



# Guide du développement SUR LE CONTINENT AFRICAIN



Introduction .....	3
<b>PARTIE 1 : POURQUOI SE DÉVELOPPER EN AFRIQUE ?</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 2 : COMMENT CHOISIR SA DESTINATION ?</b>	<b>6</b>
2.1 Quels critères pour choisir son pays cible ? .....	6
2.2 Comment appréhender les caractéristiques juridiques des différents pays ? .....	11
2.3 Comment financer son développement en Afrique ? .....	18
<b>PARTIE 3 : COMMENT M'IMPLANTER EN AFRIQUE ?</b>	<b>22</b>
3.1 Comment mettre en place un partenariat ? .....	23
3.2 Quel est l'intérêt de constituer une filiale locale ? .....	29
3.3 Est-il préférable de privilégier un développement par acquisition ? .....	34
<b>PARTIE 4 : COMMENT PÉRENNISER MON DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE ?</b>	<b>38</b>
4.1 Quelle approche en matière de ressources humaines ? .....	38
4.2 Quels outils/procédures de pilotage ? .....	44
Contributeurs .....	52

## INTRODUCTION

*Le continent Africain compte aujourd'hui 7 des 10 économies les plus dynamiques au monde, cette croissance étant portée à plus long terme par de puissants vecteurs démographiques, avec une population qui devrait progresser de 1,2 milliard d'habitants à plus de 4 milliards en 2100 selon l'Unicef.*

*Cette croissance s'accompagne de besoins grandissants dans différents domaines. Sont concernés les enjeux liés à l'alimentation (production agricole, transformation des matières premières, logistique associée, ...), à l'urbanisation (construction, transports, énergie, gestion de l'eau et des déchets...), aux besoins d'une classe moyenne en plein essor (biens de consommation, services culturels...), à l'éducation, ou encore au développement des infrastructures de santé.*

*Ainsi, le continent Africain représente aujourd'hui une réelle opportunité d'investissement et de croissance pour la majorité des entreprises situées en France et en Europe.*

*La mise en œuvre d'une politique de développement nécessite toutefois de s'atteler à la gestion d'un certain nombre de complexités. Celles-ci proviennent essentiellement de la large variété des situations qui existe au sein des pays, et ce dans un contexte où la répartition de l'activité entre différents pays permet de mieux distribuer les risques. Ces risques sont en effet associés à tout déploiement sur des économies en développement, ou sont encore relatifs à la gestion de complexités opérationnelles telles que le pilotage des ressources humaines ou encore à la parfaite maîtrise des flux financiers et des données comptables.*

*L'objectif principal de cet ouvrage est de proposer un certain nombre de « points d'attention » au dirigeant d'entreprise afin de l'aider à se poser les questions essentielles face à l'opportunité de développement que constitue le continent Africain.*



# POURQUOI SE DÉVELOPPER EN AFRIQUE ?

*Les raisons les plus souvent évoquées s'agissant de l'intérêt d'un développement sur le continent Africain reposent sur la croissance du continent, sa vigueur démographique, ou encore sur l'accès aux ressources naturelles :*

- **Une croissance économique forte et résiliente** : croissance moyenne du PIB de 5 % depuis 2002, malgré les ralentissements de l'économie mondiale. L'Afrique subsaharienne abrite 7 des 10 économies les plus dynamiques du monde (et 10 des 20 plus grandes).
- **Une croissance démographique africaine soutenue** : l'Afrique est le deuxième plus grand continent du monde (surface et population) et compte plus d'un milliard trois cents millions d'habitants et 52 villes de plus d'un million d'habitants. La population Africaine est la plus jeune du monde, avec un âge moyen de moins de 20 ans, et un niveau d'éducation qui s'améliore : selon les projections, près de 100 millions de jeunes auront suivi un enseignement secondaire en 2020 contre 69 millions en 2010.
- **Un continent richement doté en ressources naturelles** : l'Afrique détient une part importante des réserves mondiales de ressources, à titre d'exemple, le continent concentre 10% des exportations mondiales de pétrole.

Au cours de la dernière décennie, moins du tiers de la croissance du PIB réel du continent Africain est imputable aux ressources naturelles et la grande majorité de la croissance a été et devrait plutôt continuer à être tirée par les dépenses de consommateurs, l'industrie et les services, avec une importance croissante accordée au marché intérieur.

Ainsi, il est utile de rappeler que chaque entreprise peut trouver sur le continent africain une réponse à ses enjeux propres, qu'il s'agisse d'enjeux d'accès à un bassin de production, ou d'accès à des débouchés commerciaux, voire dans certains cas d'accès à des technologies, avec notamment :

- **Une main-d'œuvre croissante** : plus de 736 millions de personnes en âge de travailler, chiffre qui devrait atteindre le milliard d'ici 2030, créant ainsi la plus grande main-d'œuvre au monde, dépassant à la fois la Chine et l'Inde ;
- **Une augmentation du pouvoir de consommation des Africains** : la classe moyenne africaine compte plus de 310 millions de personnes, soit près de trois fois plus qu'en 1990. La consommation privée en Afrique est déjà supérieure à celle de l'Inde ou de la Russie, elle a augmenté de plus de 550 milliards de dollars entre 2000 et 2010 et devrait encore augmenter de 410 milliards de dollars d'ici 2020 (projection à plus de 2.000 milliards de dollars en 2025) ;
- **Une urbanisation rapide** : l'Afrique s'urbanisera plus vite que toute autre région du monde, avec près de 190 millions de personnes additionnelles qui se déplaceront vers les zones urbaines d'ici 2025 ;
- **Un continent source d'innovations** : L'Afrique est le berceau de la première monnaie mobile, M-Pesa, Internet pourrait représenter 10 % du PIB d'ici 2025 et constitue également le marché à la croissance la plus rapide pour l'énergie hors réseau « Off Grid ». Ainsi, le manque d'infrastructures préexistantes est devenu une force en conduisant le continent à passer directement aux technologies les plus récentes, et ce, dans de nombreux domaines.

Enfin, cette croissance du continent s'accompagne d'un environnement de plus en plus favorable à la pratique d'une activité commerciale, et l'on peut plus particulièrement citer :

- **Une intégration régionale croissante** : l'intégration régionale continue d'offrir des opportunités de croissance supplémentaires aux entreprises de premier plan qui souhaitent s'étendre sur des marchés adjacents et / ou complémentaires. À ce jour, l'intégration régionale a été principalement menée par le secteur privé. L'intégration régionale devrait à l'avenir être renforcée par la mise en œuvre d'initiatives réglementaires et stratégiques au niveau continental.
- **Une amélioration progressive de la gouvernance** : les États africains continuent d'évoluer. Nombre de pays du continent s'éloignent du pouvoir autocratique, et des démocraties stables se développent avec des structures dirigeantes hybrides. La gouvernance macroéconomique s'est considérablement améliorée : la dette publique et l'inflation ont diminué grâce à l'allègement de la dette et à l'amélioration du savoir-faire et de la manière dont les gouvernements exercent leurs pouvoirs, et de la gouvernance des banques centrales locales.



# COMMENT CHOISIR SA DESTINATION ?

*Compte-tenu de la grande diversité des situations locales sur le continent Africain, un projet de développement doit plutôt s'inscrire dans une logique d'extension géographique progressive sur le continent, ne serait-ce que pour graduellement limiter les impacts d'une évolution conjoncturellement moins favorable dans un pays donné. L'évolution en question peut, par exemple, être le résultat d'une période d'instabilité politique ou encore de l'impact d'une baisse des cours des matières premières.*

*Toutefois, le choix du premier pays d'implantation revêt souvent une importance cruciale pour le développement d'une entreprise sur le continent, notamment pour les PME dont les moyens affectés au développement géographique seront plus limités que ceux d'ETI ou de grands groupes.*

## 2.1. Quels critères pour choisir son pays cible ?

Il convient tout d'abord de se pencher sur les opportunités que l'entreprise souhaite saisir via un développement en Afrique et de comprendre la façon dont elles s'articulent en termes d'objectifs stratégiques.

Les objectifs de l'entreprise peuvent être de plusieurs ordres :

**Développer un volume d'affaires en vendant des biens ou des services** dans les pays cibles, soit par le biais d'une approche « export », soit par le biais d'une approche « locale » avec une présence dans les pays cibles sous la forme de partenariats ou d'une présence en direct, par exemple via la création d'une filiale ou via l'acquisition d'une société ;

**Bénéficier d'une base de production plus compétitive** en tirant profit d'une main-d'œuvre, d'une source d'énergie ou de matières premières aux coûts moins élevés ou encore d'une logistique optimisée grâce à une présence locale.

Une auto-évaluation s'avère importante afin de s'assurer que l'entreprise est bien en position d'atteindre ces objectifs. Les champs à explorer sont quant à eux, multiples :

- **Un développement en Afrique constitue-t-il un enjeu stratégique ou un enjeu secondaire ?**
- **L'entreprise sera-t-elle prête à dédier les ressources nécessaires ?**
- **Quel est le niveau de risque acceptable pour l'entreprise et ses actionnaires ?**

### Comment définir le marché « adressable » ?

Dans le cas d'une approche visant à développer le volume d'affaires localement, il est clé de déterminer le marché « adressable » dans un premier temps, à savoir la « taille » de l'opportunité, i.e. celle représentée par les volumes que l'entreprise peut raisonnablement atteindre à terme. Une classe moyenne de centaines de millions d'individus à l'échelle d'un continent, ne disposant finalement que de quelques dollars par jour, et répartis sur un grand nombre de pays peu intégrés économiquement les uns avec les autres, constitue-t-elle un marché à portée de mains ?

