été associées aux ressources naturelles. Depuis 2000, 48% environ des conflits civils ont eu lieu en Afrique dans des contextes où l'accès aux terres est indispensable aux moyens d'existence de nombreux ruraux et où les questions foncières ont joué un rôle important dans 27 conflits, sur un total de 30.

UN POTENTIEL À RÉVEILLER

La présentation des 6 raisons qui « plombent » l'agriculture en Afrique montrent par elles-mêmes les voies possibles pour réveiller le potentiel agricole de ce continent comme l'a fait l'Asie ou l'Amérique latine au cours des dernières décennies.

Le discours sur l'agriculture familiale qui serait l'alpha et l'oméga du développement de l'agriculture en Afrique mérite d'être discuté même si cela gêne

nombre d'ONG. Ce modèle souvent assimilé à celui de la petite agriculture très sympathique (« small is beautiful ») a pourtant largement montré ses limites : faux emplois, économie de subsistance, pauvreté (75% des pauvres dans le monde sont des ruraux). L'exploitation familiale sous rémunère le travail quand elle le rémunère...et surtout, pour qu'elle n'aille pas dans le mur, il faut que sa productivité croisse plus vite que la démographie rurale.

L'agriculture africaine doit aussi faire des gains de productivité importants pour la rapprocher de la moyenne mondiale. Elle doit pour cela recourir à des semences plus performantes⁵, développer de manière conséquente l'irrigation et pouvoir utiliser des engrais pour améliorer ses rendements. Elle doit aussi pouvoir utiliser davantage de pesticides pour réduire ses pertes au niveau de la production. Cela suppose notamment que les producteurs

puissent disposer de foncier avec une garantie de durée et qu'ils aient accès au crédit mieux qu'aujourd'hui.

En plus de ressources en eau sous utilisées, l'Afrique dispose d'un réservoir important de terres : environ 65 % des terres arables non cultivées dans le monde se trouveraient en Afrique.

L'Afrique a donc des atouts pour développer son agriculture. Certes elle devra aussi faire face aux conséquences du changement climatique mais elle peut faire sa « révolution verte » si le développement agricole devient réellement une priorité de tous les gouvernements sur le continent. Il ne faut pas seulement faire de beaux discours à l'Union africaine ou dans chacun des pays, il faut agir et créer les conditions de la réussite. C'est possible, car certains pays ont montré la voie du progrès par des investissements publics importants dans l'agriculture et l'agro-alimentaire et des aides aux producteurs même si cela n'a pas été fait en toute orthodoxie avec la « doxa » des organisations internationales. C'est aussi et peut-être d'abord une question de bonne gouvernance au sens large qui suppose la mise en œuvre de moyens adaptés et d'une aide internationale plus pragmatique peut-être qu'elle ne l'est aujourd'hui.



5. Au Malawi, en Zambie et au Zimbabwe des variétés de maïs OGM tolérantes à la sécheresse sont maintenant sur le marché. Certaines d'entre elles sont également améliorées sur le plan nutritionnel (vitamine A, richesse en zinc).

Cette aide doit accompagner les efforts faits par les pays les plus volontaristes et la communauté internationale a aussi une responsabilité pour éviter le pillage des ressources naturelles de l'Afrique qui nuit à son développement, réduisant les capacités de financement de son développement. On voit dans le domaine agricole au sens large combien l'exploitation des ressources forestières mérite attention, mais on connaît moins ce qui se passe, par exemple, dans le domaine des pêches : les riches eaux côtières de l'Afrique sont pillées par des flottes étrangères qui pratiquent souvent la pêche illégale. Dans le golfe de Guinée, 40% du poisson pêché l'est de façon illicite. Le rapport 2014 de l'Africa Progress Panel⁶, révèle que la pêche illégale non déclarée et non réglementée coûte à la seule région d'Afrique de l'Ouest 1,3 milliard de dollars par an, soit 10% du PIB du Burkina Faso...

Il existe des réponses techniques aux enjeux techniques du développement des agricultures africaines. Mais surtout, elles doivent s'inscrire

dans des approches nouvelles au sein de politiques agricoles engagées localement et véritablement mises en œuvre. Le développement des cultures vivrières, qui sont peu dépendantes du marché mondial, doivent être encouragées mais, comme le montrent les systèmes de productions localement, il n'y a pas d'opposition réelle entre cultures dites « vivrières » et cultures dites « d'exportation ». Et sans efforts sur les infrastructures rurales (routes, accès à l'énergie, outils de stockage...), tout progrès sera difficile. Mais sans volonté politique forte des dirigeants en place, ces initiatives resteront vaines.

« Au-delà de ces réponses possibles dont l'initiative revient essentiellement aux dirigeants des pays en développement, des changements sont aussi nécessaires dans la gouvernance mondiale de la sécurité alimentaire et de nouvelles approches sont nécessaires pour porter de nouvelles ambitions et passer du discours stérile à l'action utile ».



6. « Agriculture, pêche et capitaux : comment financer les révolutions verte et bleue de l'Afrique »

AFRIQUE : LES PROMESSES DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE



Maxime CUMUNEL

*Directeur adjoint de la FARM
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2011
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
maxime.cumunel@iae-paris.org*

Au cours de notre siècle, l'Afrique devra relever d'immenses défis. Le moindre n'est pas la réponse aux besoins alimentaires de sa population, puisque celle-ci doublera d'ici à 2050. La tâche est d'autant plus immense que près d'un quart de la population au sud du Sahara ne mange pas à sa faim, que la demande alimentaire évolue rapidement, en quantité et en qualité, sous l'effet de multiples facteurs (augmentation du pouvoir d'achat, urbanisation, expansion de la grande distribution) et que le changement climatique aura des effets globalement négatifs sur la production agricole. Plus largement, il s'agit de lutter contre la pauvreté, première responsable de la sous-nutrition - alors que plus de 40% des Africains, principalement dans les zones rurales, vivent avec moins de 1,90\$ par jour - et de créer des emplois décents en grand nombre, pour la dizaine de millions de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail. Résoudre la faim et la pauvreté, sans oublier les criantes inégalités villes/campagnes, tels sont les enjeux cruciaux qui conditionnent, ne l'oublions pas, la paix et la sécurité sur le continent.

LE RÔLE CRUCIAL DES FILIÈRES AGROALIMENTAIRES

L'agriculture employant la majeure partie de la population active africaine, la solution passe en partie par la construction de filières agroalimentaires performantes et inclusives, permettant aux petits producteurs qui composent la majorité des populations rurales d'améliorer leurs revenus. Or la contractualisation entre agriculteurs et entreprises d'amont ou d'aval constitue un puissant outil de renforcement des filières par l'intégration de pans entiers de l'activité agricole informelle, qui offre peu de marges de progrès aux agriculteurs, tout en privant l'Etat de recettes fiscales. Même si elle est d'abord du ressort des acteurs privés, elle justifie donc une attention particulière des pouvoirs publics, désireux d'atteindre les 17 objectifs de développement durable fixés par les Nations unies à l'horizon 2030. La réalisation de ces objectifs, qui comprennent en particulier l'éradication de la pauvreté, l'élimination de la faim, l'accès à des emplois décents, la réduction des inégalités, la lutte contre les changements climatiques et la protection des écosystèmes, conditionne, pour une bonne part, la sécurité globale et l'intensité des flux migratoires, y compris entre pays africains.

C'est la raison principale pour laquelle, le 27 juin 2014, les chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine (UA), réunis en Guinée équatoriale, adoptaient la Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie. Ils prenaient ainsi une série d'engagements, à l'horizon 2025, visant essentiellement à renforcer les investissements dans ce secteur pour éliminer la faim, réduire la pauvreté de moitié et tripler le commerce intra-africain des produits et services agricoles. Ces engagements consistent notamment à allouer à l'agriculture au moins 10% des dépenses publiques, afin de maintenir une croissance du PIB agricole supérieure à 6%, et à consacrer à la recherche au moins 1% du PIB agricole. La Déclaration invitait les autorités compétentes à « mener, tous les deux ans, à partir de 2017, un processus d'examen de l'Agriculture et faire rapport sur les progrès accomplis à la Conférence [de l'UA], en sa session ordinaire de janvier 2018 ».

L'échéance a été respectée, le premier rapport bisannuel a été présenté aux gouvernants africains le 29 janvier dernier. Ses conclusions sont préoccupantes : si des progrès notables en matière de développement agricole et de sécurité alimentaire ont bien été réalisés, « l'Afrique, globalement, n'est pas en voie d'atteindre les engagements de Malabo ». Sur les 47 pays membres de l'Union africaine ayant fourni les données nécessaires au calcul des 43 indicateurs de performance élaborés par les experts, 20 seulement sont en situation de concrétiser les objectifs fixés en 2025. Le Rwanda vient en tête, devant le Mali et le Maroc. Au niveau sous-régional, l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe semblent en mesure de respecter leurs engagements, tandis que l'Afrique centrale, l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest marquent le pas. Les analyses conduites par la FARM et dévoilées lors d'une conférence internationale tenue le 16 février 2018 confirment ce diagnostic inquiétant.

Parallèlement, certaines initiatives des Etats africains, fondées sur des partenariats publics-privés, suscitent d'après débats internationaux et de vives critiques de la part des organisations non-gouvernementales. Quoi qu'il advienne des « agro-parcs » et autres « pôles de compétitivité », les projets agricoles programmés ou déjà mis en œuvre, ne constituent pas une réponse suffisante aux besoins des agriculteurs du continent. Ceux-ci doivent produire « plus et mieux » pour gagner davantage – condition sine qua non de l'attractivité des filières agricoles pour les jeunes – et accéder pour cela, beaucoup plus facilement que ce n'est le cas aujourd'hui, au crédit, aux moyens de production et à des marchés rémunérateurs.

LES PROMESSES DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Dans ce contexte, l'agriculture contractuelle est une option prometteuse. Pour en explorer les multiples facettes, la FARM a constitué un groupe de travail avec des entreprises françaises (Agrial, Avril, Compagnie Fruitière) et africaines (Dafani au Burkina Faso, Danaya Céréales au Mali) et une ONG, le Gret. Ce groupe de travail, dont les conclusions ont été rendues publiques le 27 juin 2018², visait à partager les expériences sur la situation actuelle de la contractualisation en Afrique et à formuler des recommandations susceptibles de favoriser son adoption dans une perspective de développement durable, en s'appuyant sur les diagnostics formulés par les participants et la dizaine de témoins auditionnés, issus des différents maillons des filières (organisations agricoles, institutions financières, etc.).

Le constat initial est simple : la mise en œuvre d'engagements contractuels entre agriculteurs et entreprises d'amont ou d'aval est un outil majeur pour la construction et le renforcement des filières. Elle sécurise le revenu des agriculteurs en assurant un débouché à leur production, à un prix fixé à l'avance, tout en garantissant à l'entreprise acheteuse un approvisionnement en quantité et qualité définies, à une date convenue entre les deux parties. Son impact positif sur le revenu des producteurs est largement documenté. Pourtant, la contractualisation est encore peu développée en Afrique et fait l'objet de plusieurs critiques, dont la plus courante concerne le risque de domination des firmes agro-industrielles sur un secteur agricole très atomisé, qui se verrait ainsi imposer des conditions de production ou de commercialisation inéquitables. Cet argument, certes légitime, est loin, cependant, de résumer la complexité de la situation et d'expliquer les difficultés rencontrées par l'agriculture contractuelle.

Pour que celle-ci puisse se développer, il faut d'abord repenser la relation entre producteurs et acheteurs, dont la clé de lecture doit être la confiance. Une confiance qui, pour devenir fonctionnelle, doit s'appuyer sur des initiatives fortes.

La première est la mise en place, par les acheteurs, d'une palette de services variés et répondant à la diversité des besoins des producteurs, susceptibles de les inciter à respecter leurs engagements contractuels de livraison. Beaucoup de producteurs, en effet, n'hésitent pas, si les prix montent et dépassent le niveau garanti par contrat, à vendre leurs récoltes au plus offrant. Inclure dans le contrat la fourniture

2. Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique, rapport de FARM disponible sur le site www.fondation-farm.org

de semences et d'engrais, remboursables en nature, ou encore d'une assistance technique susceptible d'augmenter les rendements, est de nature à consolider la relation entre les parties.

En second lieu, l'agriculture contractuelle doit démontrer sa capacité à créer de la valeur, mais aussi à la partager. La certification, qui garantit le respect de normes sociales et environnementales et se traduit généralement par une meilleure rémunération des producteurs, est une voie explorée par de plus en plus d'opérateurs, même si la multiplication des labels peut être source de confusion pour les consommateurs.

Un autre facteur important est la capacité des agriculteurs à se regrouper en organisations de producteurs (OP) fortes, qui soient les partenaires privilégiés des entreprises et exercent un véritable pouvoir de marché. Face à des acheteurs beaucoup moins nombreux et souvent mieux organisés, ces OP sont des vecteurs d'accès - ou d'un meilleur accès - au marché et permettent aux producteurs de capter une part substantielle de la valeur créée. Cela pose la question de la compétence de ces organisations, au sens statutaire du terme, de la qualité de leur gouvernance et de leur statut juridique, dans un contexte africain qui rend difficile la transposition du modèle coopératif européen. En un mot, la professionnalisation des OP est un préalable essentiel à la mise en œuvre d'une authentique agriculture contractuelle, fonctionnant au bénéfice de toutes les parties prenantes. En la matière, l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires) joue un rôle d'aiguillon, en poussant les organisations de producteurs à s'adapter aux normes de gouvernance internationales en vigueur.

Enfin, la pertinence de l'agriculture contractuelle repose sur l'élaboration de contrats suffisamment souples pour s'adapter à la volatilité des prix. Certains contrats n'incluent aucun prix garanti et exigent simplement que les producteurs fassent leur première offre de vente à l'entreprise contractante. D'autres prévoient le paiement de compléments de prix aux producteurs, en cas d'augmentation des cours. Pour être viable durablement, toutefois, la flexibilité des relations contractuelles doit s'appliquer à tous les maillons des filières, de la production à la distribution.

LE BESOIN DE POLITIQUES PUBLIQUES FORTES

Même si elle est d'abord du ressort des acteurs privés, l'agriculture contractuelle justifie une attention particulière des pouvoirs publics pour que celle-ci puisse se développer et contribuer efficacement au bien commun.

Les Etats doivent ainsi instaurer des mesures propres à faciliter et sécuriser les contrats, afin de réduire les incertitudes pour les parties prenantes. Il leur incombe également de fixer et de faire respecter des normes précises de qualité et de sécurité sanitaire des produits, pour servir de référence aux contrats.

Une autre de leurs prérogatives est l'instauration éventuelle de mesures de protection contre les importations à bas prix, lorsque celles-ci empêchent l'émergence de chaînes de valeur locales, en veillant toutefois à ne pas pénaliser indûment les consommateurs les plus pauvres. Egalement cruciale, la mise en place d'outils statistiques et d'analyse nécessaires au suivi des marchés et à l'amélioration de la transparence au sein des filières, avec par exemple la création, dans chaque pays, d'un observatoire des prix et des marges des produits alimentaires comparable à celui qui existe en France.

Enfin, les pouvoirs publics peuvent réduire les risques de déséquilibre des contrats en définissant des clauses visant à protéger les droits élémentaires des producteurs et en instaurant des mécanismes de règlement des différends, accessibles aux petits agriculteurs. Une politique de concurrence luttant vigoureusement contre les abus de position dominante et les pratiques commerciales déloyales, susceptibles de pénaliser les OP et les petites et moyennes entreprises, est indispensable.

En réalité, beaucoup d'Etats africains manquent de moyens et sont gangrenés par la corruption. Ils peinent à créer un cadre propice au développement agricole en général et à l'agriculture contractuelle en particulier. Dès lors, celle-ci tire une partie de sa capacité d'attraction de son aptitude à combler les défaillances de marché et les carences institutionnelles. Mais cet argument est à double tranchant, car laisser aux entreprises un rôle prédominant dans ces domaines permet aussi aux gouvernements de se dédouaner à bon compte de leur inefficacité. En Afrique, comme ailleurs, les agriculteurs s'engageront avec d'autant plus de confiance dans une relation contractuelle durable avec les entreprises s'ils ne dépendent pas d'elles pour la fourniture d'intrants de qualité, l'obtention d'une assistance technique appropriée et un accès adéquat au crédit. Et s'ils sont en mesure de se doter d'organisations économiques et syndicales bien structurées, capables de négocier avec les acheteurs, de contribuer à la gouvernance des filières au sein d'interprofessions compétentes et autonomes, et de peser sur les politiques publiques.

LE FINANCEMENT ALTERNATIF DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE



Macaire LAWIN

Consultant en Financements alternatifs & FinTech

Master 2 Finance, IAE Paris Sorbonne Business School, 2017

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

macaire.lawin@iae-paris.org

Je suis un afro-optimiste conscient des faiblesses de l'espérance de développement socio-économique de l'Afrique. C'est pourquoi je m'intéresse à l'une des causes fondamentales de la misère et du sous-développement du continent, le sous-investissement et le manque de rendement de l'agriculture vivrière.

La demande alimentaire dépasse de loin la production alimentaire en Afrique. La population actuelle de l'Afrique s'élève à environ 1 milliard de personnes et selon les prévisions, ce nombre passerait à 1,3 milliard en 2020 et à 2,4 milliards en 2050.

L'Afrique connaît un taux de croissance démographique annuel de 2,5 %, qui est le taux le plus élevé du monde (ONU¹, 2013), et sa productivité agricole, qui est déjà la plus faible au monde, ne progresse pas. Cette situation est encore plus préoccupante en Afrique subsaharienne, où une personne sur quatre souffre de malnutrition chronique, ce qui représente la prévalence la plus élevée au monde (FAO², FIDA³, PAM⁴, 2014). Par ailleurs 80 % de la population africaine⁵ vit de l'agriculture (BAD⁶, 2010) qui contribue pour 30 % au PIB global (Banque mondiale, 2013).

La relation de cause à effet entre l'augmentation des investissements agricoles, le développement agricole et le développement économique est un constat probant issu des révolutions agricoles en Europe, en Amérique et en diverses parties de l'Asie. C'est la raison pour laquelle, je suis persuadé que l'augmentation des investissements dans le secteur agricole en Afrique permettra de réduire considérablement la faim et la pauvreté et d'augmenter la prospérité économique.

Cette hypothèse est consubstantielle au dessein de cet article, car, il nous paraît paradoxal comme l'affirme Tegegnetwork Gettu⁷ que dans un monde d'excédents alimentaires, la faim et la malnutrition soient aussi omniprésentes sur un continent aux richesses agricoles si étendues.

1. ONU : Organisation des Nations Unies

2. FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

3. FIDA : Fonds international de développement agricole

4. PAM : Programme Alimentaire Mondiale

5. La majorité étant des femmes et des enfants

6. Banque Africaine de Développement

7. Tegegnetwork Gettu, d'Éthiopie, en tant qu'Administrateur associé du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Aussi, le taux de pauvreté en Afrique est de 48,5 % et selon les estimations, **la croissance créée par l'agriculture en Afrique subsaharienne est 11 fois plus efficace pour réduire la pauvreté que la croissance du PIB dans d'autres secteurs (FIDA, 2013).**

Les exigences en matière de financement et d'investissement dans le secteur agricole en Afrique pour atteindre le résultat souhaité, sont estimées à **21,4 milliards de dollars US par an, la contribution attendue du secteur privé s'élevant à plus de 75 %** du montant requis (FAO, FIDA & PAM, 2014).

C'est dans ce contexte que se pose avec gravité la question de la mobilisation des investissements du secteur privé dans l'agriculture en Afrique subsaharienne. Car les initiatives multilatérales d'aide au développement n'ont pas permis de relever le défi de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.

C'est aussi la raison pour laquelle il faut rechercher les solutions permettant de mobiliser des financements privés. Car la faim et l'écart grandissant entre une population croissante et la stagnation des rendements agricoles en Afrique engendrent une situation alarmante qui m'interpelle. Il convient par ailleurs de rappeler que l'Afrique est un continent en pleine mutation qui a besoin de la convergence d'un certain nombre de facteurs économiques et sociaux pour basculer du bon côté et enclencher un cycle vertueux.

De nombreux défis doivent être relevés : démocratie, lutte contre la corruption qui gangrène la société, lutte contre la malnutrition et la pauvreté, une société civile qui doit s'organiser pour peser sur l'amélioration de la vie des populations et l'avenir de la jeunesse et des générations futures.

Selon la Banque Mondiale, les efforts en matière d'investissement doivent s'harmoniser avec les efforts déployés dans les secteurs transversaux tels que l'autonomisation (ou l'émancipation) économique (notamment des femmes, des jeunes et des populations rurales), l'eau, l'énergie, l'éducation, la formation et les services financiers (FSTF⁸, 2012). Ceux-ci constituent des services de soutien à l'industrie agro-alimentaire, des capitaux d'appui pour les infrastructures agricoles et rurales, des partenariats public-privé institutionnels et autres, qui attirent de nouvelles ressources et favorisent les relations de gestion financière dans le secteur agricole. Les sources traditionnelles et les mécanismes de financement et d'investissement dans le secteur agricole en Afrique, ne

suffiront pas à eux seuls pour atteindre les résultats souhaités. Les enseignements tirés de l'expérience ont confirmé la nécessité du recours à des méthodes de financement alternatives et innovantes dans le secteur agricole en Afrique.

Selon CABRI⁹, le financement alternatif et innovant de l'agriculture en Afrique peut se définir comme un financement holistique (globaliste), collaboratif et stratégique, associé à des relations de gestion multilatérale qui stimulent les flux d'investissement publics et privés durables vers le secteur agricole en Afrique, et assurent une productivité accrue et le développement agricole. Les méthodes de financement alternatives et innovantes ne sont guère utilisées en agriculture, parce qu'elles sont nouvelles et que beaucoup de parties prenantes ne les connaissent pas.

COMMENT METTRE EN PLACE CE TYPE DE FINANCEMENT ALTERNATIF DE L'AGRICULTURE AU BÉNÉFICE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE RÉGION ?

Le financement de l'agriculture en Afrique subsaharienne doit contribuer à relever un dessein endémique plus visible que constitue son sous-développement socio-économique.

Avant de répondre à la question du financement, il me semble crucial de définir l'actif à financer.

On connaît :

- les bienfaits de l'agriculture industrielle : augmentation rapide des revenus (lutte contre la pauvreté), maîtrise de la production (identique et importante), développement rapide des entreprises agricoles, augmentation des connaissances agricoles etc... mais aussi ses limites voire ses nuisances à moyen terme : pollution irrémédiable des sols (engrais chimiques, les pesticides), confiscation d'une part importante des bénéfices, vente « forcée » des graines chaque année, etc...
- aussi ceux de l'agriculture durable : respectueuse de l'environnement pour les prochaines générations, qui utilise à moyen terme plus d'agriculteurs, diffuse une connaissance respectueuse de la nature, mais est moins productive à court terme donc moins rentable immédiatement comparée à l'agriculture intensive.

Au regard des avantages de l'un et l'autre de ces types d'agriculture, il me semble que l'agriculture durable mérite davantage les financements alternatifs qui ne visent pas un rendement à court terme.

8. Financial Services Task Force

9. CABRI : Collaborative Africa Budget Reform Initiative - L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

Cet investissement alternatif peut s'appuyer sur un ou plusieurs dispositifs :

- Subventions publiques
- Business Angels
- Partenariat Public - Privé (PPP)
- Private Equity

Pour ce qui est du Capital - Investissement, le livre blanc du « Capital - Investissement en Afrique » du club AFRIQUE de l'AFIC¹⁰, nous enseigne que les fonds de capital-investissement visant l'Afrique sont gérés par des gestionnaires basés dans différentes régions du monde et s'appuient sur des investisseurs très larges : DFIs¹¹, fonds de fonds, fonds de retraite, family office, fonds souverains, assurances, etc...

Au regard du contexte africain, les gestionnaires sont contraints d'adapter en conséquence leurs véhicules d'investissement. On trouve ainsi donc, en plus des structures classiques des fonds de private equity (limited partnership, FPCI, etc.), des fonds cotés ainsi que des sociétés d'investissement ad hoc (notamment holdings) constituées sous forme de sociétés commerciales.

Comme pour tout fonds d'investissement, la domiciliation des véhicules de capital-investissement dédiés à l'Afrique, est largement déterminée par les exigences des investisseurs, portant essentiellement sur l'environnement juridique et réglementaire ce qui a pour conséquence la limitation de la responsabilité des investisseurs à leurs apports et la recherche des contraintes et des ouvertures réglementaires par les gestionnaires, l'environnement fiscal (la neutralité fiscale), la qualité de l'écosystème des prestataires et administrateurs de fonds (la compétence des gestionnaires), l'éligibilité générale du territoire (lutte anti-corruption et anti-blanchiment dans le pays de domiciliation du véhicule d'investissement) et la stabilité politique et fiscale.

A ces critères objectifs s'ajoutent des considérations subjectives qui peuvent sacrifier l'optimisation des investissements. Il convient aussi de tenir compte de contraintes spécifiques inhérentes à la présence des institutions multilatérales de financement du développement telles que la Banque Africaine de Développement dont le mandat exige par exemple une domiciliation africaine. C'est pourquoi, aujourd'hui, la grande majorité des véhicules d'investissement en sociétés non-cotées à destination du continent africain, sont domiciliés à l'Île Maurice.

