

DOSSIER

l'Afrique de l'Ouest

21 L'Afrique de l'Ouest, risques et opportunités

ARMAND ANGELI

22 Baromètre CIAN : Les résultats de l'enquête 2013

ALIX CAMUS

25 Un territoire de croissance dont il faut mesurer les risques

MICHAËL LELIEVRE

28 Les outils du directeur financier : développer une activité en Afrique

ELODIE CHOY

32 Les élans du droit des affaires en Afrique

ALAIN PENANGUER

34 Un modèle de gestion des RH adapté à l'Afrique de l'Ouest

AXEL ZOMA



Le Monument de la Renaissance africaine, groupe monumental en bronze surplombant Dakar, montre bien le dynamisme et l'envie de croissance de l'Afrique de l'Ouest, résolument tournée vers l'avenir.

36 Fusions et acquisitions en Afrique : le contrôle des concentrations
MATTHIEU ADAM

40 Support Center Opportunities in the sub-Sahara-region
JOSEFIEN GLAUDEMANS

43 Les enjeux d'une bonne gestion dans un déploiement en Afrique
FABIEN POGGI

L'Afrique de l'Ouest, risques et opportunités



PAR
**ARMAND
ANGELI**
MEMBRE DU
COMITÉ ÉDITORIAL

A lors que pour Nicole Bricq, la ministre du Commerce extérieur, « *L'Afrique c'est maintenant* », le titre du rapport d'information 2013 de Jeanny Lorgeoux et Jean-Marie Bockel, au nom de la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, est « *L'Afrique est notre avenir* ». Le continent est donc au centre de toutes les attentions, et il était normal que *Finance&Gestion* consacre un dossier à l'Afrique subsaharienne.

La situation de l'Afrique de l'Ouest est très contrastée en matière économique, sociale et politique, de développement et d'attractivité. Cependant, la région devient de plus en plus attractive pour les investisseurs étrangers. Son marché est très prometteur, comme le souligne une étude publiée le 23 janvier par la banque allemande Commerzbank: « *Avec une croissance de l'économie réelle de 5 % en 2013 et probablement de 6 % en 2014, la région se place au deuxième rang derrière l'Asie au classement des zones les plus dynamiques* ». Les auteurs de l'étude indiquent que la crise financière internationale a peu affecté l'Afrique subsaharienne.

Le marché potentiel est énorme. Une large classe moyenne émergente (entre 300 et 500 millions d'individus), la forte urbanisation et le retour d'une partie de la diaspora créent des débouchés très importants. La population africaine doublera pour atteindre 2 milliards d'individus d'ici 2050.

Entre 2000 et 2011, la part de marché français au Sud du Sahara a décliné de 10,1 % à 4,7 %, même si la valeur des exportations françaises y doublait sur la même période. On n'hésite plus à parler de colocalisation France-Afrique, avec la répartition de la valeur ajoutée entre la France et l'Afrique francophone comme

en matière d'externalisation, avec les centres de contact ou des activités de Business Process Outsourcing (BPO). L'Afrique en général connaît un fort développement des technologies. Le mobile y a une croissance exponentielle, certains pays africains passant directement au mobile sans passer par la case du téléphone fixe ! Les mobiles y deviennent même des terminaux bancaires, alors que le taux de bancarisation du continent est très faible, avec 15 % en moyenne.

L'Europe n'est pas en reste pour favoriser le décollage de l'Afrique de l'Ouest. Le commissaire européen au développement, Andris Piebalgs, a ainsi annoncé fin 2013 une aide financière d'un montant de 6,4 MD€ en faveur de l'Afrique de l'Ouest pour la période 2014-2020 afin de soutenir des investissements générateurs de croissance et d'emploi.

De même, les initiatives locales ne manquent pas. En témoigne la création de l'association Sénégal Offshore par des dirigeants d'entreprises privées du pays, avec l'appui des autorités gouvernementales, pour favoriser le développement des services d'externalisation au profit d'entreprises internationales principalement francophones. Toujours au Sénégal, une association fédérant les financiers d'entreprises publiques ou privées, les banquiers, les cabinets comptables et d'audit est en cours de constitution avec l'objectif bien identifié de rejoindre l'IAFEL, l'association mondiale des instituts financiers.

Le groupe international de la DFCG organise le 11 mars une matinée dont l'un thème résume en lui seul la situation: « *Osez le pari Africain pour développer votre activité! L'Afrique de l'Ouest, relais de croissance et facteurs de risques pour les entreprises françaises* » ●

PAR
ALIX CAMUS
ADJOINTE AU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,
CIAN

Baromètre CIAN

Les résultats de l'enquête 2013

La 25^e édition du Baromètre CIAN présente, pour 31 pays d'Afrique sur la période 2012-2014, les perspectives d'activités des entreprises françaises implantées sur le continent ainsi que leur appréciation de l'environnement des affaires. Ce témoignage des opérateurs de terrain en fait un outil de référence pour les investisseurs.

Le Baromètre du CIAN (Conseil français des investisseurs en Afrique) est élaboré à partir d'une enquête menée chaque été auprès des responsables de filiales ou de sociétés installées en Afrique. Ces chefs d'entreprise sont appelés à apprécier plusieurs points, divisés en deux parties :

- une partie conjoncturelle sur les perspectives d'activité de l'établissement : chiffre d'affaires, investissements, rentabilité, créances sur l'État et créances sur le secteur privé local ;

- une partie structurelle sur la perception de l'environnement des affaires dans le pays d'activité : 39 critères répartis en sept grands postes – infrastructures, administration, économie et finance, social, socioculturel, coûts des facteurs et développement durable.

En 2013, ce sont 514 dirigeants d'entreprises qui ont témoigné de la marche de leurs activités sur l'ensemble du continent africain (70 en Afrique du Nord, 183 en Afrique de l'Ouest, 121 en Afrique Centrale et 140 en Afrique Australe, Orientale et océan Indien).

La tendance générale des résultats s'inscrit dans la droite ligne des années précédentes – les entreprises mènent des activités prospères malgré un environnement des affaires africain difficile – mais l'analyse par région permet de nuancer ce panorama continental. Néanmoins, se dégage un point commun à chacune des quatre régions, celui de la dégradation générale de l'environnement des affaires dans lequel opèrent les investisseurs.

Un bilan de l'activité 2012-2014 très positif

L'Afrique est un marché dynamique et en plein essor, l'activité des entreprises qui y sont investies l'illustre. Pour la grande majorité d'entre elles, les perspectives

sont positives. Leurs chiffres d'affaires (CA) sont en augmentation et devraient continuer à l'être pour l'année à venir : 58 % des entreprises sondées déclarent un CA en hausse en 2012, 51 % en 2013 et 62 % en 2014. C'est en Afrique de l'Ouest que la tendance, bien que bonne, est la plus basse : 52 % en 2013 et 58 % en 2014. Les prévisions sont les plus encourageantes au Maghreb où en 2013, seulement 44 % des sociétés affichaient un CA en croissance alors qu'elles sont 20 % de plus (64 %) à le prévoir pour 2014.

Certains pays se distinguent par des perspectives positives ou négatives nettement affirmées, mettant en évidence la vitalité des marchés d'Afrique anglophone alors que les marchés francophones montrent une certaine atonie :

- Algérie : 57 % des entreprises affichent un CA en croissance en 2013, 86 % pour 2014 ;

- Bénin : 83 % des entreprises affichent un CA en stagnation ou en baisse en 2013 et pour 2014 ;

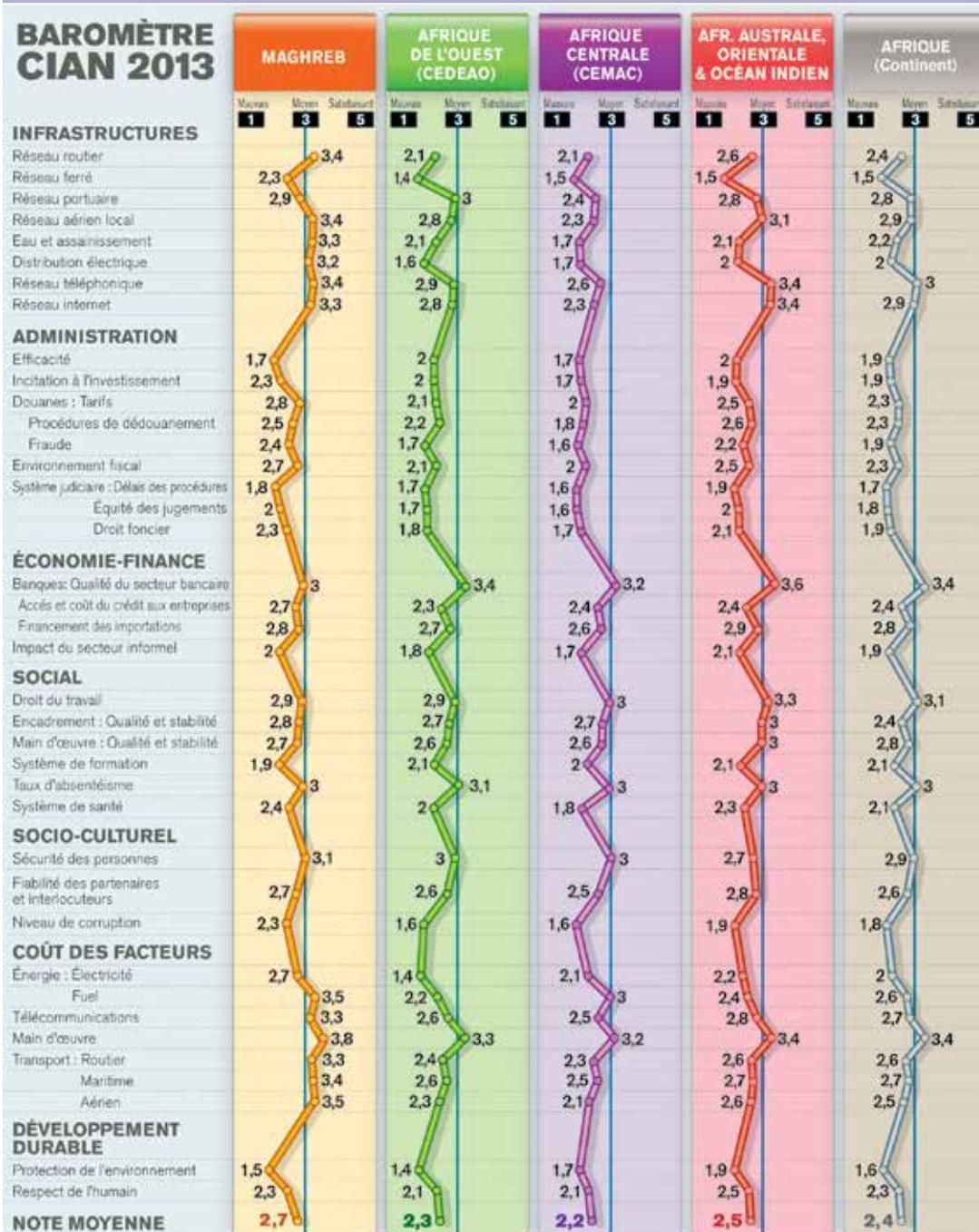
- Ghana : 63 % des entreprises affichent un CA en croissance en 2013, 94 % pour 2014 ;

- Guinée : 81 % des entreprises affichent un CA en stagnation ou en baisse en 2013 et pour 2014 ;



*Le continent demeure
l'un des plus rentables au monde*

Analyse économique par zone et par pays



- Congo : 79 % des entreprises affichent un CA en croissance en 2013, 88 % pour 2014 ;
- Kenya : 88 % des entreprises affichent un CA en croissance en 2013 et pour 2014 ;
- Zambie : 100 % des entreprises affichent un CA en croissance en 2013 et pour 2014 !