Les bonnes pratiques pour définir le marché « adressable » consistent par exemple, pour qui souhaite y vendre des biens ou des services à destination du grand public, à se poser les questions suivantes :

#### Le pays cible a-t-il une taille de population critique ?

#### Quel est son PIB par habitant au regard de son coefficient de Gini ?

Confronter le PIB par habitant au regard du coefficient de Gini permet d'avoir une idée des écarts de revenus, avec par exemple un PIB élevé couplé à un coefficient de Gini élevé (exemple des pays pétroliers) reflétant souvent le symptôme de l'absence de classe moyenne.

#### Existe-t-il des informations sur la consommation des ménages ou, selon le cas, les dépenses des entreprises ? Comment les chiffres seront-ils amenés à évoluer dans les prochaines années ?

A titre d'exemple, la consommation des ménages devrait atteindre 2.065 milliards de dollars US pour le continent en 2025<sup>2</sup> (vs. 1.628 milliards d'euros pour la France en 2018). Trois pays, le Nigeria, l'Égypte et l'Afrique du Sud, représenteront à eux seuls plus de la moitié de ces dépenses. L'Afrique subsaharienne francophone<sup>3</sup> avec 11 % des dépenses restera derrière l'Afrique de l'Est (15 %) et l'Afrique du Nord hors Égypte (13 %). Effectuer l'exercice au niveau des catégories de produits ou de services permettra de mener une analyse plus fine.

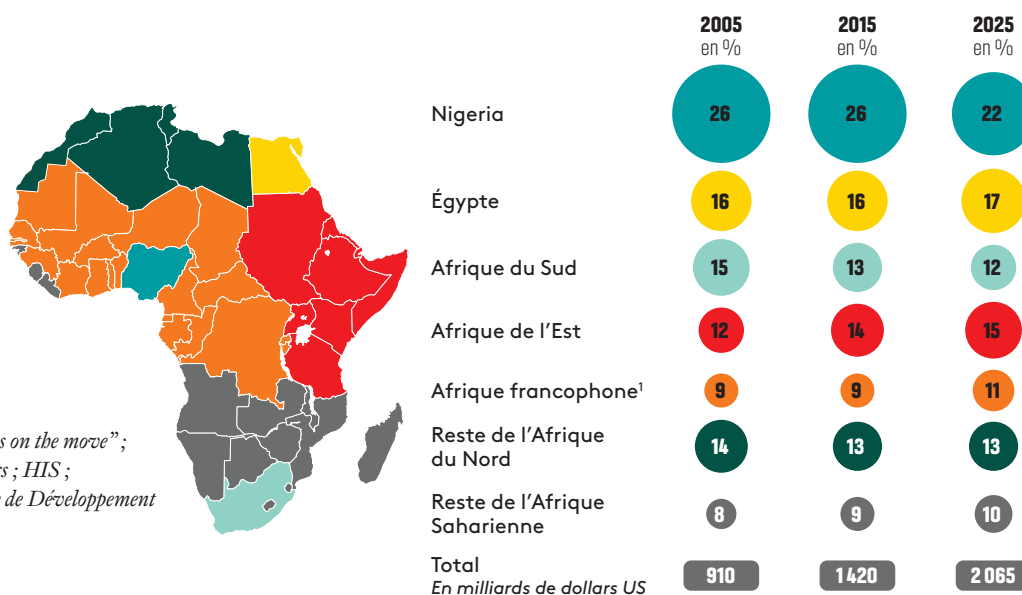
#### Le pays cible est-il en une bonne base de départ pour couvrir des économies voisines ? Est-il intégré à un espace économique (e.g. CEDEAO, UEMOA, EAC, etc...) ?

Dans l'affirmative, ce pays pourra s'inscrire dans une logique de *hub* régional.

#### Quels sont les facteurs limitants ?

Parmi les facteurs souvent cités, l'absence d'infrastructure, de capacités locales, le manque de couverture des canaux de distribution, les droits de douanes élevés, etc...

## Part de la consommation des ménages (2005–2025) aux prix de 2015



Source :  
McKinsey "Lions on the move";  
Oxford Economics ; HIS ;  
Banque Africaine de Développement

<sup>1</sup> Le coefficient de Gini est une mesure statistique de la dispersion d'une distribution dans une population donnée, développée par le statisticien italien Corrado Gini. Le coefficient de Gini est un nombre variant de 0 à 1, où 0 signifie l'égalité parfaite et 1 signifie une inégalité parfaite, par exemple un seul individu dispose de tous les revenus et les autres n'ont aucun revenu.

<sup>2</sup> McKinsey "Lions on the move"; Oxford Economics; HIS; African Development Bank

<sup>3</sup> Inclut 15 pays de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest, exclut l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Est

### Comment mener une analyse du risque-pays ?

Les opportunités s'évaluent non seulement à l'aune des investissements nécessaires, mais aussi des facteurs de risque qu'il convient d'évaluer pour chaque pays cible. Le risque pays est souvent défini comme « *le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités*<sup>4</sup> ». Les pays africains présentent des faiblesses en matière d'investissements internationaux. Une étude de ces faiblesses s'inscrit dans le cadre d'une analyse des risques associés au développement de l'entreprise.

La mise en place d'une grille d'analyse multicritères peut être un outil efficace afin d'établir une juste appréciation des facteurs de risques, qui devront par la suite être mis en regard avec (i) l'horizon d'investissement et (ii) le degré de risque que l'entreprise est prête à prendre.

Ainsi, les risques les plus souvent retenus et devant être pris en considération, sont les suivants :

- **L'instabilité sociale et politique** : La relation entre stabilité politique et croissance économique étant forte, des changements de régime ou des crises sociales peuvent impacter l'activité d'une entreprise dans un pays de manière sensible.
- **L'environnement sécuritaire** : il recoupe les guerres extérieures ou civiles (heureusement de moins en moins nombreuses en Afrique), le terrorisme, le non-contrôle de l'intégralité du territoire,...
- **Les risques liés à la politique économique, à l'inflation et à l'évolution du cours des devises ou du cours de change monétaire** : les conséquences de l'évolution des politiques publiques peuvent être multiples et engendrer une hausse de la fiscalité, une forte inflation, une dépréciation de la monnaie, voire un contrôle des changes.
- **Les risques liés à l'évolution des prix des matières premières** : plusieurs économies africaines dépendent de l'évolution des matières premières. Selon l'activité de l'entreprise, les phénomènes peuvent jouer dans les deux sens, la certitude n'en demeurant pas moins que de fortes variations peuvent conjoncturellement déstabiliser les économies des pays.
- **La situation sanitaire** : certains territoires peuvent connaître des épidémies (virus Ebola, paludisme, etc) qui doivent être pris en compte quant à la sélection des zones d'implantation à l'intérieur même des pays.

### Comment synthétiser le couple « opportunité/risques » pour comparer les options ?

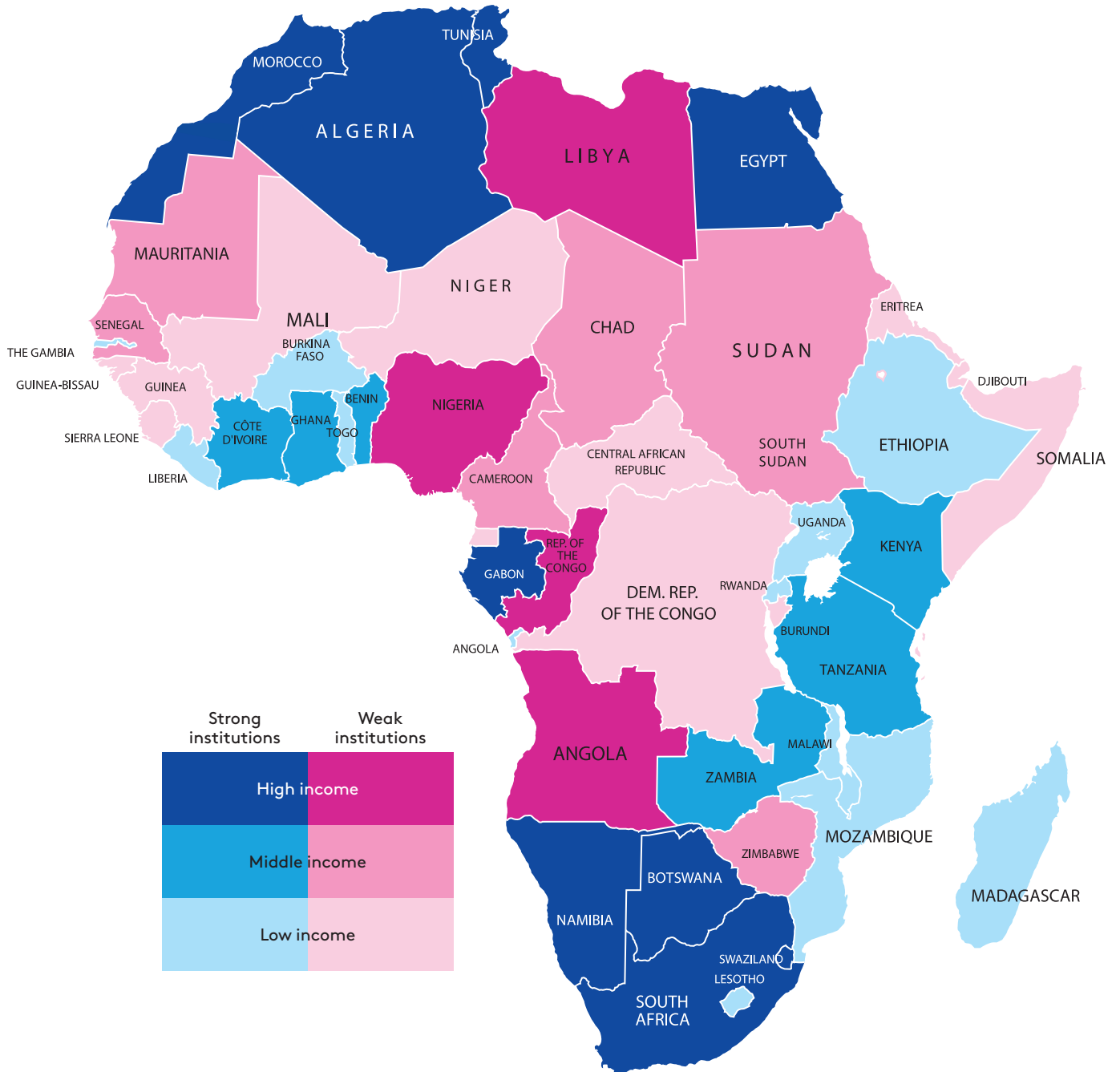
Chaque entreprise pourra développer sa propre matrice « risques/opportunités » en fonction de ses propres enjeux et, à titre d'exemple, il est possible de citer la matrice « Institutions / Revenus » qui constitue un outil intéressant afin de catégoriser les pays par opportunité et profil de risques :