La pierre angulaire du financement alternatif de l'agriculture africaine par des fonds d'investissements est incarnée par la « Coopérative agricole ». Elle a besoin de divers types de financement selon les phases de mise en œuvre du projet. En phase de lancement avec l'étude technique de faisabilité, elle a besoin de financement de type « Capital - Amorçage » ou « Capital - Création » que peut proposer des « Business Angels ». En phase pilote, la coopérative agricole aura besoin à ce moment-là d'un « Capital - risque » et pour financer son développement et son BFR, elle aura besoin du « Capital - Développement »..

En conclusion, le financement alternatif de l'agriculture africaine peut et doit être un levier pour endiguer la faim et la pauvreté en Afrique. Cependant, les conditions préalables à sa mise en œuvre (due diligence, gouvernance, aspects juridiques et fiscaux) constituent des freins. En effet la collatéralisation traditionnelle en guise de garantie peut ne pas suffire pour sécuriser l'investissement agricole en Afrique. Il faut recourir à des formes de sûreté innovantes telles que les récépissés d'entreposage où les stocks servant de garanties, et, pour le financement de capitaux productifs, en utilisant les actifs financés comme sûretés assorties de mécanismes appropriés de gestion des risques.

10. Club Afrique - AFIC, 2016. « LE LIVRE BLANC DU CAPITAL-INVESTISSEMENT EN AFRIQUE », Paris, 94 p.

11. DFIs : Development Finance Institutions



UNE OUVERTURE SUR TOUS LES DOMAINES DU SAVOIR

Dunod édite pour un large public des ouvrages d'enseignement supérieur, d'accompagnement professionnel et de culture générale, sous les marques Dunod, Interéditions et Armand Colin.

Éditeur leader des Sciences et Techniques de la prépa à l'agrégation, de l'entreprise avec des marques fortes comme Mercator et de collections spécialisées en expertise comptable, Dunod est également un acteur majeur des Sciences humaines et sociales, notamment en psychologie et psychanalyse. Il développe par ailleurs des collections pour la préparation des concours de l'enseignement, de la fonction publique, du social et du paramédical.

Sous la marque Armand Colin, c'est en histoire, géographie, géopolitique, lettres et langues que les étudiants de l'IAE Sorbonne trouveront tout type de livres visant à leur réussite avec Portail, Cursus et la collection U.

Du cours à l'entraînement, aux livres de références, aux essais, Dunod accompagne étudiants et alumni de l'IAE Sorbonne tout au long de leur parcours et de leur carrière, quels que soient leur secteur d'activité ou leur implantation géographique.

Ainsi, plusieurs titres traitent de l'Afrique, de son développement économique et social, des opportunités qui s'y ouvrent. Dans deux de ses ouvrages de référence, Géopolitique de l'Afrique et Afriques - Entre puissance et vulnérabilité, Philippe Hugon analyse, à l'échelle du continent « ses champs économiques, sociopolitiques et culturels » et étudie « un continent de défis qui [...] sont autant de risques et d'opportunités pour l'avenir ».

Dunod est un éditeur du groupe Hachette Livre

www.dunod.com

www.armand-colin.fr

La plupart des livres existent en format e-book.



ARMAND COLIN

NOUVELLES TECHNOLOGIES



LE NUMERIQUE EN AFRIQUE



Djef ETIENNE

Business Manager - Worldline

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

djef.etienne@iae-paris.org

Depuis toujours le cœur du numérique bat en Amérique. En Asie la concurrence n'a rien à envier aux États-Unis d'Amérique. L'Europe s'en sort très bien avec des grandes sociétés de services informatiques même si elle ne sont pas parmi les grands noms du secteur.

Aujourd'hui on n'échappe plus aux

- GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)
- NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber)
- BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) de la Chine.

Mais qu'en est-il de l'Afrique ?

Ainsi nous avons posé quelques questions à la communauté Africaine et nous avons mis en place une veille technologique afin d'apporter quelques éléments de réponses concernant le numérique en Afrique

Point de vue sur ces géants du numérique sur le continent Africain

Ils constatent un investissement des agents économiques relativement faible par rapport aux continents, mais une consommation numérique en croissance rapide (100 millions d'utilisateurs de Facebook en 2014). Il existe donc une réelle opportunité de business dans ce domaine en Afrique. Selon une étude du cabinet PWC, les investissements dans les start-ups dites high-tech en Afrique ont bondi de 30% et ont été estimés à plus de 366 millions de dollars. Malgré ces financements conséquents, une volonté des entrepreneurs locaux d'innover et une hausse croissante de l'utilisation des nouvelles technologies disponibles sur le continent, l'Afrique peine à suivre la cadence imposée par les pays de l'hémisphère nord en ce qui concerne le développement numérique.

Déploiement des Géants du Numérique en Afrique

Les barrières semblent surtout liées à une insuffisance en capital (infrastructures et capital humain spécialisé), à l'accessibilité des offres (prix, débits) et à la sécurité. Voici deux raisons parmi celles très nombreuses qui ralentissent le déploiement du Numérique en Afrique :

- premièrement le contexte socio-économique caractérisé notamment par le faible niveau de vie, l'instabilité politique, les problèmes de sécurité et de corruption.
- deuxièmement il y a une mauvaise gouvernance des projets numériques, un faible investissement sur la formation ainsi que sur le développement des compétences, une mauvaise régulation du marché, l'absence d'une vision et d'une stratégie numérique.

Les villes (Silicon Valley Africains) les plus innovantes dans le numérique

Développement des zones technologiques et des incubateurs :

- Diamniado Valley (Sénégal)
- Konza Techno City (Kenya)
- Cyberparc de Sidi Abdellah (Alger)
- Technopark de Casablanca
- JoziHub, Ihub de Johannesburg
- Activspaces de Douala (Cameroun)
- CcHub (Lagos)

Différences entre le Numérique Africain et les autres continents

L'Afrique est le continent le moins connecté du monde.

Le manque d'infrastructures incite les entrepreneurs à adopter des modèles plus agiles et performants. Exemple : Mpesa qui a permis de bancariser 22 millions de kenyans soit 50% de la population en un peu moins de 8 ans.

Évolution par rapport aux 10 dernières années

Il y a eu un foisonnement des initiatives en la matière qui touche la plupart des domaines : finance et services financiers, l'e-gouvernement (programme e-nantis de l'Afrique du Sud, carte Chifa en Algérie, projet eHealthcare au Gabon, SMS for Health en Gambie, dématérialisation des procédures douanières au Sénégal), l'e-commerce...

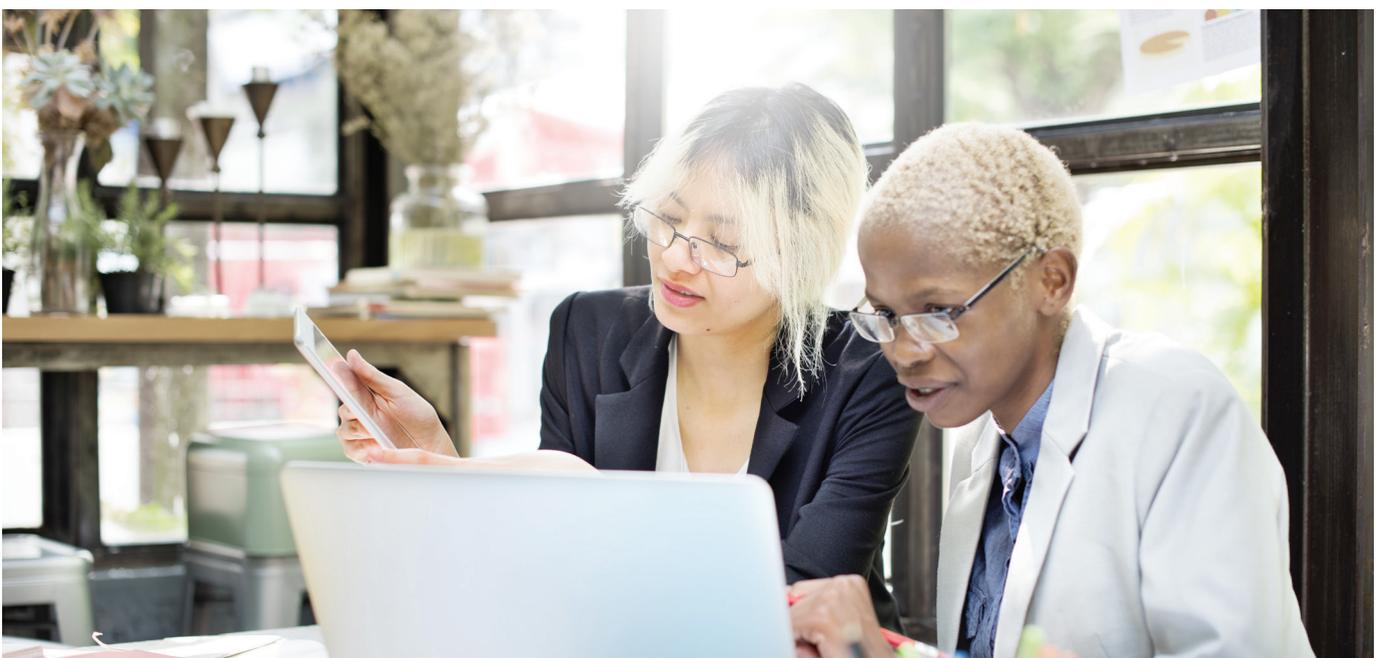
Une dynamique régionale

L'exemple de la convention de l'Union africaine et de la CEDEAO sur la cybersécurité et la protection des données personnelles, initiatives de l'UEMOA visant l'harmonisation des stratégies TIC nationales, cadre stratégique sur les TIC mis en place par les Etats membres de la communauté de développement de l'Afrique Australe (SADC), ...

Le futur du numérique en Afrique

- Il existe un potentiel à moyen-long terme important selon une étude de McKinsey (2013). De cette étude on en déduit que la contribution de l'internet au PIB africain sera de 300 Mds dont 75 dans le commerce en ligne et sera inégalement répartie entre pays et creusera la fracture numérique.
- La numérisation des économies africaines qui devrait s'accompagner d'une transition de la consommation numérique à la production de contenus. est aussi un axe majeur.
- Le développement du concept du "saut de grenouille" : le fait d'avoir pris du retard permet de sauter certaines étapes et d'adopter immédiatement des technologies plus avancées, souvent développées sur place (L. Zinsou)
- Un risque d'accroissement de la fracture numérique entre pays et au sein des populations.
- Selon le journal Le Point Afrique, c'est la formation qui fera la différence en Afrique.

Avec 2,5 milliards de personnes qui devraient vivre sur le continent en 2050 et un taux d'urbanisation de presque 50%, le challenge est immense.



LES ENTREPRISES AFRICAINES FACE AUX ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



Aristide Aly BOYARM

*Fondateur – CEO de Africa CRM&SI
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2009
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
aristide.boyarm@iae-paris.org*

Un jour, un partenaire de passage à Ouagadougou, voulait acheter un lot de clés USB après 20h pour la remise d'un rapport le lendemain. Les magasins étant tous fermés, il a alors fait appel à un commerçant, qui avait publié une offre sur le compte Facebook de son chauffeur ; dix minutes après, un livreur l'avait rejoint avec une palette de clés USB, à des prix défiants toutes concurrences.

Cette affaire conclue rapidement, montre que le développement très rapide de l'internet mobile, est en train de transformer la vie quotidienne des Africains, et que les entreprises qui n'auront pas capté ce changement majeur, courent le risque de périr, voire de disparaître.

Conquérir les consommateurs connectés doit devenir un objectif majeur pour les entreprises africaines, et ces dernières doivent être soutenues pour cela, par les États et les organisations internationales et sous régionales qui assurent respectivement, le développement des infrastructures et l'élaboration des réglementations qui régissent cette nouvelle économie.

Cet article propose aux chefs d'entreprises d'Afrique subsaharienne, les éclairages nécessaires, susceptibles de leur permettre de se lancer, en connaissance de cause dans l'économie numérique.

La tentation du numérique

Chaque jour des vêtements, des chaussures, des produits de beauté, des accessoires de mode, des objets divers, se vendent dans de nombreuses capitales africaines avec Facebook ou WhatsApp. Le business model reste le même ; des étudiants, des fonctionnaires, des chômeurs, des petits commerçants formels ou informels¹ mettent quotidiennement via les réseaux sociaux des produits essentiellement neufs à la vente. Les règlements se font à la livraison en liquide ou par transfert de fonds électronique et la marchandise est très souvent livrée au client par le vendeur lui-même. Généralement les sommes récoltées ne représentent qu'un revenu d'appoint pour ces nouveaux e-commerçants.

Grace aux télécommunications, le développement rapide de l'internet mobile transforme le quotidien des Africains en influençant durablement leurs modes de consommation. En effet, le continent compte près d'un milliard² d'utilisateurs de téléphones mobiles

1. L'économie informelle désigne l'ensemble des activités productrices de biens et services qui échappent au regard ou à la régulation de l'État – source Wikipédia
2. Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates).

et détient en 2017 le plus fort taux (20% d'inter-nautas supplémentaires en un an) de progression des connexions à internet. Cela représente une formidable opportunité de business pour les entreprises africaines, mais aussi une occasion pour elles d'évoluer vers un fonctionnement plus performant.

Une révolution est en marche, et les entreprises africaines se doivent de monter au plus tôt dans le train du numérique.

Pourquoi ? Parce que nous faisons face à une véritable transformation irréversible, qui touche les technologies, les données qu'elle produit et leurs usages.

À ce jour, une majorité de dirigeants des entreprises « traditionnelles » africaines ne se sentent pas concernés par ce phénomène, soit parce qu'ils n'en voient pas les intérêts, soit parce qu'ils ne se sentent pas prêts pour franchir le pas.

Ils sont souvent désorientés et pas suffisamment accompagnés dans leur réflexion sur les apports des technologies numériques dans l'amélioration de la gestion de leurs entreprises. Ils redoutent les coûts générés par l'acquisition des solutions informatiques, mais également doutent sur les réels apports de ceux-ci dans la gestion quotidienne de leurs entreprises.

Cependant, quelques pionniers franchissent le pas en s'approprient ces technologies, avec la ferme intention d'améliorer l'accessibilité aux données de leurs entreprises et de faciliter les relations avec les partenaires externes. Ils ont bien raison, car le monde change et ce changement est tel qu'au cours des 10 dernières années, des bouleversements importants sont survenus à la tête du classement des 1000 plus grandes entreprises américaines. Trois quarts de celles qui étaient présentes en 2005³ ne font plus partie de ce classement aujourd'hui. Que s'est-il passé ? Elles ont été remplacées par des entreprises du secteur du numérique. Dès 2011, Apple a dépassé le géant de l'hydrocarbure Exxon Mobil pour devenir la première capitalisation boursière mondiale. Le leader des services technologiques fondée en 1998, Google dépasse à son tour Exxon Mobil en 2014 pour devenir la deuxième entreprise la plus valorisée au monde.

Les nouveaux business models bousculent tous les jours les anciens, avec des exemples probants sur divers secteurs de l'économie. Le cas de Uber est souvent cité en exemple tant les bouleversements que la société a causé de par le monde sont profonds. La société s'appuie sur les technologies mobiles pour mettre en contact les utilisateurs avec des conducteurs de voiture de tourisme avec chauffeurs (VTC). Toutes les transactions financières se font en ligne. La concurrence créée avec les sociétés de taxis tradi-tionnelles entraîne de nombreux conflits en Afrique (Afrique du Sud, Kenya, Maroc...) et sur les autres continents.

3. Source Microsoft : <http://ideas.microsoft.fr/france-top-management-transformation-numerique/>

4. Prévion 2015 du FMI.

5. Processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies numériques dans l'ensemble de ses activités.

La presse écrite a subi quant à elle, une baisse importante de ses ventes dans la plupart des pays. Les éditions en ligne des différents journaux se développent partout, y compris en Afrique. Certains journaux sont devenus exclusivement numériques. Les moteurs de recherche comme Google sont devenus les principaux pourvoyeurs en trafics pour ces sites internet de journaux en ligne. Ils ont progressivement construit un pont incontournable entre les producteurs de contenu et les différents publics.

Aujourd'hui, le succès est tel que des entreprises du numérique valent autant que des États. Le tableau ci-dessous illustre la puissance financière de ces entreprises.

Capitalisation boursière

761 Milliards \$ - Apple

377 Milliards \$ - Google

299 Milliards \$ - Facebook

200 - Milliards \$ Amazon

PIB⁴

 Suisse

 Argentine

 Algérie

 Koweït

Tableau 1 comparatif Capitalisation boursière Vs PIB État

Saisir les opportunités de l'écosystème du numérique

Quels sont les enjeux pour les pays africains ? Il s'agit de ne pas se contenter d'être comme pour l'industrie, juste de simples consommateurs de produit manufacturés hors du continent mais d'inventer des usages pour conquérir les e-consommateurs africains et mondiaux.

Le principal enjeu pour les entreprises africaines, est d'utiliser les formidables opportunités du numérique pour mieux vendre en Afrique et dans le monde. En effet, les différentes études menées par les cabinets internationaux du BCG et de Mc Kinsey, montrent que les entreprises les plus matures en terme de transformation numérique⁵ sont les plus performantes. Elles font de meilleures affaires car elles sont mieux outillées et mieux organisées pour proposer des biens et services qui répondent aux besoins de leurs clients. Elles obtiendraient une croissance de leur chiffre d'affaire jusqu'à six (6) fois plus importantes que les autres.

Toutefois, on ne devient pas une entreprise numérique du jour au lendemain. S'approprier les technologies numériques doit s'accompagner d'une organisation adéquate orientée « agilité », d'une conduite de changement mise en œuvre dès le début du projet de transformation et surtout des compétences adéquates. Tout cela permet d'être une entreprise plus rapide dans la prise de décision, ouverte à l'innovation et donc plus productive.

L'utilisation des Systèmes d'Information (SI) au sein des entreprises en Afrique est très souvent corrélée avec leur taille. Une exception est à noter cependant, avec les grossistes du secteur du commerce qui, souvent, bien qu'ils aient un chiffre d'affaires très important, ont un SI rudimentaire voire inexistant. Leurs dirigeants sont souvent des selfs made men, qui ne perçoivent pas toujours l'apport du SI sur la performance de leur entreprise. Le tableau ci-dessous présente les niveaux d'usages des SI dans les entreprises africaines.

Usages des TIC/si par les entreprises

La plupart du temps, le niveau 1, fait appel à des prestations de maintenance extérieure. Les niveaux d'usages 2 et 3 font appel à des femmes et à des hommes dont le degré de maîtrise technique et organisationnelle influence la performance du SI de l'entreprise. Ces derniers ont des rôles techniques à la charge du système informatique (applications, données, infrastructures). Ils animent les équipes, choisissent les fournisseurs d'infrastructure ou d'applications, proposent les évolutions techniques et sont les garants de la fiabilité du système informatique. Très souvent, ces responsables informatiques ne participent pas aux réunions du comité de direction, car ils sont encore trop souvent relégués à des rôles limités à la technique.

Pourquoi faut-il se transformer maintenant ?

Les entreprises ne décident pas de se transformer sur un coup de tête, car c'est un processus qui, s'il n'est pas maîtrisé peut s'avérer risqué et coûteux. Elles font la démarche, quand elles n'ont pas réussi à évoluer dans leur secteur d'activité en proposant des produits et services adaptés à leurs clients. La concurrence et les changements technologiques peuvent être également à l'origine d'une nécessité de changement d'une entreprise.

Face à l'ampleur des changements à mettre en œuvre pour les entreprises, tous les états africains doivent résolument mettre en œuvre des plans stratégiques pour accompagner ces dernières dans leur transformation numérique, afin qu'elles restent compétitives.

C'est le cas du gouvernement du Sénégal, qui à travers le projet « Sénégal numérique » élaboré en 2014, ambitionne de favoriser l'ouverture du pays vers le monde et le développement économique, à travers la transformation numérique des entreprises. Le Rwanda quant à lui, est l'un des pionniers de la promotion des TIC pour le développement. Plusieurs plans consécutifs d'infrastructures nationales d'information et de communication (NICI), ont été mis en

place. Le premier NICI⁶ I a consisté en l'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire propice, le second NICI II en la création d'infrastructures pour soutenir le développement des TIC, avec la pose de plus de 7 000 km de câbles en fibre optique (la superficie du Rwanda n'est que de 26 338 km²), tandis que le plan NICI III a porté sur la promotion des prestations de services. La phase actuelle qui court jusqu'en 2020, met l'accent sur la numérisation de l'économie et le positionnement des TIC, comme l'un des piliers de développement du pays.

Niveau	TIC/SI	Commentaire	Type d'entreprises
1 ^{er} Niveau : basic	Suite bureautique, Microsoft Office, OpenOffice, etc.	Des outils de bureautique, simples et fiables, permettent d'accéder au premier niveau. Ils permettent de traiter les courriers, les fichiers clients, la facturation. Avec la démocratisation de l'accès à internet, via les clés internet la recherche de fournisseurs et de partenaires devient possible.	TPE, PME, Grands commerçants
2 ^e Niveau : maîtrise de l'activité	Logiciel métier, ERP ou progiciel de gestion intégrée.	Plusieurs collaborateurs travaillent ensemble sur le même outil, pilotage de l'activité avec des données mises en commun.	Grande Entreprise nationale
3 ^e Niveau : décloisonnement de l'entreprise	Extranet, ouverture du Système d'information de l'entreprise à des partenaires ou des clients.	SI ouvert sur l'extérieur, informations disponibles pour les clients, utilisation des réseaux sociaux pour être proactif.	Grande Entreprise internationale

Les nouvelles technologies sont prioritaires dans le plan « Vision 2030 », lancé par le gouvernement Kenyan dès 2008 et destiné à élever au-dessus du seuil de pauvreté la majorité de sa population. Le projet de Konza City⁷, une ville intelligente en cours de développement à 60 km au sud de Nairobi est le symbole de cette vision 2030. Elle doit se développer sur des milliers d'hectares et constitue tout un écosystème high-tech, avec un quartier d'affaires, des sièges d'entreprises, des incubateurs de start-up, mais aussi des universités, des logements pour 20 000 habitants et des moyens de transport avec des trains vers Nairobi et Mombasa. Les premiers bâtiments ont commencé à apparaître en 2017, et

6. National ICT Strategy and Plan

7. Source : buzz-africa.com/economie/2013-05-27/Konza-city-la-silicon-valley-made-in-Kenya/

le coût total du projet est estimé entre 10 et 15 milliards de dollars sur 20 ans.

Ces exemples de plans stratégiques traduisent une volonté des gouvernements de faire basculer leurs pays dans une économie moderne marquée par le numérique.

Cependant, pour une entreprise africaine, se lancer dans sa transformation numérique, peut paraître une aventure difficile à surmonter, car cette transformation n'est pas que technologique, elle réunit aussi dans une même évolution des thématiques d'infrastructures, d'usages, d'organisation et de culture.

La faiblesse des infrastructures et des compétences dans les nouveaux métiers du numérique oblige les dirigeants d'entreprises à bien prendre le temps pour comprendre les enjeux et les impacts du numérique sur leurs activités, leur organisation et leur gestion des ressources humaines. Cela est très important, sinon c'est l'échec assuré.

Un projet de transformation numérique s'appuie sur une stratégie qui va être la colonne vertébrale de sa mise en œuvre dans l'entreprise. Sans stratégie numérique, l'entreprise s'expose à un saupoudrage des technologies numériques au gré de ses besoins, sans forcément une cohérence et un but à atteindre.

Il est donc indispensable de s'appuyer sur une feuille de route claire et précise pour formaliser la transformation de son entreprise.

Cette transformation numérique doit se faire en mode projet pour stimuler l'intelligence collective, provoquer le déclassement des compétences, mettre en œuvre la fusion des talents et promouvoir la collaboration entre les équipes.

S'appuyer sur une approche itérative inspirée des méthodes de gestion de projets agiles ou de « Test and Learn » peut faciliter la démarche.

En effet, les méthodes tels que « Test and Learn » visent à tester une idée ou un processus à petite échelle, en tirer des enseignements et donc des axes d'amélioration, avant de généraliser la solution à tout le département, la direction et l'entreprise. Cette approche est particulièrement recommandée dans un contexte où les cabinets de conseil en Systèmes d'Information et transformation numérique sont rares dans la plupart des pays africains.

Les avantages du développement itératif permettent une meilleure qualité de la communication, car les utilisateurs ont la possibilité de clarifier leurs exigences au fur et à mesure. Ils ont une meilleure visibilité sur l'avancement des travaux et des tests qui sont effectués tout au long du cycle. Ainsi les risques sont détectés plus tôt, ce qui fait que le projet peut être arrêté si ces risques sont majeurs et que les

actions de correction engagées sont infructueuses.

L'agilité, c'est avant tout une mentalité en rupture et une vision qui doit s'ancrer dans les valeurs de l'entreprise. Elle nécessite en particulier un soutien fort au plus haut niveau et un accompagnement soutenu sur le terrain. Coaching, conduite du changement, repositionnement des managers sont quelques-unes des clés qui permettront aux collaborateurs de s'approprier l'agilité, et de remplacer leurs anciennes habitudes par les nouvelles méthodes.

Qui fait quoi ?

Est-ce le DSI (Directeur des Systèmes d'Information), le CDO (Chief Digital Officer/directeur du numérique) ou le CMO (Chief Marketing Officer) qui doit conduire la transformation numérique ?

Le CMO est probablement le plus proche du client, mais le plus éloigné de la technologie. Le CDO a une bonne compréhension de la vision numérique couplée à l'expérience guidant le changement au sein de l'entreprise.