La tendance des investissements est positive mais moins accentuée que celle du chiffre d'affaires. À l'échelle continentale, 48 % des sociétés ont réalisé une hausse de leurs investissements en 2012, 49 % en 2013 et 56 % la prévoient en 2014. Ces investissements ont été les plus importants en Afrique Centrale où 59 % des entreprises les ont augmentés en 2012,

57 % en 2013 et 63 % pour 2014. Le Maghreb a marqué le pas en 2013 avec 57 % des entreprises qui ont stoppé ou diminué leurs investissements. La tendance devrait s'équilibrer en 2014 où elles sont 51 % à y prévoir une reprise de leurs investissements.

Deux pays s'illustrent particulièrement : le Kenya où les sociétés prévoient à 88 % une hausse de leurs investissements pour 2014 et le Burundi où elles sont, au contraire, 60 % à prévoir une baisse.

En dépit des aléas sociaux et géopolitiques qui font l'actualité africaine, le continent demeure l'un des plus rentables au monde. En effet, alors que les entreprises connaissent d'importantes difficultés sur les marchés

▶ européens, elles se portent particulièrement bien en Afrique: 56 % des sondées affichent des résultats bénéficiaires en 2012 et 2013, et les prévisions sont de 65 % pour 2014. La région la plus rentable est l'Afrique Centrale où les entreprises sont 60 % à faire des bénéfices en 2012, 63 % en 2013 et 72 % pour 2014. Au Cameroun et au Congo, elles sont plus de 80 % à en prévoir pour 2014. À l'inverse, c'est en Afrique de l'Ouest que les taux de rentabilité sont les moins hauts. En 2013, la moitié des entreprises interrogées n'ont pas fait de profits. Elles prévoient une reprise pour 2014 où 62 % attendent des résultats bénéficiaires mis à part dans certains pays tels la Guinée où elles sont 50 % à prévoir des pertes.

Dernier indicateur, le niveau des créances des entreprises sur l'État et sur le secteur privé local. Au niveau continental, le retard ou défaut de paiement n'est pas perçu comme un obstacle important à la marche des affaires. Ainsi, le niveau des créances, étatiques et privées confondues, n'est jugé élevé que par 23,5 % des entreprises en 2012 et 2013 et 17,5 % pour 2014. En Afrique Centrale, les arriérés sont les plus élevés et notamment concernant les créances sur l'État: 32 % des sondées estiment leur niveau élevé en 2012, 37 % en 2013 et 29 % pour 2014.

L'environnement des affaires en 2013

Les tendances et perspectives d'affaires évoquées plus haut feraient rêver n'importe quelle entreprise hexagonale dans la période de morosité économique actuelle, mais elles sont à rapprocher d'une moyenne beaucoup moins attrayante: 2,39 sur 5, soit la note moyenne de l'environnement des affaires tel qu'il est perçu en Afrique. Là est toute la complexité du marché africain, un potentiel hors norme dans un environnement extrêmement difficile. Les entreprises françaises qui y sont investies parviennent à l'appréhender grâce, bien entendu, à des efforts de gestion permanents et adaptés aux spécificités locales, mais surtout à une véritable expertise africaine issue de leur connaissance historique du continent.

Plutôt stable les années précédentes, l'environnement des affaires connaît une dégradation certaine en 2013 et pour la première fois au cours des dix dernières années, passe en dessous de la moyenne avec 2,39 sur 5 contre 2,57 en 2012. Cette dégradation se confirme dans la note moyenne des quatre régions et de 19 des 31 pays évalués. En effet, alors que l'année dernière, 14 pays obtenaient une appréciation supérieure à 2,5 sur 5, ils ne sont plus que 10 en 2013. Au niveau régional, la baisse la plus forte est en Afrique Australe, Orientale & océan Indien notée 2,74 en 2012 et seulement 2,53 en 2013.

Parmi les 39 critères soumis à l'appréciation des entreprises, certains sont estimés être des points forts de l'environnement des affaires africain: le réseau aérien local, le réseau téléphonique et Internet, la qualité du secteur bancaire, le droit du travail, le taux d'absentéisme, le coût du fuel, le coût de la main-d'œuvre

ainsi que le coût des transports maritimes. D'autres sont très mal appréciés et sont autant de freins aux activités des opérateurs et donc au développement: la distribution électrique, l'efficacité de l'administration et du système judiciaire, l'impact du secteur informel, le niveau de corruption ou encore le souci porté à la protection de l'environnement.

Ces dysfonctionnements contraignent fréquemment les entreprises françaises, au-delà de leur cœur de métier, à mener des actions pour pallier les défaillances des institutions étatiques et accélérer le développement du continent. Ainsi, elles conduisent de nombreuses actions en faveur des populations locales et leur environnement par le biais d'une démarche RSE de plus en plus active et désormais intégrée à leur politique de développement en Afrique. ●

1. Ce baromètre a été publié dans le Hors-série - Le MOCI de décembre 2013.

Environnement des affaires : note moyenne par région/pays

note > 2,50/5

	2013	2012		2013	2012
Afrique du Nord	2,74	2,83	Kenya	2,58	2,59
Afrique Australe, Orientale & océan Indien	2,53	2,74	Maroc	3,18	3,14
Afrique du Sud	3,28	2,99	Maurice	3,42	3,48
Algérie	2,80	2,65	Ouganda	2,82	2,31
Burkina Faso	2,57	2,51	Tunisie	2,79	2,93
Ghana	2,83	2,60	Togo	2,59	2,41

note < 2,49 / 5

	2013	2012		2013	2012
Afrique de l'Ouest	2,28	2,39	Libye	2,01	2,51
Afrique centrale	2,20	2,31	Madagascar	2,16	2,17
Angola	1,99	2,13	Mali	2,03	2,28
Bénin	2,08	2,50	Mauritanie	2,49	2,88
Burundi	2,45	2,69	Niger	1,89	2,67
Cameroun	2,43	2,42	Nigeria	2,12	2,07
Centrafrique	1,78	1,73	Rdc	1,66	1,77
Congo	2,13	2,38	Sénégal	2,34	2,71
Côte d'Ivoire	2,42	2,44	Tchad	1,97	1,78
Gabon	2,27	2,24	Tanzanie	1,99	2,01
Guinée	1,79	1,95	Zambie	2,45	2,50
Guinée Equatoriale	2,38	2,44			



PAR
MICHAËL LELIÈVRE
DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET
FINANCIER DU GROUPE SAGA

Un territoire de croissance dont il faut mesurer les risques

Entretien L'Afrique de l'Ouest est un territoire de croissance formidable... à condition de se préparer aux risques spécifiques de la région. Mickaël Lelièvre revient sur son expérience au sein du groupe SAGA.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT DE NÉGRI, DIRECTEUR EXÉCUTIF A.U. GROUP

Laurent de Négri: A.U. Group travaille à vos côtés en tant que courtier depuis plusieurs années sur la sécurisation de votre poste clients, pouvez-vous détailler vos activités en Afrique de l'ouest?

Michaël Lelièvre: SAGA CTL (Commission de transport et logistique) est un acteur majeur sur le marché. Il fait partie de la division transport et logistique du Groupe Bolloré. Aujourd'hui, l'Afrique de l'Ouest constitue pour SAGA CTL une destination phare et un levier de croissance important. Nous y développons notre activité sur l'ensemble de la chaîne logistique: le *general cargo* classique (maritime, aérien), les plis et colis Express, la logistique en amont, mais aussi le *project cargo* lié le plus souvent aux chantiers de mise en place ou de rénovation de raffineries, de mines, de carrières ou de centrales énergétiques. Mais il peut aussi s'agir de projets liés au tourisme (complexes hôteliers...), ou aux loisirs (stades...). Ces projets, souvent complexes, exigent des équipements lourds, des moyens de levage, des autorisations de transport locales, et une ingénierie au sol adaptée que le groupe a l'habitude de déployer en Afrique de l'ouest. Nous travaillons en partenariat avec la division Bolloré Africa Logistics, qui dispose également localement de sites d'entreposage, de moyens de manutention, d'acheminement par route et voies ferrées ainsi que de concessions portuaires et ferroviaires.

Quels sont les principaux risques que vous avez identifiés dans le cadre de ces activités?

Les risques majeurs interviennent essentiellement à 4 niveaux: l'acheminement, les relations commerciales, l'instabilité politique et le transfert de devises. Les infrastructures en Afrique de l'Ouest ne permettent pas toujours l'acheminement de produits lourds, et l'état des routes constitue un facteur de risque impor-

tant dans notre activité. Mais c'est justement un avantage compétitif pour nous, du fait de l'expertise du groupe en la matière.

Le risque d'impayés est un point important à prendre en compte et il est parfois difficile d'avoir des garanties sur les clients en local de la part des assureurs. Le recouvrement peut également s'avérer long et délicat dans certaines situations.

L'instabilité politique est un fait avéré sur le continent africain et peut générer des problèmes directs ou indirects chez nos clients. Nous avons l'exemple récent d'un client, acteur majeur de l'industrie minière, qui a dû suspendre son activité du jour au lendemain suite à une décision gouvernementale relative à son autorisation d'exploitation.

Le contrôle de la sortie des devises ou les dévaluations monétaires constituent aussi un risque non négligeable pour notre activité.

Ces risques sont-ils plus prononcés dans certains pays?

De manière générale, les périodes électorales présentent un risque plus important. Il faut également rester particulièrement vigilants vis-à-vis des pays qui imposent un plus fort contrôle des changes comme le Nigéria ou l'Angola.



Les périodes électorales présentent un risque plus important



Quelles solutions avez-vous mis en œuvre pour vous garantir contre ces risques ?

Nous nous appuyons sur un double dispositif qui comprend d'une part notre réseau local, notre connaissance et notre expérience du terrain, d'autre part un contrat d'assurance-crédit avec Euler Hermes. Nous disposons de 25 délégués commerciaux présents en Afrique de l'Ouest qui sont un maillon essentiel dans la gestion du risque. Cette présence en local nous permet d'entretenir au plus près la relation commerciale avec nos clients, d'intervenir directement si nécessaire sur le recouvrement et de disposer des informations sur la situation réelle de nos partenaires. Ces données viennent compléter celles de l'assureur, le sécurisent sur les encours et facilitent l'obtention des lignes de crédit. Dans cette logique de partage de l'information, nous organisons des visites clients sur le terrain avec les arbitres de l'assureur. Le fait d'avoir des entités opérationnelles sur place qui investissent fortement en Afrique nous aide également à gérer au mieux les questions de transferts de devises.

Est-ce que pour vous l'Afrique de l'Ouest constitue un réel potentiel de développement économique pour les entreprises françaises ?

La croissance économique annuelle à travers l'Afrique avoisine les 5 % par an depuis quelque temps. C'est le continent avec le plus fort taux de développement identifié dans les prochaines années. Les entreprises françaises doivent pouvoir jouer un rôle majeur dans cette croissance. Le potentiel du continent est donc indéniable même s'il n'est pas sans risque. Il est important que les assureurs crédit jouent le jeu et développent des solutions sur mesure adaptées au continent africain pour les entreprises françaises qui veulent y exporter et s'y implanter.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite exporter vers l'Afrique de l'Ouest ?

Pour commencer, la meilleure option est de développer ses exportations vers un ou plusieurs pays en garantissant ses activités avec un contrat d'assurance crédit. Contrairement à ce que l'on peut penser, il est possible d'avoir des solutions d'assurance crédit sur l'Afrique et il faut l'envisager avant de se lancer. Le deuxième conseil est de s'associer à un partenaire commercial présent localement quitte à partager ses marges mais qui permet aussi de sécuriser les encaissements et de réduire les risques. De préférence, le choix du partenaire doit porter sur un acteur reconnu et implanté depuis longtemps sur place. ●

LE POINT DE VUE DE...