- **Les pays à revenus élevés et à institutions faibles** abritent des poches de richesses qui constituent autant de marchés « adressables », l'absence d'institutions solides mettant en revanche sous pression le secteur privé. Les entreprises souhaitant se développer dans ces pays devront vraisemblablement consacrer un effort important pour tisser des liens au niveau local et gérer de potentielles crises dans ces pays où le principal enjeu sera in fine d'être résilient ;
- **Les pays à revenus moyens et institutions fortes** possèdent des classes moyennes plus développées ou en devenir qui demandent des produits premium mais à des prix moins élevés qu'en Europe. Ces marchés peuvent représenter des cibles attractives pour les entreprises offrant des produits de grande consommation ;
- **Les pays à revenus élevés et aux fortes institutions** bénéficient de solides infrastructures, de ports, de systèmes éducatifs, d'une classe moyenne importante, et parfois d'une concurrence établie.

<sup>4</sup> Bernard Marois, *Le Risque-pays*, PUF



## Exemple de matrice « Institutions/Revenus » pour l'année 2016



Source : *Forbes* "A New Map For Business In Africa", mai 2016, *Strategy&* (PWC Network), données Banque Mondiale

## Check-list « Choisir son Pays »

Liste – non exhaustive – des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique

### Éléments macro-économiques

- Démographie
- Produit intérieur brut (PIB)
- Croissance économique
- Intégration économique avec d'autres pays/zones
- Contexte social et politique
- Maturité de la gouvernance (marché informel, corruption...)
- Environnement sécuritaire
- Risques monétaires
- Niveau de taxation du secteur d'activité de l'entreprise
- Risques juridiques et fiscaux

### Infrastructure et ressources

- Infrastructures (aéroports, routes, électricité, santé, éducation, etc.)
- Disponibilité de main d'œuvre qualifiée
- Disponibilité des ressources premières nécessaire

### Marché « adressable »

- Coefficient de Gini, indicateurs d'inégalités de revenus, de niveaux de vie
- Consommation des ménages et des classes moyennes
- Dépenses des entreprises
- Intégration des différentes chaînes de valeurs (amont et aval)
- Présence de réseaux de distribution efficaces

### Concurrence locale

- Présence d'acteurs locaux
- Pratiques concurrentielles entre les différents acteurs

Notons que cette sélection sera propre à chaque entreprise et aux attentes de ses dirigeants :

- **Si certains critères sont objectifs (existence ou non d'une matière première localement), d'autres peuvent être plus difficiles à appréhender** (taille du marché à 5 ans, risque politique, ...) et seront alors plus le reflet d'une ambition, voire d'une conviction des dirigeants de l'entreprise que d'une approche totalement analytique ;
- **La détermination du degré de risque acceptable pour l'entreprise dans la mise en œuvre de sa politique de développement est propre à la situation de chaque entreprise** et est également fonction du degré d'appétit au risque de chaque équipe de direction.

## 2.2. Comment appréhender les caractéristiques juridiques des différents pays ?

Comme pour les autres continents, il n'existe pas de réponse unique à cette question. On considère généralement que différentes **strates juridiques**, héritages de l'histoire et de la culture de chaque pays africain, se superposent et influencent la réglementation applicable :

- **Une strate dite « traditionnelle » ou « coutumière »** applicable dans le domaine socio-culturel (droit foncier, droit des biens, régimes matrimoniaux, droit des successions, droit des personnes). Ces règles, qui ont généralement peu d'impact sur la conduite des affaires excepté dans quelques secteurs ciblés où l'aspect foncier est important (minier, agro-business, hôtellerie, etc.), sont destinées à assurer une cohésion du groupe social concerné (ethnie, région, clans, etc.) et à garantir une concorde entre ses membres.
- **Une strate dite de « droit contemporain »** surtout applicable dans le domaine des affaires (droit des sociétés, droit des effets de commerce, droit des contrats ou droit maritime). L'émergence de ce nouveau droit a été favorisée par un mouvement de codification dans diverses branches du droit (droit pénal, droit du travail, droit des investissements, organisation judiciaire, etc.) avec plus d'une centaine de codes adoptés au lendemain de l'indépendance surtout dans les pays civilistes.

### Quel est le droit applicable sur le continent africain ?

De façon très schématique, le continent africain peut être découpé en **4 grandes zones d'inspiration juridique distinctes**, bien qu'il existe parfois des différences à l'intérieur de chacune de ces zones :

#### La zone civiliste

Ce système juridique est très proche de celui en vigueur en France et s'applique dans plus de trente pays, principalement en **Afrique du nord, de l'ouest et centrale**, et dont la moitié environ ont adopté le **Français** comme langue officielle (unique ou parmi d'autres langues officielles). Les pays **lusophones** tels que **l'Angola ou le Mozambique** font également partie de cette zone.

Le système **civiliste** repose sur une division entre le **droit privé** (droit commercial, droit des contrats, droit des sociétés, droit bancaire et financier, etc.) et le **droit public** (droit constitutionnel, droit administratif, etc.).

Par ailleurs, le droit dans les pays civilistes est écrit et généralement codifié, avec des règles applicables dans une matière donnée regroupées dans un recueil unique appelé « code », comme cela existe en France avec le « Code Civil » ou encore le « Code du Commerce ».

#### La zone de Common Law

Cette zone fonctionne sur la base d'un système juridique proche de celui en vigueur au Royaume-Uni et comprend une vingtaine de pays, principalement en **Afrique de l'est et en Afrique australe** (bien qu'une partie des pays de l'Afrique de l'Ouest soit également concernée à l'image du Ghana ou du Nigéria). La langue officielle ou des affaires de ces pays est généralement **l'Anglais**.

Ce système de *Common Law* est essentiellement **jurisprudentiel**, à l'instar de ce qui existe en Grande-Bretagne. Les principales règles de droit sont en effet **issues de chaînes de décisions de justice**, certaines matières faisant par ailleurs l'objet de lois spécifiques.

La division entre droit privé et droit public est inconnue du système de *Common Law* et la codification du droit est plus limitée.