La très grande majorité des entreprises africaines qui n'ont pas de CDO, ni de CMO ne se posent donc pas cette question. Leurs DSI doivent être une source d'innovation métier, c'est-à-dire savoir comment la technologie peut transformer l'offre des métiers de l'entreprise. Et le DSI est le plus habilité lorsqu'il s'agit de comprendre et d'appliquer les nouvelles technologies émergentes. Ils ont une vue transversale de l'entreprise à travers ses logiciels métiers. Ils savent comment construire un environnement technologique cohérent et comment assurer la sécurité des données de l'utilisateur final. Aujourd'hui, les DSI, doivent parler de l'informatique en tant que technologie qui contribue à la rentabilité de l'entreprise.

Bien qu'une transformation numérique réussie nécessite l'apport et la collaboration de toute l'entreprise, c'est la direction générale qui est la plus à même de diriger ce projet. Les dirigeants peuvent fournir un cadre stratégique, briser les limites appropriées et engendrer des changements culturels structurants. Après tout, quelle est la meilleure façon d'entrer dans une nouvelle phase audacieuse dans le développement d'une entreprise que par le biais d'un leadership inspirant ?

La démarche

La feuille de route d'une transformation numérique, permet de construire une trajectoire de réalisation sur 1 à 3 ans, partagée par et comprise de tous. Pour cela, sont à retenir trois grandes phases susceptibles de permettre de mener à bien ce projet. Il s'agit, dans une première phase d'évaluer la nécessité ou non de mener un projet de transformation numérique, puis dans une deuxième phase de construire une stratégie de transformation efficace et pérenne, et



enfin, de mettre en œuvre les chantiers qui permettront de matérialiser cette transformation.

Le schéma ci-dessous illustre cette approche qui peut être appliquée aussi bien par une PME que par une grande entreprise.

Démarche de transformation numérique

La première phase consiste à établir un diagnostic qui doit permettre de savoir quelles sont les faiblesses actuelles de l'entreprise par rapport à la concurrence et quels sont les avantages potentiels des technologies numériques pour l'entreprise. Cette réflexion doit être menée autour des clients et des collaborateurs, en examinant leurs interactions avec l'entreprise.

Dans la seconde phase, il faut s'atteler à écrire la feuille de route de la transformation numérique souhaitée à travers la formalisation de la stratégie à adopter. Chaque direction doit d'abord évaluer l'impact du numérique sur son fonctionnement, puis établir le niveau de transformation dont elle a besoin. Les technologies numériques couvrent une vaste étendue de fonctions dans l'entreprise. Quatre usages technologiques majeurs (acronyme SMAC) se dégagent pour permettre à l'entreprise d'être qualifiée d'entreprise numérique. Il s'agit du Social (Facebook, Twitter, Instagram et consorts), de la Mobilité (développement du télétravail), de l'Analytique (Le Big Data permet une personnalisation plus fine des produits ou des services) et du Cloud (conservation sur des serveurs distants reliés par Internet, des informations accessibles depuis tout appareil (PC, mobile, tablette)).

Après avoir fait un diagnostic de l'entreprise, défini une stratégie numérique, il faut passer à la troisième et dernière étape de la mise en œuvre qui doit mobiliser toutes les ressources pour atteindre les objectifs fixés. L'application de la stratégie numérique va s'appuyer sur les nouvelles solutions que propose le marché et surtout sur la qualité des services internet proposés par les fournisseurs d'accès basés dans les pays africains.

Le tableau ci-après montre une synthèse des résultats à attendre d'une transformation numérique de l'entreprise.

N°1	Impact	Résultats attendus
1	Sur les clients	L'interaction avec les clients est désormais direct, les avis des clients comptent, le suivi des commandes se fait en ligne, les commandes sont possibles via tous les canaux (cross canal),
2	Sur les produits et services	Les factures sont dématérialisées, les produits et services utilisent des objets connectés, les services offerts répondent à l'exigence d'immédiateté de la part des consommateurs.
3	Sur les collaborateurs	Une meilleure écoute, une formation par l'exemple via des tablettes, une meilleure collaboration pour partager la connaissance, une meilleure implication dans les activités de l'entreprise, plus de flexibilité grâce à la possibilité de travailler à distance
4	Sur les processus internes	Le travail collaboratif est en place, les processus sont optimisés
5	Sur le management	La diffusion des bonnes pratiques et la transmission du savoir est érigée en règle, la collaboration interservices est plus solide et débouche sur une gestion plus efficace des ressources, le management est participatif grâce aux réseaux sociaux d'entreprise, le coaching des équipes est plus efficace
6	Sur les données	Orientation sur les nouveaux besoins des clients, mesure de la satisfaction des clients, les nouvelles tendances sont détectées

synthese des resultats attendus pour une transformation réussie

Les perspectives

Le continent africain connaît une forte croissance qui est un terrain favorable pour le développement du numérique. Selon un rapport de McKinsey (Lions go digital : The Internet's transformative potential in Africa⁸), la contribution d'internet au PIB africain, d'ici à 2025, serait de 300 milliards de dollars dont 75 milliards réalisés chaque

8. Source: www.themavision.fr/jcms/rw_406324/quelles-perspectives-pour-la-m-sante-en-afrique

année par le commerce en ligne. Et les perspectives de développement sont impressionnantes.

Les États à travers les institutions régionales africaines doivent soutenir le développement et l'ancrage du numérique au sein des administrations et surtout des entreprises porteuses de richesses. Les technologies numériques contribuent à transformer les secteurs d'activités tels que l'industrie, la finance, la santé, l'agriculture, l'éducation, l'hôtellerie, le tourisme, le secteur des énergies renouvelables, le transport, etc. Les entreprises du continent gagnent en compétitivité en devenant plus performantes et surtout en développant des nouveaux services qui répondent aux besoins des Africains et changent les habitudes de consommation. L'usage du mobile en Afrique est une illustration concrète des solutions qu'apporte le numérique à travers le paiement mobile, la géolocalisation, les réseaux sociaux, les applications mobiles, l'e-santé, le m-commerce etc.

Les dirigeants des entreprises africaines, grandes, moyennes et petites, doivent se saisir de cette formidable opportunité pour développer leur entreprise et surtout assurer leur pérennité. Les dirigeants portent la responsabilité de se lancer dans la transformation de leur entreprise. Ils doivent mobiliser les ressources financières et les compétences qui pourront leur permettre d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. La stratégie numérique est la colonne vertébrale de la transformation de l'entreprise⁹ et les entrepreneurs ne doivent pas faire l'impasse sur son utilisation. Les enjeux pour la nouvelle entreprise transformée sont :

- un accroissement des ventes, grâce aux ventes sur internet et des clients à travers le monde ;
- une meilleure connaissance des clients à travers une meilleure connaissance de leurs besoins ;
- une meilleure collaboration entre le personnel, grâce aux réseaux sociaux, avec un partage des connaissances et le développement de l'intelligence collective ;
- une optimisation des infrastructures de son système d'information, à travers les solutions de cloud.

Les conséquences sont une économie africaine portée par des entreprises innovantes, prêtes à affronter les entreprises asiatiques, européennes, américaines, sur le marché africain et même sur le marché mondial. Des entreprises comme M-Pesa (d'origine kenyane) montrent l'exemple, avec près de 30 millions d'utili-

sateurs en Afrique, elles sont en route pour devenir mondiales dans les années à venir. Il est temps pour les chefs d'entreprises des entreprises africaines de suivre cet exemple et de conquérir le monde.

Mais attention, l'Afrique doit s'affranchir des contraintes qui peuvent briser cet élan, notamment le manque de compétences et la faible connectivité à internet.

En effet, il serait impossible de clore cet article sans évoquer la faiblesse des infrastructures permettant de connecter l'Afrique à internet. Ces infrastructures sont l'électricité et les télécommunications, socle d'une connexion des individus et des entreprises au réseau mondial.

Une bonne connectivité à Internet est l'une des conditions les plus importantes pour le développement de l'internet dans les pays africains dont la majorité des contenus auxquels ils accèdent vient des pays développés. De 2009 à 2014, la bande passante Internet internationale de l'Afrique a été multipliée par vingt. Cependant, elle reste encore faible par rapport au besoin de la plupart des pays africains ; de plus, l'Afrique paye la bande passante la plus chère du monde (30 à 40 fois plus que les utilisateurs des pays développés). L'impact est direct, des coûts d'accès à internet élevés, avec une qualité des services plutôt médiocre.

Il faut noter que plus la bande passante internationale¹⁰ est grande, plus les individus et les entreprises auront accès à une large gamme de services en ligne (page internet fluide, audio, streaming vidéo, etc.).

Concernant les infrastructures nationales qui distribuent l'internet aux clients, elles se concentrent dans les grandes villes et les zones urbaines, au détriment des collectivités rurales et isolées. Dans ce sens, le développement de l'internet mobile utilisant la technologie hertzienne large bande, s'est beaucoup accru en Afrique, celle-ci étant moins coûteuse.

Pas de transformation numérique de masse pour les entreprises sans un accès à un internet fiable et avec un débit suffisant pour faire fonctionner les applications utilisées ailleurs dans le monde.

Il faut reconnaître que l'internet africain connaît une croissance et un développement rapides ; cependant, de très gros investissements restent encore à faire pour couvrir les besoins des utilisateurs et des entreprises.

9. Sources: www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-02/numerique_et_entreprises_de_bretagne_-_version_web.pdf & https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-THEM.07-2012-MSW-F.docx & https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_reinventerletravail_20150213.pdf & <https://docslide.fr/business/reinventer-le-travail.html> & <https://fr.slideshare.net/distancexpert/reinventer-le-travail>

10. La bande passante internationale est utilisée essentiellement pour acheminer le trafic Internet.



Gestion des risques des Systèmes d'Information, Cyber-sécurité, mise en conformité réglementaire, continuité d'activité... des sujets de préoccupation pour toute entreprise. Et particulièrement pour celles impliquées en Afrique où l'effervescence économique ne permet pas toujours d'identifier au bon moment les risques pesant sur leurs activités. C'est par ce constat pragmatique que FORMIND Consulting a décidé d'intervenir sur le continent africain.

Après avoir exercé au bureau parisien de FORMIND, Youssef Agoumi s'est vu confier la direction générale de la filiale créée à Casablanca en septembre 2017. Ce jeune Franco-marocain a accompagné de grands groupes français et internationaux ainsi que des PME/PMI sur la gouvernance SSI et l'analyse des risques en s'attachant à concevoir des stratégies globales au plus près des utilisateurs.

• Pourquoi avoir accepté une telle responsabilité ?

Parce que c'est un challenge dans une Afrique en pleine dynamique de développement. Risques SI, Cybersécurité... sont à mon sens insuffisamment pris en compte par les entreprises africaines dans leur ensemble.

• FORMIND propose un vaste panel de prestations mais y a-t-il des sujets prioritaires en Afrique ?

Aujourd'hui, avec près de 80 consultants, nous sommes en mesure d'accompagner les entreprises africaines en adressant notamment :

- la couverture des risques SI inhérents à leurs activités et induits par leur transformation digitale
- leur mise en conformité à la norme ISO 27001 et au nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD)
- l'identification des failles de sécurité SI, qu'elles soient technologiques ou humaines.

• Les hommes... un des maillons faibles de la sécurité ?

Pour la plupart, le numérique est une évidence, un outil quotidien dont on ne se méfie pas. Il est donc essentiel de sensibiliser le personnel des entreprises aux bonnes pratiques de sécurité SI - c'est là aussi l'un de nos savoir-faire reconnus.

Formind Africa & Middle East
Boulevard Abdelmoumen
Casablanca - Maroc
Youssef.agoumi@formind.fr
contact@formind.fr
+212 6 03 48 64 16

www.formind.fr

INFRASTRUCTURES





RSM

TRANSFORMER UNE EMPREINTE EN IMPLANTATION

L'Afrique - après l'Asie - enregistre la croissance la plus forte aujourd'hui grâce notamment au déploiement de la téléphonie mobile (445 millions d'utilisateurs en 2017 avec une projection à 638 millions en 2025 - GSMA Intelligence report). Le boom économique qui permet l'émergence d'une classe moyenne attire de plus en plus les investisseurs étrangers sur le continent. Les ressources naturelles, les télécommunications, l'énergie, les infrastructures, les services, sont autant de secteurs qui tirent leur épingle du jeu. Cette nouvelle donne oblige les entreprises tournées vers l'international à revoir leur stratégie de développement vers le Continent. C'est aussi un formidable vivier d'opportunités pour les entreprises locales et ceux qui veulent entreprendre dans leur pays.

RSM est présent en Afrique depuis de nombreuses années et sa croissance s'accélère. Structuré autour de deux grands pôles, Afrique francophone et Afrique anglophone, le réseau offre une gamme complète de services pour accompagner le développement de nos clients africains ou d'entreprises qui investissent sur le continent. La diversité des économies nationales, les besoins énormes en infrastructure créent autant de contraintes que d'opportunités, il faut y être bien accompagné.

CES OPPORTUNITÉS SONT FORTEMENT LIÉES À :

- Une croissance soutenue grâce aux ressources naturelles, aux services
- Une urbanisation rapide, avec une démographie croissante
- Une demande intérieure en hausse
- L'émergence d'une classe moyenne importante
- Une montée en compétence des acteurs locaux
- Une diaspora contributrice
- Une volonté de coproduction
- Une amélioration et une sécurisation réglementaire
- Dans la zone francophone :
 - Une monnaie stable, à parité fixe avec l'euro
 - Un système comptable très similaire au système français
 - Une langue unique commune

Mais l'environnement est complexe et très concurrentiel. Les partenaires économiques se multiplient, la diversité culturelle et géographique doit être bien comprise et le continent ne présente pas encore une unité économique et réglementaire !

Les défis à relever sont donc importants. Il faut savoir s'adapter et suivre les évolutions des systèmes juridiques, sociaux et fiscaux d'un pays à l'autre, pouvoir sécuriser les créances, développer les infrastructures et surtout s'entourer des bonnes compétences.

RSM EN AFRIQUE : UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

Présent sur le Continent depuis plusieurs décennies, RSM a acquis une connaissance intime du terrain et dispose d'une solide expérience dans l'accompagnement des entreprises qui souhaitent se développer en Afrique. Nous accompagnons les acteurs économiques, dans leurs problématiques comptables, fiscales, sociales et juridiques.

Notre réseau dispose d'un maillage géographique important qui nous permet d'intervenir sur l'ensemble du continent via nos 45 sociétés membres et correspondants, ce qui représente plus de 1 250 collaborateurs. RSM est le 7e réseau d'audit et conseil pour le marché middle-market en en Afrique et le 6e réseau mondial. Nos équipes ont une excellente connaissance du tissu économique des pays, des diversités interculturelles, linguistiques et des différents environnements juridiques et financiers.

Notre force repose sur une coordination internationale technique et sectorielle grâce à notre desk Afrique dédié et un fonctionnement en synergie avec nos équipes locales et la force des 120 pays qui composent RSM. Nous organisons régulièrement des meetings et formations aux outils et méthodologies de travail de RSM qui permettent aussi de renforcer les liens entre les cabinets membres du réseau RSM Afrique francophone.

DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE ENGAGEANTES

Cette croissance est synonyme d'opportunités de carrière. Nos équipes recrutent des profils experts pour accentuer les échanges et partager des enjeux d'un continent en plein développement. Que ce soit depuis la France ou en local, RSM est soucieux de proposer à ses collaborateurs de pouvoir mener leur carrière au sein de son réseau. Nous avons à cœur de les accompagner pas à pas, afin qu'ils puissent exprimer à plein leur talent et créer une carrière à leur taille.

RSM, c'est le dynamisme d'un cabinet en pleine croissance, la diversité et la qualité des missions d'un réseau de taille significative et une ambiance de travail plébiscitée par nos collaborateurs.

Faites l'expérience RSM.

François de Bustamante - francois.debustamante@rsmfrance.fr
Camille Huet - camille.huet@rsmfrance.fr

www.rsmfrance.fr

www.rsm.global/africa (Afrique anglophone)
www.rsm.global/mena (Afrique francophone)

LES INFRASTRUCTURES ÉCONOMIQUES : LES MODES D'INTERVENTION EN PPP, QUELLES PRIORITÉS ?



Franck ACCROMBESSY

CEO Banca Corporate

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2017

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

franck.accrombessy@iae-paris.org

De l'importance des infrastructures

Il est important de présenter une définition consensuelle et commune du terme « infrastructures » : Il définit l'ensemble des installations, des équipements permanents qui conditionnent le fonctionnement d'un organisme ou d'une entreprise, de l'activité économique d'une région, d'un pays et au-delà.

De cette définition, il ressort que les infrastructures sont la base de l'évolution cohérente de toute entité. Elles représentent aussi la dimension de capacité de service dans le temps qui doit être assurée pour ne pas déstabiliser tout un système. Au-delà, l'intégration harmonieuse avec d'autres systèmes dans le temps et dans l'espace doit être pensée à l'origine.

Ainsi donc, la maîtrise des besoins, l'interprétation de leur évolution dans le temps, la compréhension des dynamiques intrinsèques et extrinsèques et leur modélisation, l'analyse de risques et leur prise en compte dans la stabilité de tout système lors de la conception sont nécessaires pour construire des infrastructures performantes et résilientes. Les infrastructures (Economiques et sociales) au niveau d'une ville, d'un pays ou d'une région obéissent à cette règle aussi.

Les infrastructures économiques sont indispensables pour accompagner et soutenir la croissance. Ainsi, il est nécessaire de mettre en place un minimum d'infrastructures économiques dont le développement occupe une dimension essentielle dans la stratégie de baisse des coûts des facteurs. Les infrastructures économiques (les transports, l'énergie, les télécommunications, l'eau, etc.) sont très onéreuses pour les usagers. C'est l'une des causes des coûts de revient élevés.

Les infrastructures sociales (santé, éducation) contribuent à la dynamisation des ressources humaines ; et le renforcement de celles-ci est nécessaire à la croissance.

Le bon fonctionnement d'une cité (ville, pays, région) sociale et la réussite de tout projet de développement, reposent sur la capacité des acteurs (sociaux, politiques et économiques) à planifier l'avenir, en s'appuyant sur un ensemble d'infrastructures bien conçues, de qualité modernes et adaptées aux besoins (voies de circulation, réseaux d'assainissement, d'eau, d'énergie et d'électricité, télécommunications et traitement de l'information, éducation, santé, environnement, etc.).

Etat des lieux des infrastructures en Afrique

Les infrastructures économiques en Afrique ne répondent pas aux besoins croissants des pays et à leur politique d'union défendue par les organisations régionales et sous régionales (UEMOA, CEMAC, UA, etc.). Le déficit d'infrastructures qui se mesure par le « profil de développement des infrastructures (AIDI) » produit par la Banque Mondiale (à partir de quatre composantes principales : transports, électricité, TIC et, eau et assainissement) montre une disparité des pays Africains avec un écart de plus de 90% entre le pays le mieux placé (les Seychelles) et le pays le moins bien classé (la Somalie). (Joseph RIBEIRO, 2018)

En effet dans la plupart des pays africains, les stocks d'infrastructures sont insuffisants et ne permettent même pas d'assurer l'accès aux services de bases et à l'intégration dans le pays. Le coût de vie et des facteurs de production sont en conséquence élevé comparé aux pays Asiatiques qui ont fait des avancées reconnues dans le sens de la planification et de l'investissement dans la construction d'infrastructures économiques, et surtout dans le transport et l'énergie.

Dans les pays de l'UEMOA, l'état des lieux global des infrastructures de transport, peut être résumé comme suit :

- pour ce qui est des **routes**, la programmation, la qualité des ouvrages et l'entretien demeurent un défi de taille.
- en ce qui concerne le **transport aérien**, il convient de noter la vétusté des infrastructures et de leurs équipements dont la plupart date de la période des indépendances, la faible capacité d'accueil et la disparition de certaines flottes.
- la situation est plus alarmante au niveau du **transport ferroviaire** où les lignes de chemin de fer n'ont pas évolué avec abandon partiel des pans entiers de réseaux dans plusieurs pays, le transport passager est abandonné, et les organisations inter régionales de gestion ont fait faillite. Donc tout est à reconstruire.
- le **transport fluvial** n'est pas développé ce qui ne permet pas de profiter des atouts évidents d'inter modalité dans les pays et réduire la pression sur nos routes.
- quant au **transport maritime**, poumon des économies des pays ayant des façades maritimes dans l'espace UEMOA, des efforts se font, sous l'impulsion des partenaires financiers internationaux et des investisseurs commerciaux dans un cadre de partenariat économique avec les Etats. Toutefois le problème de connectivité avec les pays enclavés et la faiblesse des exportations pèsent sur les tarifs et le dynamisme de ports maritimes.

De la nécessité d'investissements lourds pour relever le stock des infrastructures

« Le développement industriel est fortement induit par les infrastructures dans la mesure où celles-ci créent des conditions favorables pour l'attractivité des industries légères des économies les plus avancées¹ ».

Au-delà des facteurs de production conventionnels que sont la terre, le travail, le capital, l'entrepreneuriat et la technologie, les infrastructures disponibles et leur niveau de performance ont une incidence directe sur la productivité des entreprises, leur dynamisme et l'accélération de la croissance du produit intérieur brut.

Il ressort des analyses des experts que, pour sortir de la situation actuelle, il faudra des investissements lourds pour les infrastructures sans nécessairement chercher des options sur la rentabilité financière voire économique.

L'ancien Président de la République du Bénin, Nicéphore Dieudonné SOGLO avait si bien compris la situation qu'il plaidait constamment et continue même de le faire encore, le recours à un plan Marshall pour répondre aux besoins de l'Afrique et la structuration et le développement des infrastructures. A raison, car l'Europe a dû recourir à des investissements massifs au sortir de la deuxième guerre mondiale. Un tel plan pour l'Afrique, comme dans le cas des européens doit être financé par la communauté internationale des pays dit aujourd'hui développés.

La capacité de mobilisation de ressources intérieures en Afrique est très faible (infrastructure et stratégie, et potentiel faible). Ainsi, se pose avec acuité la problématique du financement des infrastructures économiques que les pays Africains ne peuvent pas régler sans l'aide internationale.

De l'évolution du mode de financement des projets

La non-coordination du financement traditionnel par les PPD, a entraîné le surendettement des pays incapables. Ce contexte, a créé la crise de la dette des années 1995 - 2005 et engendré les PPTE. Ce qui a donné lieu à l'initiative pays pauvres très endettés (IPTE, HIPC). Elle vise à assister les pays les plus pauvres du monde en rendant leurs dettes internationales "soutenables", sachant que le MDRI 2005 (Multilateral Debt Relief Initiative MDRI) milite pour l'effacement des dettes des pays très endettés par l'IDA (International Development Association), qui sont pour la plupart des pays africains.

Avec les conditionnalités de ces programmes, les pays n'ont plus été en mesure de supporter les investissements nécessaires pour la maintenance et la réalisation des infrastructures.

1. Joseph RIBEIRO, Représentant de la BAD en Angola, Note sur thème infrastructures et financement.

Pour accroître la soutenabilité des investissements futurs, il faut que les pays soient en mesure de mobiliser des ressources internes : augmenter leur PIB.

Pour ce faire, les pistes plausibles de mobilisation de revenus sont :

- l'assainissement du cadre institutionnel, la réduction du coût des institutions d'Etat et l'éradication de la corruption,
- l'élargissement de l'assiette fiscale en intégrant le secteur informel très prédominant dans les pays africains avec un taux estimé de 20 à 65% (l'assiette résulte d'un choix de la matière imposable. De plus, elle dépend de la constatation d'un fait générateur). L'assiette fiscale s'élève à 500 milliards de dollars US en Afrique .
- en captant les devises envoyées par la diaspora qui ont atteint 430 milliards de dollars US en 2016, soit plus du triple du volume de l'aide internationale .
- la promotion de grandes firmes multinationales africaines

Ce que font certains gouvernements de pays africains pour répondre à l'urgence

Les gouvernements des pays prennent davantage l'option des partenariats économiques pour financer les projets d'infrastructures de transport, sur la base de garanties données par les états conformément aux dispositions constitutionnelles (autorisation de ratification des accords de prêts par les parlements des pays). A ce niveau, le jeu des acteurs reste souvent opaque.

Ces partenariats sont dénommés PPP. Toutefois, les premières expériences menées montrent que la durée de l'engagement des partenaires privés ne dépasse pas la durée des constructions et les pays sont exposés à un risque de non-qualité et de maintenance compliquée dans le court terme. La seule responsabilité qui semble là être transférée à la partie privée est le financement, l'étude et la réalisation des projets, sans engagements futurs sur la tenue des ouvrages.

La gestion des risques liés à la dégradation précoce des ouvrages, après le paiement des partenaires privés constitue un coût que doivent supporter les Etats, en plus du coût du financement qui est très élevé comparativement aux emprunts auprès des institutions.

Cette situation a, selon Joseph RIBEIRO, un impact pernicieux qui est lié à l'augmentation des dettes contractées par les gouvernements africains pour le financement comme enjeux majeurs aux échéances électorales, hypothéquant non seulement les générations présentes mais aussi futures.

Ainsi (Sandefur & Wadhwa, 2018) alarment sur l'endettement croissant des pays africains, qui se commercialise dans la mesure où les créanciers sont davantage des banques privées et des détenteurs d'obligations et non plus les institutions multilatérales de développement ou les partenaires bilatéraux réunis dans le Club de Paris.