LOUISE VAN CAUWENBERGH
COUNTRY AND SECTOR RISK ANALYST CREDENDO GROUP

Le risque de non-paiement à court-terme : coup de projecteur sur 4 pays

Le Sénégal. En 2012, le Sénégal a connu un processus d'alternance démocratique sans heurt. Cependant, le mécontentement populaire face au chômage, au coût de la vie et au système de protection sociale reste une source de tensions. La croissance du PIB devrait enregistrer une hausse à 4,6 % en 2014, dynamisée par un environnement international moins sombre, des investissements d'infrastructure et un regain d'activité minière. En revanche, les déficiences du secteur énergétique continueront à peser sur les finances publiques et la compétitivité. Le Sénégal, qui a émis des euro-obligations en 2013 à hauteur de 500 millions USD, assorties d'une échéance de 10 ans et d'un rendement nominal de 9,21 %, suscite certaines craintes quant à la soutenabilité de sa dette à long terme. À court terme, l'assouplissement progressif de la politique monétaire américaine devrait accroître le coût de financement externe. La contraction des entrées de capitaux prévue en 2014 pourrait générer un déficit de financement du déficit courant qui a atteint 7,1 % du PIB en 2013. Cependant, aucune difficulté de paiement immédiate n'est attendue grâce aux réserves de change dont dispose le pays. De plus, le Sénégal fait partie de la zone du franc CFA. Il bénéficie ainsi d'une garantie de convertibilité

en euro du Trésor français et d'une politique monétaire stable. Voila qui atténue le risque de transfert à court terme et donc le risque de non-paiement causé par un manque de devises dans le pays.

La Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire se remet d'une longue période de stagnation économique et de conflit politique entre 2000 et 2011. L'environnement sociopolitique et sécuritaire s'est considérablement amélioré depuis la crise postélectorale du début 2011 qui a conduit le pays à l'effondrement économique et provoqué la mort de 3 000 personnes au moins. Plusieurs difficultés subsistent puisque le processus de réconciliation politique et ethnique ne progresse pas. Néanmoins, à court terme, il n'est pas prévu de pénurie de devises. En effet, la Côte d'Ivoire a une position saine de liquidité expliquée en partie par son adhésion à la zone CFA. Ses ressources à court terme sont plus que deux fois supérieures à sa dette extérieure à court terme et le déficit de son compte-courant est relativement limité, équivalent à 1,8 % du PIB en 2013. En 2014, la croissance du PIB devrait atteindre 8,2 % et la balance devrait afficher un excédent. La Côte d'Ivoire a accès au financement international, mais pendant la crise post-électorale de 2011, le

pays s'est retrouvé en défaut de paiement de son euro-obligation 2032 et a déclaré un moratoire général de paiement. Dès 2013, la Côte d'Ivoire a repris le paiement des arriérés. L'euro-obligation 2032 a été restructurée et les coupons ne devaient pas être payés avant début 2015. Vu le montant des remboursements du solde de la dette extérieure en cours, les finances publiques pourraient être mises sous pression. Néanmoins, l'émission d'une euro-obligation de 500 millions USD prévue en 2014 et assortie d'une échéance de 10 ans devrait allonger l'échéance de la dette globale et améliorer la liquidité à court terme mais mettrait à nouveau à mal la soutenabilité de la dette à moyen et long termes. De plus, la réduction des mesures de stimulation monétaire décidée par les USA entraînera certainement une hausse des coûts de l'emprunt pour la Côte d'Ivoire.

Le Ghana. Le Ghana a une position de liquidité saine, mais les indicateurs se sont détériorés tout au long de 2013 en raison d'une pression budgétaire croissante. La hausse des salaires du secteur public et la chute des prix de l'or pèsent lourdement sur le budget, comme l'augmentation des charges d'intérêt et les arriérés de la dette publique. C'est pourquoi le Ghana devrait à nouveau afficher un déficit budgétaire à deux chiffres en 2013 (10 % du PIB). La facture salariale représente actuellement près de 70 % des recettes budgétaires. Le déficit du compte-courant devrait atteindre près de 12 %

du PIB en 2013, traduisant la diminution des prix de l'or et du cacao et des importations liées aux investissements publics. Vu la stagnation des prix des matières premières, qui conditionnent en grande partie les recettes publiques et d'exportation, on peut s'attendre à ce que la position financière délicate du gouvernement se prolonge jusqu'au premier semestre 2014. La croissance devrait donc se limiter à 6,1 % en 2014 contre 7,9 % en 2013. Le niveau actuel des réserves de change est assez bas, tout juste en dessous du seuil de 3 mois de couverture des importations. Les autorités ont imposé des contrôles de capitaux dans le but de limiter la pression sur les réserves de change et la monnaie locale, le cedi, qui a perdu plus de 25 % en valeur par rapport au dollar américain en 2013. Des mesures telles que le gel des salaires du secteur public ou la suppression des subventions aux carburants pourraient accroître le risque de protestation. De manière générale, les perspectives économiques à moyen et long termes demeurent tout de même positives.

Le Nigeria. Plus important producteur de pétrole du continent africain, le Nigeria a affiché en 2013, pour la 10^e année consécutive, un compte-courant en excédent (3,1 % du PIB). La dette à court terme ne représente que 20 % des vastes réserves de devises du pays qui équivalent à 4,8 mois d'importations. La croissance devrait être supérieure à 7 % en 2014, poussée par le secteur non-pétrolier

(construction et infrastructure). Malgré la liquidité importante, le climat d'insécurité demeure. L'insurrection menée au nord par le mouvement Boko Haram constitue un risque majeur de déstabilisation. Depuis la mise en place d'une stratégie militaire oppressive à l'encontre de ce mouvement, les attaques se sont intensifiées et répandues. Elles tendent à viser les forces de sécurité, les sites religieux et les infrastructures publiques, mais n'épargnent ni le secteur des télécommunications, ni les banques, ni les ressortissants étrangers. Le Nigeria exporte plus de 2 millions de barils de pétrole par jour, un volume qui pourrait même doubler si la corruption, l'incertitude réglementaire et le vol de pétrole étaient éradiqués. La Loi *Petroleum Industry Bill* entendait accroître la transparence et les recettes, mais elle est bloquée au parlement depuis des années car boycottée par des officiels de premier rang qui bénéficient largement du système opaque actuel. En outre, le parti pouvoir PDP s'est récemment désintégré et les déserteurs ont rejoint le nouveau parti d'opposition, l'APC. Les deux fractions sont opposées selon des critères géographiques et religieux, ce qui accentue le risque de violence politique à l'approche des élections. Enfin, le recours aux emprunts extérieurs deviendra plus coûteux et le Nigeria pourrait connaître une fuite de capitaux car la réduction graduelle du programme d'assouplissement quantitatif des USA (*Quantitative easing*) devrait pousser les taux d'intérêt mondiaux à la hausse.



PAR
ELODIE CHOY
CONTRÔLEUR FINANCIER
INTERNATIONAL

Les outils du directeur financier : développer une activité en Afrique

L'Afrique subsaharienne possède un énorme potentiel économique, pour quiconque souhaite y développer une activité. Pourtant, peut-être plus qu'un autre, le continent comporte des risques. Elodie Choy donne les moyens de s'y préparer afin de les gérer et de les limiter.

Selon les études économiques des institutions telles que le FMI et la Banque Mondiale, les perspectives de croissance pour l'Afrique subsaharienne restent toujours aussi prometteuses que les dernières années. Cette région offre des opportunités intéressantes de développement de business à l'international. Néanmoins, elle n'est pas dépourvue de risques.

Dans ce contexte, le directeur financier joue encore plus son rôle de business partner pour y accompagner le développement d'activité. Il doit intervenir en amont en tant que *risk manager* pour identifier les risques, évaluer leur niveau et être force de proposition sur les moyens à mettre en place pour les réduire à un niveau acceptable pour les actionnaires.

Il existe une grande variété de risques qui sont plus ou moins spécifiques à la région de l'Afrique de l'Ouest et l'analyse de risque est à faire dans sa globalité. Elle peut se matérialiser sous forme de matrice avec des pondérations sur la gravité de nature de risque et la probabilité d'occurrence de l'événement.

DES FACTEURS RISQUES DIVERS ET NOMBREUX

En Afrique de l'Ouest, la situation géopolitique et ses tensions diplomatiques internationales (boycott, embargos, sanctions financières) et sociopolitiques (guerres civiles, coups d'état, terrorismes, émeutes, grèves) sont à suivre de près.

Aussi, le niveau de sécurité du personnel dans le pays est un facteur à considérer en priorité pour la décision d'investissement et pour la mise en place de dispositif adéquat (audit, logistique, hébergement, services médicaux, rapatriement sanitaire) pour garantir l'intégrité du personnel. Leurs coûts sont à évaluer au cas par cas.

Sur ces aspects, une connaissance approfondie de l'environnement des pays africains est nécessaire car il existe des disparités importantes d'une ville à une autre, voire d'un quartier à un autre. Il serait dommage de passer à côté d'une belle opportunité de business ou de prendre des risques inconsidérés par manque d'information précise sur la situation locale.

Les investisseurs européens doivent faire face au risque de change dans les pays africains dont la monnaie locale n'est pas le Franc CFA (parité fixe avec l'euro). Ce risque concerne à la fois les flux commerciaux (revenues et dépenses) et patrimoniaux (dividendes) de l'entreprise.

À cela pourrait s'ajouter le risque de transfert et de convertibilité, qui concerne les pays où le gouvernement a instauré le contrôle des changes.

S'informer sur la santé économique et financière de l'État permet d'évaluer le risque de liquidité dans le pays.

Comme pour n'importe quel pays, le risque crédit et commercial émanant du non-respect des engagements contractuels du client est à couvrir absolument pour un nouveau client, avant tout investissement ou conclusion de contrat commercial.

Avant un investissement permanent dans le pays, il arrive que la maison mère signe des contrats avec un client basé en Afrique ou bien qu'elle apporte du savoir-faire et ressources pour aider la filiale africaine. Ceci amène à générer des flux transfrontaliers de biens et de personnes. Dans ce cas, le risque fiscal est réel et l'attention est à porter sur les prix de transfert, les *management fees*, les incoterms et les conventions bilatérales.

En outre, une stabilité relative du cadre législatif et réglementaire est plus que nécessaire pour éviter les annulations, suspensions ou non-renouvellement d'une licence ou contrat en cours de validité ainsi que



L'analyse et l'évaluation des risques au travers de la matrice vont faire apparaître des risques majeurs à traiter en priorité

des expropriations, nationalisations ou confiscations, qui pourraient mettre en péril le business model de l'entreprise étrangère.

Enfin, selon le type d'activité, le facteur climatique du pays peut être préjudiciable à la production (comme par exemple, une inondation d'un site pétrolier au Nigéria).

DÉFINIR UNE STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

L'analyse et l'évaluation des risques au travers de la matrice vont faire apparaître des risques majeurs à traiter en priorité, et d'autres qui sont mineurs et pour lesquels l'entreprise peut accepter de ne rien faire ou bien les faire couvrir au travers des polices d'assurance habituelles étendues à cette région. La direction financière joue un rôle d'aide à la décision stratégique sur les mesures préventives à adopter.

L'opportunisme, la flexibilité et l'adaptabilité sont les qualités exigées pour développer le business en Afrique. Mais ceci ne doit pas se faire dans l'improvisation, compte tenu des nombreux risques qui existent. D'abord il est essentiel que les dirigeants définissent des objectifs et stratégies sur le développement de leur activité dans ce secteur (marché, client, métier, région, durée, partenariat, fusion & acquisition, structure nouvelle...).

Le choix stratégique d'une implantation locale ou non détermine les moyens à mettre en place pour se protéger des risques associés.

CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT DES RÉGIONS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

La clé pour démarrer une activité en Afrique de l'Ouest est la connaissance de l'environnement de cette région. Les rapports et statistiques publiés par les grandes institutions internationales foisonnent. Il est essentiel de s'y plonger, et de faire des analyses croisées des données statistiques, des indicateurs et de l'information et de les actualiser régulièrement.

Les informations macroéconomiques et politiques sont fournies par les institutions internationales (Banque mondiale, FMI, OCDE, ONU) et par les organismes privés (Economist Intelligence Unit, Credit Risk International...).