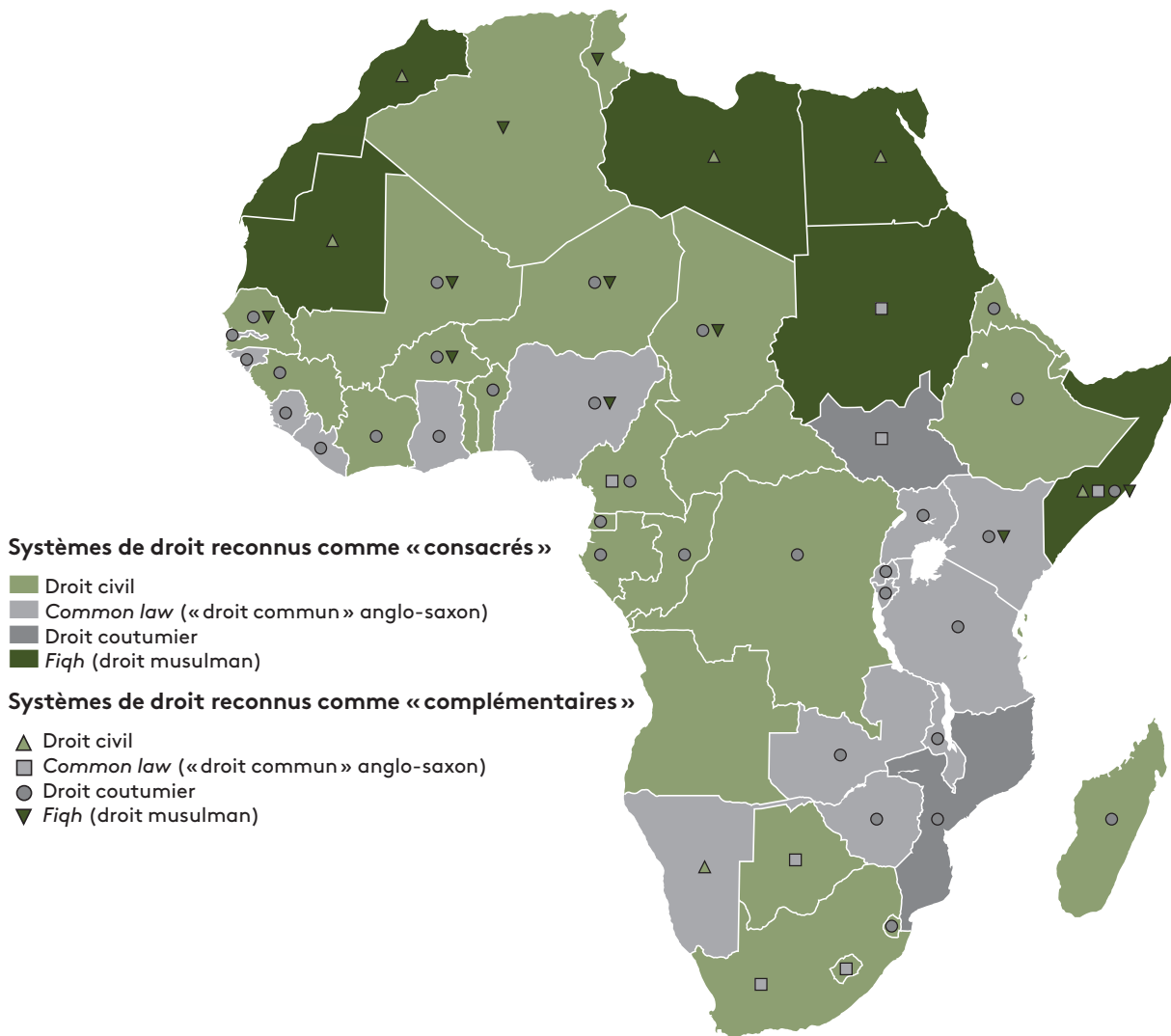
#### La zone romano-hollandaise

Ce système juridique est issu de la tradition romano-civiliste basée sur le « jus commune » tel qu'il était appliqué aux Provinces-Unies des Pays-Bas aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles (avant le Code Napoléon de 1804) et s'applique dans une zone composée de l'Afrique du Sud et des pays voisins tels que la Namibie, le Zimbabwe, le Lesotho ou le Swaziland.

Le système **romano-hollandais** peut être qualifié de système hybride entre un système civiliste et de *Common Law*.

Enfin, certains pays africains ont adopté un **système juridique d'influence mixte**, tels que le Cameroun, l'île Maurice ou le Rwanda.

## Grandes zones d'inspiration juridique



Source : <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2014-2-page-13.htm#>

### En quoi l'appartenance à telle ou telle zone d'inspiration juridique peut avoir un impact dans le choix du ou des pays d'implantation ?

La **proximité du système juridique** avec celui du pays d'origine de l'entreprise/l'investisseur pourra constituer l'un des critères motivant le choix du ou des pays d'implantation. En effet, l'entreprise en question pourra préférer la familiarité, en faisant le choix de concepts juridiques déjà connus (ex : règles d'attribution des marchés publics). Les délais et coûts à engager seront ainsi réduits. Une compréhension des règles applicables dans ce(s) pays sera alors obtenue.

L'entreprise pourra également être tentée d'opérer une sélection du ou des pays d'implantation en fonction de la **langue officielle et/ou des affaires** en vigueur dans ce(s) pays, toujours dans un souci de proximité avec sa pratique habituelle.

Ainsi, des pays de la zone civiliste, en particulier ceux dont la langue française est la langue officielle ou la langue des affaires, pourraient représenter des potentiels pays d'implantation plus rassurants pour une entreprise basée en France. Il ne faudrait cependant pas s'arrêter à ce critère dans le choix de l'implantation et décider d'éliminer de facto les autres zones.

### **Existe-t-il des zones d'intégration (économique, monétaire, douanière, etc.) sur le continent africain et quels peuvent être les avantages à s'implanter dans l'une de ces zones ?**

Outre les règles locales adoptées par chaque pays africain, certaines règles de droit applicables à l'échelle de zones d'intégration économique, monétaire, douanière ou juridique peuvent s'appliquer dans le ou les pays d'implantation(s) sélectionné(s) : une liste des principales zones d'intégration, accompagnée d'une description de leurs caractéristiques et de la liste de leurs États membres, figure en Annexe de ce guide.

Parmi les principales zones d'intégration, figurent notamment :

#### **CEMAC et UEMOA**

En matière économique et monétaire, il est possible de citer la **CEMAC** (Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale), qui compte 6 États membres, et l'**UEMOA** (Union économique et monétaire ouest-africaine), qui compte 8 États membres. La **CEMAC** et l'**UEMOA** sont deux zones d'intégration qui ont adopté une monnaie unique (le Franc CFA dans chaque zone, qui n'est toutefois ni interchangeable ni convertible entre les deux zones) et une réglementation régionale unifiée dans de nombreux domaines, tels que les opérations de change, le droit de la concurrence, la fiscalité ou le droit du travail.

#### **CIMA**

La **CIMA** (Conférence interafricaine des marchés d'assurances) est un exemple de zone d'intégration dans le secteur des assurances, qui regroupe 14 pays d'Afrique de l'ouest et centrale.

#### **OHADA**

Sur le terrain juridique, l'**OHADA** (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique), compte 17 pays États-membres, d'Afrique de l'ouest et d'Afrique centrale. Cette organisation est un exemple réussi d'**harmonisation de plusieurs pans du droit des affaires** (droit commercial, droit des sociétés, le droit des sûretés...)

Tous les pays membres de l'OHADA appliquent ainsi les mêmes règles dans les domaines concernés, ce qui facilite les échanges commerciaux.

Une **Cour Commune de Justice et d'Arbitrage** est en charge d'assurer l'interprétation et l'application uniforme de ces règles et de trancher les conflits, ce qui favorise une certaine sécurité juridique à l'intérieur de la zone OHADA.

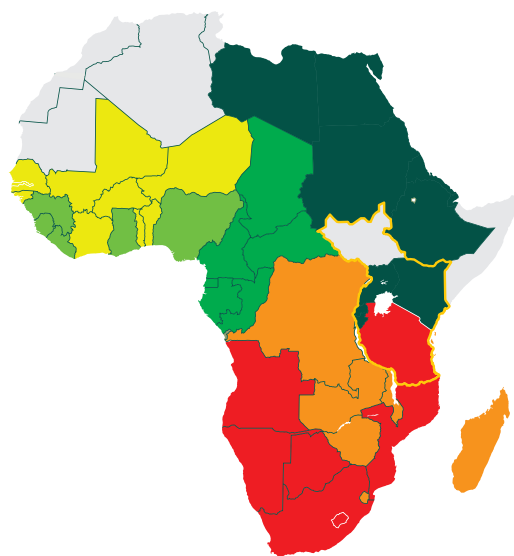
Les règles applicables dans la zone OHADA sont très proches des règles de **droit français**. Ainsi, l'OHADA connaît par exemple les principales formes de société (SA, SAS et SARL) et les principales sûretés (cautionnement, gage, nantissement, cession de créance à titre de garantie et hypothèque conventionnelle) disponibles en droit français.

L'implantation de l'entreprise/l'investisseur dans un pays africain appartenant à une ou plusieurs zone(s) d'intégration pourra **faciliter son développement à l'intérieur de cette ou ces zone(s)** en bénéficiant de règles harmonisées et/ou d'une monnaie unique, à apprécier au cas par cas dans l'hypothèse où un développement régional serait pertinent compte tenu de l'activité de l'entreprise et de ses projets de croissance interne ou externe.

## Les espaces intégrés en Afrique

### Intégration économique en Afrique

- Il existe **6 principales communautés / organisations économiques et/ou monétaires actives** en Afrique :
  - **CEDEAO** – 16 pays membres ;
  - **UEMOA** – 8 pays membres ;
  - **CEMAC** – 6 pays membres ;
  - **COMESA** – 19 pays membres ;
  - **SADC** – 15 pays membres ;
  - **EAC** – 5 pays membres ;
- Création de **marchés communs** pour les biens, les travailleurs, le capital, voire la monnaie.
- D'autres organisations économiques ou politiques existent et se chevauchent plus ou moins (ex : Communauté économique des États de l'Afrique Centrale, Union du Maghreb Arabe, Communauté des États sahélo-sahariens, Autorité intergouvernementale pour le développement, Communauté de l'Océan Indien).
- 21 mars 2018, 44 pays (sur 55) signent un African Continental Free Trade Agreement, avec pour objectif final la création d'une communauté économique à l'échelle du continent.
- **En pratique** cependant, de nombreux **obstacles au libre-échange** entre les pays membres des différentes unions persistent (ex : introduction de l'enregistrement obligatoire des produits auprès de la TFDA en Tanzanie qui impacte les exportations kényanes).



- **UEMOA** (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine)
- **CEDEAO** (Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest)
- **CEMAC** (Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale)
- **COMESA** (*Common Market for Eastern and Southern Africa*)
- **SADC** (*Southern African development Community*)
- **EAC** (*East Africa Community*)

## CARACTÉRISTIQUES DES PRINCIPALES ZONES D'INTÉGRATION

### CEMAC - Communauté économique et monétaire d'Afrique Centrale

*Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine, Tchad*

Organisation internationale créée en 1994 dont le siège est à Bangui en République centrafricaine et dont l'objet est de prendre le relais de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC) et de constituer une zone de libre-échange, union douanière, marché commun et une union économique.

Elle dispose d'une banque centrale qui est la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC).

### UEMOA – Union économique et monétaire ouest-africaine

*Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo*

Organisation internationale créée en 1994 dont le siège est Dakar, Sénégal, et qui a pour objectif principal l'édification dans la région d'un espace économique harmonisé et intégré, au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production.

Elle dispose d'une banque centrale qui est la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

### CIMA – Conférence interafricaine des marchés d'assurances

*Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée équatoriale, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo*

Organisme communautaire du secteur des assurances instituées en remplacement de la CICA (Conférence internationale des contrôles d'assurance de 1962). Elle a pour principal objectif l'harmonisation des législations et réglementations nationales, la coordination de l'exercice du contrôle des entreprises et la coordination de la formation des cadres africains dans le secteur des assurances.