De la question des PPP

Les PPP sont en principe des contrats à long terme (plus de 10 ans) pour la conception, la réalisation et / ou de gestion d'ouvrage services publics. Les partenaires privés, apportent le financement et la compétence, et partagent des risques liés à l'exploitation, contrairement aux contrats traditionnels qui sont de court terme et où la responsabilité du privé se résume à la bonne exécution de l'ouvrage.

Dans un PPP, le secteur public conserve la responsabilité ultime vis-à-vis du citoyen pour la prestation de service public.

En vue d'établir les bases appropriées pour assurer ainsi la réussite des PPP, il est nécessaire de mettre en place un cadre général bien structuré. Ceci afin de constituer un avantage concurrentiel propre à chaque pays et un attrait pour les investisseurs privés dans le cadre des PPP.

Dans l'ouvrage, « Promotion des partenariats public-privé africains auprès des investisseurs, GUIDE DE PRÉPARATION DE PROJETS », les conditions à réunir pour réussir dans la mise en œuvre des projets PPP sont définies à titre illustratif comme suit :

- établir et préciser le cadre de politique générale, le secteur privé devant comprendre les facteurs déterminants qui sous-tendent les projets.
- mettre en place un cadre juridique clair, les partenariats public-privé étant très tributaires de contrats ayant force exécutoire.
- assurer la cohérence du cadre de politique générale et du cadre juridique, au même titre que leur clarté, ce qui réduit le niveau d'incertitude pour les investisseurs.
- utiliser, si possible, des conditions et approches juridiques dont les partenaires privés internationaux ont déjà l'habitude.
- concevoir des plans d'investissement, qui peuvent être un moyen utile en vue de démontrer un engagement politique au plus haut niveau, l'existence d'une réserve potentielle de projets futurs, et les imbrications entre les projets, même au plan régional.

- éviter de transmettre des listes putatives de projets disparates qui ne s'inscrivent pas dans un programme cohérent.
- établir un plan de procédure précis pour le PPP.
- créer, au sein de l'administration, une unité PPP dotée des compétences voulues en matières juridique et commerciale, qui est une source essentielle d'appui pour les responsables des politiques et les concepteurs de projets, ainsi qu'un facteur de cohérence et de crédibilité. Cette crédibilité peut être pour le secteur public un moyen puissant de signaler à la fois sa compétence et le sérieux de ses intentions au secteur privé.
- tabler sur l'expérience accumulée par ceux qui ont géré le processus, car le secteur privé tirera énormément de réconfort du fait de travailler avec des agents publics qui ont déjà fait cela.
- envisager de tirer parti des capacités de mise en place et de gestion d'infrastructures des entreprises privées, de mise en valeur des ressources qui mènent de front d'autres activités d'investissement.

Les recommandations pour une mise en œuvre réussie des PPP

Les expériences des pays asiatiques, en l'occurrence le cas de l'Inde présentées dans l'étude de cas n°3 de la formation en ligne de l'ESCAP (Il est rappelé que l'ESCAP accompagne les gouvernements dans la région Asie et Pacifique dans la mise en œuvre de mesures pour impliquer efficacement le secteur privé dans la réalisation des infrastructures de développement. Elle a donc développé dans ce cadre des cours en ligne gratuits pour améliorer la connaissance de la pratique des PPP chez les acteurs). Cette pédagogie enseigne qu'il y a des étapes préalables importantes et incontournables dans la mise œuvre des PPP, à savoir :

- La mise en place d'un cadre général solide avec une bonne gouvernance.
- La mobilisation de financement pour la préparation des projets afin d'avoir un pipeline de projets pour en faire un programme par la mise en place d'un dispositif de financement structuré et viable (Cas de l'Inde, où le ministère des finances a mis en place en 2007 un fonds IPDF pour financer la préparation des projets qui constituaient une faiblesse identifiée par une étude de McKinsey. Il s'agit d'un fonds renouvelable sur les projets mis en œuvre).
- Une préparation appropriée des projets, qui doit porter le cachet de cabinets d'études de renom, afin d'éviter les risques de conception qui ne peuvent que plomber les projets et coûter très chers à la partie publique : dans ce cadre il faut noter qu'il y a une insuffisance au niveau des pays de l'espace franco-

phone. Il n'y a pas eu de développement de capacité d'études techniques via des cabinets d'études locaux, et le recours des gouvernants est de cibler les cabinets étrangers qui ont développé des expertises et qui ont une réputation incontestable.

- **La réussite de la mise en œuvre des PPP passe par la maîtrise du processus de passation des marchés**, la compétence des acteurs publics et la mise en place d'un conseil suffisamment armé pour le pilotage et la surveillance de ce type de contrat; ceci afin d'assurer la maîtrise de la qualité, des coûts et des délais, la bonne gestion des contrats et des risques.

Conclusion

Face à la croissance des populations et au besoin de fort taux de croissance économique pour y faire face, le développement des infrastructures devient une nécessité absolue.

Toutefois, l'accès au financement constitue une difficulté qui résulte des conditionnalités des financements traditionnels et de la faible capacité avérée des pays à mettre en œuvre des infrastructures de qualité pérenne et à rembourser la dette.

La disponibilité des ressources privées, tant au niveau local qu'international, amène à innover sur les moyens de capter celles-ci et répondre aux besoins incompressibles d'investissements en infrastructures, dans un sens de responsabilité, de durabilité et d'efficacité économique et financière.

Les PPP constituent une opportunité pour les pays africains qui doivent s'approprier ces modes de financement, et les adapter à leur contexte économique et social, tout en tirant des leçons des expériences en Asie et en Amérique latine. Car, ces zones géographiques ont connu jadis les mêmes difficultés de financement lorsqu'elles ont choisi cette modalité de financement.

C'est pour cela que les compétences doivent être développées dans ce domaine tant au niveau des cadres du secteur public que des consultants du secteur privé pour avoir une bonne expertise et des réflexions nourries, qui permettront d'accompagner le processus de financement des infrastructures de qualité en Afrique.

De même des politiques publiques doivent, à mon humble avis, être mises en place pour accompagner le développement et la croissance des entreprises nationales (bureaux d'études et entreprises de construction en génie civil). Cette stratégie permettrait qu'elles soient pleinement impliquées dans le développement et la mise en œuvre des projets PPP, et ainsi de constituer des compétences que les pays pourront exploiter par la suite.

ENTRETIEN



Professeur Stéphane SAUSSIER
Directeur de la chaire EPPP
IAE Paris Sorbonne Business School
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
stephane.saussier@univ-paris1.fr

Stéphane Saussier est Professeur de Sciences Economiques. Il dirige la Chaire de recherche sur l'Economie des Partenariats Public-Privé de l'IAE de Paris. Ses travaux portent sur l'analyse des choix contractuels des agents économiques. Il s'intéresse plus particulièrement aux questions d'organisation des services publics et à l'efficacité des PPP. Il est l'auteur de l'ouvrage « Economie des Partenariats Public-Privé » publié en 2015 aux éditions De Boeck.

La Chaire EPPP est née du constat d'une accumulation significative de données et de connaissances sur le thème et sur les pratiques des Etats, des collectivités locales et des entreprises dans le domaine des contrats public-privé ou partenariats public-privé entendus au sens large (concessions, délégations de service public, contrat de partenariats, PFI, ...). Elle est le résultat d'une coopération entre plusieurs acteurs publics et privés et l'IAE de Paris. Créée en 2009, elle étudie les enjeux des partenariats public-privé entendus au sens large (concessions, délégations de service public, contrat de partenariats, marchés publics, etc.).

Dans le cadre de cette revue, nous avons sollicité le regard du professeur Saussier sur les PPP en Afrique : Les freins, les leviers, les risques,

Propos recueillis par Macaire Lawin (Paris - Montparnasse)

Pouvez-vous vous présenter aux lecteurs de notre revue ?

Je suis Stéphane Saussier, professeur en économie à l'IAE Paris – Sorbonne Business School depuis maintenant 10 ans. J'ai créé en 2009 une chaire de recherche sur l'Economie des PPP. La chaire est financée à la fois par des entreprises privées comme Vinci ou Suez (présents en Afrique sur des PPP dans le domaine de l'eau et des infrastructures). Elle reçoit ou elle a reçu par le passé aussi des financements d'institutions publiques telles que la Caisse des dépôts et consignations, la ville de Paris, Paris Habitat intéressées par nos travaux. Son objectif est d'améliorer la connaissance scientifique sur les PPP, et de mieux comprendre s'ils sont efficaces et dans quelles conditions.

Comment définiriez-vous les PPP ?

Dès qu'on parle de PPP, il y a différentes définitions possibles. Il y a une définition très large qui englobe tous les contrats public-privé, qui inclut les marchés publics, les contrats de concession, les marchés de partenariats au sens strict et puis une autre plus restreinte qui n'englobe que les concessions et les marchés / contrats de partenariat, qui ont été lancés en France en 2004, qui ont démarré en Angleterre dans les années 1990. On a donc trois types de contrats public-privé qui entrent potentiellement dans les PPP selon la définition qu'on en retient : les marchés publics, les contrats de concession et les marchés de partenariat, qui diffèrent selon que l'utilisateur ou la puissance publique rémunère l'entreprise en charge du service, selon que la puissance publique délègue la

gestion mais aussi la délivrance de l'infrastructure et enfin selon que le paiement est différé ou non. J'aime généralement utiliser la définition la plus large possible car les problèmes rencontrés dans les concessions se retrouvent pour la plupart dans les marchés de partenariats et dans les marchés publics d'infrastructures.

En quoi l'économie des PPP peut-elle constituer un levier pour le développement de l'Afrique ?

Selon les estimations de la BAD, il faut investir dans cette région de 130 à 170 milliards de dollars par an en infrastructures pour que l'Afrique comble son déficit en infrastructures. Essentiellement en infrastructures routières, dans les transports, les télécommunications, l'énergie et l'eau. Dans le même temps très peu de fonds privés ont investi dans les infrastructures en Afrique. Les estimations de la Banque Mondiale disent grosso modo qu'il y a 5 à 10% des investissements dans les infrastructures qui sont réalisés grâce aux fonds

privés à travers des PPP. 5 à 10% c'est vraiment très peu. Il y a donc un enjeu important à attirer des fonds privés dans les PPP. Si l'on prend le cas particulier de l'eau, deux tiers des pays africains n'ont jamais utilisé les PPP pour financer leurs infrastructures en eau. Alors que dans le même temps, il y a 12 pays de l'Afrique subsaharienne qui ont un taux de raccordement au réseau inférieur à 60%. Ce qui montre qu'il y a des besoins énormes et que beaucoup de pays africains ne cherchent pas ou ne peuvent pas attirer des investisseurs privés pour des raisons institutionnelles notamment liées à la corruption, l'instabilité politique et/ou économique.

En abordant les leviers qu'apportent les PPP, vous avez esquissé par la même occasion les freins de son développement en Afrique. Sont-ce les seuls, et sinon, quels sont les autres facteurs qui fragilisent le développement des PPP en Afrique ?

Il y a plusieurs freins du développement des PPP en Afrique :

1) Le frein le plus important est la faiblesse des institutions africaines, qui se traduit par un taux de corruption élevé dans beaucoup de pays d'Afrique

et une instabilité politique et économique trop forte. Les investisseurs privés sont réticents à venir investir en Afrique ou bien investissent à des coûts prohibitifs pour les pays africains et les populations qui se retrouvent à payer des services publics à un coût élevé.

2) Un second frein moins évident, est constitué par le retour d'expérience des PPP, bien souvent mitigé. Il y a de vrais problèmes d'implémentation des PPP.

Pour étayer davantage votre propos, est-ce que vous avez en guise d'illustration des exemples d'échecs retentissant de PPP en Afrique ?

Dans le domaine de l'eau, si vous regardez les données de la Banque Mondiale, notamment les données de la base PPI (Private Participation in Infrastructure), de nombreux lourds investissements ont été abandonnés au bout de quelques années.



Quelles sont les recherches en cours de votre chaire ? Y a-t-il des projets concernant l'Afrique ?

Nous avons plusieurs travaux en cours. Sans être exhaustif, un travail sur les remunicipalisations dans le secteur de l'eau, un autre sur les renégociations dans les concessions et les marchés publics, une étude sur les effets de la corruption dans la passation des marchés publics ou encore une étude sur les contrats à impact social. Beaucoup de

projets, presque exclusivement basés sur des données existantes, construites ou collectées avec nos partenaires.

En ce qui concerne l'Afrique, nous avons des opportunités de recherches à partir de bases de données constituées par la Banque Mondiale notamment, mais rien de concret pour le moment. Mais nous aimerions vraiment démarrer plusieurs projets de recherche sur le thème des PPP en Afrique dans les années à venir.

En revenant aux fondamentaux des PPP, quelles sont les étapes préalables ?

Il y a deux grands types de contrats de PPP : les contrats de concession à la française et les contrats à paiement public.

Les contrats de concession à la française sont des contrats dans lesquels c'est l'utilisateur qui paye l'opérateur privé (exemple : contrat d'eau). Pour les contrats à paiement public (contrats ou marchés de partenariat calqués sur les PFI anglais), c'est l'autorité publique locale ou le gouvernement qui paie l'opérateur privé en fonction de la capacité de l'opérateur privé à délivrer le service (exemples : infrastructures sociales, cour de justice, prisons).

Dans ce dernier cas, l'utilisateur n'a rien à payer, du moins pas directement. A ma connaissance, en Afrique, les contrats de concession sont de très loin les plus utilisés. Plusieurs conditions sont nécessaires à la bonne marche de ces contrats. Il faut notamment s'assurer de:

- de la viabilité du projet.
- de l'existence réelle d'un besoin social fort sur ce projet du point de vue des usagers
- et de la volonté et de la capacité de payer des usagers.

Si la capacité de payer des usagers n'est pas au rendez-vous il faut réfléchir aux modalités de financement, à la possibilité de mobiliser des subventions publiques locales, nationales ou internationales. Ensuite, il faut vraiment réfléchir à la mise en place du partenariat, c'est-à-dire réfléchir à l'appel d'offres. Il convient de ne pas être naïf sur :

- les risques d'ententes entre opérateurs (surtout dans le cas des secteurs où la concurrence est limitée à peu d'opérateurs),
- les problèmes de corruption comme évoqué supra,
- la partie ex-post du contrat, car l'exécution de ce type de contrat amène toujours à des renégociations.
 - o pour de bonnes raisons : Dans un contrat de 10, 15 ou 20 ans voire parfois beaucoup plus, il y a forcément des choses qui n'ont pas été anticipées qui nécessitent que le contrat soit renégocié pour qu'il reste efficace.
 - o pour de mauvaises raisons : Tout contrat de long terme est incomplet (les conséquences de l'incomplétude des contrats a été très bien analysée par O.E. Williamson et O.D. Hart, tous deux Prix Nobel d'Economie) et laisse la possibilité de recourir à des renégociations. Cette opportunité peut être exploitée par l'opérateur privé pour améliorer ses profits. Parfois, la puissance publique peut elle aussi en abuser, par exemple pour raisons électoralistes.

Il faut donc être vigilant sur l'appel d'offres, la rédaction du contrat et son suivi. L'étude de J-L. Guasch en 2004 sur plus de 1 000 contrats de concessions signés dans les pays d'Amérique Latine a mis en évidence que les renégociations étaient la règle bien plus que l'exception, particulièrement dans les domaines de l'eau et des transports.

Est-ce qu'il y a un lien entre l'exécution du contrat et l'expertise des acteurs chargés de son suivi ?

Oui bien sûr. Et bien souvent la puissance publique (notamment lorsque les collectivités pilotent ces contrats) manquent d'expertise. C'est pour cela qu'il pourrait s'avérer utile de mettre en place un régulateur indépendant, qui capitaliserait sur l'ensemble des projets qu'il serait amené à suivre. Car, les compétences qui sont nécessaires à la puissance publique qui déciderait de fournir certains services publics en PPP ne sont pas du tout les mêmes que celles nécessaires à la gestion de ces mêmes services en régie publique.

En effet, les PPP ne sont pas des « free lunches ». Il ne suffit pas de décider et de signer le contrat. Une réflexion doit avoir lieu en amont afin de s'assurer du choix du PPP et de générer le plus de concurrence possible pendant la phase d'appel d'offres. Mais la vigilance ne doit pas se relâcher pendant la phase d'exécution des contrats. Une erreur communément faite est de signer un contrat de PPP, d'une durée de 10 ans par exemple et se donner rendez-vous dans 10 ans. En fait, bien souvent, la puissance publique en signant un PPP pense se débarrasser d'un problème à gérer et n'anticipe pas le problème inévitable de la renégociation. Considérant que l'opérateur privé doit simplement respecter les clauses contractuelles. En fait, c'est un partenariat et il faut investir dans le partenariat tout au long de la vie du contrat. Pour que ce soit un partenariat, il faut investir pour avoir un niveau de compétences (qui permettent de contrôler et de suivre) comparable entre la partie publique et l'opérateur privé.

Comment s'apprécie et se détermine la durée d'un contrat de PPP ?

La durée du contrat de PPP est justifiée essentiellement par l'investissement et le taux d'amortissement ou taux de retour sur investissement. Réduire la durée du contrat engendre une augmentation du coût de la prestation (amortissement sur une période réduite) mais permet aussi de remettre plus rapidement en concurrence. Augmenter la durée du contrat c'est prendre le risque de s'engager sur le long terme avec

des technologies devenues obsolète, et avoir des besoins d'investissements supplémentaires avant la fin du contrat qui seront difficiles à gérer.

Comment l'investisseur peut-il gérer son risque de retour sur investissement dans un PPP ?

Le risque de retour sur investissement, à savoir si l'investissement répond à une demande (volonté des usagers de payer pour se connecter au réseau d'eau, de payer le péage d'une nouvelle autoroute, ...) peut être réduit avec des solutions contractuelles innovantes qui sont mises en œuvre en Europe mais aussi en Amérique Latine (En Afrique il n'y a rien qui empêcherait de mettre en œuvre ces solutions aussi) pour rassurer les banques. Le principe est simple : le contrat assure un revenu minimum pour l'opérateur privé en ajustant la durée du contrat. Tant que l'opérateur n'a pas collecté les revenus (actualisés) qu'il considère nécessaire pour investir, délivrer l'infrastructure et fournir le service, le contrat perdure. Dès lors que les revenus demandés sont atteints, le contrat s'arrête. Des variantes existent avec des contrats de long terme qui ont vocation à s'arrêter avant le terme du contrat avec une clause contractuelle le prévoyant selon les revenus collectés par l'opérateur. Ces modalités de contrats sont mises en œuvre au Chili pour les autoroutes, mais également en Europe pour quelques infrastructures. En Afrique, l'application de ces règles aux contrats de PPP peut réduire une partie du risque.

Comment les organisations sous régionales (CDEAO, CEMAC,) dans le cadre de l'intégration des Etats membres peuvent-elles aider à développer l'expertise et accompagner le développement des PPP ?

Une idée serait déjà de réfléchir à des contrats standards, adaptables d'un secteur à un autre, d'une région à une autre. En Afrique, je pense qu'en raison du risque de corruption et de déficit de compétences (encore plus accentué en Afrique qu'ailleurs), c'est plutôt malin d'avoir des instances qui collectent au niveau national de l'information sur les meilleures pratiques et qui guident les acteurs de terrain, avec probablement des règles ou des solutions qui diffèrent d'un pays à un autre ou d'une région à une autre car les cadres institutionnels et les cultures diffèrent. C'est un peu ce qui se fait en Europe par exemple avec l'EPEC (European PPP Expertise Center) qui collecte de l'information, regarde les meilleures pratiques au sein de l'Europe et qui publie des contrats types. Je pense qu'une partie de l'activité de la Banque Africaine de Développement doit être dédiée à cela.

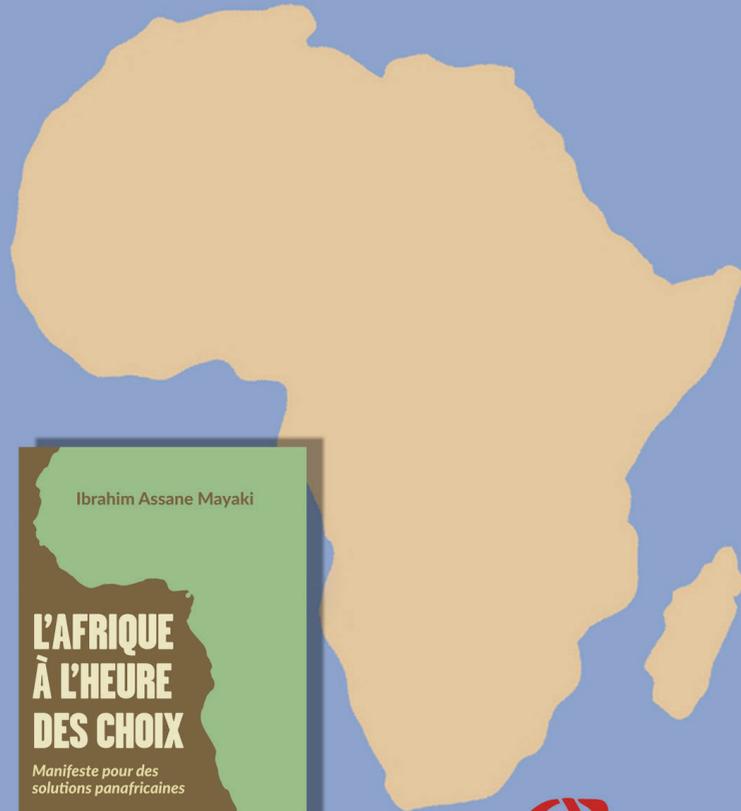
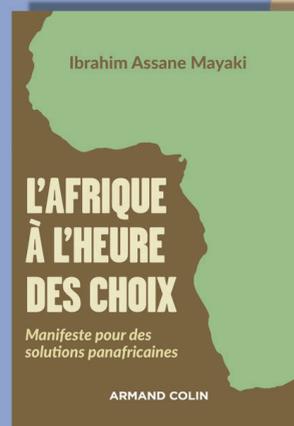
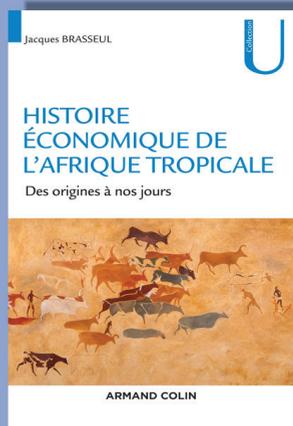
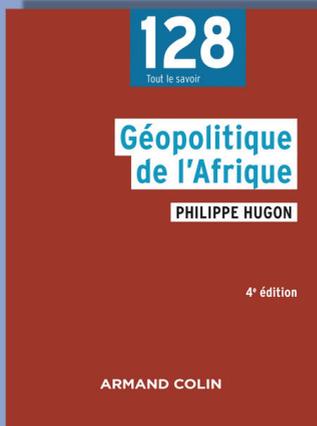
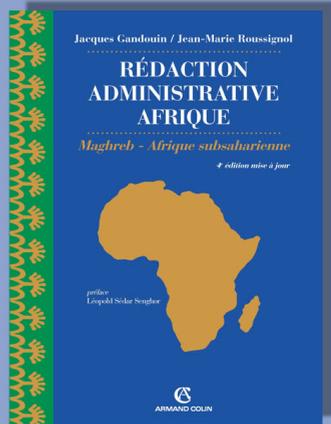
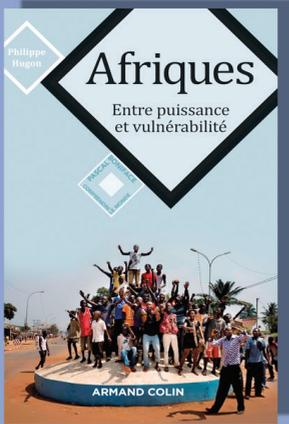
La mission d'appui au PPP (Fin Infra) en France est allée dans le passé en Afrique pour prêcher la bonne parole et dire comment les choses pourraient être faites. Mais il y a des particularités africaines et on ne peut pas transposer les pratiques de PPP en France telles quelles, il y a beaucoup d'acteurs informels. Il y a besoin d'une forte adaptation, car les risques ne sont pas les mêmes. Le risque politique est très fort, la volonté de payer des personnes n'est pas certaine lorsqu'on est dans des pays à taux de revenu bas.

En guise de conclusion à cette entrevue, quelles pourraient être les modalités de sensibilisation, de formation (MOOC, in situ ou à distance, ... ou de recherches appliquées sur les PPP en Afrique ?

La Chaire EPPP a été impliquée il y a peu dans le développement d'un MOOC avec la Banque Mondiale. L'IAE de Paris développe aussi des formations à distances qui pourraient s'avérer utiles pour sensibiliser les acteurs des PPP en Afrique sur les promesses et les risques liés aux PPP. Il est toujours étonnant de voir à quel point le sujet des PPP suscite des réactions émotionnelles fortes, avec des personnes persuadées que c'est une mauvaise ou une bonne solution dans toutes les situations. Les PPP n'ont pas vocation à se développer partout, pour tous les services publics. Ils ne sont pas la panacée. Mais ils s'avèrent utiles et efficaces dans certains contextes dès lors que les conditions nécessaires à leur succès sont réunies. Ces conditions sont maintenant bien connues. La théorie économique s'est largement développée au sujet des PPP (Voir notre ouvrage publié chez De Boeck en 2015 - Economie des partenariats public-privé).