La Coface publie des analyses fiche-pays présentant des indicateurs économiques (PIB, dette, inflation...), une analyse des points forts/faibles du pays, une analyse des risques et un *rating* pays et environnement des affaires (classement des pays selon le niveau moyen du risque de crédit de leurs entreprises).

L'OCDE publie le classement de risque pays selon la santé économique, politique et financière des pays mais ne traite pas le risque souverain qui revient aux agences de notation telles que Moody's, Fitch, Standard & Poor's.

L'OCDE et les services économiques des ambassades françaises publient également des informations sur la fiscalité.

L'organisation Transparency International publie des indices de corruption.

Le classement Doing Business de la Banque mondiale évalue les pays en fonction du cadre réglementaire favorable ou non au business.

Toutes ces informations institutionnelles et organisationnelles offrent une appréciation macro et générale, qui doit absolument être complétée et affinée par des investigations sur le terrain.

Les réseaux et partenaires locaux s'avèrent être des alliés inévitables pour fournir des renseignements précis sur les différents aspects évoqués, mais également conseiller sur les pratiques et usages locaux à adopter pour limiter toute exposition au risque et faciliter le développement de l'activité en Afrique de l'Ouest.

DES PARTENAIRES ET OUTILS POUR MITIGER LES RISQUES

Face à la diversité des risques, il existe également une diversité de moyens pour les mitiger que ce soit à l'intérieur de l'entreprise, comme à l'extérieur avec des partenaires (assurance, banque, client, consultant).

D'abord, la mise en place de système de gestion de risques et de contrôle interne permet d'évaluer et d'appréhender des risques, de proposer des mesures adéquates, de communiquer et d'informer à tout niveau de l'organisation sur les enjeux et de l'importance du respect des réglementations et procédures internes de l'entreprise.

Les risques de crédit et politique en Afrique de l'Ouest, peuvent être partiellement externalisés aux compagnies spécialisées (Coface, Sace...) et aux compagnies d'assurances privées moyennant une prime.

Il est essentiel de négocier avec l'assureur sur les conditions de la police d'assurance dès la phase commerciale pour tenir compte de son coût mais également de s'assurer d'avoir l'accord de l'assureur. En effet, ce dernier peut exceptionnellement refuser de couvrir un contrat jugé trop risqué par rapport à un contexte politique ou par rapport à un client. Ce qui peut être un signe d'alerte pour l'entreprise également.

En outre, il est primordial de revoir avec son assureur l'extension de la globalité des polices de responsabilité civile (matériel, immatériel, employeur, transport, automobile) pour couvrir l'activité en Afrique de l'Ouest.

Avec les banques, différents instruments financiers existent pour se protéger des risques crédit, politique et de change.



▶ En Afrique de l'Ouest, lorsqu'il est question de contrat commercial entre un importateur et un exportateur de nationalités différentes il est d'usage d'utiliser le crédit documentaire ou lettre de crédit comme instrument de paiement. Suivant le type de crédit documentaire le risque politique peut également être couvert.

Une lettre de crédit notifiée protège la société vendeur du risque commercial mais pas du risque de défaillance de la banque émettrice ni du risque de non-transfert des fonds en raison d'un risque pays. Pour cela, la lettre de crédit doit être confirmée. Dans ce cas, la société vendeur doit présenter les documents requis à sa banque notificatrice qui s'engage à la régler, y compris en cas de défaut de la banque ou du pays émetteur.

Pour autant, le crédit documentaire présente des contraintes. D'abord il ne fonctionne pas pour deux entités présent dans un même pays. Ensuite, il est soumis à l'approbation du client qui doit également supporter le coût de cet instrument financier. Enfin, le règlement de la banque notificatrice se fait sur la base de présentation de documents par le vendeur. Dans le cas où ces documents requièrent la signature du client, le vendeur ne pourra obtenir de règlement par lettre de crédit si son client refuse de les approuver.

Le meilleur moyen d'éviter le risque de change est de se faire payer dans la devise ses dépenses. Nombreux pays de l'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal) ont le Franc CFA comme devise, qui est à parité fixe avec l'euro. Développer l'activité commerciale dans ces pays limite le risque de change aux investisseurs européens mais il existe toujours un risque de dévalorisation du Franc CFA face à l'euro.

Sinon, la protection contre le risque de change se fait au travers d'une couverture de change bancaire avec de nombreuses options offertes par les banques dont les propositions peuvent différer énormément. Le recours à la couverture peut se faire dès la phase commerciale d'appel d'offre. La couverture de change porte sur les flux de recettes, de dépenses et de dividendes.

La Coface propose également une garantie de change sous conditions (uniquement appliqués sur les revenus et non sur les dépenses en devise étrangère).

D'une manière générale, la couverture de change est possible sous conditions : entrée en vigueur du contrat, flux certains avec prévision des montants et échéancier, transit des flux sur un compte bancaire en France. L'existence d'une politique de contrôle de change présente une véritable contrainte et difficulté pour transférer les fonds sur un compte en France.

Partager les risques avec son client est également un moyen efficace de maîtrise des risques. Il se fait au travers du contrat commercial dont les clauses sont à adapter selon le contexte.

D'abord le choix du droit applicable et du tribunal d'arbitrage est important. Limiter la responsabilité

globale de l'entreprise vis-à-vis de son client est un moyen de se protéger des aléas incontrôlables.

Inclure des clauses de suspension voire de résiliation sous certaines conditions exceptionnelles (crises politiques, événements climatiques exceptionnels, non-respect des conditions de paiement...).

Pour limiter le risque de crédit et risque de change, il est également possible de s'accorder avec le client sur la monnaie et le lieu de règlement, le taux de change, le processus de facturation...

Pour les contrats de fournitures de marchandises, les incoterms sont également un moyen de limiter et de partager les risques.

Les moyens et instruments pour maîtriser les risques inhérents à l'activité en Afrique de l'Ouest ne manquent pas. Ils ont été éprouvés par des secteurs matures dans cette région, tels que le secteur de la construction et le secteur pétrolier. Une certaine concurrence apparaît avec la présence d'investisseurs provenant des pays émergents tels que la Chine qui souhaitent eux aussi profiter de la forte potentialité de l'Afrique de l'Ouest.

Tout l'enjeu est de choisir judicieusement les outils à mettre en place, pour d'une part, maintenir un niveau de risque acceptable pour les actionnaires, et d'autre part, assurer une compétitivité commerciale et une performance économique optimale en Afrique de l'Ouest : tel est le challenge du directeur financier. ●

S'INFORMER

Sur le plan de l'information sur les conditions de santé, sécurité et sûreté des pays, il existe des sites d'informations des gouvernements français et anglais respectivement www.diplomatie.gouv.fr et www.fco.gov.uk/en mais également des organisations privées qui proposent des outils de préventions (alerte sécuritaire au fil de l'eau), de localisation et d'évacuation du personnel.

Le ministère de l'Économie
et des Finances accueille le

27^e prix

Turgot

du meilleur livre d'économie financière de l'année

20 jeudi
mars 2014

à Bercy



les nommés pour la 27^e édition

Hakim El KAROUÏ	La lutte des âges (des classes)	Flammarion
Bertrand MARTINOT	Chômage : inverser la courbe	Les Belles Lettres
Daniel PINTO	Le choc des capitalismes	Odile Jacob
Jacques TRAUMAN & Jacques GRAVEREAU	Les alchimistes de la confiance, une histoire des crises monétaires	eEYROLLES
Christian WALTER	Le modèle de marche au hasard en finance	Economica

en partenariat
avec
Les Echos



N°1 sur l'économie.



Organisé par
l'Association
des Éléves et
des Anciens Éléves
de l'Institut
de Haute Finance

Prix Spéciaux :

- *Prix ffa turgot*
Sous la direction de Jean-Pierre VETTOVAGLIA Pour l'ensemble de son oeuvre
Les déterminants des conflits et nouvelles formes de prévention
Editions Bruylant
 - *Prix Collectifs*
Carine BOUTHEVILLAIN - Gilles DUFRENOT - Philippe FROUTE - Laurent PAUL
Les politiques budgétaires dans la crise :
comprendre les enjeux actuels et les défis futurs
Revue d'Economie Financière
Ed. De Boeck
 - *Prix du Jeune talent*
 - *Prix des Directeurs financiers*
 - *Un Grand Prix d'honneur*
Pour l'ensemble d'une oeuvre
le Jacob
- seront proclamés le jour de l'édition
par le Ministre, à Bercy.

Partenaires officiels





PAR
ALAIN PENANGUER
ASSOCIÉ DELOITTE FRANCE - MANAGING PARTNER
DE DELOITTE AFRIQUE FRANCOPHONE

Les élans du droit des affaires en Afrique

L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), a pour but de faciliter les échanges et les investissements. Son système de droit a connu deux réformes, et en prépare une troisième.

L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) a été créée par le Traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique, signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis, et révisé le 17 octobre 2008 à Québec. À ce jour, l'OHADA regroupe 17 États membres. L'adhésion, prévue par l'article 53 du Traité, est ouverte à tout État membre de l'Union africaine non-signataire et à tout État non-membre de l'Union africaine invité à y adhérer, d'un commun accord de tous les États parties.

Les objectifs assignés à cette organisation sont : faciliter les échanges et les investissements ainsi que garantir la sécurité juridique des activités économiques ; accélérer le développement et créer un vaste marché intégré afin d'en faire « un pôle de développement ».

À ce titre, l'OHADA s'est dotée d'un système institutionnel structuré autour de trois organes principaux, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, le Conseil des ministres et le Secrétariat permanent, organe exécutif, chargé d'assister le Conseil des ministres et de coordonner la préparation et le suivi de la procédure relative à l'adoption des Actes uniformes. Deux autres organes spécialisés complètent le système institutionnel. Il s'agit de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA (CCJA) et de l'École Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA).

LE DROIT OHADA : DES RÉFORMES CLÉS

En dépit des progrès considérables, l'objectif d'attractivité de la région OHADA n'est que partiellement réalisé. Le droit OHADA présente encore des imperfections contrariant la compétitivité de son environnement juridique et économique. Sans exhaustivité, on peut citer l'absence d'uniformisation de certaines matières indispensables aux investisseurs : le droit des contrats, le droit bancaire et le droit du travail ; l'inadéquation des règles OHADA aux réalités des tissus économiques locaux majoritairement constitués de micro-entreprises ; l'absence de mises à jours du droit

comptable OHADA au regard de l'évolution des référentiels comptables internationaux. En témoigne le classement 2013 du Doing business sur les États membres de cette organisation : les 17 économies de la zone OHADA sont classées dans le dernier tiers.

La réforme de l'Acte Uniforme relatif au droit commercial général (AUDCG) et organisation des sûretés, adoptées le 15 décembre 2010, a été suivie par la réforme en cours de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE) dont l'adoption est retardée à fin janvier 2014. Le climat d'affaires étant tributaire d'une série de référentiels juridiques, le législateur OHADA s'attelle à une nouvelle réforme, celle de l'extension du droit OHADA à de nouvelles matières.

La réforme de l'AUDCG, une première étape

Brièvement, la réforme de l'AUDCG avait simplifié les procédures de création d'entreprise par :

- l'instauration de la déclaration sur l'honneur en lieu et place de l'extrait de casier judiciaire pour les demandes d'immatriculation ;
- la suppression, pour l'immatriculation des commerçants personnes physiques, de l'obligation de publication d'un avis au journal officiel ;
- l'obligation de délivrance d'un numéro d'immatriculation au moment du dépôt de la demande ;
- la dématérialisation des procédures par la reconnaissance de la signature électronique, l'informatisation du registre du commerce et du crédit mobilier, etc.

La réforme de l'AUSCGIE, un projet ambitieux

En attendant son adoption, la réforme de l'AUSCGIE corrige les imperfections de l'ancien dispositif en imposant des mesures indispensables à l'attractivité de l'environnement juridique en Afrique francophone :

- **L'introduction de la société par actions simplifiées (SAS).** La réforme prévoit d'introduire la SAS dans l'AUDSC. Les règles la régissant s'inspirent

largement du modèle français actuel. C'est un signal fort adressé aux investisseurs en quête d'une structure souple pour s'implanter en zone OHADA.