## OHADA – Organisation pour l’Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

*Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d’Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée équatoriale, Mali, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal, Tchad, Togo*

L’OHADA a pour objectif d’élaborer un cadre juridique harmonisé dans le domaine du droit des affaires afin de promouvoir l’investissement et la croissance économique. Le Traité de l’OHADA prévoit l’élaboration d’actes uniformes directement applicable dans les États membres et dont les règles sont de nature supranationales. Cette harmonisation se concrétise par l’adoption « d’actes uniformes ».

Liste des Actes Uniformes : Droit commercial général ; Droit des sûretés ; Droit des transports de marchandises par route ; Droit des sociétés commerciales et du groupement d’intérêt économique ; Droit des sociétés coopératives ; Procédures simplifiées de recouvrement de créances et des voies d’exécution ; Droit de l’arbitrage ; Droit comptable et information financière et Médiation.

À noter enfin le projet de **Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf)** en cours de création sur une grande partie du continent africain sous l’égide de l’Union africaine, qui regroupe 49 pays africains signataires et qui sera mis en œuvre dès 2020, comme suite au dernier sommet de l’Union à Niamey en juillet 2020. Il vise notamment à créer un marché unique pour les marchandises et les services, à poser les bases de la création d’une union douanière continentale à un stade ultérieur et à accélérer les processus d’intégration régionale et continentale.

### **Quels sont les autres éléments pouvant entrer dans le choix du ou des pays d’implantation sur le plan juridique ?**

En dehors de la proximité de l’entreprise avec le système de droit pratiqué localement et de la possibilité offerte dans tel ou tel pays de constituer une tête de pont régionale en s’appuyant sur son appartenance à une zone d’intégration, un certain nombre d’autres éléments sont à prendre en considération :

- La ratification par le pays d’implantation des **principales conventions internationales en matière commerciale**, tels que les accords de l’Organisation Mondiale du Commerce et la Convention de Vienne sur la vente internationale de marchandises ;
- L’existence de **traités bilatéraux pour la promotion et la protection des investissements** entre le pays d’origine de l’entreprise et le pays d’implantation, qui offre une protection aux entreprises en leur garantissant un traitement non-discriminatoire et un accès à un mécanisme de règlement des différends, le plus souvent dans le cadre d’une procédure d’arbitrage. A titre d’exemple, la France a conclu une centaine de traités bilatéraux de ce type, dont une vingtaine avec des pays africains (la liste complète est accessible sur le site du Trésor français : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/File/431791>) ;
- L’identification des **réformes récentes et/ou annoncées** dans chaque pays potentiel d’implantation (que ce soit dans le cadre de plans nationaux ou par le biais de réformes sectorielles), les pays d’Afrique subsaharienne ayant par exemple maintenu un niveau soutenu de réformes destinées à améliorer l’environnement des affaires au cours des dernières années ;
- L’existence de certaines **restrictions spécifiques** applicables dans le pays d’implantation, telle que l’obligation pour un investisseur étranger investissant en Algérie de constituer une société nationale détenue majoritairement par un actionnaire algérien (ou règle du « 51/49% », en cours de suppression/d’allègement), ou les mesures de protection particulières existant dans certains secteurs d’activité stratégiques (notamment le secteur pétrolier ou minier) et les politiques de « *local content*<sup>5</sup> » ;
- La confirmation de certains des éléments visés ci-dessus ou l’obtention de précisions sur la réglementation applicable localement pourra également nécessiter l’assistance d’un **conseil juridique local et/ou international**.

<sup>5</sup> *Local content* : lois nationales africaines incitant ou obligeant à intégrer des actionnaires locaux ou à employer par priorité des personnes nationales. Par exemple, Local Content Bill de 2010 au Nigeria, lois de 2010 et 2013 en Angola, Ghana Local Content and Local Participation Bill 2013 de novembre 2013

## Quelques points pour approfondir

### COMMENT FONCTIONNE LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE SUR LE CONTINENT AFRICAIN ?

A quelques exceptions près (Sud-Soudan, Erythrée, Somalie), la majorité des pays africains **assurent une protection des principaux droits de propriété intellectuelle connus** : brevets, marques, dessins et modèles, droit d'auteur ou copyright.

La plupart des pays africains ont également adhéré aux principales conventions internationales applicables dans ces matières, mais **les dispositions de ces conventions ne sont pas toujours intégrées dans les droits nationaux**, soulevant parfois certains problèmes de sécurité juridique (comme pour les marques, cf. ci-dessous).

Dans un contexte de fort développement économique, **l'intérêt pour ces sujets est grandissant** et les pays du Maghreb, l'Afrique du Sud ou la Côte d'Ivoire sont, entre autres, sensibles aux intérêts économiques des titulaires de droits de propriété intellectuelle, bien que l'exercice et la défense de ces droits puisse s'avérer difficile à mettre en œuvre dans certains pays.

Ainsi, en plus des offices nationaux de propriété intellectuelle présents dans la quasi-totalité des pays africains et des administrations compétentes pour les formalités liées à la protection des droits de propriété intellectuelle, deux offices régionaux de propriété intellectuelle existent sur le continent :

- **L'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle** ou « OAPI » qui réunit 17 pays, principalement d'Afrique de l'Ouest : l'OAPI fonctionne comme une zone intégrée dans laquelle des titres de propriété industrielle sont délivrés pour l'ensemble de ses États membres ;
- **L'Organisation Africaine Régionale de la Propriété Intellectuelle** ou « ARIPO » (acronyme Anglais), regroupant 19 pays, essentiellement d'Afrique australe : à l'inverse de l'OAPI, l'ARIPO est un organisme centralisant des demandes qui **aboutissent à la délivrance de titres nationaux**.

Si les entreprises désirant s'implanter sur le continent africain peuvent généralement **« étendre » leurs droits existants** par des mécanismes d'extension internationale (marque internationale, demande de brevet dite « PCT », dessin et modèle international), cela doit toutefois être apprécié au cas par cas en fonction du pays cible et de la nature du droit de propriété intellectuelle à protéger :

- S'agissant des **brevets**, la majorité des offices (régionaux ou nationaux) ne procède pas à un examen approfondi des demandes, ce qui limite la valeur du titre obtenu, à noter que les demandes de brevet européen peuvent également être validées au **Maroc** et en Tunisie ;
- S'agissant des **marques**, l'opposabilité du système international des marques est **incertaine et disparate** et il sera donc toujours préférable de les déposer auprès des offices régionaux (ou nationaux).

Enfin, selon les différents enjeux de protection de la propriété intellectuelle, les durées de protection sont assez similaires par rapport à ce qui peut exister en France :

- **Brevets** : malgré l'harmonisation internationale, la durée de protection varie selon les pays de **10 à 20 ans** ;
- **Marques** : la durée de protection est **généralement de 10 ans**, renouvelable indéfiniment ;
- **Dessins & modèles** : leur durée de protection oscille entre **5 et 25 ans**, selon les pays ;
- **Œuvres** : une majorité de pays est membre de la Convention de Berne qui reconnaît la protection des œuvres par le droit d'auteur dès leur création, sans formalité de dépôt, et prévoit une durée de protection **durant toute la vie de l'auteur** et, à tout le moins, pendant **50 ans après la mort de celui-ci**, certains pays tels que la Côte d'Ivoire prévoyant même une durée de protection plus longue.



## QUEL EST LE RÉGIME APPLICABLE À LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL SUR LE CONTINENT AFRICAÏN ?

- Dans un contexte global de développement exponentiel des **technologies de l'information**, le renforcement de la **protection des données à caractère personnel** constitue un sujet majeur, y compris sur le continent africain.
- Les pays africains ont vocation à adopter des réglementations de plus en plus strictes en matière de **protection des données** et de **cyber sécurité**, reprenant notamment pour certains les exigences du nouveau Règlement Européen Général sur la Protection des Données (RGPD) : **la gouvernance et la protection des données** est donc un élément clé à prendre en compte dans le cadre de tout projet d'implantation sur le continent.
- En pratique, il existe aujourd'hui de nombreuses disparités entre les différents pays africains quant à l'adoption d'un cadre législatif strict : **une vingtaine de pays africains** s'est dotée d'une législation en matière de **protection de la vie privée et/ou de cyber sécurité**, à l'instar notamment de l'Algérie, de la Guinée, de la Mauritanie ou encore du Niger.
- Enfin, notons que le RGPD s'applique dans une large mesure, du fait de son extraterritorialité, à toute entreprise **implantée sur le continent africain** qui traite des données à caractère personnel **pour le compte d'une entité européenne** ou **dont les produits et/ou services visent des personnes localisées sur le territoire européen**. Quelques pays africains se situent par ailleurs déjà dans une démarche avancée de conformité au RGPD : c'est notamment le cas du **Maroc** et de la **Tunisie**, qui travaillent actuellement sur de nouvelles lois rédigées sur le modèle du RGPD.

## Check-list « Caractéristiques juridiques »

Liste – non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique

- À quelle zone d'inspiration juridique appartient le pays d'implantation (civiliste, Common Law, romano-hollandaise, mixte) ?
- Quelle est la langue officielle et/ou des affaires en vigueur dans le pays d'implantation ?
- À quelle(s) zone(s) d'intégration appartient le pays d'implantation (économique, monétaire, douanière, juridique, etc.) ?
- Est-ce que le pays d'implantation est membre de la zone OHADA ?
- Est-ce que le pays d'implantation est membre des principales conventions internationales en matière commerciale (telles que les accords de l'Organisation Mondiale du Commerce et la Convention de Vienne) ?
- Est-ce que le pays d'implantation a signé un traité bilatéral pour la promotion et la protection des investissements avec le pays du siège de mon entreprise ?
- Est-ce que des réformes législatives ou réglementaires qui pourraient avoir un impact sur mes activités ont été adoptées ou annoncées dans le pays d'implantation ?
- Est-ce que mon activité est soumise à des restrictions particulières, telles que des autorisations, licences ou permis, sur le plan local et/ou régional en fonction du pays d'implantation ?
- Est-ce qu'un régime de contrôle des changes existe dans le pays d'implantation concerné et quelles sont les conditions qui y sont prévues pour le rapatriement des fonds ?
- Quels sont les droits de propriété intellectuelle nécessitant d'être protégés dans le pays d'implantation et quel régime sera applicable ?
- Est-ce que le pays d'implantation a adopté une législation en matière de protection de la vie privée et/ou de cyber sécurité ?
- Est-ce que mon entreprise va traiter des données à caractère personnel pour le compte d'une entité européenne ou proposer des produits et/ou services visant des personnes localisées sur le territoire européen ?