En ce qui concerne la recherche sur les PPP en Afrique, les possibilités sont nombreuses et excitantes. Excitantes car les enjeux sont colossaux : pour beaucoup de services publics, il s'agit d'investir non pas pour améliorer le service mais bien souvent aussi et surtout pour fournir un service inexistant à la population. Les données existent - La Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement suivent beaucoup de PPP. Il serait probablement très fructueux de mener plus encore des partenariats avec les académiques pour les exploiter et tirer des conclusions sur l'avenir des PPP en Afrique et leur efficacité.

AFRIQUE, suivez l'actualité des experts !



ARMAND COLIN

En vente en librairie



Le spécialiste de l'assurance santé en Afrique

Depuis plus de 40 ans pour les Individuels et Les entreprises

► **Assurez vos expatriés
et vos collaborateurs locaux**

www.ggaexpat.com

Conseil et Gestion
Assurance Santé Internationale

contact@ggaexpat.com
Tel : 01 53 83 81 02

FINANCE





PRESENTATION INSTITUTIONNELLE

AFRICAINNE DES GARANTIES ET DU CAUTIONNEMENT S.A

Le nom commercial d'une entreprise joue un rôle important dans son développement économique et social. Ce nom se réfère souvent à son histoire ou à son cœur de métier.

Soucieuse de donner plus de visibilité à l'institution et surtout de mettre en avant son expertise, la Direction Générale a procédé au changement de nom. Ainsi, l'Africaine des Garanties du BENIN (AFG-BENIN) SA devient l'Africaine des Garanties et du Cautionnement SA (AFGC-SA) ; le C de l'acronyme symbolise notre ancrage à notre cœur de métier.

L'Africaine des Garanties et du Cautionnement (AFGC) S.A. a été créée le 10 Décembre 2014. C'est une société anonyme de droit privé au capital de trois (03) milliards (3.000.000.000) de francs CFA entièrement libéré. Le capital social est détenu par des institutionnels, à savoir le groupe L'AFRICAINNE DES ASSURANCES, la CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE (CNSS), la SOCIETE DE GESTION ET D'INTERMEDIATION DU BENIN (SGI Bénin) et d'autres investisseurs privés.

MISSION ET VISION

L'AFGC S.A a pour mission de proposer des garanties bancaires et des cautionnements aux porteurs de projets, principalement pour la cible PME/PMI. Elle a pour vision d'être le leader dans le domaine de la garantie institutionnelle au Bénin, comme dans l'espace régional.

Ce puissant instrument financier a reçu le soutien d'importants groupes financiers béninois, animés par la même ambition de faire rayonner le Bénin, à l'international par la naissance des grands champions dans la sphère économique nationale.

Elle ambitionne également de gérer des Fonds de garantie et de cofinancement dédiés à des secteurs prioritaires et des cibles spécifiques. Ces Fonds seront mobilisés auprès de l'Etat et de bailleurs de fonds nationaux et internationaux sur une base conventionnelle.

DOMAINES D'INTERVENTION ET OFFRE-PRODUITS

L'AFGC S.A intervient prioritairement dans les secteurs d'activités ci-dessous avec une offre-produits variée :

Domaines d'intervention

Offre-Produits

- agriculture et agro-industrie ;
- BTP et infrastructures ;
- énergies renouvelables
- électricité et autres énergies ;
- environnement ;
- incubateurs ;
- économie numérique ;
- télécommunications ;
- transport et logistique ;
- tourisme ;
- trade (import/export).
- Garantie bancaire ;
- Cautionnement ;
- Montage de plans d'affaires ;
- Opérations de trésorerie ;
- Gestion des fonds dédiés.

MODE D'ACCÈS

La société offre deux modes d'accès à sa gamme de produits ou services financiers :

- accès direct : le client soumet directement ses dossiers de demande à l'AFGC S.A lui donnant accès à tous les produits ou services ;
- accès indirect : le client soumet ses dossiers de demande via les banques ayant signé des accords de coopération.

Landry ADJE, Directeur Général de l'Africaine des Garanties et du Cautionnement (AFGC) S.A.

Titulaire d'un DESS en Banque et Finance, d'un double MBA International, en Stratégie et Administration des Affaires de l'Université Paris Panthéon Sorbonne. Landry ADJE est un professionnel averti de la finance africaine, avec quinze (15) années d'expériences professionnelles probantes en Banque et en Finance. Ce cadre financier senior a gravi rapidement des échelons et a occupé des postes de responsabilité dans de grandes banques commerciales et d'investissement comme Diamond Bank et United Bank For Africa.

Il a par ailleurs travaillé à l'Union Européenne et à l'Organisation Néerlandaise de Développement (SNV) sur des structurations financières orientées développement économique local dans dix (10) pays (Côte d'Ivoire, Sénégal, Mali, Gabon, Cameroun, Maroc, Tunisie, Algérie, Kenya, Bangladesh.).

Il fut successivement Directeur Général Adjoint Afrique de l'Ouest, du Cabinet International Massardier Transnational, Directeur Général pour le Bénin, Togo et la Côte d'Ivoire du Cabinet Advisory Partners Africa Diaspora, où il a fait lever d'importants capitaux en travaillant avec de grandes institutions de garantie et de contre garantie comme le Fonds Gari, Fagace, Africa Guarantee Fund AGF, African Trade Insurance Agency (ati-aca).

Avant de rejoindre l'Africaine des Garanties et du Cautionnement (AFGC) S.A, Landry ADJE travaillait pour le compte d'African Trade Insurance Agency (ati-aca) à Nairobi au Kenya, une organisation multilatérale de couverture de risque de non-paiement et du risque politique. Il a rejoint l'AFGC-S.A en 2016 en tant que Directeur Général en charge de conduire l'institution à devenir une référence en République du Bénin et dans la sous-région Ouest Africaine.



NOS SERVICES

Garantie Crédits d'investissement | Garantie Crédits particulier

Garantie financement des marchés/Bon de commande

Garantie Crédits d'exploitation

Cautions Professionnelles | Cautions commerciales | Cautions de marché

Gestion des fonds dédiés

Plan d'Affaires

Partenaire des entreprises, Soutien des banques

Siège social: 1227, Avenue du Gouverneur Van Vollen Hoven (Av 5.146),

Quartier Zongo - 02 BP 2502 Cotonou

TEL : 00 229 21 31 02 94 / 00 229 21 31 02 96. - Fax : 00 229 21 31 02 57

RCCM: RB/COT/14 B 12582 - IFU: 3201408346318.

E-mail: directiongenerale@afgcsa.com

Site Internet : www.afgcsa.com

ENTRE CROISSANCE ET PÉRENNITÉ, LE DILEMME DE LA PME AFRICAINE



Félix Landry NJOUME

*Directeur Consumer Banking chez Ecobank Cameroun
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
landry.njoume@iae-paris.org*

La question de la croissance et la pérennité de la PME africaine est de plus en plus au centre des discussions des experts en développement. Tant il est vrai que le développement de l'Afrique passera par la stabilité et la force du tissu industriel local des pays du continent.

De façon générale, la pérennité se définit comme la caractéristique de ce qui dure très longtemps. Une entreprise pérenne est donc une entreprise qui reste en vie pour une durée très longue, nous parlerons d'une entreprise Trans générationnelle (qui traverse plusieurs générations).

Dans le cadre de cet article nous allons combiner la notion de performance financière à celle de durabilité afin de mieux capturer notre perception de la pérennité d'une entreprise. C'est en cela que nous définirons une entreprise pérenne comme une entreprise qui traverse des générations et crée de la valeur pour ses actionnaires. De même nous parlerons de « croissance forte » pour la PME pour qualifier une croissance soutenue à 2 chiffres année après année dans le but de se transformer en grande entreprise c'est-à-dire se développer et changer d'échelle (**SCALE UP**¹) grâce notamment à l'innovation, à l'internationalisation et à de meilleurs financements, pour être concurrentielle à une échelle globale.

Le véritable dilemme pour la PME africaine se situe donc dans le **choix stratégique** de cette dernière qui consiste à se positionner quelque part entre une croissance forte et la pérennité soutenue par une croissance modérée. Cet article ne suggère pas une incompatibilité entre ces deux notions pour la PME, mais plutôt essaye de lever le voile sur une feuille de route à exécuter pour parvenir soit à les concilier soit à opérer un choix bien conséquent.

Nous avons parlé de choix stratégique, plus haut, car il s'agit d'une orientation stratégique que souhaite prendre la PME :

- rester une PME pérenne soutenue par une croissance modérée et créant de la valeur pour ses actionnaires,
- ou alors se transformer dans la durée en une entreprise à grande échelle (Scale up) et devenir un « champion » dans son secteur d'activité.

1. Scale up : terme anglo-saxon utilisé pour désigner une croissance à grande échelle

Une espérance de vie encore très faible pour la PME africaine....

D'après une étude réalisée par l'INSEE en 2015 en France et publiée dans la revue le Monde du 29/05/2015, « 71 % des entreprises créées en 2010 étaient encore actives en 2013, soit 3 ans après leur création. Ce taux est en fait une moyenne et le pourcentage est différent en fonction des secteurs : la santé en tête (85% de taux de survie à 3 ans), suivie de l'industrie (80%), les transports (78%) et les services aux entreprises (77%) tirent leur épingle du jeu, tandis que les difficultés sont plus importantes pour les entreprises dans le domaine du commerce, des activités immobilières et de la construction (environ 65% de survie à trois ans). » Toujours en France, le taux de survie à 10 ans tombe à 34 %.²

Une étude réalisée en 2012³ révèle qu'au Canada le taux de survie des petites et moyennes entreprises canadiennes est de 70 % à deux ans, 62 % à trois ans, et 51 % à cinq ans.

Au Sénégal⁴ plus de 60% des PME disparaissent avant leur premier anniversaire. Ibrahima Diouf, Directeur du Bureau de mise à niveau des PME-PMI impute cette vulnérabilité à la structure de la PME, mais aussi à un environnement juridique, financier et fiscal hostile à son développement.

Au Cameroun Plus de 7 entreprises sur 10 créées de 2010 à 2015 n'ont pas survécu jusqu'au mois de mai 2016. Soit un taux de survie de moins de 30% sur 5 ans. Cette information issue de la restitution des résultats de l'étude menée par le Cameraparc-Parc sur le dispositif de suivi de la mortalité des PME se base sur les données du fichier de la direction générale des impôts, mises à jour en mai 2016.

De façon générale et bien que ne disposant pas de statistiques récentes, une étude dans les pays d'Afrique subsaharienne, menée par l'Agence d'information de l'Afrique Centrale, suggère que 85% des petites et moyennes entreprises (PME) ne survivent pas à la 2e année d'activité. Par contre, les entreprises qui suivent un processus d'incubation affichent un taux de survie de plus de 80% après cinq années d'activité. Il apparaît évident que ce taux de survie (car c'est en fait de survie qu'il s'agit ici et non de pérennité) va davantage baisser lorsqu' on atteindra le cap de 10, 15 ou 20 ans et se rapprochera de zéro lorsque le regard se portera au-delà d'une génération. On parlera alors de pérennité quasi nulle de la PME en Afrique Subsaharienne.

Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer cet état de chose et ces derniers peuvent varier en fonction des pays, mais comme dénominateur commun on peut citer :

- l'absence d'un projet entrepreneurial avec une vision claire : un bon nombre d'entreprise se créant par opportunisme, très souvent dans le but unique de suivre la commande publique (cas du Cameroun) ;

- une absence criarde des outils idoines de pilotage pour les managers et promoteurs : Beaucoup d'entreprises africaines sont presque comme des empires et les chefs d'entreprise en sont les empereurs. Ils décident de tout et tout passe par eux. Ils imposent leurs règles, leurs méthodes et, s'ils sont absents, la vie s'arrête dans l'entreprise. De plus les fonctions et rôles ne sont pas clairement définis.

L'improvisation tient lieu de méthode de gestion. L'entreprise n'a pas de plan de route. Le budget est géré au quotidien. Tant que l'argent rentre alors tout va bien et la continuité dans les méthodes est chose garantie. On est en général surpris par les difficultés.

- un secteur informel mal maîtrisé qui livre une concurrence féroce contre le secteur formel ;

- l'absence d'assistance et le mauvais encadrement des jeunes entrepreneurs : nous avons relevé plus haut que les entreprises qui suivaient un processus d'incubation affichaient un taux de survie de plus de 80% cinq ans après.

- le faible niveau de financements octroyés à ces entreprises pour soutenir leurs activités,

- le caractère éphémère de certaines activités.

- une croissance mal maîtrisée

Cette situation est préoccupante à plusieurs égards car elle compromet le cercle vertueux de la croissance et du développement. En effet comment peut-on **sérieusement** envisager de renforcer et développer un tissu industriel local avec une espérance de vie aussi faible des entreprises le constituant.

...Portée par différents facteurs à l'origine du dilemme

Comme nous l'avons souligné au début de cet article, il est possible de bâtir une entreprise pérenne sans forcément rechercher une croissance tous azimuts. Lors de différents voyages notamment en France et aux USA, nous avons rencontré des dirigeants de PME qui étaient déjà de la 3ème génération et préparaient la 4ème à prendre les rênes. Ces entreprises sont toutes restées des PME très performantes dans leurs secteurs d'activités respectifs. Plusieurs PME africaines pourtant très prometteuses sont tombées dans le piège d'une croissance mal maîtrisée. Ceci pouvant s'expliquer aussi bien par des facteurs endogènes (Organisation et structure de l'entreprise) qu'exogènes (environnement et marché).

2. <http://www.finexent.com/news/taux-de-survie-a-10-ans/>

3. (www.ic.gc.ca/recherchePME)

4. Auteur: Hamad Ndiaye - Seneweb.com

C'est en cela que l'étude publiée en 2010 en France par L' INSEE a permis de mettre en évidence l'existence de facteurs déterminants de la pérennité d'une entreprise au nombre desquels on peut relever :

- **La forme Juridique** : cette étude révèle que le statut juridique adopté par les entreprises peut jouer un rôle important : « Les sociétés se maintiennent plus longtemps que les entreprises individuelles ». Après 5 ans, 59% des sociétés étaient encore en activité contre 47% pour les entreprises individuelles.

- **Le secteur d'activité** : certains secteurs d'activités sont plus pérennes que d'autres. Cette étude révèle notamment les pourcentages de survie suivant au-delà de 5 ans en fonction des secteurs d'activité : Commerce (46%), Transport (62%), Immobilier (55%), industrie hors agroalimentaire (54%), Construction (51%), Industrie agroalimentaire (49%).

- **Le Profil du créateur** : est également mis en avant dans cette étude. Selon L'INSEE l'importance de l'expérience professionnelle, la formation et la situation professionnelle au moment de la création ont un impact sur la pérennité de l'entreprise. Globalement la réussite d'une entreprise sur la durée augmente proportionnellement à la force combinée de ces 3 facteurs. Ainsi les entreprises qui ont été créées par une personne attestant d'une expérience professionnelle de plus de 10 ans dans un secteur d'activité proche de celui de leur entreprise sont pérennes à 60%. Celles créées par un porteur de projet attestant d'une expérience significative dans un secteur éloigné résistent moins bien (51%). Pour une entreprise créée sans expérience professionnelle, la survie n'est plus que de 48%. Dans le prolongement de ce constat, l'âge du créateur est également un facteur déterminant.

Quand le taux de survie à 5 ans s'établit à 55% pour les entrepreneurs d'un âge compris entre 35 et 45 ans, il dégringole à 37% seulement pour les porteurs de projet âgés de moins de 25 ans.

- **Le montant de l'investissement initial** : l'étude de l'INSEE démontre que plus le créateur investit gros au démarrage et plus les chances de survie sont importantes. Ainsi sur l'échantillon constitué sur l'ensemble des entreprises constituées avec moins de 2000 euros, 46 % subsistaient après 5 ans contre 67% pour celles créées avec au moins 80 000 euros.

En résumé l'étude suggère que : « Une entreprise pérenne est créée par un homme âgé de plus de 35 ans et justifiant d'une expérience professionnelle dans un secteur d'activité proche de celle de son entreprise de plus de 10 ans. Le créateur est en priorité un homme actif au moment du démarrage. Il investit

en moyenne 40 000 euros dans l'entreprise au démarrage et opte plus volontiers pour une société plutôt que pour un statut d'entreprise individuelle ».

Cette étude, si elle est propre à la France (et donc pas forcément transposable), permet de mettre en évidence l'existence de facteurs à priori déterminant de la pérennité. Une contextualisation de ces déterminants pourrait avoir un impact sur la pérennité des PME en Afrique subsaharienne ceci pouvant faire l'objet d'une contribution sous la forme d'une thèse de doctorat. De plus Il est également très difficile de voir un projet répondre de façon satisfaisante aux déterminants sus évoqués. C'est en cela que **l'accompagnement des entreprises** dès leur création est aussi un critère déterminant pour la pérennité, comme nous l'avons vu plus haut le taux de survie d'une entreprise passé par un incubateur est 80% après la 5e année pour la PME.

Au regard des déterminants de la pérennité sus évoqués, il apparaît clair que la croissance de la PME dans le sens du « scale up » ne saurait être envisagée sans avoir posés les fondamentaux de la pérennité. Beaucoup de PME en général et africaines en particulier ont vu leur aventure stoppée du fait d'une croissance mal maîtrisée. Une PME peut tout à fait rester « PME pérenne » qui réalise son objet social. En s'appuyant sur des leviers tels :

- le pilotage avec des tableaux de bord,
- la prise en compte de la gestion financière dans son pilotage,
- l'adaptation permanente de son activité à son marché,
- adapter son management : empathie, agilité et souplesse, sens et d'implication sont souvent les clés d'un management plus efficace avec en prime une augmentation de la productivité.
- l'utilisation du numérique,
- une innovation participative (impliquant clients, fournisseurs, salariés....)
- une stratégie sociale en environnementale pour intégrer les parties prenantes.

Tout ceci peut se résumer en une phrase : « **Avoir une bonne stratégie d'entreprise** » même quand on est une PME Africaine. Le « scale up » n'est donc pas une nécessité de survie pour la PME. Mais un choix qui devra obéir à certains préalables comme précédemment définis. La PME africaine pourra donc ensuite définir sa stratégie de croissance soit par une croissance organique (interne), soit par une croissance externe (par acquisition) comme l'ont fait des entreprises comme DANGOTE, qui, il y a 40 ans n'était encore qu'une PME au Nigeria.

Dans plusieurs pays en Afrique subsaharienne (notamment au Cameroun), on observe des Groupes Familiaux qui ont dépassé la taille de PME du fait de leur croissance forte, mais qui sont peu rassurantes ... sur des questions telles :

- cette croissance repose-t-elle sur des fondamentaux organisationnels et structurels solides ? (Voir graphique ci-joint)
- ces entreprises survivront-elles à la génération actuelle ?

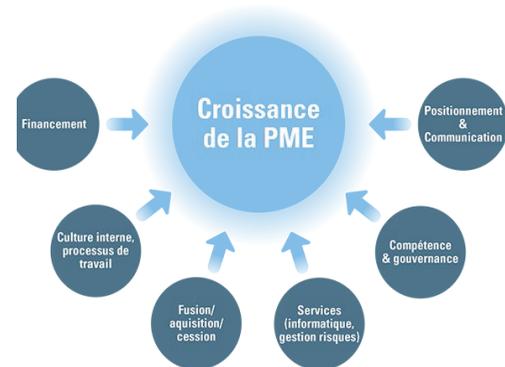
C'est d'ailleurs là une grosse problématique des banques pour leur soutien à ces entreprises qu'elles qualifient souvent de « Grosse PME ». Faisant ressortir en filigrane le caractère très peu structuré de la PME africaine.

Au vu de ce qui précède et au regard du rôle que doivent jouer les PME dans l'économie, la mise en place de facteurs déterminants de la pérennité à travers la conceptualisation des modèles de réussites

existant serait un début de solution, encore faudrait-il que l'environnement (socio - Politique - économique...) soit favorable à l'épanouissement de la PME. Car il faut le dire, beaucoup de PME naissent non pas parce qu'elles ont projet entrepreneurial, mais plus par opportunisme pour profiter du laxisme et de la

mal gouvernance ambiante. La bonne nouvelle est déjà la mise en place d'incubateurs de PME dans différents pays africains et la création des bureaux de mise à niveau et des Centres de Gestion Agréés pour le soutien et l'accompagnement des PME. Pour renforcer le tissu industriel des économies africaines, il est impératif d'accompagner plus vivement les PME dans une optique de pérennité puis soutenir les

plus solides d'entre elles pour qu'elles deviennent des champions africains de demain. C'est à ce prix que le cercle vertueux de croissance contribuera au développement de ces pays.



BONNE GOUVERNANCE ET SÉCURITÉ DU FINANCEMENT DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : L'EXEMPLE DU BÉNIN



Dr Désiré YASSO

Inspecteur Général

*Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération
(République du Bénin)*

*Docteur en Sciences de gestion
IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
desire.yasso@iae-paris.org*

La problématique du développement en général et de celui des pays « pauvres » en particulier nourrit les débats aussi bien dans les milieux académiques qu'auprès des instances de développement et de coopération internationales. De l'échec des programmes d'ajustement structurel (PAS) au regain d'intérêt sur la notion de « bonne gouvernance » comme vision indispensable à tout développement socio-économique des pays, les « opérateurs » ne manquent pas d'ingrédients pour construire à petits pas les bases de l'émergence des pays du globe terrestre. Aucun continent n'est en marge des débats sur la question du développement justement parce qu'aucun continent n'échappe à l'ampleur de la pauvreté, de l'Amérique à l'Europe en passant par l'Afrique et même l'Océanie. Le continent africain fait partie des plus touchés au regard du niveau d'industrialisation, de développement économique, du taux de chômage, de pauvreté, etc. C'est ce qui a favorisé le développement des initiatives de « Projets de développement » destinés à accompagner la réalisation des objectifs de développement dans les pays pauvres.

Mais les bilans d'exécution ou de réalisation de ces projets dans plusieurs pays ne sont pas forcément concluants du moins dans la limite supérieure de leur performance attendue. L'une des raisons de l'insuffisance de performance dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement réside dans les faiblesses des dispositifs internes de déploiement de ces projets. En parlant de dispositif interne, nous faisons allusion aux sécurités pensées en amont de leur mise en œuvre et qui devraient servir à encadrer l'exécution et l'évaluation des impacts desdits projets.

Dans la pratique, le dispositif de contrôle interne est un instrument indispensable sur toute la chaîne de conception et de déploiement d'un projet ou programme de développement. Ceci est d'autant plus nécessaire dans un environnement corrompu où les gouvernements sont astreints au remboursement de GAP entre fonds mobilisés et dépenses valables réalisées.

Nous partons de trois (03) études de cas pour étayer notre propos. Mais avant il faut situer le contrôle interne au regard de la « bonne gouvernance ».

A cet effet, le FMI (Fonds Monétaire International) s'est intéressé à la transparence dans la gestion des finances publiques en définissant les bonnes pratiques en la matière. Il est largement admis aussi bien par la communauté internationale que par les Etats et les populations locales, que la « bonne gouvernance » est cruciale pour assurer

durablement la stabilité macroéconomique et une croissance de qualité. De ce fait, une gestion saine des finances publiques, reposant notamment sur la transparence, en est un aspect essentiel.

L'intérêt du discours sur la bonne gouvernance se présente sous une double dimension. D'abord la bonne gouvernance est adoptée pour favoriser l'institutionnalisation d'institutions solides, capables de mener à bien les politiques nationales et sectorielles. Ensuite la bonne gouvernance vise à minimiser les risques d'accaparement des deniers publics pour la satisfaction des besoins des individus au détriment de « l'intérêt général ». Ce qui implique donc un re-questionnement de la mentalité des dirigeants de structures sous tutelle de l'Etat.

Notons que la notion de bonne gouvernance est avant tout source de tension « norme-exécution ». Sa dimension normative mettant en lumière les exigences des parties prenantes au développement des « pays pauvres », l'exécution relevant de l'implémentation de ces exigences dans les pratiques de gestion dans une logique de rationalité. D'où la dualité conception (au travers des différents codes ou exigences en matière de bonne gouvernance) et mise en œuvre venant traduire l'implémentation de ces exigences ; donc d'une part la théorie et d'autre part la pratique. Les principes ou les pratiques de bonne gouvernance peuvent être appréhendées sans trop se tromper, avec la notion de « best practices », notion assez connue dans les sciences de gestion ; « best practice » qui du point de vue organisationnel conçoit la pratique comme ce qui assure la performance et la conformité (Martinet et Pesqueux, op Cit.). Ce qui implique un jugement de valeur permettant de distinguer la « bonne gouvernance » de la « moins bonne » voire de la « Mal Gouvernance » au travers d'un référentiel le plus souvent ambiguë. En adoptant la bonne gouvernance, les pays africains en général et le Bénin en particulier s'engagent au respect des codes et exigences définis par les partenaires au développement, ce qui soumet la notion à une double dimension de jugement de valeur, externe et interne (Martinet et Pesqueux, op Cit.). Le jugement de valeur interne se déclinant à deux niveaux : au niveau de l'exécutif (qui adopte solennellement en engageant le pays au niveau de la communauté inter-nationale) mais aussi au niveau des entités sous tutelle de l'Etat (chargé de mettre en application les orientations définies par le pouvoir central). Ces principes constituent selon Pesqueux Y. (2007) « *...une forme de guidance assimilable à celle du « roi-pasteur », les principes valant en quelque sorte commandements* ».