Toutefois, comme l'a souligné la Commission juridique et fiscale du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) lors de la réunion du 19 juillet 2012, il serait opportun que certaines précisions apportées dans le modèle français notamment par la jurisprudence et la doctrine soient intégrées dans la version finale du texte pour éviter les incertitudes et incompréhensions concernant le fonctionnement de la SAS.

• **La reconnaissance de la validité des pactes d'actionnaires.** Aux termes de l'article 2.1 de la réforme « *les associés peuvent conclure des conventions extrastatutaires [pactes d'actionnaires] en vue notamment d'organiser..., les relations entre associés, la composition des organes sociaux, la conduite des affaires de la société, l'accès au capital social ou la transmission des titres sociaux* ». Cette reconnaissance exprime permet de confirmer la validité des pactes d'actionnaires.

• **Le nouvel encadrement des succursales et la création des bureaux de représentation et de liaison.** Pour mémoire, l'article 120 dans sa rédaction actuelle, impose l'obligation d'apporter la succursale d'une société étrangère à une personne morale nouvelle ou préexistante de l'un des États parties dans un délai de deux ans, à moins d'être dispensée de cette obligation. En pratique, certains États membres avaient ainsi autorisé, à travers les dispenses, les sociétés étrangères à maintenir leurs succursales au-delà du délai initial de 2 ans prévu par l'OHADA, en octroyant des renouvellements de ce délai par arrêté. Le nouveau dispositif prévu dans la réforme prévoit dorénavant qu'un seul renouvellement peut avoir lieu, ce qui correspond à un délai maximal de 4 ans. Elle instaure une sanction pénale en cas de non-respect de ces exigences de l'article 120 relatif aux succursales de personnes morales étrangères. Parallèlement, la réforme prévoit également la création de bureaux de liaison et de représentation, lesquels bureaux, qui ne possèdent pas d'autonomie de gestion et de personnalité juridique propre, doivent avoir pour unique activité d'être le lien entre les sociétés auxquelles ils se rattachent et le marché de l'État dans lequel ils sont situés. Ils doivent être toutefois enregistrés au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

• **Des dispositions revisitées.** Le dispositif actuel prévoit la possibilité de recours à un acte notarié ou à un acte authentique propre à chaque État déposé au rang des minutes d'un notaire. La réforme propose la possibilité d'établissement des statuts simplement par acte notarié ou sous seing privé. Cette proposition répond à une volonté opportune de revoir la rigidité, le coût et le délai de l'établissement des statuts.

De plus, la réforme propose une nouvelle approche du régime des nullités des actes ou décisions modifiant les statuts à travers quatre hypothèses : (i) les cas des nullités établis par l'Acte Uniforme et la nullité par violation (ii) d'une disposition impérative de l'Acte

Uniforme, (iii) du droit des contrats et (iv) d'une disposition statutaire « *jugée essentielle* ». La nouvelle formulation entretient le risque d'une insécurité juridique. En effet, en introduisant la nullité par violation de certaines dispositions statutaires « *jugées essentielles* », elle impose une appréciation des dispositions statutaires qui n'est pas sans risque, entre celles jugées essentielles et celles qui ne le sont pas. Il découle également de cette qualification la reconnaissance implicite que certaines dispositions des statuts ne seraient pas essentielles, ce qui fragilise l'esprit et la force des statuts, en entretenant ainsi une réelle insécurité juridique, et ce d'autant que le texte ne précise pas les critères d'appréciation d'une disposition statutaire dite essentielle. C'est ce que souligne la Commission juridique et fiscale du CIAN en considérant qu'un tel cas de nullité expresse peut aboutir à une appréciation subjective des dispositions statutaires.

VERS UNE NOUVELLE RÉFORME

Soucieux de l'adéquation permanente de son droit à la pratique des affaires en Afrique francophone, l'OHADA a posé les prémisses d'une nouvelle réforme de son environnement juridique. En février 2013, plusieurs cabinets ont été appelés à se prononcer sur la pertinence et la faisabilité de l'extension du droit des affaires de l'OHADA à de nouvelles matières : l'affacturage, le crédit-bail, la médiation commerciale, la sous-traitance, la franchise, le règlement des conflits de lois et la circulation des actes publics et les contrats de *built operate transfer* ou partenariat public privé.

Au terme de cette réflexion globale, l'ambition des recommandations formulées a pour portée pour l'essentiel la promotion et l'encadrement juridique de cette stratégie commerciale en développement sur le marché africain.

Si la franchise s'est développée dans plusieurs pays, c'est parce qu'elle représente une stratégie de distribution qui répond à des contraintes économiques et structurelles. Ce postulat est d'autant plus vrai en Afrique subsaharienne dans la mesure où une intégration réussie des marchés locaux exige de pallier certains facteurs contraignants du climat d'affaires. Pourtant, l'accroissement de la franchise est survenu en zone OHADA sans que ne s'organise, en parallèle, un régime juridique complet et spécifique. La conséquence directe de cet état du droit national et communautaire est que la majorité des contrats de franchise est régie par des droits étrangers. Une situation qui nuit à la compétitivité et à l'attractivité des marchés locaux en réduisant, le niveau de protection du franchisé et du franchiseur.

Pourtant, l'extension du droit OHADA à la franchise est opportune puisqu'elle présente une solution à des enjeux infrastructurels et financiers importants.

Si ces réflexions venaient à aboutir sur une nouvelle réforme du droit OHADA, elles permettraient d'établir une sécurité juridique utile à la compétitivité des marchés de l'espace communautaire. ●

LES 17 ÉTATS DE L'OHADA

Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Bissau, Guinée, Guinée Équatoriale, Mali, Niger, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo et République Démocratique du Congo.



PAR
AXEL ZOMA
PRINCIPAL AU SEIN DE L'INTERNATIONAL CONSULTING GROUP
DE MERCER PARIS - RESPONSABLE DU DESK AFRIQUE

Un modèle de gestion des RH adapté à l'Afrique de l'Ouest

Axel Zoma revient sur les spécificités et les enjeux de la gestion des ressources humaines en Afrique: une population active élevée qui demande un recrutement adapté.

Les modèles de gestion des ressources humaines en vigueur en Afrique subsaharienne sont souvent inadaptés au contexte régional, car répliqués à l'identique de ceux qui ont fait leurs preuves dans les pays développés. Cela ne satisfait pas les attentes des multinationales dont les stratégies peuvent souffrir de difficultés dans la mise en place opérationnelle, ni celles des populations salariées qui ne se retrouvent pas toujours facilement dans la gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, le marché du travail en Afrique de l'Ouest est caractérisé par une insuffisance de la ressource humaine qualifiée par rapport aux besoins des multinationales. Cependant, il est important de comprendre les spécificités de ce marché pour adopter une approche adéquate.

Les multinationales désirant s'implanter en Afrique subsaharienne doivent se livrer à une analyse sociologique pour identifier la ressource humaine, la motiver et la gérer.

Tirer parti de la structure de la population active

La taille restreinte du bassin d'emploi est illustrée par la proportion de la population active travaillant dans le secteur formel, c'est-à-dire bénéficiant d'un contrat de travail. Or, ce secteur ne représente que 5 % à 20 % de la population active selon les pays considérés en Afrique de l'Ouest.

Comme le montrent les statistiques de l'OCDE, plus des trois quarts de la population en âge de travailler opèrent dans le secteur informel non agricole, et ne seront donc pas sollicités lors d'un processus de recrutement usuel. Il est important de souligner qu'une partie de cette population a eu accès à la scolarisation, même si, bien entendu, les niveaux de scolarité atteints sont variables d'un individu à l'autre. Il n'est pas rare de trouver des universitaires qui, faute de trouver un emploi ou suite à la perte du parent support de famille,

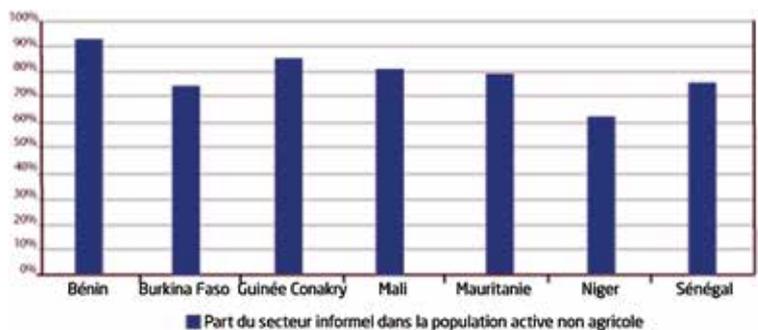
se sont retrouvés à exercer une activité professionnelle dans le secteur informel.

Un processus de recrutement repensé pour être ouvert aux personnes ayant le potentiel pour acquérir rapidement des compétences professionnelles élargirait de facto le bassin d'emploi. Ce modèle devrait s'accompagner de programmes de formation réguliers et adaptés, et la formation pourrait servir d'indicateur de mesure de performance pour ces salariés. En d'autres termes, tout ou partie de la rémunération variable pourrait être assis sur l'achèvement des programmes de formation. Ce modèle offre aux salariés une perspective d'évolution dans l'entreprise, et le niveau de leur engagement s'en trouve positivement impacté.

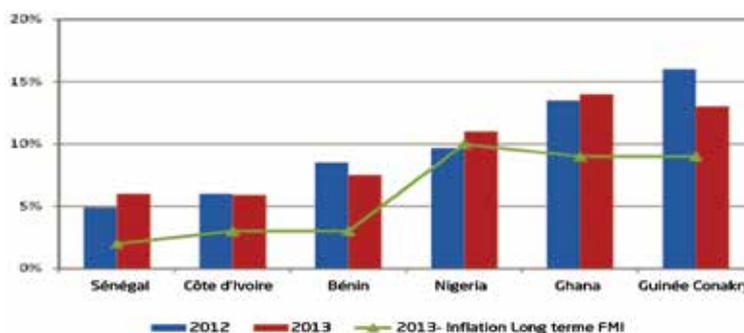
Quelle approche pour recruter les cadres supérieurs ?

L'approche ainsi décrite s'avère cependant très peu pertinente lorsqu'il s'agit de recruter des cadres supérieurs. Les compétences existent sur le continent, mais

Secteur informel dans le secteur non agricole en Afrique de l'Ouest



Augmentation de salaire en Afrique de l'Ouest



Source: enquête Mercer 2013

les multinationales ont du mal à les identifier par méconnaissance des réseaux professionnels locaux. Par conséquent, les entreprises occidentales ont souvent recours à des programmes d'expatriation pour accompagner l'encadrement de leurs opérations en Afrique de l'Ouest. Néanmoins, ces programmes restent coûteux pour les maisons mères. D'abord financièrement, car les conditions octroyées doivent garantir un niveau maximum de sécurité et de confort aux expatriés et à leur famille. Ensuite administrativement, car les services des ressources humaines doivent gérer tous les aspects liés au détachement : recherche de logement et d'école, octroi d'une couverture sociale spéciale (assistance rapatriement, affiliation aux caisses de retraite des étrangers, soins médicaux haut de gamme). Enfin cette gestion reste cyclique car les populations expatriées se renouvellent en général tous les 2 à 5 ans.

Mais depuis le début des années 2000, les Africains ayant étudié et travaillé en occident sont devenus une cible de choix des multinationales qui estiment à juste titre que cette diaspora pourra faire le lien parfait entre les deux cultures pour garantir le succès de la stratégie. Ces dernières années, se multiplient des salons de recrutement spécialisés dans les carrières en Afrique. Les multinationales ont ainsi accès à des talents rompus aux techniques managériales et désireux de valoriser leur expérience en Afrique. Il convient de noter que ces cadres appelés « *returnees* » par les groupes anglo-saxons sont recrutés à des niveaux de rémunération très élevés car ils sont parfaitement conscients de leur valeur et du prix déboursé par les multinationales pour recruter des expatriés.