## 2.3. Comment financer son développement en Afrique ?

Pour une entreprise étrangère désireuse d'aborder le continent africain, une des clés de réussite réside dans le choix de la stratégie de financement adéquate. Cette stratégie dépend de l'approche de développement retenue par l'entreprise pour s'implanter sur le continent et s'articule autour de deux grandes familles de financement :

- **Les solutions de financement export**, qui répondent aux besoins d'une entreprise décidant d'aborder le continent africain à partir de la France ou au travers d'un partenaire local, tiers ;
- **Les solutions de financement local**, une entreprise optant pour une présence locale dans un pays africain ne pouvant généralement pas s'exonérer de passer par des financements locaux.

Dans tous les cas, il est primordial que l'entreprise ne développe pas une logique de minimisation de ses besoins lorsqu'elle estime ses besoins de financements car des compléments de financements peuvent s'avérer compliqués ou longs à mettre en place.

### **Comment se financer lorsque l'entreprise choisit d'exporter en Afrique sans implanter de succursale ou de filiale ?**

L'exportation peut prendre différentes formes, variant selon la taille de l'entreprise, le type de produits, les ressources financières disponibles et bien d'autres facteurs. Les deux formes d'exportation les plus courantes sont l'exportation directe, par laquelle l'entreprise vend directement à des clients ou à des grossistes à l'étranger, et l'exportation indirecte, par laquelle l'entreprise utilise un partenaire pour entrer sur le marché étranger.

Elle soulève plus largement la problématique du financement. Il est en effet des cas dans lesquels l'entreprise exporte vers le continent africain sans pour autant implanter de succursale, ni même de filiale. La question des modes de financement se pose alors tout naturellement.

C'est justement le développement des échanges commerciaux en Europe pendant le Moyen Âge qui est à l'origine des premières formes de financement international.

Sous l'impulsion des marchands et de banquiers italiens, l'apparition de la lettre de change favorisa l'émergence de grandes foires à travers l'Europe. Le commerçant remettait de l'argent à un banquier pour que celui puisse effectuer un paiement sur une autre place par l'intermédiaire d'un correspondant local.

Par conséquent, ce sont sur les pays émergents, qui ont été propices au développement du trade financing.

Dans une logique de support au commerce extérieur, des outils bancaires de financement ont progressivement pu se développer à travers l'histoire. Ces outils permettent à des entreprises d'exporter vers l'Afrique sans pour autant avoir une quelconque présence physique sur le continent. Deux de principaux peuvent être envisagés :

– **le trade finance** : correspond à l'activité des banques proposant des produits et services bancaires permettant de gérer, de sécuriser et de financer les transactions commerciales ou industrielles à l'échelle internationale entre les vendeurs/exportateurs et acheteurs/importateurs de biens et de services. Il peut être opportun pour le développement d'activités en Afrique.

– **l'encaissement documentaire** : sert à sécuriser les paiements et les prestations dans le commerce extérieur. Communément appelée remise documentaire (*collection remittance*), il s'agit d'un mécanisme initié par l'exportateur ayant recours aux services d'une banque dans le but de recouvrer le paiement auprès de l'importateur.

- Il en existe différentes formes, la plus courante étant «documents contre paiement». Dans ce cas, l'acheteur n'obtient la marchandise fournie par le vendeur, que sur présentation de documents définis à l'avance et remis, donnant-donnant, contre paiement via les circuits bancaires.
- L'encaissement documentaire est plus simple et moins onéreux qu'un crédit documentaire, mais couvre essentiellement moins de risques. En cas de non-paiement l'exportateur reste au moins propriétaire de la marchandise.
- Il reste néanmoins nettement plus sûr qu'un encaissement simple (*clean collection*) dans lequel l'exportateur envoie les documents commerciaux/transport directement à l'importateur, sans recours en cas de non-paiement ou non acceptation d'effet de commerce.

- L'encaissement documentaire est régi par les "Règles Uniformes relatives aux encaissements" édictées par CCI – RUE 522. Son usage n'est pas obligatoire mais fortement conseillé.

### **Quelles sont les solutions de financement local dont dispose la succursale ou filiale d'une entreprise française en Afrique ?**

Lorsqu'une entreprise française passe par une implantation locale pour opérer sur le continent africain, sa succursale ou filiale accède à la gamme des produits et services de financements bancaires domestiques pour financer son cycle d'exploitation ou ses investissements. Les outils disponibles en Afrique sont les outils bancaires traditionnels étant précisé que, dans la plupart des pays africains, les financements ne sont possibles très souvent qu'en monnaie locale.

#### **Le financement du cycle d'exploitation**

Une entreprise est souvent contrainte d'engager des dépenses couvertes à un terme plus ou moins long par les règlements de ses clients au titre des biens et des services vendus. Elle peut alors solliciter des crédits bancaires courants, ceux présentés ci-dessous étant usuellement disponibles dans la plupart des pays à l'exception du Soudan et de la Somalie :

**Découvert** : il répond à des besoins de trésorerie en principe clairement identifiés et il permet d'utiliser le compte en position débitrice jusqu'à hauteur du montant autorisé, de façon souple, afin de régler toute sorte de dépenses ;

**Crédits de trésorerie** : ils se présentent sous différentes formes ou appellations mais correspondent toujours à une mise à disposition de fonds remboursé à une échéance convenue allant jusqu'à plusieurs mois, qu'il s'agisse de crédit spot pour assumer un décalage passager de trésorerie, de crédits de campagne pour financer des besoins liés à une saisonnalité de l'activité, ou encore de crédit de financement des stocks ;

**Outils de mobilisation de créances** : ils existent dans la plupart des pays africains, à minima sous forme d'escompte d'effets de commerce, étant toutefois précisé que l'affacturage progresse sur le continent mais n'est pas encore massivement répandu ;

**Cautions marché** (soumission, restitution d'acompte, bonne exécution ou de bonne fin) : ils constituent un passage obligé pour des transactions importantes ou publiques, étant précisé que les garanties bancaires répondent aussi parfois à des exigences des législateurs pour l'exercice de certaines professions réglementées ;

**Crédit documentaire et/ou « stand-by-letter-of-credit »** : ces instruments sont privilégiés pour commercer avec le continent africain par le niveau de sécurité qu'ils confèrent à l'importateur comme à l'exportateur.

#### **Le financement des investissements**

Pour financer des investissements, dont le bénéfice s'étale, par construction, dans le temps, l'entreprise utilise généralement les ressources propres générées par sa propre activité, celles procurées par ses actionnaires et celles apportées par les banques ou d'autres types d'investisseurs lorsqu'il existe un marché financier, étant précisé que ceci n'est pas le cas partout en Afrique.

S'agissant des ressources apportées par les banques (usuellement disponibles dans la majorité des différents pays du continent) :

**Crédit moyen terme** : il s'agit d'un outil de financement classique dont les durées usuelles de remboursement sont de 3 à 5 ans, 7 ans étant une durée maximale dans beaucoup de pays qui nécessite un effort particulier de structuration de la part des banques locales ;

**Crédit-bail mobilier ou location de longue durée** : ces outils sont disponibles dans de nombreux de pays même s'ils ne sont pas encore généralisés ;

**Crédit-bail immobilier** : celui-ci est globalement peu développé sur le continent africain ;

**Crédits structurés** : les projets d'envergure (développement d'une activité nouvelle ou innovante) nécessitent un montage et des financements adaptés qui peuvent être pris en charge par certaines banques disposant d'équipes spécialisées ou à même de s'appuyer sur l'expertise d'un groupe bancaire régional ou international.

### ***En cas de constitution d'une filiale locale, comment articuler des solutions de financement locales avec des solutions provenant de la maison mère ?***

La présence d'une entité juridique locale sur le continent présente l'avantage d'une plus grande diversité de solutions de financements qui peuvent se combiner entre elles :

- Solutions de garantie pour l'investissement en capital ;
- Accès direct par l'entité locale à des financements locaux même si la maturité des prêts demeure réduite dans la plupart des pays ;
- Possibilités de financements complémentaires proposés par la maison-mère, qui peuvent bénéficier de formules de garantie. La plupart du temps, ces financements impliquent de respecter les restrictions liées aux flux financiers entrants et sortants dans le cadre de la réglementation financière locale ou régionale.

Toutefois, le recours à des financements domestiques nécessite généralement un engagement de la part de l'entreprise à soutenir sa « fille » voire à honorer les engagements pris à sa place, a minima via une lettre d'intention, mais le plus souvent via une caution voire une garantie bancaire.

Ainsi, en matière de financement, l'enjeu le plus important pour une entreprise investissant en Afrique consiste à trouver le bon équilibre entre les financements qu'elle octroie en direct à sa succursale/filiale sous forme de capital ou de prêts et les financements obtenus localement. Il convient ainsi de comparer les avantages et inconvénients de recourir à des financements auprès d'une société mère ou holding vs. les financements disponibles localement, cet équilibre étant fonction :

- Des conditions d'accès de sa succursale ou filiale aux ressources locales (durée, taux etc.) comparées aux siennes en France ;
- De la faculté dont la maison mère dispose pour faire remonter les fonds investis dans sa succursale ou filiale (dividendes, paiement d'intérêts, remboursement de prêts entre sociétés d'un même groupe) ; et
- De la stabilité de la devise et son coût : si le coût est raisonnable et que la devise est faible il vaut mieux s'endetter en monnaie locale, si possible.