Aussi, la tension « bonne gouvernance – lutte anti-corruption ». La mise en œuvre de la bonne gouvernance semble se limiter à une finalité qui réside dans la lutte contre la corruption. La corruption étant supposée être le principal frein à la mise en œuvre de la bonne

gouvernance. Appréciee sous cette dimension, la mise en œuvre de la bonne gouvernance requiert donc un travail de moralisation de la vie en société (de l'économique au social en passant par le politique). Le système de bonne gouvernance se trouve donc être un corpus de gouvernance en tension avec le système de gouvernance de la corruption. Corpus entendu comme ensemble de règles, d'instruments, d'outils mais aussi de comportements et leur finalité. La dynamique organisation du régime de gouvernance de la corruption venant constituer un contrepoids à la mise en œuvre du système « formel » de bonne gouvernance. Revenons donc aux entreprises publiques où le régime de gouvernance, incarnant le système de bonne gouvernance se trouve confronter au dynamisme du régime de gouvernance de la corruption doté d'une puissance adaptative et innovante. Chaque outil développé dans le sens de l'amélioration de la bonne gouvernance voit apparaître de nombreuses « pratiques » de contournement, de transgression qui se trouvent mieux adaptées au contexte et donc aux réalités du milieu où la bonne gouvernance se met en place. Les trois (03) exemples ci-dessous présentés ont fait l'objet de communication gouvernementale et la documentation existe sur le site internet du gouvernement béninois.

- En 2008, une convention spéciale de financement relative à la mise en œuvre du projet FAFA dans les départements du Mono et du Couffo, a été signée entre la République du Bénin et le Royaume de Belgique. Cette convention prévoyait deux investissements d'intervention à savoir le Fonds d'investissement communaux et le Fonds de financement des micro-projets, indispensables selon les partenaires au développement, à un véritable décollage du tissu productif et la création de richesse. A la clôture du projet pour ce dernier volet, le constat est que plus de vingt-deux millions de francs CFA soit environ 35 000 euros ont fait l'objet de mauvaise gestion ou même de dilapidation par les acteurs de la chaîne de financement. Le partenaire bailleur a conditionné la poursuite du financement du projet FAFA par le remboursement du gap ainsi relevé à la fin du projet. Une explication plausible des anomalies relevées consiste à questionner l'arsenal technique de protection du patrimoine déployé dès la mise en place du dispositif de financement.

Pour ne pas pénaliser les nombreux acteurs bénéficiaires des fonds du projet, l'exécutif béninois a été contraint de rembourser au partenaire le gap en vue de la poursuite du financement. L'argent que le pays n'avait pas en recourant au financement extérieur, il a fallu le trouver pour permettre la poursuite dudit financement.

- Le deuxième cas d'appui à notre argumentaire est relatif à l'annulation du financement de projet par la Banque Islamique de Développement d'un montant de plus de 16.5 milliards de francs CFA (environ 25.154 millions d'euros) enclenchée en janvier 2018. Ces fonds, dont l'allocation a été notifiée au Bénin en juin 2017, étaient destinés au financement des microcrédits aux plus pauvres. Cette annulation est intervenue à la suite d'un dysfonctionnement procédural qui aurait pu être prévenu au travers d'un dispositif adéquat.

- Le troisième cas d'appui à note argumentaire, et qui a fait l'objet d'un audit international et plusieurs communications gouvernementales, est relatif au financement de l'accès à l'eau potable. En 2013, il a été décidé d'un commun accord avec la partie néerlandaise, de renouveler le Programme Pluriannuel d'appui au secteur de l'Eau et de l'Assainissement (PPEA II), à la suite de la première édition qui a couru de 2007 à 2012. D'un coût global de 43,65 milliards de FCFA (soit environ 66.5 millions d'euros), la grande partie serait financée par les Pays-Bas. Le ministère en charge de l'eau et la direction générale de l'eau seraient chargés de gérer les fonds, et d'assurer la mise en œuvre du projet PPEAII. Il va

durer de 2013 à 2015. Courant avril 2015, un rapport du cabinet Fudicia Consulting Group (FCG), chargé d'élaborer annuellement le rapport d'audit de gestion du PPEA II, révèle à travers le rapport de l'année 2014, que 3 milliards de Francs CFA auraient fait l'objet de détournement. Notre objectif n'étant pas de présenter le rapport d'audit ou de citer les mis en cause, nous constatons juste que là encore, c'est par référence à l'arsenal sécuritaire que la détection des dysfonctionnements n'a pu se faire qu'a posteriori.

Nonobstant les autres facteurs d'échec des projets pris en exemples supra, il nous paraît pertinent de mettre en exergue le volet contrôle interne dans la réussite ou non du financement du développement des pays pauvres. La performance du financement du développement ne peut être améliorée que si les moyens de sécurité en amont des dépenses sont mieux pensés.

Ainsi, les dispositifs internes de contrôle devraient requérir une grande attention de la conception jusqu'à l'évaluation des projets de développement pensés pour accompagner l'essor socio-économique des pays pauvres.



LE PRÊT D'INTERMÉDIATION DIRECTE : UNE PISTE ALTERNATIVE DE FINANCEMENT DE LA PME



Jean-Claude EBE EVINA

Conseil - Expert en finance

Enseignant associé des universités

Administrateur de banques

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1981

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

jean-claude.ebeevina@iae-paris.org

Mis au point par le cabinet BG FINANCE (1), dans le cadre de son activité (principalement au Cameroun et autres pays de la CEMAC) d'Intermédiaire en Opérations Bancaires (IOB), le Prêt d'Intermédiation Directe (PID), est un produit financier nouveau qui a pour vocation, l'amélioration des relations entre les différents acteurs du « marché de l'argent ». Il s'agit plus précisément, de promouvoir de façon plus immédiate la rencontre entre les structures/opérateurs qui dégagent des excédents de liquidités et celles/ceux déficitaires qui en sont demanderesse/demandeurs.

Dans ce sens, le PID se trouve à mi-chemin du marché bancaire et du marché financier, où par-là, il apparaît comme un bon compromis en constituant une passerelle entre ces deux compartiments du secteur financier. Pris sous un autre angle, c'est une forme d'apprentissage au marché financier, notamment pour des opérateurs qui ne peuvent ou ne veulent pas encore accéder au marché financier.

En somme, le PID est une forme de financement « désintermédié ».

Le PID qui en est encore au stade expérimental dans l'attente de le voir homologué, est un produit novateur développé au milieu des années 2000, lors de la mise en place des marchés financiers de la Zone CEMAC (Cameroun et Reste de la CEMAC), pour en faciliter le développement. L'objectif était de créer une piste pour le financement de la PME (mezzanine) et la Start-up.

Pour être en ligne avec le dispositif réglementaire existant, le PID devrait pouvoir aisément évoluer ou migrer en Titre de Créance Négociable (TCN), au sens du Décret N°2014/2381/PM du 27 août 2014 fixant les conditions d'émission et de gestion des titres de créances négociables (3), renforcé par le Règlement n° 04/CEMAC/UMAC/CM du 27 mars 2015 relatif au marché des titres de créances négociables de la CEMAC.

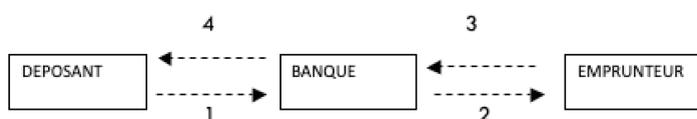
PROBLEMATIQUE

Depuis toujours, le système bancaire local éprouve quelques difficultés à optimiser le processus de mobilisation de l'épargne; les potentiels épargnants arguant, malgré le retour à la confiance dans le secteur financier, que les taux de rémunérations offerts sont peu attractifs et l'offre peu variée.

D'un autre côté, les emprunteurs estiment que malgré la mise en place du système de tarification bancaire, selon le principe des taux plancher et plafond, le loyer de l'argent demeure relativement élevé (entre 8,5 et 14%).

L'objectif poursuivi au travers de la mise en place du PID, dans l'attente de la mise en œuvre du prochain marché financier régional de la Zone CEMAC, et pour en booster l'effectivité, est de concilier des intérêts apparemment divergents, en créant un mini marché de l'argent.

Le circuit serait organisé comme suit :



- dépôt effectué auprès de la banque dans la perspective d'une affectation prédéterminée à une entreprise, demanderesse de fonds.
- acheminement des fonds à l'entreprise-emprunteur sus-évoquée par la banque.
- remboursement des fonds par l'entreprise selon termes d'un plan de remboursement.
- reversement par la banque des fonds (remboursés par l'entreprise) au déposant, déduction faite du spread (marge d'intermédiation) lui revenant.

A noter que la banque pourra apporter sa garantie (de bonne fin) à l'opération; la commission subséquente étant supportée par l'emprunteur, ou partagée par l'emprunteur et le déposant.

Il est bien entendu que le retour des fonds se fait au travers de l'établissement de crédit (banque en l'occurrence) domiciliataire.

BILAN DE L'EXPERIMENTATION

DU POINT DE VUE DU DEPOSANT - SOUSCRIPTEUR

AVANTAGES :

- Obtention d'un taux de rémunération du placement compétitif.

- garantie du retour de placement, dans la mesure où les fonds sont considérés au titre de dépôt et non de prêt.
- transfert du risque d'insolvabilité et d'illiquidité de l'emprunteur à la banque-émettrice domiciliataire.
- minimisation du risque global - système, étant entendu que les réemplois se feront de façon générale, au profit de « prime compagnies ».
- réduction des coûts administratifs ; la gestion du prêt est en grande partie assurée par la Banque - Intermédiaire.
- contribution à l'amélioration du taux de pénétration sur le marché, avec tous les avantages induits en rentabilité.
- produits induits (retombées pour le déposant - Banque)
- opérations de trésorerie sur ses caisses
- opérations de commerce international (sachant que la plupart des grandes sociétés industrielles de la place sont fortement « importateurs », notamment de matières premières.)

INCONVENIENTS

- indisponibilité des fonds pendant une période déterminée, conformément aux termes du plan de (re) mise en disponibilité des fonds placés, arrêté d'un commun accord.

A noter que ceci est compensé par l'entrée de flux de fonds et la création de mouvements, directs et induits, domiciliés sur les caisses du déposant-Banque.

DU POINT DE VUE DE L'EMPRUNTEUR

Le bilan de l'emprunteur se résume au bénéfice des avantages suivants :

- Taux d'intérêt compétitif, par rapport aux conditions généralement pratiquées (conditions générales de vente).
- Possibilité de négocier les termes de remboursement.

DU POINT DE VUE DE LA BANQUE - DOMICILIAIRE

- Jouer pleinement son rôle de médiateur financier en partenariat avec un IOB.
- Participer à la création et à l'animation du « marché de l'argent ».

QUI EST CONCERNE ?

DEPOSANTS :

- sociétés parapubliques structurellement créditrices,
- compagnies d'Assurances et Assimilées (Fonds de pension, Sécurité sociale...),
- banques (marché interbancaire hors cote),
- Etat et organismes rattachés (Caisse d'Amortissement de la Dette ; Caisse des Dépôts et Consignations, ...).

EMPRUNTEURS :

- entreprises industrielles,
- compagnies commerciales,
- banques (marché interbancaire hors cote),
- Etat.

En conclusion, le PID qui est un produit financier facile à mettre en circulation, nous semble répondre aux attentes du marché local, dans la mesure où il prend en compte les spécificités du secteur financier et l'aspect psycho-sociologique du consommateur camerounais, s'agissant particulièrement de la PME.

Si l'on peut aisément concevoir que les habitudes et les besoins du consommateur de produits financiers sont à peu de chose près semblables sur l'ensemble du couloir africain subsaharien, alors on peut envisager la transposition du PID dans d'autres zones africaines.

Ce faisant, deux aspects demeurent :

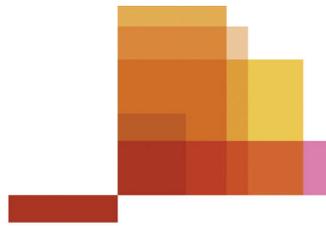
- l'homologation par l'autorité monétaire et/ou le régulateur (COBAC) ;
- l'appui à la vulgarisation au moyen d'une campagne de communication.



(1) BG FINANCE (originellement Bureau Gestion - BG), est une SARL-U de droit camerounais créée en 1998 par M. EBE-EVINA Jean-Claude(2) sous la forme initiale d'une EI. Le Cabinet n'est jusque-là implanté qu'au Cameroun, et intervient essentiellement en Afrique du Centre et de l'Ouest. Il a comme principaux domaines d'activités: Expertise/Conseil Financiers, Conseil en Investissements, Conseil en développement et Audit d'entreprise, Formation. Il est référencé par différentes Institutions publiques et privées, nationales qu'internationales.

(2) Diplômé de 3ème cycle des Universités de Paris-IX Dauphine et Paris-I Sorbonne/LAE. Ancien Cadre supérieur de banque. Exerce essentiellement comme Conseil Expert Financier, Enseignant-Associé des Universités, et Administrateur de banque. Par ailleurs, il est membre du Conseil Exécutif du GICAM (Groupement Interprofessionnel du Cameroun-Organisation patronale) ayant en charge la Commission Amélioration de l'Environnement des Affaires. Auteur de quelques ouvrages et de plusieurs articles sur la Finance.

(3) Disposition gouvernementale



pwc

PWC, LEADER MONDIAL DU CONSEIL ET DE L'AUDIT

La raison d'être de PwC est de contribuer aux fondements d'une société plus confiante et de trouver des solutions à des problématiques d'envergure.

Pour accompagner nos clients dans leur quête de croissance et d'innovation, la personnalité de nos collaborateurs, leur regard sur le monde, leur talent et leur capacité à relever de nouveaux défis, sont déterminants.

Chez PwC, saisissez de nouvelles opportunités pour devenir un acteur du changement et de réaliser votre potentiel

VALEURS

Act with integrity, Make a difference, Care, Work together, Reimagine the possible sont les valeurs fortes de PwC en Afrique francophone. La dimension humaine est au cœur de nos actions.

Nos valeurs définissent qui nous sommes, ce que nous défendons et comment nous nous comportons.

ACT WITH INTEGRITY

- Faire entendre sa voix pour les causes justes, surtout quand cela semble difficile.
- Viser et atteindre l'excellence des résultats.
- Prendre des décisions et agir comme si notre propre réputation était en jeu.

MAKE A DIFFERENCE

- Rester informés et s'interroger sur l'avenir du monde dans lequel nous vivons.
- Avoir un impact auprès de nos collègues, de nos clients et de la société à travers nos actions.
- S'adapter avec agilité à l'environnement en perpétuelle mutation dans lequel nous évoluons.

CARE

- Faire l'effort de comprendre chaque interlocuteur et ses priorités.
- Reconnaître la valeur apportée par chacun.
- Encourager chacun à progresser et à développer par son travail tout son potentiel.

WORK TOGETHER

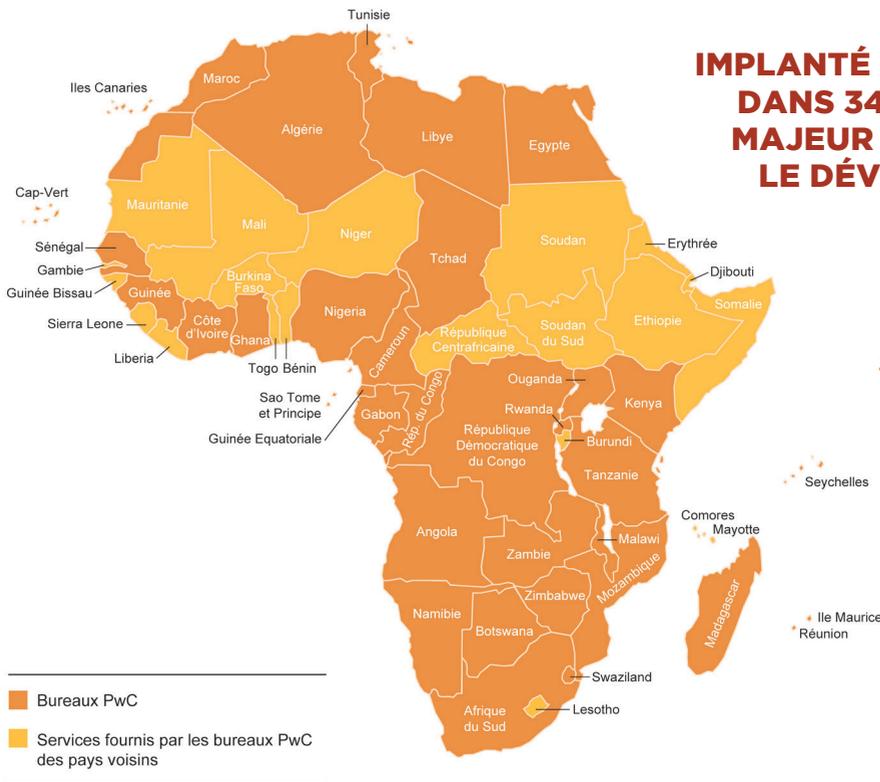
- S'affranchir des barrières pour collaborer et partager ses relations, ses idées et ses connaissances.
- Valoriser la diversité des visions, des idées et des personnes.
- Demander et donner du feedback dans le but de nous améliorer et d'aider les autres à progresser.

REIMAGINE THE POSSIBLE

- Oser bousculer les situations établies et essayer de nouvelles approches.
- Innover, expérimenter et apprendre de ses échecs.
- S'ouvrir au champ du possible offert par chaque idée nouvelle.



Ikhadari Badreddine & Souad Mourid



IMPLANTÉ EN AFRIQUE DEPUIS 40 ANS DANS 34 PAYS, PwC EST UN ACTEUR MAJEUR DU CONSEIL, ENGAGÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

«Une seule ambition...
Être les architectes de la réussite de nos clients»

Expertise



Pour transformer la comptabilité de nos clients en un véritable outil de pilotage, pour optimiser leur fiscalité plutôt que de la subir, nous proposons une offre d'expertise comptable sur-mesure, avec des degrés d'intervention flexibles, adaptés à leurs besoins spécifiques et à leur évolution.

Conseil fiscal & juridique



Nous défendons les intérêts de nos clients et les accompagnons dans la réussite de leurs opérations nationales et internationales, tant en matière fiscale que juridique.

Audit & conseil financier



Nous disposons de tout le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour assister nos clients dans la résolution de problèmes comptables et financiers complexes.

Transactions



Nous proposons une offre de services pluridisciplinaire aux entreprises, fonds d'investissement et secteur public pour les accompagner dans leurs opérations de croissance quelque soit leur complexité, leur taille et leur situation géographique.

Stratégie & Consulting



Nos équipes de conseil en management et en stratégie apportent des réponses aux problématiques que rencontrent les entreprises, pour les aider à définir et exécuter leur stratégie, à piloter leur performance et à prendre les bonnes décisions, au bon moment.

MESSAGES AUX ÉTUDIANTS

Démarrer une carrière chez PwC Afrique francophone, c'est rejoindre un environnement international qui favorise votre développement personnel et professionnel, où l'esprit d'équipe et la collaboration sont encouragés, où l'excellence est valorisée et où la diversité est respectée.

Avec PwC, saisissez de nouvelles opportunités d'affirmer votre singularité, de devenir acteur du changement, de réaliser votre potentiel et de construire un avenir qui vous ressemble !

Pour plus d'information visitez notre page

<https://www.pwc.fr/fr/regions-marches/afrique.html>

LE BLANCHIMENT D'ARGENT : UN FLÉAU EN AFRIQUE



Jean-Claude FONTANIVE

Délégué Général de la Chaire

« Environnement, Changement Climatique, Transition Energétique »

IPAG Business School Recherche

Directeur Associé du Cabinet ISD-CONSEIL

*Personnalité Experte Associée au CNCCEF**

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1983

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

jean-claude.fontanive@iae-paris.org

*CNCCEF: Comité National des Conseillers du Commerce extérieur de la France

Les activités illicites, frauduleuses et criminelles, sources d'argent sale, ont beaucoup évolué dans l'espace et dans le temps, et ce en parallèle avec le développement de la technologie et des nouveaux moyens d'information et de communication. Elles représentent au niveau mondial un chiffre d'affaires stratosphérique, estimé par les instances averties comme l'ONU à plusieurs milliers de milliards de dollars chaque année.

L'une des premières lois qui définit le délit de blanchiment d'argent est la loi française du 31 décembre 1987 qui a été modifiée par la loi du 13 mai 1996. Cette définition, telle qu'elle a été introduite au Code pénal français, considère le délit de blanchiment d'argent comme une activité qui vise à « *faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit* ». Il s'agit, plus précisément, de « *l'introduction, l'intégration, la dissimulation et la protection des bénéficiaires d'activités illicites, frauduleuses, illégales et criminelles, émanant de circuits économiques, légaux et licites pris en compte par la comptabilité nationale, et pouvant donner lieu à un réinvestissement dans un domaine économique réel et légal* ».



Dr Jamel Eddine CHICHTI

Professeur ESC Tunis Général de la Chaire

Ancien CEO Tunisair

Diplômé de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

L'argent illégalement et illicitement gagné provient de différentes origines mafieuses et dépend de la nature des actes criminels commis par les malfrats. Les experts divisent l'argent sale et délictueux en deux catégories : l'« argent noir » provenant du crime proprement dit, d'une part, et l'« argent gris » provenant des « délits en col blanc », de l'autre.

Pour ce qui est de l'argent noir, il s'agit bien des organisations criminelles transfrontalières, transnationales ou des djihadistes qui pratiquent une diversité de trafics comme celui de la drogue, des armes, de la contrebande, des produits hors commerce, des médicaments subventionnés ou non, ainsi que l'immigration clandestine et le trafic d'êtres humains pour entretenir les réseaux d'« esclavage moderne », de prostitution et de pédophilie. Omniprésent dans les économies et les rouages financiers à travers le monde, cet argent noir représente jusqu'à 8 à 9 % du PIB mondial. Il est identifiable grâce à la traçabilité des actes criminels par les forces de l'ordre (enquêtes et saisies), mais demeure difficile à neutraliser tant les réseaux mafieux sont complexes et ramifiés.

L'argent gris, quant à lui, représente – à notre avis – la partie cachée de l'iceberg de l'argent sale. En effet, cet argent gris émane d'activités illégales avec une partie légale minoritaire. Il relève d'activités délictueuses, voir même dangereuses, qui paraissent sans gravité aux yeux de leurs auteurs, mais qui sont déstabilisatrices et ravageuses pour les sociétés, les économies, l'environnement et la nature. En effet, tout ce qui relève de fraude fiscale, de détournement de marchés publics, des subventions avec corruption et malversations de part et d'autre, tout ce qui est lié aux délits d'initiés au trafic d'influence et abus de biens sociaux, usurpation de la propriété intellectuelle et artistique, voir même du financement occulte des partis politiques... est lié à l'argent gris qui représente un pourcentage du PIB mondial presque similaire à celui de l'argent noir. Rares sont les pays qui sont épargnés par ce phénomène, devenu une gangrène au cœur de l'économie mondiale.

Si la cartographie de la mafia qui draine l'argent sale privilégie les pays d'Amérique latine comme le Mexique, la Colombie et le Pérou, les pays d'Europe comme la Russie, l'Italie et l'Albanie, les pays asiatiques comme la Chine et le Japon, le crime est omniprésent au niveau planétaire avec ses « centres névralgiques » et ramifications internationales. La mondialisation et la déréglementation aidant, les flux d'argent sale n'ont épargné, ou presque, aucun pays, tant le fléau de cette criminalité est chronique et diffus. Aussi, les régions les plus criminogènes ne seraient-elles pas les plus pauvres et les moins développées ? Et à ce titre, l'Afrique représente-t-elle un terrain fertile et opportun pour un bon nombre de délits financiers multiples ?

C'est ainsi que la large suppression des barrières commerciales en Afrique et le dumping des surplus céréaliers européens et américains sur les marchés locaux ont entraîné la chute dramatique des productions agricoles de base. L'autosuffisance alimentaire a été hypothéquée, donnant lieu à des subventions et compensations, à la production et à la consommation.

Ainsi sous le poids de la dette extérieure et de la corruption, des subventions et compensations, les producteurs agricoles se sont tournés, par exemple, vers la culture du cannabis et le trafic de la drogue ; au Maghreb et surtout au Maroc des milliers de paysans se sont livrés à la culture du cannabis et à la fabrication du haschich. Cette culture a ouvert la porte aux échanges extérieurs avec les pays voisins et avec le reste du monde, à travers des circuits mafieux et parallèles. Certains trafics ont même dépassé en

chiffres le total des exportations agricoles légales et formelles.

Ce qui caractérise davantage les économies africaines, c'est le poids de l'économie parallèle et informelle illicite dont une grande partie alimente dorénavant, directement ou indirectement, le terrorisme. De même, ce qui caractérise l'Afrique dans le délitement et l'accumulation immorale et amoral de l'argent, c'est le système mafieux et caché, soutenu et entretenu par la société civile et les organes officiels de l'État, et ce par le biais de canaux administratifs et financiers formels et reconnus par les autorités de tutelle. Il s'agit, notamment, des organismes et caisses de compensation des produits alimentaires de base et des caisses nationales d'assurance maladie... Une fraude patente, dans son sens le plus large, qui met en péril les équilibres macroéconomiques et financiers des États africains.

Les malversations et le recyclage de l'argent sale relatifs aux subventions des produits de base et des soins médicaux ne sont qu'une des multiples facettes de la pyramide du blanchiment d'argent. Pourtant, c'est un sujet essentiel et extrêmement sensible pour la plupart des États africains – surtout les plus pauvres – qui sont obligés à consacrer des budgets très importants pour garantir les minima sociaux au détriment des secteurs porteurs du développement et de la création de l'emploi. Pire, l'augmentation constante de ces dépenses et la fraude au niveau des caisses de compensation et d'assurance maladie aggravent les déséquilibres budgétaires et pèsent sur la croissance, le développement, le progrès social ainsi que sur la stabilité.