Même avec une telle stratégie, il reste primordial d'adapter les modèles de gestion des ressources humaines aux spécificités de la sous-région pour garantir la motivation des salariés.

Repenser le modèle RH

Jusqu'ici, les entreprises ont eu à cœur d'offrir des augmentations salariales au-dessus de l'inflation long terme, ce qui n'a pas réglé pour autant les problématiques de motivation et de rétention.

L'engagement des salariés tiendra en l'attachement qu'ils porteront à leur entreprise, ce sentiment d'appartenir à une grande famille qui est fondamental dans les cultures africaines. Le défi consiste donc à personnaliser la relation entre l'employeur et ses salariés, de sorte qu'ils adhèrent au projet d'entreprise et se sentent intéressés par son succès.

Répondre aux priorités de vie des salariés

C'est le rôle que doivent jouer les avantages sociaux : répondre aux besoins sociologiques pour instaurer le sentiment d'appartenance. Hormis la couverture santé d'entreprise, la plupart des responsables des ressources humaines ayant en charge la région de l'Afrique de l'Ouest vous exprimeront à juste titre leurs réserves sur la perception par les salariés de

l'utilité des avantages sociaux classiques en Afrique sub-saharienne. Bon nombre d'entreprises ont eu des difficultés à négocier avec les partenaires sociaux la mise en place de régimes de retraite prévoyant une contribution des salariés. Tout prélèvement sur le salaire net est vécu comme une taxation, et entraîne l'inquiétude des salariés sur leur capacité à faire face au quotidien : logement, scolarité des enfants... Bénéficier d'un régime de retraite ou d'un plan d'épargne entreprise n'est pas une priorité pour les salariés en Afrique de l'Ouest.

Certains indicateurs financiers permettent d'en comprendre les raisons : par exemple, les taux d'emprunt bancaire des particuliers sont de plus de 10 % par an en Afrique de l'Ouest. Ainsi, l'acquisition d'un logement est une préoccupation majeure des travailleurs. Partant de ce constat, verser un pourcentage du salaire dans un dispositif de retraite par capitalisation apparaît immédiatement comme une réduction du pouvoir d'achat imposée par l'employeur.

En revanche, si l'employeur offre à ses salariés des conditions favorables d'accès aux prêts immobiliers avec des taux préférentiels, il s'inscrit à la fois dans une démarche d'engagement des salariés, mais également dans celle d'entreprise socialement responsable. Cet avantage social, courant dans les entreprises du secteur bancaire, tend à se propager dans quelques filiales de multinationales et dans certaines entreprises panafricaines. Ce dispositif répond à la fois aux problématiques d'attraction, de fidélisation et d'engagement des salariés, dans un marché du travail où le *turnover* est très élevé, notamment chez les cadres. Il a un effet positif sur l'image de l'entreprise, qui apparaît comme un employeur de premier choix. Bien entendu, plusieurs garanties devront encadrer l'octroi de ces conditions favorables d'emprunt, les systèmes en place dans les sociétés qui le pratiquent montrent que cela peut marcher.

Autre possibilité : instaurer une allocation éducation dont le montant serait indexé à l'atteinte des objectifs. Cela pourrait renforcer le système de gestion de la performance de façon efficace.

Les modèles de gestion des ressources humaines qui devront accompagner les stratégies de croissance des entreprises en Afrique de l'Ouest devront fortement s'inspirer de l'environnement sociologique dans lequel résident les leviers de rétention et d'engagement des salariés. ●



PAR
MATTHIEU ADAM
AVOCAT AU BARREAU DE PARIS, COUNSEL,
CABINET MCDERMOTT WILL & EMERY, PARIS

Fusions et acquisitions en Afrique : le contrôle des concentrations

Matthieu Adam fait le point sur les règles de droit de la concurrence appliquées par les quatre grandes organisations régionales que sont la CEMAC, le COMESA, l'UEMOA et la CEDEAO.

De nombreux pays africains ont adopté des lois sur la concurrence afin d'améliorer le fonctionnement de leur marché et attirer des investisseurs. Ces régimes diffèrent fortement d'un pays à l'autre, notamment en fonction de l'histoire de chaque pays, de sa culture ou de son appartenance à un système juridique de *common law* ou de droit civil. Même si la plupart des dispositifs africains en matière de concurrence comportent des règles relatives aux pratiques anticoncurrentielles (ententes, abus de position dominante, aides d'État, etc.), ils ne prévoient pas toujours un système de contrôle de concentrations.

La plupart de ces règles de droit de la concurrence sont assez récentes et ont, dans la majorité des cas, été élaborées à partir de la fin du XX^e siècle. Certaines d'entre elles sont donc encore au stade initial de leur développement et nécessitent des améliorations, des textes d'application ou la mise en place d'institutions afin d'être pleinement effectives.

Comme dans l'Union européenne, plusieurs pays africains ont constitué des communautés régionales qui ont été investies, en plus de leurs autres missions supranationales (promotion de zones de libre-échange, formation d'unions monétaires, etc.), d'un pouvoir de contrôle des concentrations réalisées sur le territoire de leurs États membres.

La CEMAC¹, le COMESA², l'UEMOA³ et la CEDEAO⁴ sont quatre organisations régionales africaines qui ont joué un rôle déterminant dans la promotion du développement d'un mécanisme de contrôle des concentrations au sein de leurs États membres. Cependant, en raison des différentes traditions juridiques de leurs membres respectifs, les régimes de contrôle des concentrations adoptés par ces organisations ont un champ d'application différent et sont fondés sur des concepts divergents, que ce soit sur

le plan procédural (contrôle facultatif ou obligatoire, autorités et juridictions régionales responsables du contrôle, contrôle des concentrations a priori ou a posteriori, etc.) ou des règles de fond (seuils, critères de contrôle, engagements, sanctions, etc.). Il doit être également relevé qu'au sein d'une même organisation régionale, les législations nationales de ses États membres relatives au contrôle des concentrations sont parfois fondées sur des concepts totalement opposés.

Ces régimes régionaux de contrôle des concentrations ont chacun des caractéristiques clés, pertinentes pour les sociétés impliquées dans des opérations de fusions et acquisitions en Afrique.

LA CEMAC, UN CONTRÔLE PRÉCIS

Le règlement n° 1/99/UEAC-CM-639 de la CEMAC du 25 juin 1999 dispose que les concentrations de dimension communautaire doivent faire l'objet d'une notification préalable à l'Organe de surveillance de la concurrence (OSC) de la CEMAC et d'un contrôle au regard du droit des concentrations. Seules les concentrations atteignant l'un des seuils alternatifs suivants sont considérées comme étant de dimension communautaire :

- deux au moins des entreprises concernées réalisent sur le marché commun un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de francs CFA chacune ;
- les entreprises parties à l'opération détiennent ensemble 30 % du marché.

Le règlement détaille la procédure de contrôle applicable. Le Conseil régional de la CEMAC doit rendre une décision provisoire dans un délai de deux mois à compter de la date de notification et une décision définitive dans un délai de cinq mois.



Une bonne connaissance de ces règles s'impose aux entreprises intervenant sur le continent africain

De façon comparable au système en vigueur dans l'Union européenne, le règlement dispose qu'une concentration de dimension communautaire relève de la compétence exclusive de la CEMAC, précisant ainsi clairement que les États membres ne disposent d'aucune prérogative en matière d'examen des concentrations atteignant les seuils régionaux.

LE COMESA, UNE PROCÉDURE CÔUTEUSE

Le règlement COMESA de décembre 2004 prévoit également une procédure de contrôle des concentrations obligatoire, applicable à toute concentration ayant un effet sensible sur le commerce entre les États membres et restreignant la concurrence sur le marché commun. Il convient toutefois de noter que le règlement ne s'applique pas aux pratiques expressément exemptées par un droit national. Le contrôle est effectif depuis janvier 2013 et a donné lieu à une dizaine de notifications en 2013.

Deux conditions cumulatives déclenchent l'obligation de notifier une concentration auprès de la Commission du COMESA :

- l'acquéreur et la cible, ou l'un ou l'autre de l'acquéreur ou de la cible, exercent des activités dans au moins deux États membres
- le seuil relatif à leur chiffre d'affaires annuel ou à leurs actifs combinés définis par le *Board* du COMESA est dépassé. Ce seuil est actuellement fixé à zéro, ce qui signifie qu'une notification est nécessaire dès lors que les activités des parties ou de l'une d'entre elles sont situées dans au moins deux États membres.

La procédure est détaillée dans le règlement : la Commission doit rendre sa décision dans un délai de 120 jours à compter de la date de notification. Elle peut demander une prolongation au *Board* si une période d'examen plus longue est nécessaire après en avoir informé les parties.

La Commission peut également contraindre les parties à une concentration non notifiable, à déposer une notification s'il apparaît que la concentration est susceptible de faire obstacle, de diminuer la concurrence, ou d'être contraire à l'intérêt public.

On notera que la procédure est coûteuse puisque les frais administratifs de notification peuvent atteindre 500 000 USD.

L'UEMOA, DES INCERTITUDES QUI PERSISTENT

Contrairement aux systèmes de contrôle des concentrations régionaux mentionnés plus haut, la législation UEMOA (en particulier le règlement n° 02/2002/CM/UEMOA du 23 mai 2002) ne comporte aucune procédure de contrôle préalable des opérations de concentrations. Toutefois, l'article 4 §1 du règlement n° 02/2002 dispose que les opérations de concentration constituent une pratique assimilable à un abus de position dominante, lorsqu'elles créent ou renforcent une position dominante ayant pour

conséquence d'entraver de manière significative une concurrence effective à l'intérieur du marché commun. Lorsqu'est portée à la connaissance de la Commission de l'UEMOA, une concentration comparable à un abus de position dominante, elle peut ordonner aux parties impliquées de mettre un terme à l'opération (si elle n'a pas été signée ou finalisée) ou de revenir à l'état précédant l'opération (c'est-à-dire l'équivalent d'une mesure de « déconcentration »), de modifier ou de compléter l'opération, ou de prendre toute mesure nécessaire permettant de garantir ou de rétablir une concurrence suffisante.

Il existe néanmoins une possibilité pour les parties d'obtenir l'autorisation de réaliser leur opération. En effet, par l'intermédiaire de la procédure de l'attestation négative, les parties à une concentration ont la possibilité de demander à la Commission son avis sur la compatibilité d'une concentration avec les règles précitées. Une telle demande doit être déposée par les parties concernées et peut être présentée à tout moment, soit avant soit après la signature et la réalisation de l'opération envisagée.

La Commission dispose d'un délai de six mois à compter de la date du dépôt pour accorder l'attestation négative demandée ou pour déclencher une procédure contentieuse contradictoire par l'intermédiaire de la communication de griefs aux parties si l'opération soulève des préoccupations sérieuses en matière de concurrence. Dans un tel cas, la Commission doit rendre sa décision dans un délai de 12 mois.

En vertu du Traité UEMOA, les règlements de l'UEMOA ont un effet direct et obligatoire dans les États membres (et ceci, en dépit de toute législation nationale contraire, qu'elle soit antérieure ou postérieure) étant précisé que la compétence des institutions de l'UEMOA ne semble pas être limitée aux pratiques ayant un effet sur le commerce entre les États membres ou mises en œuvre simultanément dans plusieurs États membres. Cette interprétation a été confirmée par un avis de la Cour de Justice de l'UEMOA du 27 juin 2000. Par conséquent, les autorités et les juridictions nationales ne disposent que d'un pouvoir subsidiaire en matière de contrôle des concentrations, principalement d'assistance de la Commission.

Compte tenu des incertitudes inhérentes à la mise en œuvre de ces règles, la sécurisation des acquisitions réalisées dans l'UEMOA par des opérateurs nécessite une analyse concurrentielle préalable, ce d'autant plus si les activités concernées dans le marché commun sont importantes.