## Check-list « Solutions de financement »

Liste – non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique

### Caractéristiques des acteurs bancaires présents dans le pays

- Présence géographique : nationale, régionale, internationale
- Qualité, réputation, notation, etc.

### Conditions d'accès à des ressources de financement

- Monnaie locale et/ou en devises
- Conditions de taux
- Durée
- Liquidité
- Possibilité de rémunération des dépôts
- Garanties à produire pour obtenir un financement

### Réglementation des changes

- Existence d'un contrôle des changes
- Possibilité et degré de complexité réglementaire pour payer des devises à partir du pays (pour des fournisseurs ou pour les actionnaires/partenaires)
- Niveau des réserves de change et facilité d'accès à des devises

### Gestion des flux (cash management, moyens de paiement, financement à court-terme, etc.)

- Solutions de *cash management*
- Moyens de paiement usuels Client/Fournisseur
- Existence de solution(s) pour sécuriser les règlements clients
- Usages en matière de délais de paiement
- Solutions de financement court-terme disponibles

### Solutions de financement à moyen et long terme

- Nature des financements disponibles localement
- Types de garanties recevables localement

## 3

# COMMENT M'IMPLANTER EN AFRIQUE ?

*Idéalement, la réflexion concernant une implantation dans un pays africain devrait intervenir le plus en amont possible et, si possible, avant la conclusion de tout contrat dans le cadre d'un premier développement commercial dans le pays visé.*

*En effet, le risque principal serait de se retrouver alors lié à un marché spécifique et/ou un partenaire local selon des termes contractuels qui empêcheraient ultérieurement toute autre forme d'implantation ou la rendrait financièrement prohibitive, pour une durée plus ou moins longue.*

Dans l'hypothèse où une telle réflexion conduit à opter pour un mode de distribution de biens ou services indirects, il faudra donc prendre soin d'en négocier les termes et conditions de telle sorte que cela n'interdise pas une évolution vers une implantation directe à l'avenir.

Le choix d'une maîtrise partielle/indirecte ou d'une maîtrise complète/directe d'un marché va dépendre notamment des éléments suivants :

- Expérience de l'entreprise à l'international ;
- Connaissance du marché cible (historique, flux, prévisionnel de vente, *business plan*, etc.) ;
- Surface financière de l'entreprise ;
- Disponibilité de personnel qualifié ;
- Composante risque pays ;
- Besoin stratégique de maîtriser le marché et/ou nécessité de contrôler certains marchés.

Il convient également de s'inscrire dans une réflexion régionale ou continentale selon les marchés nationaux ou régionaux visés à court/moyen/long terme, en prenant en compte les grands ensembles régionaux sur le continent.

Dans cette perspective, il peut être parfois préférable d'opter pour un « *hub* » régional situé en dehors du pays cible initialement envisagé, pour donner à l'entreprise une capacité à ultérieurement se développer sur plusieurs pays de la région tout en bénéficiant de la reconnaissance de son statut par exemple au sein de la zone OHADA.

Une telle approche régionale ou multi-pays permet notamment généralement d'optimiser les coûts à long terme, même si cela se fait parfois en plusieurs étapes.

### 3.1. Comment mettre en place un partenariat ?

Pour une société souhaitant s’implanter durablement sur le continent africain, quelle que soit sa taille (PME, ETI, voire grande société) et sa surface financière, la recherche d’un partenaire local est utile. Dans certains cas, elle est indispensable ou obligatoire lorsque les règles de « *Local Content* » l’exigent.

En effet, l’environnement des affaires peut apparaître compliqué dans certains pays du continent (cf. classement « *doing business* » annuel de la Banque Mondiale). Un partenaire local, bien choisi, peut aider à mieux appréhender un nouveau marché, les arcanes des administrations locales, etc. Dans certains cas, ces partenariats sont une obligation légale, comme en Algérie (« règle du 49/51 », en cours de suppression/d’allégement) ou en Angola, dans certains secteurs (e.g. pétrole au Nigeria) ou pour certaines activités (e.g. activités de distribution en Ethiopie).

Enfin, il est intéressant de rappeler que ce partenariat peut prendre des formes très diverses, en fonction des enjeux de l’entreprise dans son développement sur le continent :

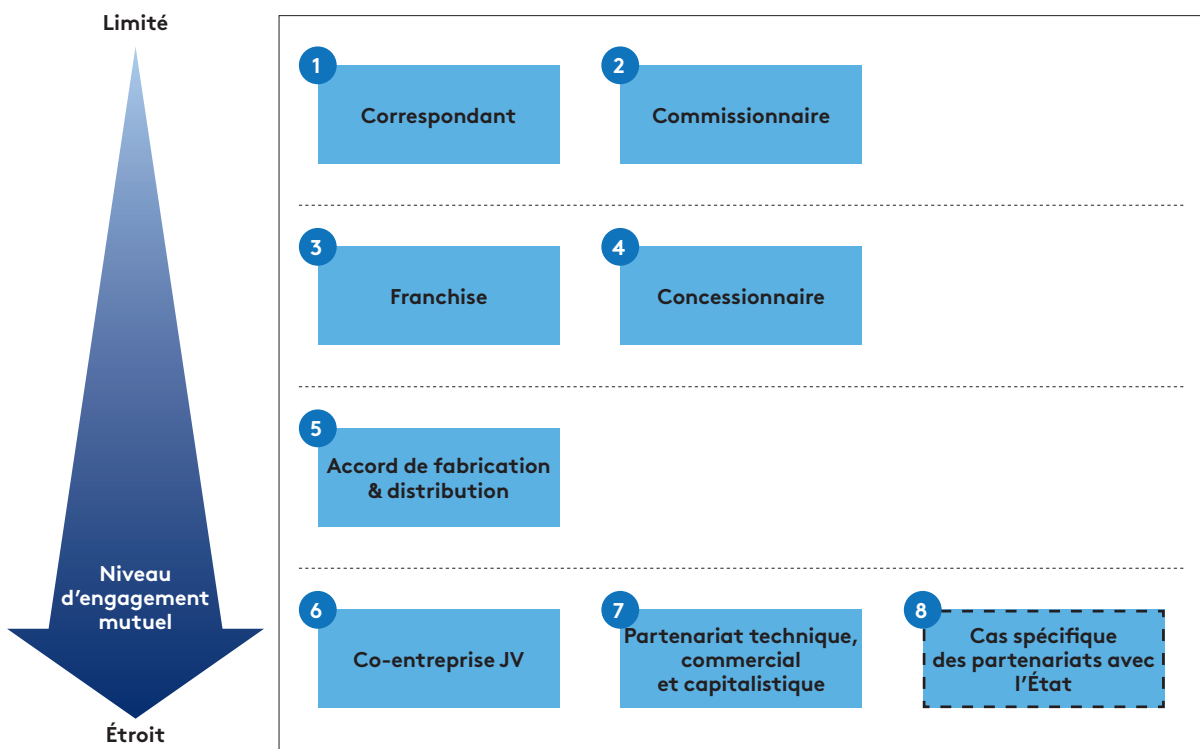
- **Selon le type de partenaire** : société « locale » (ayant une présence locale établie, que les actionnaires soient locaux ou internationaux), société disposant d’une présence plus large, voire même État africain (plus rarement) ;
- **Selon le niveau d’engagement mutuel** : du moins engageant (correspondant, commissionnaire) au plus engageant (partenariat capitalistique).

Ainsi, dans la mise en œuvre d’un partenariat, l’une des grandes questions pour l’entreprise va être de déterminer le bon degré d’implication et de sécurisation de son activité, en fonction de ses enjeux du moment dans le pays concerné.

#### Quelles formes de partenariats pour quels objectifs ?

En première approche, tout partenariat peut s’analyser en termes de degré d’engagement mutuel entre les deux partenaires. Ainsi, il convient en premier lieu pour l’entreprise de s’interroger sur le niveau de « contrainte » qu’elle est prête à accepter, dans son développement futur, de la part de son futur partenaire... étant précisé que le corollaire d’un faible niveau de « contrainte » sera vraisemblablement un faible niveau de « contrôle » sur le partenaire dans le cadre de ses activités.

### Les différentes formes de partenariat



### **Les grandes caractéristiques de ces différentes formes de partenariat sont les suivantes (du moins engageant au plus engageant) :**

#### **Contrat de correspondance**

Le correspondant est un partenaire local pouvant être sollicité dans le cadre de missions ponctuelles. Les cabinets d'avocats internationaux ou les cabinets de conseil ont souvent recours à des confrères locaux, de confiance, avec lesquels ils signent ensuite des « contrats de mission », chaque fois qu'une opportunité d'affaire se présente.

#### **Contrat de Commissionnaire**

Le commissionnaire est une société (ou un individu) qui perçoit une commission, en fonction de l'atteinte d'un objectif précis. Des groupes travaillant sur des grands projets (infrastructure, aéronautique, télécom) utilisent régulièrement des commissionnaires, qui ne sont ni salariés, ni associés en capital. Ceux-ci apportent une connaissance fine du marché, des décideurs, des arcanes des administrations, etc.