Le détournement de l'argent, provenant du secteur formel et faisant partie de la comptabilité nationale, découle directement des dysfonctionnements des organismes et caisses de compensation des produits alimentaires de base (huile, sucre, farine, riz, médicaments, carburant...). Il est évalué pour les pays Africains à plusieurs milliards de dollars, représentant jusqu'à plus 25 % des budgets de certains États. Ce détournement prend sa source dans les agissements illicites et délictueux des professionnels de l'industrie agro-alimentaire, l'industrie chimique, les corps de métiers comme les boulangers, les pâtisseries, les restaurateurs, les pizzerias, les hôteliers... Ces actes délictueux sont soutenus et consolidés par la connivence de certains agents de l'administration et de caisses payantes, sous couvert de l'omerta des autorités de tutelle.

Pour les caisses nationales d'assurance maladie et les assurances, par exemple, l'argent frauduleux provient de malversations organisées et structurées par une organisation occulte entraînant des individus, voire des familles entières, amoraux, immoraux, de mauvaise foi (malades imaginaires) et certains professionnels de santé (chirurgiens, médecins, pharmaciens, laborantins véreux), ainsi que des agents administratifs. Tous les intervenants malintentionnés issus de cette organisation mafieuse tirent profit et encaissent d'une manière directe ou indirecte, tout ou partie de l'argent détourné. Ces intervenants ne font que profiter d'un système formel et officiel défaillant, incapable d'assurer un contrôle efficace et une bonne gouvernance des deniers publics. Les pertes cumulées des caisses d'assurance maladie et des assurances sociales représentent un fardeau lourd pour le budget de l'État et entrave toute autre forme de financement nécessaire à la croissance et au développement des pays, hypothéquant ainsi l'avenir des générations futures en Afrique.

Les techniques de blanchiment : souplesse et mimétisme

Le blanchiment consiste à dissimuler la provenance d'argent acquis de manière illégale (détournements de fonds publics, spéculations illégales, activités mafieuses, trafic de drogue, d'armes, extorsion, corruption, fraude fiscale...) pour le réinvestir dans des activités légales. Pour arriver à leur fin, les fraudeurs ont recours à des techniques qui se développent et s'adaptent aux innovations dans les domaines des produits financiers, des activités des intermédiaires et des marchés de capitaux. Ces techniques peuvent être divisées en deux volets : les techniques « artisanales », classiques, et les techniques modernes intégrant les instruments et les montages financiers innovants.

Les techniques artisanales ne demandent pas beaucoup de technologies et de savoir-faire très élaboré. Pour l'essentiel, il s'agit d'achat de pierres précieuses, d'immeubles, de tableaux d'art, de pièces d'antiquités, de fausses factures, de fausses ventes et achats, de faux procès, de prêts adossés ou autofinancés, de cession conventionnelle de prêt, de faux gains au casino...

Les techniques financières modernes exigent, pour leur part, beaucoup plus de savoir-faire, de veille financière et de stratégies. En effet, avec l'évolution de l'environnement économique légal, la mondialisation

et la déréglementation financière, la dollarisation de l'économie mondiale, l'avènement de la monnaie unique européenne, les nouvelles technologies de paiement et de virement électroniques, les moyens de blanchiment d'argent sont pléthores et rivalisent d'ingéniosité. Tout l'art est de ne pas se faire repérer. Les organismes et individus qui pratiquent ce type de délit se trouvent devant une grande diversité de choix et de techniques qui facilitent et simplifient leurs tâches. Les nouveaux moyens de paiement et de virement, par le biais des réseaux bancaires et financiers, ont donné une envergure internationale en termes d'opérations bancaires et financières simples et sophistiquées.

Les opérations de vente et de rachats de sociétés par les techniques de leveraged buy-out (LBO) ou leveraged buy-in (LBI), donnent lieu également à un levier financier important aux dépens de la stabilité et de la paix sociale. De même, le développement de nouveaux instruments financiers et boursiers à travers les marchés de capitaux internationaux a offert une véritable occasion aux escrocs de blanchir l'argent sale. En effet, prendre des positions opposées d'achat et de vente d'un put ou d'un call² pour les produits dérivés sur le marché des options négociables donne lieu à un blanchiment en bonne et due forme de l'argent sale. Des stratégies permettant des opérations, parfois sophistiquées, avec deux put et deux call, donnent la possibilité de blanchir d'une seule opération des quantités non négligeables d'argent sale. Ce type de blanchiment peut se réaliser d'une manière simultanée et organisée à travers plusieurs places financières dans le monde. Il y a lieu de préciser que toutes les techniques développées précédemment restent liées à la criminalité internationale et classique, touchant la drogue, le trafic en tout genre et la corruption...

Toutes les lois internationales se focalisent sur une solidarité internationale pour lutter contre le blanchiment d'argent, la corruption, la criminalité à caractère régional ou transnational et le terrorisme.

Cependant, il y a une autre forme de blanchiment des opérations criminelles - nationale cette fois-ci - au travers des circuits officiels et formels de l'État. Il s'agit là de corruption et de la criminalité émanant de l'administration, des consommateurs, des organes du contrôle, des sociétés industrielles et commerciales et de tout autre intervenant ayant un profit matériel à réaliser par son implication directe ou

1. Le put (droit de vendre) est une option contractuelle de vente dont le prix et la date sont fixés à l'avance. Il porte sur des actifs ou sur des titres appelés sous-jacents (actions, obligations, matières premières...). Il est l'opposé du call (option d'achat fonctionnant sur des principes identiques). Dans la pratique, il existe trois types de put. Si le souscripteur ne peut acquérir le sous-jacent qu'à la date fixée par avance (ou date de maturité du put), on parle de put européen. Si, en revanche, il peut en prendre possession entre la date d'émission et la date de maturité, on parlera alors de put américain. Enfin, au cours d'un put « bermudien », le souscripteur peut acquérir le sous-jacent à plusieurs dates fixées entre le début et la fin du put. Le put permet à son émetteur de se prémunir contre d'éventuelles pertes financières. Ainsi, si le put concerne une action d'une valeur initiale de 100 Euros et que cette dernière vaut 150 Euros au moment de la date de maturité, l'émetteur a tout intérêt à se rétracter. Il devra toutefois verser une prime d'assurance au souscripteur.

2. Le call représente un droit (et non une obligation) d'acheter un actif sous-jacent (actions, obligations, indices boursiers...). Le call dispose de plusieurs paramètres : il se caractérise par un prix d'exercice ; il s'agit du prix auquel l'acheteur d'un call peut acheter l'élément sous-jacent ; l'échéance correspond à la date limite d'exécution du droit.

indirecte dans de multiples opérations. Ce type de blanchiment est propre aux pays d'Afrique qui ont des organismes et des caisses de compensation de produits alimentaires de base (farine, huile végétale, sucre, riz, café, lait, et autres produits alimentaires), du carburant pour l'agriculture et la pêche ainsi que pour les classes déshéritées de la population... Ces caisses viennent compenser les prix à la production et à la consommation pour que les producteurs maintiennent leur production face aux prix et coûts internationaux qui sont beaucoup plus compétitifs par rapport aux coûts de production locaux (comme les céréales et autres produits agricoles), d'une part, et pour permettre à certaines activités artisanales et agricoles de continuer à exister, d'autre part, - sans lesquelles la paysannerie disparaîtrait et l'exode rural, avec des citées et ceintures immobilières anarchiques et déjà saturées autour des villes, se propagerait. Le rôle de la compensation, à travers ces organismes et caisses, est inéluctable et permet, par ailleurs, aux consommateurs de supporter des prix adaptés à leur pouvoir d'achat. En effet, les consommateurs citoyens ne peuvent en aucun cas consommer et vivre dignement sans la compensation assurée par ces caisses.

De même, la plupart des États africains ont mis en place un système d'assurance maladie qui assume les dépenses de santé (consultations, traitement, interventions chirurgicales) dans les établissements publics et privés. Or, les caisses d'assurances maladie sont largement déficitaires et représentent un poids économique de plus en plus lourd pour les budgets africains, tandis que ces déficits chroniques sont de plus en plus aggravés par la fraude et la corruption. Ces délits récurrents représentent un grand danger pour les économies africaines, puisque ces caisses « mettent à disposition » un excellent outil de blanchiment pour tous les acteurs fraudeurs et corrupteurs/corrompus du système de compensations et de subventions assuré par l'État. Ces actes illicites et frauduleux, perpétrés dans un climat de silence total par leurs auteurs formels et informels, officiels et officieux, font partie des « grandes escroqueries » dont souffrent aujourd'hui les nations africaines. Rares sont les responsables gouvernementaux qui dénoncent ouvertement ces faits et révèlent les statistiques précises (quand elles existent) sur la question.

Afin de combattre ce fléau, il faut des politiques plus déterminées et plus volontaristes, au niveau national en coordination avec les efforts régionaux et internationaux, avec, notamment, l'appui des cellules nationales de lutte contre le blanchiment et des organismes régionaux comme le GIABA³.

La lutte contre le blanchiment : acteurs, stratégies et difficultés

La lutte contre le blanchiment se résume essentiellement à l'opposition de deux adversaires inégaux qui évoluent, chacun, de manière asymétrique et disproportionnée : des organismes nationaux et internationaux de lutte contre le blanchiment, d'une part, et des organisations criminelles transnationales, d'autre part. Face à un jeu inéquitable où les fraudeurs disposent d'énormes moyens financiers et ont souvent un temps d'avance, il est difficile pour les organismes publics d'anticiper les menaces.

Les organisations criminelles saisissent très rapidement toute nouvelle possibilité et technique de blanchiment à travers une stratégie de veille sans frontières ou contraintes juridiques. Tels des prédateurs, maintenir de l'avance par rapport aux organismes nationaux ou internationaux de lutte contre le blanchiment est un gage de réussite. Les structures officielles évoluent, pour leur part, dans un cadre juridique et institutionnel trop souvent rigide, sans véritables dispositifs de veille précoce, presque tout le temps dépassées par de nouveaux délits, souvent minées par des complicités internes. Ce constat révèle le caractère fort et ravageur d'un phénomène qui ronge et détruit la stabilité économique et sociale des pays, provoque l'insécurité, met en cause la continuité des États et la paix nationale.

Cependant, partant de son caractère transnational et des menaces graves qui en découlent pour le système économique, financier et le tissu social, le phénomène du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme a donné lieu à une prise de conscience et une mobilisation sans précédent de la communauté internationale en faveur de la mise en place d'une véritable stratégie collective moderne et globalisée. Conscients du danger omniprésent de ce phénomène, presque tous les États ont modifié leur législation et signé des accords internationaux relatifs à la lutte contre le blanchiment d'argent, le détournement, la corruption et le terrorisme. Les actes terroristes vécus tout au long de l'année 2015 à travers l'Afrique, l'Europe, et l'Asie n'ont fait que précipiter et consolider cette prise de conscience collective.

Puisque les lois nationales et les normes internationales, soutenues par la Convention des Nations Unies et le développement du réseau institutionnel, ont été mises au point assez tardivement, ce qui rend plus

3. Le Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest (GIABA) a été établi en 2000 par la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en tant qu'instrument régional chargé du renforcement des capacités dans la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Outre les États membres, le GIABA octroie le statut d'observateur, à leur demande, à des États africains et non-africains et à des organisations intergouvernementales qui soutiennent ses objectifs et ses actions.

difficile la tâche de combler le fossé entre criminels et justiciers, le chemin à parcourir dans cette lutte ne fait que commencer et semble être difficile, lourd et long à mettre en œuvre. Les difficultés relèvent aussi de la complexité de l'organisation des synergies nationales et internationales, de la sensibilité de certains dossiers judiciaires impliquant les politiciens locaux, et surtout du facteur de la souveraineté nationale qui tend à bloquer toute tentative de régulation et d'intervention supranationale. De même, l'évolution accélérée des nouvelles technologies de l'information et de la communication rend très rapidement obsolètes les tactiques et les moyens de lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme.

Toutefois, plusieurs actions nationales et transnationales depuis les années 1980 ont permis d'adopter et de lancer la mise en œuvre des textes relatifs à la lutte anti-blanchiment comme les directives européennes sur la vérification, le suivi des déclarations de soupçon et d'alerte relatives aux établissements financiers et non financiers, suivies de l'adaptation, de la transposition en droit interne (France, Allemagne, Espagne...) et de l'adoption des mesures concrètes sur le contrôle dans les domaines financier aussi bien que non financier. De ce fait les professionnels de l'économie, de la finance, du droit et de la comptabilité sont de plus en plus astreints à prendre toutes les mesures de prévention et de soupçon envers certaines opérations qui paraissent douteuses et criminelles ; celles-ci s'étendent aujourd'hui au continent africain.

La Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée (Convention de Palerme), ouverte à la signature lors de la Conférence de Palerme en décembre 2000, a consolidé cette prise de conscience internationale de la menace du crime organisé et des groupes terroristes à l'échelle internationale. Depuis les événements de septembre 2001, le monde est marqué par une série ininterrompue de crimes et actes terroristes accompagnés de financements occultes relevant des trafics illicites et de l'argent blanchi. Il s'agit d'une menace permanente contre l'humanité toute entière, donnant lieu à une nécessité absolue de lutter contre toutes les formes de blanchiment et sources de financement du terrorisme.

Dès lors, des organismes nationaux et supranationaux, comme le GAFI⁴, mettent au point des recommandations contre le blanchiment et se chargent d'observer les comportements des États-nations vis-à-vis de ce fléau. Certains pays non coopératifs ou récalcitrants sont mis sur la « liste noire ». À ce titre le GAFI est l'exemple par excellence.

Dans un contexte similaire, la quatrième directive européenne de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) constitue un enjeu important et un nouveau défi pour les établissements financiers, s'agissant de la mise à niveau de la veille en matière de risques. En introduisant l'obligation de modéliser les risques de blanchiment, cette nouvelle directive impose une prise en considération dynamique de changements sur les facteurs indicatifs de risque. Il est, par conséquent, essentiel de construire des dispositifs appropriés et efficaces pouvant s'adapter en permanence à l'évolution des textes et au renforcement des exigences de conformité. Ces exigences (LCB-FT) consistent à décrypter les obligations réglementaires et surtout à bénéficier des meilleures pratiques entre les banques en matière d'informations et de renseignements.

Pour le continent africain, devenu l'une des destinations privilégiées de la corruption, du blanchiment d'argent et du terrorisme, des groupes d'action se sont organisés pour engager un véritable processus de lutte contre ce dangereux fléau. Nous n'examinerons que deux exemples de ces efforts : ceux entrepris en Afrique centrale et dans le Maghreb. Le Groupe d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale (GABAC, membre associé et reconnu par le GAFI), qui réunit le Cameroun, la République du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine et le Tchad, couvre la zone de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) pour évaluer, coordonner et dynamiser la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'union monétaire au sein du CEMAC a mis au point un règlement portant prévention et répression du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme. Ce règlement a repris à la lettre et adapté les textes des différentes conventions des Nations Unies depuis 1988 relatifs aux définitions et à l'interprétation du blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, d'une part, et à l'identification de l'objet et des

4. Le Groupe d'action financière (GAFI) est un organisme intergouvernemental créé en 1989 par les ministres de ses États membres. Les objectifs du GAFI comprennent l'élaboration des normes et la promotion de l'application efficace de mesures législatives, réglementaires et opérationnelles en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et les autres menaces à l'intégrité du système financier international. Le Groupe est donc un organisme d'élaboration des politiques qui s'efforce de susciter la volonté politique nécessaire pour effectuer les réformes législatives et réglementaires dans ces domaines. Le GAFI a élaboré une série de recommandations reconnues comme étant la norme internationale en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massives. Celles-ci constituent le fondement d'une réponse coordonnée à ces menaces pour l'intégrité du système financier et contribuent à l'harmonisation des règles au niveau mondial. Publiées en 1990, les recommandations du GAFI ont été révisées en 1996, 2001, 2003 et plus récemment en 2012 afin d'assurer qu'elles restent pertinentes et d'actualité. Elles ont vocation à être appliquées par tous les pays du monde. Le GAFI surveille les progrès réalisés par ses membres dans la mise en œuvre des mesures requises, examine les techniques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ainsi que les mesures permettant de lutter contre ces phénomènes, et encourage l'adoption et la mise en œuvre des mesures adéquates au niveau mondial. En collaboration avec d'autres acteurs internationaux, le GAFI identifie également les vulnérabilités au niveau national afin d'alerter et de protéger le secteur financier international.

personnes physiques ou morales tenues de prévenir, détecter, empêcher, voir réprimer des opérations de financement des actes de terrorisme associés au blanchiment des capitaux ou non, d'autre part.

Dans le Maghreb arabe, malgré l'existence de l'Union du Maghreb arabe (UMA), il ne semble y avoir aucune coordination transfrontalière et chaque État a essayé de transposer individuellement les conventions inter-nationales. Le différend entre le Maroc et l'Algérie, d'une part, et l'attitude asymétrique envers la Mauritanie et la Lybie, d'autre part, ne facilitent guère la coopération dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Pourtant, une véritable prise de conscience semble émerger grâce aux printemps arabes et surtout sous l'impulsion des attaques terroristes récentes. La Tunisie, à titre

d'exemple, a publié la loi relative au soutien des efforts internationaux de lutte contre le terrorisme et à la répression du blanchiment d'argent. Cette loi de 2003 révisée en 2015 reste dans le sillon des conventions internationales et dans l'esprit, la forme et le fond des différentes conventions des Nations Unies. Il faut aussi souligner que la Commission tunisienne des analyses financières (CTAF) n'a jamais réellement fonctionné que depuis 2011 avec les poursuites financières



lancées contre l'ancienne famille régnante. Depuis cette période, les déclarations de soupçon ont donné lieu à la transmission au parquet d'un nombre important d'affaires de blanchiment de capitaux, de détournement et de crimes financiers. Devenue membre à part entière du Groupe Egmont (réseau mondial des cellules de renseignements financiers) dont l'objet principal est de développer la coopération internationale dans ce domaine, la CTAF participe activement aux réunions des instances régionales et internationales. Cependant, l'aggravation de la situation dans le Maghreb, notamment avec la guerre civile en Lybie, ne facilite guère la lutte

contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'instabilité dans la région ne fait que renforcer les fraudes et la criminalité de toute sorte.

Face à ces nouvelles menaces, les pays d'Afrique doivent donc redoubler d'efforts contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'expertise reconnue et confirmée d'organisations privées, indépendantes de toute pression politique en matière de lutte contre cette forme de criminalité, doit être respectée et prise en considération par certains États africains qui hésitent encore à prendre des mesures réelles dans ce domaine.

Il n'y a pas de recette magique pour améliorer et accélérer la lutte contre la criminalité, le blanchiment d'argent et le terrorisme en Afrique. Les efforts dans

ce domaine ne pourront pas être efficaces sans le renforcement de la démocratie, de l'État de droit et de la bonne gouvernance, ainsi que sans la mise en œuvre des politiques économiques multisectorielles et sociales fortes avec un accent particulier sur les domaines structurants du développement industriel, artisanal et agricole, de la santé et de l'éducation.

Il est essentiel, dans le contexte africain, de promouvoir l'émergence du secteur privé national, surtout des PMI/PME et

des microentreprises qui ont un énorme potentiel de création de l'emploi et des activités diverses pour absorber le secteur informel et créer une alternative à la corruption et aux activités criminelles. Enfin, l'État providence généreux n'existe plus et rien ne peut se construire sans une authentique démarche citoyenne plus solidaires dans le respect de la morale, de la loi, du droit financier, économique, fiscal et social, et plus responsables face aux dérives de gains faciles. Les populations africaines sauront préparer un terrain fertile aux générations futures, créant ainsi la cohésion sociale nécessaire pour une Afrique forte et responsable.

L'ANF EN MOUVEMENT

Les actions de l'ANF visent à la fois à renforcer les liens et les échanges professionnels entre ses 27 membres (congrès, universités, conférences, colloques...) et à contribuer à la sécurité juridique au travers de deux axes majeurs que sont le foncier et l'état civil.

INFLUENCE GRANDISSANTE

Au fil des années, l'influence de l'ANF s'est renforcée par la multiplication des partenariats et des liens noués avec de nombreux réseaux, notamment la Conférence des OING accréditées auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et les Réseaux institutionnels de l'OIF[1]. L'Association participe aussi à l'Observatoire économique francophone créé par le Forum francophone des affaires (FFA). Les notaires africains apportent leur expertise à l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) qui dénombre 17 pays africains. L'ANF a participé à la rédaction du guide pratique « pour la consolidation de l'état civil, des listes électorales et la protection des données personnelles », publié par l'OIF.

FORMATION

L'ANF attache une grande importance à la formation : c'est ainsi qu'elle participe depuis sa création à l'Université du notariat africain dont la 13e édition a eu lieu du 8 au 12 avril 2018 à Madagascar autour de la thématique : « Le droit, le notariat et la mondialisation : quelles perspectives ? ». L'Association du notariat francophone a été associée à la création du Diplôme Inter Universitaire (DIU) Juriste OHADA avec les universités de Paris 13-Nord et Paris 2- Panthéon-Assas. De même, Elle est partenaire des masters professionnels 1 et 2 de droit notarial de l'université Abdou Moumouny de Niamey, initiés en 2015, aux côtés du ministère de la Justice du Niger, des notariats du Niger, de France, de Belgique et d'Espagne, et de la Commission des affaires africaines (CAAF) de l'Union internationale du notariat (UINL). Le 7 décembre 2017, 21 étudiants de la 2e promotion, originaires de plusieurs pays africains, ont reçu leur diplôme lors d'une cérémonie organisée en marge du 29e congrès des notaires d'Afrique.

SÉCURISATION FONCIÈRE

L'action de l'ANF se conjugue avec les préoccupations de la plupart des pays francophones : lutte contre l'extrême pauvreté, insécurité alimentaire, droit des femmes, microcrédit, développement durable. Abdoulaye Harissou, secrétaire général de l'ANF, est l'auteur de l'ouvrage « La terre : un droit humain » paru aux éditions Dunod.

ÉTAT CIVIL

La lutte en faveur de l'enregistrement des enfants à la naissance est une des autres actions majeures de l'ANF. Des centaines de milliers d'enfants vivent sur Terre sans état civil. Après la parution du livre, « Les enfants fantômes »[2] l'ANF a mené des actions de plaidoyer avec l'organisation de plusieurs colloques et conférences en France et en Afrique. Elle est à l'origine d'une résolution sur les enfants sans identité adoptée par l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF)[3]. Elle a été associée à une campagne d'enregistrement des enfants en Côte d'Ivoire avec l'Unicef en mai - juin 2017. L'association a également soutenu la réalisation d'un documentaire sur l'état civil des enfants tourné au Burkina Faso, au Sénégal et en Côte d'Ivoire par la Compagnie des Taxi-Brousse.

1 Réseau des Associations Professionnelles Francophones (RAPF) Réseau des compétences électorales francophones RECF et de l'Association francophone des autorités de protection des données personnelles.

2 Coécrit par Laurent Dejoie et Abdoulaye Harissou, paru en 2014 aux éditions Albin-Michel.

3 En juillet 2015 à Berne (Suisse).

Contribuer au rayonnement du notariat dans le monde



Trop souvent, le notariat est perçu dans la sphère du droit privé. Le notaire est un acteur social, officier public à qui l'État délègue le pouvoir de conférer l'authenticité aux actes qu'il établit. Certes, il agit au plus proche des citoyens dans les champs matrimonial et patrimonial (mariages, successions, testaments...). Mais c'est oublier que la sécurité juridique, qui caractérise toutes les actions du notaire, se déploie également dans le droit des affaires, des entreprises jusqu'au secteur immobilier. De même, le droit français, à la source du droit continental, est partagé par de nombreux pays sur la planète. Et c'est bien dans cette filiation que se fonde l'Association du notariat francophone (ANF), créée voilà un quart de siècle, le 17 mars 1992. L'ANF compte aujourd'hui 27 membres institutionnels (organisations nationales notariales), la plupart en Afrique, mais aussi en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Le Liban a rejoint nos rangs en septembre 2017.

Laurent Dejoie

LA NÉCESSITÉ D'UN RENFORCEMENT DU SECTEUR BANCAIRE COOPÉRATIF EN AFRIQUE



Professeur Éric LAMARQUE

*Directeur du Master Finance
Titulaire de la Chaire MGCF*

*Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School
eric.lamarque@univ-paris1.fr*

En septembre 2015, l'IAE de Paris et le Groupe BPCE, par l'intermédiaire de la Fédération Nationale des Banques Populaires et de la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, ont décidé d'unir leurs forces pour créer une Chaire de recherche consacrée au Management et à la Gouvernance des Coopératives Financières. Cette Chaire réalisera de la recherche appliquée, en prise directe avec le monde réel.

Trois objectifs pour cette Chaire :

- fédérer et faire progresser la connaissance sur le fonctionnement des coopératives dans le secteur financier.
- donner des éléments objectifs de réflexion aux décideurs et aux représentants de ce secteur dans leurs discussions avec les régulateurs (policy paper), en connexion avec le Labex réfi.
- identifier les spécificités de ce secteur au sein du secteur bancaire.

La chaire MGCF s'est fixée quatre axes :

- Axe 1 : La gouvernance des coopératives financières.
- Axe 2 : La valeur sociale des coopératives financières.
- Axe 3 : Le modèle de gestion de risque.
- Axe 4 : La transformation digitale des coopératives financières.