LA CEDEAO, UNE DÉFINITION AMBIGUË

La réglementation de la CEDEAO (Acte additionnel A/SA.1/06/08 du 19 décembre 2008) ne prévoit pas une procédure de contrôle *a priori* des concentrations ou même une procédure d'attestation négative à l'instar de ce qui existe dans l'UEMOA. La réglementation indique simplement que « *les fusions, rachats, coentreprises ou autres formes de prise de contrôle, y compris les directions imbriquées, de caractère horizontal, vertical ou hétérogène, entre entreprises ou parmi elles, sont interdites lorsque la part de marché qui en résultera au sein du Marché Commun de la CEDEAO ou dans une partie substantielle de celui-ci pour tout produit, service, filière commerciale ou activité touchant au commerce, risque de créer une position de force ayant pour conséquence une réduction effective de la concurrence* ». De telles concentrations interdites sont déclarées nulles de plein droit et sans effet juridique dans tout État membre de l'espace CEDEAO. Cependant, la réglementation prévoit une exception à caractère politique en disposant que des concentrations interdites peuvent être autorisées ou exemptées si « *la transaction en cause est d'intérêt public* ».

L'absence de seuils précis et la définition ambiguë de ce qui pourrait être considéré comme une concentration interdite imposent un examen attentif de toute opération envisagée afin de réduire le risque de remise en cause de celle-ci postérieurement à sa mise en œuvre.

L'existence de cette autorité régionale disposant d'une compétence en matière de contrôle des concentrations concernant certains d'États membres qui appartiennent également à l'UEMOA pourrait soulever des conflits de compétence dans le futur, même si ces deux autorités régionales ont fait preuve à ce jour d'une volonté de coopération afin d'harmoniser leurs approches.

Ainsi, en fonction de leur taille et des opérateurs concernés, les opérations de concentration réalisées sur le continent africain sont susceptibles de relever des législations de contrôle des concentrations de plusieurs pays et/ou d'une ou de plusieurs organisations régionales. Bien que des statistiques ne soient pas toujours disponibles dans les territoires concernés, de nombreuses opérations (par exemple dans les secteurs miniers, de l'énergie et des infrastructures) sont soumises à des obligations de notification en Afrique.

En pratique, certaines des règles évoquées sont susceptibles de soulever des difficultés en raison d'interprétations divergentes et/ou incertaines, et les parties à une opération réalisée à l'intérieur de certains territoires préfèrent parfois déposer par sécurité une notification à la fois au niveau national et communautaire.

En tout état de cause, les sociétés participant à des opérations de fusions et acquisitions en Afrique doivent tenir compte des contraintes et des obligations

imposées par les règles de concurrence régionales et nationales. La conformité aux règles de contrôle des concentrations est essentielle, compte tenu des sanctions administratives et/ou pénales importantes et d'autres sanctions pouvant généralement être imposées aux sociétés impliquées, tant au niveau national que communautaire, outre le fait que l'annulation de l'opération concernée est encourue en cas de non-conformité. Une bonne connaissance de ces règles s'impose aux entreprises intervenant sur le continent africain, tant pour s'y conformer elles-mêmes que pour les utiliser le cas échéant offensivement en contestant une opération de concentration réalisée par un concurrent. ●

1. Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale: Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale, République Centrafricaine et Tchad.

2. *Common Market for Eastern and Southern Africa* : Burundi, Comores, Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Libye, Seychelles, Madagascar, Malawi, Ile Maurice, République Démocratique du Congo, Rwanda, Soudan, Swaziland, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.

3. Union Économique et Monétaire Ouest Africaine: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

4. Communauté Économique Des États de l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.



Cloud
Computing
World expo



Solutions
DataCenter
Management

9 et 10 avril 2014

CNIT - Paris La Défense

Toutes les **solutions IT** de demain, dès aujourd'hui !

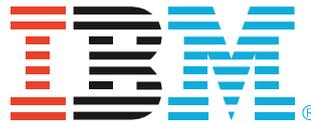
5^{ème} édition



Diamond Sponsor

Cloudwatt

Platine Sponsors



Business
Services

Gold Sponsors

Alcatel-Lucent
Enterprise

Schneider
Electric

SFR Business Team
Faire équipe avec vous

Partenaire institutionnel



Partenaire Presse

finance&gestion

www.cloudcomputing-world.com | www.datacenter-expo.com



PAR
JOSEFIËN GLAUDEMANS
MANAGING PARTNER OF BUCK
CONSULTANTS INTERNATIONAL

Support Center Opportunities in the sub-Sahara-region

For support centers there is a new kid on the block: Africa. Many languages are available in large numbers at attractive cost levels. Is Africa an alternative for more expensive European countries? Can Africa be a near shore alternative for companies who want to re-shore back from Asia for quality and labour market competition reasons?

Sofficially, the geographical region of sub-Sahara Africa consists of 48 countries and the total land mass of this geographical region is 3 times that of the USA. It is also a very diversified continent with a large diversity in languages and cultures. Due to the colonial legacy there is a strong language and cultural affinity with many of the former European colonizers (including the British, French, Portuguese and Italian and to a lesser extend German, Belgium

and Dutch). North Africa is not formally part of the sub-Sahara region, hence the distinction in the figures below.

Strong GDP growth and urbanization trend

It is projected that 11 of the world's fastest growing economies until 2017 will be African. Sub-Sahara African economic output (measured in GDP growth rates) has tripled in the last 10 years and is expected

Overview of the most populous countries and cities in sub-Sahara Africa

Country	Population 2012 (mln)	Growth rate 2012 (%)	Largest city	Population city (mln)
Nigeria	163.1	2.55	Lagos	8.0
Ethiopia	85.1	2.90	Addis Ababa	3.3
South Africa	50.8	-0.41	Johannesburg	4.0
Tanzania	46.4	2.85	Dar es Salaam	2.5
Kenya	41.8	2.44	Nairobi	3.0
Uganda	34.6	3.30	Kampala	1.2
Ghana	25.1	2.20	Accra	2.0
Mozambique	24.0	2.44	Maputo	1.8
Madagascar	21.4	2.68	Antananarivo	1.4
Côte d'Ivoire	20.2	2.04	Abidjan	4.5
Cameroon	20.1	2.08	Douala	2.5
Burkina Faso	17.0	3.07	Ouagadougou	1.0
Mali	15.9	3.02	Bamako	1.8
Malawi	15.4	2.76	Lilongwe	0.6



to almost double again in the coming 5 years. In sub-Saharan Africa especially telecom, banking, retail and construction are flourishing. However, note that services currently already account for almost 60% of GDP, with natural resources around 18% and agriculture and manufacturing at around 12% each. Another striking characteristic of the sub-Saharan region is that it is nearly as urbanized as China. In Africa about 40% of the population is urban, where in India for example this number is only 30%. As a result there are many reasonably sized cities and growing in the region.

Foreign Direct Investment flows

The total foreign direct investments (FDI) into Africa increased the last years. South Africa remains the most popular destination receiving most foreign direct investment projects, followed by Egypt, Nigeria and Kenya. Also Ghana, Tanzania, Angola and Mozambique in sub-Saharan Africa attract new projects predominately in financial services, business services and communications. While the US, French and Indian investment in Africa decreased, the investment from the UK, China, UAE and Finland grew in 2012. Worth noting is the fact that South Africa is an important investor in the African continent, but that also Kenya is investing significantly in other African countries.

Support Centers in sub-Saharan Africa

North Africa (especially Morocco, Tunisia and Egypt) already have a well-developed support center industry with many of the leading international BPO services providers but also larger captive centers for many multinational companies. South Africa is on a similar development path: the support center industry is well established there, with impressive captive centers such as Amazon, HP, Lufthansa, Shell, Siemens and Virgin and leading BPO service providers such as Serco, Sykes, Teleperformance, Teletech and WNS. Ghana also has some strong case studies for amongst others Xerox (ex ACS), Ericsson and Nestlé's pan-African Shared Services Center. Kenya is a runner up, with several local support centers including KennCall and Airtel, but also international BPO service providers such as Digital Divide Data and more recently Genpact's investment in Nairobi.

Based on the recent back office investments, the national development agencies and governments now embrace the BPO potential of their countries. In Nairobi, Kenya, the government and the University of Nairobi established a training center for BPO & IT services, where 5,000 students are expected to graduate every year. This initiative will be rolled out to other East African countries. In Kampala, Uganda, the government recognized that the outsourcing industry is a strategic sector to enhance economic growth and reduce youth unemployment. As a result 3,000 students are trained in BPO skills and a

Top Ten FDI

African FDI destinations	Countries FDI origin				
	2011	2012	2011	2012	
South Africa	159	154	UK	90	98
Egypt	52	60	USA	124	97
Nigeria	50	60	South Africa	61	75
Kenya	58	54	UAE	25	56
Morocco	95	51	India	64	41
Ghana	47	39	France	64	39
Tunisia	40	31	China	29	37
Tanzania	35	31	Germany	32	30
Angola	37	28	Kenya	20	21
Mozambique	26	25	Finland	3	19

(nr. of new FDI projects, 2011-2012)

Source: fDi Markets, 2013

250 seat incubator BPO call center has been created. At the same time the government developed guidelines for provision of government incentives including IT infrastructure to BPO and KPO operators.

Practical tips & tricks

During our projects we have experienced the following practicalities while doing business in sub-Saharan Africa:

- **Demographics:** there is a strong urbanization trend in the region and the population is very young. In some countries (like Tanzania) more than half of the population is below 15 years of age. However life expectancy is also relatively short with about 50 to 55 years. In addition there is a strong growing middle class of consumers in the region. At the moment 27 out of the 48 sub-Saharan African countries already have a middle in-come status, but in 2025 it is projected that 40 countries will have this status.

- **Labor cost:** Compared to Europe & the US attractive cost savings can be achieved, although within the sub-Saharan African region there is a wide salary spread. Highest salaries can be found in South Africa followed by West Africa (Senegal, Ghana and Ma-li). Eastern Africa (Uganda, Kenya and Mozambique) has lower salaries in general.

- **Labor regulations:** in general, the African countries have longer working weeks than in Europe, more flexible hiring and firing regulations, less women employment and summer working times (and where an Islamic influence is relevant: a Sunday till Thursday working week and shorter shifts during Ramadan). The unionization degree differs and is for example low in Kenya, Uganda and Mauritius and higher in Ghana.

- **Accessibility:** Intercontinental air connections are okay, as long as there are direct connections to your city of origin. Intra-African flight connections are



Make sure that you perform a risk assessment to understand these country specific risks in more detail

▶ inefficient, public transport is less developed (organized by bus companies for own employees) and there can be significant congestion within the larger cities seriously impacting local travel time.

- **IT infrastructure:** is of high quality (at relative high but quickly decreasing cost) in South Africa and of average quality in the sub-Saharan region (Ghana, Kenya, Tanzania, Mauritius). The larger and capital cities generally have fiber optics available to selected locations.

- **Real estate:** state-of-the-art office space is relative expensive and availability is not everywhere guaranteed. Especially for projects with a strict time line, checking the available office space early in the process is strongly advised.

- **Incentives:** there are various incentive programs for support centers (employment, training and tax incentives and in some cases also for real estate) available in the more mature and established countries. In the upcoming areas the incentive programs are under development and based on your negotiation skills.

- **Doing business:** 'everything has a price', also in Africa. Sub-Saharan Africa can offer a significant 'size of a price' if you locate your support center there, but you should always understand your own risk-reward ratio for any project in the region.