Dans un contexte marqué aujourd'hui par la recherche d'un nouvel équilibre, prenant mieux en compte les exigences de développement durable, de préservation de l'environnement et du développement social, les coopératives sont perçues comme une réponse alternative pour le développement. Plus encore en Afrique où le tissu économique a fait apparaître l'existence de ces structures au-delà des institutions classiques de micro finance. En 2013 déjà le directeur général pour l'Afrique de l'Alliance Coopérative Internationale appelait à la création d'une banque africaine des coopératives. Le Dr.

Eric Lamarque est docteur et Agrégé en Sciences de Gestion. Professeur à l'IAE de Paris, il dirige le master Finance. Auteur ou coordonnateur de plusieurs articles et ouvrages sur la gestion, le management des banques et leur gouvernance, il intervient comme expert auprès des directions générales d'établissements financiers pour les accompagner dans les restructurations et leur stratégie de développement. Il est actuellement président du Conseil National des Universités pour la Gestion et membre du conseil de Surveillance de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charente.

Chiyoge Sifa encourageait les coopérateurs nigériens à ouvrir la voie au développement des coopératives à travers la région en aidant à créer une banque.

Les coopératives se sont répandues dans l'ensemble du tissu économique africain où elles se sont déployées dans un premier temps, dans

le monde rural par la mise en place de coopératives agricoles et d'élevage avant de devenir un outil de développement et de promotion social. Ainsi, on a assisté à la création de coopératives d'habitats, d'établissements de micro-finance, ou de coopératives d'encadrement et de promotion de l'activité artisanale. En Afrique de l'Ouest par exemple, on a vu la création du Crédit Mutuel du Sénégal qui est à l'origine un établissement de micro-finance de proximité destiné à venir en aide aux populations exclues du système bancaire traditionnel. Il est apparu en 1988 dans la Région de Kaolack et s'appelait alors Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CPEC). La Banque centrale Populaire du Maroc

constitue un groupe coopératif important avec des banques régionales et une stratégie d'acquisition de banques sur une grande partie de continent africain. Il n'en reste pas moins que le secteur bancaire coopératif pourrait se renforcer de façon significative pour accompagner davantage encore le développement de la zone.

L'avantage essentiel de ce type de structure reste l'absence d'obligation de rémunérer des actionnaires. Cette obligation, dans la plupart des entreprises et des banques, pousse à être très sélectif dans le choix de ses clients et à facturer des taux importants pour couvrir les risques. Dans des zones à risque on peut même se trouver en situation de rationnement du crédit, les banques ne pouvant assumer le risque au regard des exigences en capital. Les banques coopératives n'évoluent pas en dehors de ces contraintes réglementaires mais la pression sur les résultats est nettement moins forte. Même si on attend beaucoup du développement du Mobile banking en Afrique, il nous paraît nécessaire de développer des structures alternatives dédiées au

financement de l'économie, animées d'une volonté d'éducation financière et promouvant la bancarisation des populations.

Depuis cinq ans, l'IAE de Paris a retenu un axe de recherche fort autour de la finance durable et promeut

une finance au service des entreprises et de la société en général. Le modèle coopératif constitue donc un objet d'étude central pour évaluer sa contribution au développement économique et regarder comment améliorer encore davantage son efficacité et sa reconnaissance. Il nous apparaît ainsi que les axes sur lesquels doivent travailler ceux qui voudront retenir ce modèle tournent autour de quatre sujets majeurs au sein desquels les valeurs fondamentales du modèle coopératif peuvent s'exprimer :

- construire une gouvernance efficace capable de contrôler et de challenger les dirigeants opérationnels. Les coopératives financières doivent se situer à un niveau plus important que la micro finance en termes de capacité de prêt mais également de collecte de l'épargne.

- mettre en place des dispositifs de gestion de risque spécifiques dans un contexte où les centres de décision sont souvent décentralisés, car être coopératif ne veut pas dire être plus laxiste sur les contrôles, notamment dans les services financiers.

- insister sur la création de valeur sociétale offerte au-delà des clients. La vocation de ces institutions est d'intervenir sur des sujets sociétaux à forte dimension RSE.

- réinventer ses fondamentaux de proximité dans un contexte de transformation digitale

Autant de débats que la chaire peut alimenter et peut porter sur le continent africain grâce à ses alumni.



ENTRETIEN



Ibrahima Macodou FALL
Industriel

*Fondateur de la Nouvelle Société Textile Sénégalais (NSTS)
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1982
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
ibrahima.fall@iae-paris.org*

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : le continent africain ne représente que 1% de la production manufacturière mondiale, qui elle-même représente 10% du PIB Africain, contre 35% en Asie de l'Est par exemple. Ne pensez-vous pas que le faible niveau des échanges entre les états africains est aussi dû à la faiblesse de l'offre manufacturière, tant au niveau de la quantité que de la qualité ?

I.M.FALL : effectivement, le secteur manufacturier africain est relativement faible comparé à celui d'autres régions en développement, et sa part dans les exportations mondiales est très faible. En conséquence, le continent africain reste marginalisé dans la production manufacturière mondiale et dans les échanges commerciaux. Les différentes politiques d'industrialisation mises en œuvre ces dernières années dans les différents pays, n'ont pas permis au continent africain de se doter d'infrastructures industrielles et techniques de nature à accroître ses capacités productives. Ainsi, la faiblesse des capacités productives et technologiques constitue une contrainte majeure pour constituer une offre en qualité et en quantité destinée aux marchés d'exportation. Dans ces conditions le continent africain n'a pas les moyens d'être présent de manière significative dans les flux internationaux de produits manufacturés, et ceci parmi d'autres raisons, explique le faible niveau des échanges entre les Etats africains.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : le niveau du commerce intra-africain en 2017 est de 17% seulement, comment expliquez-vous cette faiblesse, malgré les nombreux accords de libres échanges qui existent sur le continent : SADC, CEMAC, UMOA, TFTA, ... ?

I.M.FALL : en effet, le coût du transport de marchandises en Afrique qui fait partie des plus élevés au monde, constitue un paramètre important dans le développement du commerce intra africain. Le secteur du transport est très atomisé et contrôlé par l'informel. Plusieurs études révèlent que les tracasseries sur les axes routiers coûtent très chères aux économies africaines et que les coûts enregistrés constituent un frein au développement économique et décourage le commerce inter-Etats. Plusieurs initiatives sont prises au niveau régional pour fluidifier les corridors définis entre les différents Etats pour les transports de marchandises. Le chantier est énorme en raison de la complexité des problèmes à résoudre et les difficultés d'ordre institutionnel et structurel à surmonter. Tous les Etats semblent avoir pris conscience de l'importance du problème du transport dans le commerce intra-Africain, mais la recherche de solutions viables de nature à baisser significativement le coût du transport et favoriser l'intégration, risque de prendre encore beaucoup de temps, et sera difficile, au regard de la diversité des acteurs concernés, et de l'état des infrastructures de transports.

échange peuvent apporter d'importants avantages aux économies africaines et favoriser leur intégration. Toutefois, ces accords souvent mal conçus pèchent dans leur application. Il est peu probable, si des mesures fortes ne sont pas prises, que ces accords, puissent accroître de manière significative le niveau du commerce intra africain au cours des prochaines années, compte tenu de l'état actuel du secteur industriel africain et des conditions dans lesquelles ils sont mis en œuvre.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : la taille d'une entreprise manufacturière en Afrique est de 47 employés contre 171 en Malaisie, 195 au Vietnam. Que vous inspire ces chiffres ?

I.M.FALL : ces chiffres confirment une des caractéristiques de la structure industrielle dans les différents pays du continent. Malgré qu'il y ait une différence entre les pays, le tissu industriel est composé en majorité de petites, moyennes entreprises et de micro entreprises du secteur informel. La taille relativement petite des entreprises du continent par rapport aux entreprises en Asie, pose le problème épineux de la compétitivité de la production africaine et surtout sa capacité de positionnement sur les grands marchés d'exportation. On assiste de plus en plus dans le continent, au développement de micro entreprises informelles dans le secteur industriel, à une croissance faible des entreprises formelles et à une absence de regroupement d'entreprises d'un même secteur, plaçant ainsi les pays d'Afrique dans une position défavorable au niveau des marchés de produits manufacturés.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : au regard des données disponibles, on constate qu'en 2018 aucune marque issue du tissu industriel africain ne s'est imposée sur l'ensemble du continent. A contrario des marques asiatiques ou européennes ont pu s'imposer d'Alger à Johannesburg. Comment expliquez-vous l'absence de succès des industries africaines hors de leur marché domestique ou sous régional ?

I.M.FALL : la présence africaine dans la chaîne d'approvisionnement mondiale est très faible. Le tissu industriel qui souffre d'un manque de compétitivité et d'une absence de lien avec les acteurs d'envergure de l'économie mondiale, peine à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Cependant, il convient de noter que l'industrie africaine a beaucoup souffert

de la contrefaçon notamment dans le secteur textile. Les tissus imprimés développés particulièrement en Afrique ont été copiés par les entreprises chinoises et commercialisés à travers le monde souvent sous d'autres marques. Les africains n'ayant pas suffisamment protégé leurs productions et leurs marques, ont assisté à une désintégration progressive de leur tissu industriel.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : les coûts de transports de marchandises sont les plus élevés du monde en Afrique subsaharienne. Le transport d'une tonne de marchandises entre Douala au Cameroun et Ndjamena au Tchad revient à 0,11 dollars le kilomètre alors qu'il est de 0,05 dollars dans la zone « Union Européenne » et 0,02 dollars au Pakistan. Peut-on accélérer le commerce intra africain sans proposer des solutions pérennes pour baisser le coût du transport des marchandises ?

I.M.FALL : en effet, le coût du transport de marchandises en Afrique qui fait partie des plus élevés au monde, constitue un paramètre important dans le développement du commerce intra africain. Le secteur du transport est très atomisé et contrôlé par l'informel. Plusieurs études révèlent que les tracasseries sur les axes routiers coûtent très chères aux économies africaines et que les coûts enregistrés constituent un frein au développement économique et décourage le commerce inter-Etats. Plusieurs initiatives sont prises au niveau régional pour fluidifier les corridors définis entre les différents Etats pour les transports de marchandises. Le chantier est énorme en raison de la complexité des problèmes à résoudre et les difficultés d'ordre institutionnel et structurel à surmonter. Tous les Etats semblent avoir pris conscience de l'importance du problème du transport dans le commerce intra-Africain, mais la recherche de solutions viables de nature à baisser significativement le coût du transport et favoriser l'intégration, risque de prendre encore beaucoup de temps, et sera difficile, au regard de la diversité des acteurs concernés, et de l'état des infrastructures de transports.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : on assiste depuis 5 ans à la délocalisation des unités de production chinoises en Ethiopie (entre autre). La délocalisation de groupes industriels asiatiques en Afrique est-elle une menace ou une opportunité pour l'industriel africain ?

I.M.FALL : la délocalisation d'unités industrielles chinoises d'expliquer en partie, la faiblesse de l'industrialisation en Afrique, ne peut nullement constituer une menace du continent, certains facteurs structurels constituent pour l'industriel africain. Le continent dispose d'un des gros obstacles au processus d'industrialisation. Et énorme potentiel et d'atouts réels pour développer si on veut réaliser les conditions du développement certaines industries telles que l'industrie textile, en industriel rapide du continent, c'est à ces facteurs permettant aux grands groupes asiatiques qui ont une que sont les infrastructures, le capital humain, les pratique des grands marchés d'exportation, de marchés régionaux constitués dans le continent, qu'il délocaliser certaines fabrications. Ces délocalisations faut s'attaquer aussi. En effet, les infrastructures sont constituent de grandes opportunités pour les pays essentielles pour le développement industriel alors africains d'accélérer le processus de leur que celles relatives au transport, à la communication industrialisation. Des politiques de soutien et de et à l'énergie dont disposent les pays africains sont promotion de ces délocalisations sont d'ailleurs mises médiocres. Dans le domaine des compétences et la en œuvre dans certains pays comme l'Ethiopie. En effet formation professionnelle, le continent accuse un pour doper son économie l'Ethiopie a fait l'option de retard énorme par rapport au reste du monde. Il reste développer son industrie manufacturière dans le beaucoup à faire pour rendre effectif les accords secteur de l'industrie textile en partenariat avec la régionaux conclus, et pour mettre les entreprises Chine et en créant des parcs industriels pour accueillir africaines dans des conditions de compétitivité les investisseurs. Une politique qui donne depuis une plus favorables sur les marchés d'exportation. En dizaine d'années des résultats positifs en termes de définitive, l'industrialisation rapide de l'Afrique doit croissance économique et de création d'emplois faisant être menée dans une perspective de mondialisation de l'Ethiopie l'une des économies les plus dynamiques des marchés et des compétences et d'intégration à du continent. Plus de 60.000 personnes travaillent l'économie mondiale. Elle dépendra fortement de dans l'industrie du vêtement qui représente la capacité des Etats africains à prendre en main aujourd'hui un secteur important de l'économie leur processus d'industrialisation. Le processus doit éthiopienne. L'exemple éthiopien semble inspirer être soutenu par des politiques publiques actives certains pays comme le Sénégal qui vient de créer qui renforcent les capacités internes et mobilisent son premier parc industriel pour accueillir un grand des investissements directs et des ressources dans projet textile chinois de fabrication de vêtements les secteurs ciblés compte tenu de la spécificité de destinés à l'exportation. Seulement, Il faudra que les chaque pays.

pays africains veillent à maîtriser les conditions et les coûts d'installation dans le pays d'accueil de ces investisseurs. Les investisseurs demandent souvent des appuis et des avantages excessifs de l'Etat, Il ne faudrait pas que ces délocalisations en Afrique se fassent à n'importe quel prix.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : la faiblesse de la taille du marché a souvent été citée comme l'une des raisons de la faiblesse de l'industrialisation de l'Afrique. Avec plus d'un milliard de consommateurs à l'horizon 2050, peut-on parier sur une industrialisation rapide du continent pour pallier aux besoins abyssaux auxquels il faudra répondre ?

I.M.FALL : s' il est vrai que la taille des marchés jugés trop petits a été souvent citée comme un frein à l'industrialisation de l'Afrique, il existe d'autres obstacles qu'il faudra lever pour accélérer le processus d'industrialisation du continent. La taille des marchés en progression constante, et l'engagement proclamé des Etats en faveur de l'industrialisation, ne suffisent nullement pour accélérer le processus d'industrialisation du continent. Mais il faudra mettre en œuvre des politiques et des stratégies fortes afin de lever les nombreuses contraintes structurelles qui constituent des freins à l'investissement en Afrique. En effet, si des choix de politiques et des chocs exogènes permettent

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : l'Afrique en 2015 n'a capté que 54 milliards des 1.230 milliards des flux d'investissements directs étrangers dans le monde, plus de la moitié des IDE l'ont été au bénéfice des industries extractives. Pourquoi le peu d'intérêt des investisseurs pour l'industrie africaine ?

I.M.FALL : effectivement, les principaux facteurs ayant favorisé les investissements directs étrangers en Afrique ces dernières années sont liés à l'existence de ressources naturelles dans les pays d'accueil. Les investissements dans les industries pétrolières et minières dans certains pays comme le Nigéria qui a porté l'essentiel des investissements en Afrique de l'Ouest, en sont une parfaite illustration. La faiblesse des IDE dans les pays d'Afrique ne disposant pas de ces ressources, s'explique par les mêmes facteurs qui sont à l'origine de la faiblesse de l'investissement en privé de manière générale. L'instabilité politique, l'instabilité macro-économique, un environnement des affaires peu favorable à l'investissement, les risques liés aux conflits, l'absence d'un système judiciaire transparent, sont le plus souvent cités dans les facteurs susceptibles de freiner l'IDE et expliquent pourquoi les investisseurs étrangers accordent peu d'intérêt pour l'industrie africaine. Toutefois,

l’Ethiopie qui mène depuis plusieurs années une politique volontariste pour attirer les IDE, s’est distinguée particulièrement par une progression des investissements étrangers de 42% pour s’établir à 3,2 milliards de dollars en 2016, portée essentiellement par les investissements dans le secteur manufacturier et celui des infrastructures.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : les pays de la zone Afrique - Pacifique – Caraïbes (ACP) sont liés à l’Union Européenne par la Convention de Lomé. 40 ans après la signature de cette convention on constate que l’offre des pays africains à destination de l’Union Européenne n’a pas évolué. Quelle analyse en faites-vous ?

I.M.FALL : L’analyse est très simple. L’offre des pays africains à destination des pays européens n’a pas évolué en raison de l’absence d’une base industrielle importante pour constituer une offre compétitive en quantité et en qualité. Les pays ACP n’ont pas vraiment profité des avantages de ces accords pour développer des activités manufacturières tournées vers l’exportation. Dans ce cadre, Il convient de regretter que des mesures d’accompagnement des accords de Cotonou pour le financement de l’investissement productif ne soient pas mises en place, pendant que les autres piliers des accords relatifs au dialogue politique et à la coopération au développement ont connu des avancées positives.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : peut-on évoquer l’échec de l’industrialisation en Afrique, sans évoquer la politique étatique d’industrialisation par substitution aux importations qui n’a pas conduit à l’émergence de fleurons industriels ? Et Comment expliquez-vous l’échec des politiques industrielles des indépendances par les gouvernements africains ?

I.M.FALL : l’industrialisation par substitution des importations mise en œuvre par les Etats africains après les indépendances, a montré ses limites et n’a pas créé les conditions d’émergence de fleurons industriels. La mise en œuvre de cette politique exigeait des pouvoirs publics un appui massif aux entreprises locales et une protection à l’égard de la concurrence étrangère. Elle a conduit à la mise en place de mesures restrictives aux importations, d’obstacles tarifaires et non tarifaires, et de dispositifs spécifiques de financement de l’investissement en faveur des entreprises locales. Les pouvoirs publics se sont davantage intéressés à protéger les entreprises locales et à créer de nouvelles usines, qu’à créer des capacités entrepreneuriales et

managériales qui auraient pu favoriser le dynamisme industriel et le développement de secteurs d’exportation compétitifs. L’échec était prévisible, avec les chocs pétroliers et les problèmes d’endettement des Etats africains et leur forte dépendance de l’extérieur pour le financement de leurs économies. Il est apparu que le modèle d’industrialisation par substitution aux importations mis en œuvre dans la période post-indépendance, n’était pas viable. Il n’a ni réduit les importations du continent, ni rendu la production africaine compétitive, ni encore moins créé un tissu industriel capable d’aller à la conquête des marchés d’exportation. Il a été en définitive un échec pour les Etats africains qui ont fini par comprendre que le contexte actuel, marqué par les effets de la mondialisation, nécessite de définir de nouvelles stratégies d’industrialisation avec pour finalité, de relever le niveau de compétitivité du continent et de promouvoir l’émergence d’entreprises industrielles de grande dimension.

CLUB AFRIQUE ALUMNI IAE PARIS : pour terminer cet entretien, quelles sont les principales mesures que vous recommanderiez pour impulser l’industrialisation en Afrique ?

I.M.FALL : il est certes difficile de définir une politique commune d’industrialisation pour les pays du continent en raison des spécificités de chaque pays, des potentialités différentes, et des réalités politiques économiques et sociales propres. Toutefois, il est possible de définir des mesures d’ordre général qui tiennent compte des enseignements tirés des politiques d’industrialisation qui ont été déjà mises en œuvre dans le continent, et de principes déterminants dans la conception et la formulation de politiques de promotion de l’investissement dans le nouveau contexte de la libéralisation des marchés. D’abord, l’impulsion de l’industrialisation en Afrique nécessite au préalable un engagement des pouvoirs publics pour préserver la stabilité politique, condition nécessaire au développement industriel du continent. Sans stabilité politique aucun pays ne peut réaliser un plan d’industrialisation avec succès, même s’il a été bien élaboré. Il est nécessaire aussi au préalable, qu’il y ait l’expression d’une volonté politique forte au plus haut niveau, ainsi qu’une bonne coordination entre les ministères et les administrations pour la mise en œuvre d’une politique d’industrialisation. Les mesures que nous pouvons donner sont des mesures que nous estimons nécessaires pour construire les bases d’une industrialisation et sont de nature à impulser l’industrialisation du continent. Elles visent à développer essentiellement les activités manufacturières qui offrent des possibilités de croissance et d’emplois. Il s’agit de mesures pour :

- améliorer l'environnement politique et économique, une intervention volontariste des pouvoirs publics est nécessaire afin de promouvoir l'industrialisation,
- améliorer le climat général des affaires ; allègement des impôts taxes, coûts portuaires, code du travail, ...
 - lever les contraintes spécifiques paralysantes auxquelles sont confrontées les entreprises locales, et favoriser leurs regroupements,
- stimuler et soutenir le secteur privé national et promouvoir l'entrepreneuriat,
- améliorer l'éducation, la formation professionnelle et technique et l'apprentissage de l'anglais, afin de permettre aux entreprises de disposer d'une main d'œuvre ayant les compétences requises pour produire des biens de qualité et conquérir les marchés d'exportation,
- mobiliser des ressources intérieures et régionales pour le financement des investissements et mettre en place des mesures visant à faciliter l'accès au crédit long terme pour les entreprises, en évitant l'usage des moyens de financement mis en place par certains Etats, pour promouvoir leur commerce extérieur (Fonds Eximbank par exemple),
- renforcer l'intégration commerciale régionale par une mise en œuvre effective des accords d'échanges commerciaux,
- le développement des infrastructures dans les domaines comme l'énergie, les transports et les télécommunications,
- attirer l'investissement direct étranger en favorisant les partenariats avec les investisseurs nationaux,
- promouvoir la recherche et l'innovation.

En conclusion, nous pouvons dire que le développement industriel en Afrique est certes en retard par rapport à d'autres régions du monde, mais plusieurs facteurs aujourd'hui notamment, la situation économique du continent, et l'engagement des Etats dans le cadre des politiques mises en œuvre, autorisent à penser que l'avenir productif du continent est devenu une préoccupation majeure. Cette préoccupation doit être partagée par tous les africains afin que l'industrialisation du continent soit d'abord leur affaire, avant d'être celle des autres.





SORBONNE

UNIVERSITE DE PARIS





ARMANDVS · IOANNES · CARD · DVX · RICHELIVS · SORBONAE · PROVVISOR
AEDIFICAVIT · DOMVM · ET · EXALTAVIT · TEMPLVM · S · DOMINO · MDCXLII

Nous adressons nos plus vifs remerciements à Eric Lamarque (Président de « IAE France » et directeur de « IAE Paris Sorbonne Business School ») ainsi qu'au Président du Club Afrique Macaire Lawin, pour leur confiance et leur collaboration ainsi qu'aux nombreux contributeurs (Alumni, Professeurs, Industriels...) de la revue pour leur accueil et totale disponibilité, en particulier le parrain de cette première édition :

Ibrahima Macodou Fall

Industriel, Fondateur de la Nouvelle Société Textile Sénégalaise (NSTS)
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1982
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Investir, **Administrer & Entreprendre (IAE)** en **Afrique**, Revue du
CLUB AFRIQUE de l'Alumni IAE PARIS - Sorbonne Business School
(Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)

est une création originale de
AGENCE KAS EDITIONS 8, RUE SAINT-MARC 75002 PARIS
agence.kas@orange.fr

Directeur de Publication : Macaire Lawin **Comité de rédaction :** Léon Fodzo,
Anne-Isabelle N'Guessan, Astrid Agboton, Exaucé Nsele

Création Graphique : Sophie Breton

Directeur des Partenariats : David Karpel

Les photos de la publication sont issues de sources privées et libres de droit
Edition éco-conçue / Imprimé en Europe

AVERTISSEMENT

Limitation de responsabilités

Les textes, opinions, avis, renseignements et informations exprimés ou rendus disponibles sur cette revue n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et non l'alumni IAE Paris - Sorbonne Business School ou le Club Afrique - alumni IAE Paris Sorbonne Business School. Les renseignements fournis sur la revue ne constituent pas des avis ou des conseils professionnels, mais sont uniquement communiqués à des fins informatives et éducatives.

Droits d'auteur

La forme et le contenu de la Revue sont protégés par le droit d'auteur et par les lois sur la propriété intellectuelle. Toute citation textuelle doit être clairement citée et encadrée par des guillemets.

Il est strictement interdit d'utiliser, de vendre ou de modifier, à des fins publiques ou commerciales, les textes, images ou renseignements contenus, exprimés ou rendus disponibles sur la revue.

CANAL+, GROUPE INCONTOURNABLE EN AFRIQUE FRANCOPHONE

CANAL+ EN AFRIQUE, C'EST...

UNE PRESENCE...

... dans plus de 25 pays, plus de 30 partenaires; et plus de 5 500 emplois créés sur le continent.

UN SOUTIEN...

... au développement et à la production audiovisuelle du continent africain à travers un éventail de programmes dédiés.

UN ENGAGEMENT...

... fort dans le rayonnement du cinéma africain en soutenant des producteurs, acteurs et réalisateurs dans leurs projets audiovisuels, notamment lors de festivals.

DES OFFRES TV POUR TOUS

... avec LES BOUQUETS CANAL+, une offre de télévision incomparable proposant plus de 200 chaînes et radios d'exception.

DES SERVICES INNOVANTS

... avec myCANAL, un service inédit donnant accès à une sélection des meilleurs contenus des BOUQUETS CANAL+ sur tous les écrans ; et IROKO+, le premier service SVOD sur mobile d'Afrique francophone.

CANALPLUS-AFRIQUE.COM

CANAL+

GROUPE