Africans are well educated, loyal and hardworking people, which are inspired by careers in the support center industry. Accessibility (physical and telecom) can be challenging especially outside the main cities in the center of the African continent. Also, there are specific risks involved with doing business in the region (such as climate risks including droughts and flooding but also a risk of doing business). Make sure that you perform a risk assessment to understand these country specific risks in more detail. ●

Conclusions & key take a ways

Subsaharian Africa is one of the regions in the world with a growing economy and market. It is still a relatively unexplored territory with growth, revenue and cost saving potential, especially for pioneers willing to invest with a long(er) term perspective. The region offers large cities with native language speakers (at least for English, French & Portuguese) in attractive labor markets with very attractive labor costs. The

High level analysis of selected African countries (sample)

	Language skills/former colonies*	Size Support Center Community	Cost level
South Africa	English, German	Mature/Large Size	Medium
Morocco	Arabic, French, Spanish	Mature/Large Size	Medium
Egypt	Arabic, English, French, German, Italian	Hindered/Large Size	Medium
Mauritius	English, French	Mature/Medium Size	Medium
Tunisia	Arabic, French, Italian	Mature/Medium Size	Medium
Senegal	French	Upcoming/Small Size	Low
Kenya	Swahili, English	Upcoming/Small Size	Low
Ghana	English	Upcoming/Small Size	Low
Ethiopia	Amharic, English	Immature/Very Small	Low

*The first language is the official language, followed by the other main languages spoken in a country

Source: experiences BCI, 2013



PAR
FABIEN POGGI
DIRECTEUR EXPORT,
SAGE FRANCE

Les enjeux d'une bonne gestion dans un déploiement en Afrique

Une entreprise française entreprenant une démarche à l'international, et particulièrement en Afrique, doit nécessairement déterminer les enjeux et les problématiques locales. Intégrer la proximité dans une vision globale, voilà la clé!

Quelques 90 000 entreprises françaises ont aujourd'hui une démarche à l'international (dont 20 % de primo-exportatrices tous les ans), et parmi elles, plus de 62 000 ont une activité en Afrique. Zone de forte croissance depuis 10 ans, le continent africain est devenu une « nouvelle frontière » en pleine mutation économique, drainant des investissements du monde entier. Historiquement très présentes en Afrique de l'Ouest, les entreprises françaises sont désormais confrontées à un double enjeu : celui de comprendre les mutations de ces zones de forte croissance, et la nécessité de rester compétitives devant la multiplication des acteurs économiques qui y opèrent.

Pour les entreprises qui s'installent dans une démarche à l'international, les choix à faire dans l'évolution de leur système informatique de gestion peuvent se révéler un véritable casse-tête. En effet, elles sont confrontées à une double problématique : respecter les contraintes réglementaires des territoires adressés, et répondre en même temps aux besoins de reporting et de pilotage de l'entreprise.

C'est d'autant plus vrai dans une zone en pleine modernisation comme l'Afrique de l'Ouest, où l'on doit pouvoir à la fois s'adapter au contexte local tout en s'inscrivant dans un cadre plus global, désormais interconnecté au reste du monde.

IDENTIFIER LES ENJEUX

Comprendre ces enjeux, et pouvoir exprimer les besoins qui en découlent, constitue un réel défi pour des entrepreneurs plutôt concentrés sur la recherche de nouveaux marchés, et sur la pertinence de leurs offres.

Pour les entreprises ou les groupes déjà structurés,

on trouve trois grandes logiques dans les systèmes mis en œuvre :

- une solution de type ERP¹ ou FRP² pour les organisations plutôt globales ;
- au contraire, des solutions locales et modulaires pour les structures plus autonomes et/ou davantage diversifiées ;
- ou alors une approche mixte de type « suite financière » avec pilotage local de l'activité et consolidation au niveau « Groupe », pour des organisations intermédiaires.

Pour les PME, notamment les petites, ce clivage est moins net. La vulgarisation d'outils relationnels, la généralisation du web et des technologies mobiles, l'avènement de nouveaux logiciels de pilotage d'entreprise, l'arrivée d'applications hébergées... bref, tout un panel de nouvelles technologies, offrent aux PME un large éventail de possibilités au moment de choisir un outil de gestion.

Pour autant, une technologie accessible ne garantit pas automatiquement son utilité. Les PME aspirent à la simplicité et ont une approche très pragmatique de ces questions. Elles doivent pouvoir disposer d'une solution de gestion qui leur ressemble, surtout dans un déploiement international.

LES PROBLÉMATIQUES DE LA GESTION D'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'OUEST

D'une manière globale, les entreprises exportatrices doivent intégrer à leurs logiciels de gestion le respect des normes des différents pays dans lesquels elles opèrent. Les initiatives normatives que sont par





En Afrique de l'Ouest, le cadre réglementaire s'avère plus structurant qu'on peut le penser

► exemple les standards comptables internationaux IAS/IFRS³, ou l'harmonisation SEPA⁴ en Europe, ne répondent qu'en partie à la complexité posée par le fait d'opérer à l'international. En Afrique de l'Ouest, le cadre réglementaire s'avère en effet plus structurant qu'on peut le penser, au travers des normes *Syscoa-Ohada*, notamment, qui tout en convergeant vers les référentiels comptables IAS/IFRS, divergent en bien des sujets.

Adapter un plan comptable, traiter la gestion en multidevise et disposer dans son logiciel de la langue locale ne suffit pas. Les registres de taux et de taxes, les états déclaratifs liés à la fiscalité, les documents douaniers ou les plans de paie par exemple, posent tout autant de problèmes dans la gestion quotidienne.

À ces questions légales, fiscales et sociales, viennent en effet s'ajouter des contraintes structurelles. En effet, si les entreprises exportatrices comprennent vite les enjeux de l'économie globalisée, ce sont pour 99 % d'entre elles des PME de moins de 500 salariés (Insee). Une faible minorité peut compter sur un DSI « Groupe » ou s'appuyer sur un schéma directeur ; elles manquent de temps et disposent de peu de ressources.

Malgré tout, les PME actives à l'international doivent sécuriser leurs données et consolider des informations fiables, en cohérence avec la réalité d'une implantation locale. Elles doivent pouvoir déployer des règles de gestion « Société » et de « Reporting Groupe », tout en pilotant simplement l'activité économique et financière quotidienne.

Enfin, au-delà de l'organisation de l'entreprise à l'international, ses pratiques managériales sont des critères tout aussi déterminants :

- Ses règles de gestion sont-elles structurantes ?
- L'entreprise globalise-t-elle ses processus ?
- Est-elle structurée autour d'un métier ou plutôt diversifiée ?
- Ses implantations à l'étranger sont-elles plutôt autonomes ?
- Quelle agilité requiert leur contexte local ?

LA DÉMARCHE À SUIVRE ET LES PIÈGES À ÉVITER

Il faut tordre le cou aux idées reçues : il est tout à fait possible pour une PME de se doter d'une solution de gestion qui traite des problématiques locales, dans un contexte international, sans devoir se saigner à blanc ni s'équiper d'une « usine à gaz ».

Il faut tout d'abord cadrer son budget et avoir l'œil sur les postes clés, notamment le poste « services » qui compte généralement pour plus de 50 % dans l'investissement total.

La maîtrise des coûts de mise en œuvre et de possession, constitue un des enjeux clé d'une bonne démarche. On privilégiera donc des solutions orientées « Utilisateurs » avec plusieurs niveaux de préparamétrage, faciles à utiliser et qui se déploient rapidement.

De même, le choix de la simplicité implique que l'on valide l'évolutivité de la solution choisie. On misera de préférence sur des partenaires intégrateurs locaux, qui proposent une méthodologie d'implémentation éprouvée.

Enfin, on vérifiera l'existence de références dans les pays concernés : auprès des filiales internationales mais également dans le tissu de PME locales ; ce qui offre une garantie de compréhension du cadre réglementaire.

VISION GLOBALE, APPROCHE LOCALE

L'enjeu principal reste la proximité. Cette dernière prend tout son sens pour les utilisateurs des PME : elle doit passer par une présence « physique » et ne peut se limiter à une assistance hotline ou à un accès à une Web-assistance.

À l'heure du choix, une entreprise privilégiera un éditeur disposant d'un réseau d'intégrateurs dans les pays qu'il prétend adresser, avec à la clé, le bénéfice d'une double valeur ajoutée : celle de la proximité d'un support local expert, et celle de la pérennité en choisissant un éditeur de dimension internationale.

Pour un éditeur, accompagner des PME à l'international relève d'une stratégie de développement et non pas d'une série d'opportunités guidées par quelques projets glanés ici et là. Cette stratégie ne peut raisonnablement s'exprimer qu'au travers d'équipes dédiées à l'Export, qui garantissent le niveau des représentations locales, comprennent les enjeux de chaque marché, et rencontrent régulièrement les utilisateurs, mêmes lointains. ●

1. Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

2. Finance Resource Planning

3. International Financial Reporting Standard / International Accounting Standard (normes comptables internationales)

4. Single Euro Payments Area (Espace unique de paiement en euros)



ANDRÉ GUYARD

FONDATEUR DE GLOBAL LEADERSHIP SUPPORT, CHARGÉ DE COURS À HEC PARIS

« Cap sur l'Afrique de l'Ouest »

Plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest comme le Togo, le Gabon, ou la Côte d'Ivoire ont engagé la réforme de l'État à partir d'une vision à long terme « *devenir un des pays émergents en 2025* ». La France participe à cet effort dans différents domaines comme la formation des cadres de l'État (HEC Paris - Executive Education). Les objectifs de ce programme sont ambitieux et sont tournés vers le développement d'une culture et d'une pratique managériale par la professionnalisation des responsables de l'action publique, et la mutation du rôle des pouvoirs publics de l'administration régulatrice, initialement basée sur le contrôle vers l'action publique. Les fondamentaux sont les suivants : servir l'utilisateur comme un client, simplifier et personnaliser le service, développer le dialogue public/privé, développer la gestion des ressources humaines par la compétence et la performance, créer une culture du résultat.

Des programmes ambitieux

Les institutions comme les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Confédérations patronales locales emboîtent le pas à la réforme des relations public-privé et le développement d'une culture managériale plus moderne, reposant sur le mode collaboratif et l'engagement individuel, une révolution sur un continent à forte structure hiérarchique.

La Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, qui regroupe 8 pays, a décidé de faire de même, montrant ainsi le chemin de l'évolution dans ses relations avec les entreprises, les investisseurs et les institutions internationales.

Le partenariat stratégique entre la BCEAO et HEC Paris ouvre la porte sur la mise en place d'un vaste projet de formation pluriannuel des managers et des cadres dirigeants des banques et des établissements financiers des huit états de l'UEMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) dans le cadre de l'activité de son Centre de formation (COFEB).

De plus, certains pays comme le Gabon ont mis en place un programme de retour au pays pour les BAC +2

minimum formés en Europe ou en Amérique du Nord, avec des conditions très avantageuses pour les familles intéressées.

De façon générale, les PME africaines de l'Ouest font face à des obstacles sur la route de la croissance, comme le manque de compétences locales et un encadrement inadapté à l'évolution des technologies et des mentalités.

Investir dans le nouveau moteur de la croissance mondiale ?

Investir et se développer en Afrique comme dans tout pays émergent, requiert une bonne dose de prise de risque, mais aussi une approche totalement moderne des relations managériales et opérationnelles avec les acteurs locaux. En effet, on constate que la reproduction des schémas opérationnels traditionnels français qui, certes ont fait leur preuve en son temps, ne fonctionne pas dans ces pays en pleine émergence.

Les interlocuteurs sont jeunes, plutôt génération Y, férus de technologies et complètement acquis aux méthodes de management modernes.

L'investisseur devra se positionner par rapport à une culture d'entreprise de type anglo-saxonne, c'est-à-dire des valeurs et des pratiques reposant sur :

- des relations de coordination plutôt que de subordination ;
- un engagement individuel plutôt qu'essentiellement hiérarchique ;
- une culture du résultat dans les engagements pris et le suivi des opérations ;
- une prise de risque assurant l'innovation et la flexibilité ;
- une capacité à capitaliser sur la diversité culturelle, intellectuelle et ethnique ;
- un sens de la responsabilité sociale et environnementale.

Bon nombre de nos PME, pour des raisons historiques et culturelles fortes tardent dans ce domaine, alors qu'envoyer des VIE et des jeunes reste un facteur clé de succès.