#### **Contrat de franchise**

Dans ce cadre, l'entreprise étrangère signe des contrats (de marques, de licence, etc.) avec une entreprise locale franchisée, en échange d'une rémunération (pourcentage du chiffre d'affaire ou de la marge). Ce type de partenariat est très répandu, dans tous les secteurs, notamment dans l'hôtellerie (franchisés Accor, qui bénéficient du savoir-faire du groupe en matière de gestion), la grande distribution (franchisés Casino bénéficiant de la marque et des produits Casino et lui apportant la connaissance locale), la cosmétique (franchisés Yves Rocher).

#### **Contrat de concession**

Ce partenariat s'apparente à un contrat de franchise, dans des secteurs spécifiques, notamment la distribution d'automobiles (GBH concessionnaire Renault en Côte d'Ivoire, ou le Groupe Salvatore Caetano concessionnaire Renault dans près d'une vingtaine de pays en Afrique) ou autres véhicules industriels (JA Delmas concessionnaire exclusif Caterpillar dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest).

#### **Accord de fabrication et/ou de distribution**

Ce type d'accord implique la mise à disposition par le partenaire local de capacités de production (usines) et d'un réseau de distribution. CFAO assure par exemple la fabrication et la distribution des stylos BIC et des produits de beauté L'Oréal fabriqués dans la zone de Yopougon en Côte d'Ivoire (sans investissement capitalistique pour ces marques internationales, pour lesquelles ces marchés africains demeurent moins prioritaires).

#### **Co-entreprise (*joint-venture*)**

Création d'une société locale dans laquelle les partenaires internationaux et locaux sont coactionnaires, à égalité ou non. La JV « Brassivoire » entre Heineken et CFAO à Abidjan dans la brasserie a permis au premier partenaire d'apporter sa connaissance des techniques brassicoles et au second de mettre à disposition sa connaissance du pays et de sa pratique du métier localement.

#### **Partenariat capitalistique, commercial et technique**

Cette forme de partenariat implique une prise de participation capitalistique qui s'accompagne de la fourniture de moyens financiers, techniques, commerciaux, voire d'une mise à disposition d'employés et des réseaux respectifs des partenaires. A titre d'exemple, un accord de partenariat tripartite a été signé entre la start-up sénégalaise InTouch et ses partenaires Total (disposant d'un réseau de stations-services panafricain) et Atos/Worldline (disposant d'un savoir-faire technologique).

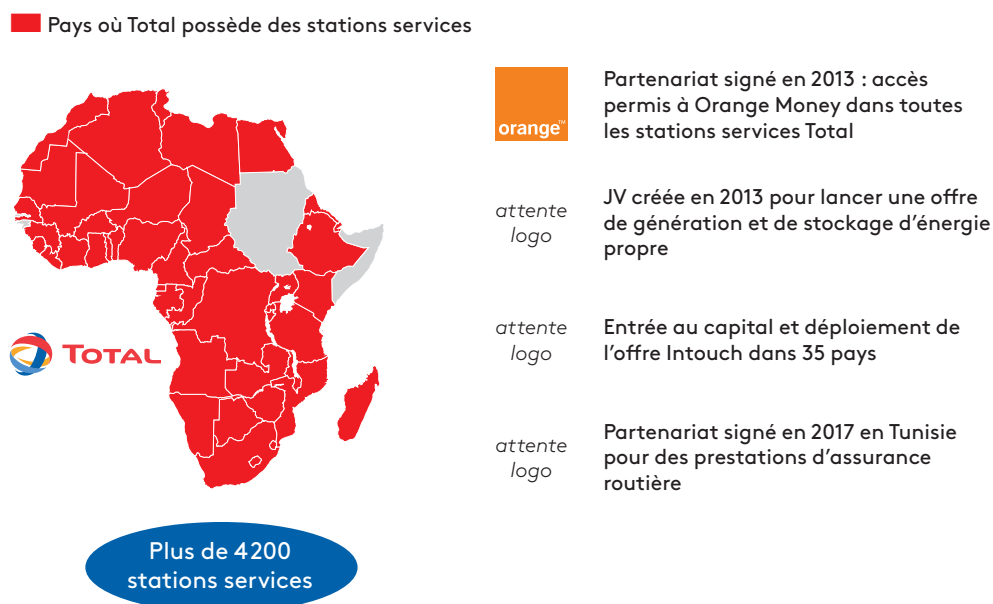
#### **Partenariats avec l'État**

Ces cas spécifiques sont variables et peuvent notamment prendre la forme :

- **De partenariats public-privé (PPP)**, notamment dans les infrastructures. Il s'agit de contrats globaux qui peuvent inclure l'ingénierie, la construction, l'exploitation et aussi le financement des projets. C'est le cas par exemple du contrat d'affermage entre la PME française Vergnet et l'État du Mali pour la fourniture d'eau potable en zones rurales ou de la concession du terminal à containers du port de Libreville exploité par Bolloré ;
- **De contrats de partage de production (CPP)**, notamment dans le secteur des hydrocarbures (CPP entre la junior pétrolière Savannah Petroleum et l'État du Niger).



## Total : un développement associant de nombreux partenaires



### Comment construire et faire perdurer un partenariat mutuellement bénéfique ?

Comme un bon mariage, un bon partenariat suppose que chacune des parties participe pleinement à la vie du partenariat et que chacun y trouve un intérêt, à long terme (situation « gagnant-gagnant »). Une situation de départ où l'un des partenaires cherche à trop tirer son épingle du jeu au détriment de l'autre ne pourra être tenable dans la durée.

#### En amont du partenariat, bâtir sur des fondations solides

Pendant la période de « fiançailles », en amont du partenariat, il convient :

- D'identifier les besoins que le partenariat devra combler ;
- De comprendre les objectifs du partenaire ;
- De trouver une zone d'équilibre dans le couple « degré de contraintes » / « degré de contrôle » ;
- De favoriser une approche où les enjeux d'intérêts / de risques sont assez alignés pour les deux parties ;
- De privilégier le « sur-mesure », en fonction des enjeux de l'entreprise.

Il convient également de mener des diligences approfondies sur le / les partenaire(s) envisagé(s) :

- *Capacité du partenaire à exécuter le plan de développement* : surface financière, expériences réussies d'autres partenariats, cultures compatibles en termes notamment de pratique des affaires...
- *Réseaux relationnels du partenaire* : relations d'affaires locales dans le secteur concerné, relations avec les autorités, problématiques PPE (personne politiquement exposée), enjeux réputationnels...

Dans cette démarche de diligences, l'entreprise pourra utilement tirer parti de tous les réseaux à disposition pour mener ces diligences tels que réseaux d'entrepreneurs, pouvoirs publics, correspondants locaux des partenaires de l'entreprise (e.g. cabinet d'avocat ou d'audit), filiales de banques françaises, agences locales de l'AFD, sans oublier les sites web spécialisés (world compliances par exemple).

## Une fois le partenariat établi, le faire vivre

Une fois le contrat de partenariat signé, il convient de « faire vivre le partenariat », ce qui suppose :

- La recherche du maintien d'un équilibre « gagnant-gagnant » entre les parties, à moyen et long terme, quitte à faire progressivement évoluer le format du partenariat, certains sujets à horizon plus lointain pouvant d'ailleurs parfois être pré-agrésés tel que les conditions de rachat à terme du partenaire, avec une option d'achat négociée à l'entrée ;
- La gestion des aspects juridiques et de gouvernance :
  - Signature de contrats de partenariats bien « ficelés » et prévoyant notamment de clauses pour gérer une séparation éventuelle ;
  - Mise en place d'une gouvernance équilibrée dans le pilotage du partenariat ;
  - Mise en place de procédures claires en cas de litiges (tribunaux arbitraux ou autres).
- Une gestion rapprochée des aspects opérationnels du partenariat, « la confiance n'excluant pas le contrôle », l'efficacité passant par la mise en place :
  - D'outils de pilotage (suivi des indicateurs de performance) ;
  - D'hommes clefs (avec une attention particulière au recrutement de talents, locaux idéalement).

---

### *Firminich : un partenariat avec une université locale*

---

*Interview réalisée avec Mr Emmanuel Frenck, ancien Managing Director et Vice-President Sub-Saharan Africa Region Flavors Division - Firminich*

Cet acteur industriel centenaire, leader dans la production de fragrances et d'arômes, opérant historiquement en Afrique du Sud souhaitait trouver des relais de croissance dans le reste de l'Afrique.

Alors que Firminich opérait traditionnellement avec des distributeurs, cet industriel a eu l'opportunité de coopérer avec le *Yaba Institute of Technology* (Nigeria), avec l'ouverture d'un laboratoire dans l'université, Firminich apportant les équipements, les normes et la formation et l'université fournissant l'espace de travail et les étudiants.

Les bénéfices résultant de ce partenariat peuvent être recensés tel qu'il suit :

1. Constitution d'une filiale à moindre coût, les loyers au Nigeria devant être payés d'avance (cinq années pour certains baux) ;
2. Accès à une ressource humaine bien formée ;
3. Accès à la population de l'Université pour les tests consommateurs (échantillonnage de tout le pays au lieu de tester les concepts sur place) ;
4. Développement d'un laboratoire à bas coût, devenu une vitrine de l'entreprise auprès de ses clients locaux ;
5. Investissement dans le pays et dans l'éducation.

.....  
*Yves Rocher : un partenariat pour rapidement sécuriser une part de marché locale*  
 .....

*Interview réalisée avec Mr Jacek Roznowicz, ancien Directeur South-Eastern Europe & Africa – Yves Rocher*

Cette société familiale française s'est développée à partir d'une idée initiale, la beauté et le soin par les plantes. Elle est active sur les marchés de la cosmétique, de l'entretien de la maison, et de l'habillement, avec une activité allant de la recherche et développement, la culture, la production jusqu'à la commercialisation.

Cette société s'est internationalisée, notamment en Afrique en développant principalement et dans un premier temps des partenariats pour établir des magasins.

La réflexion pour certains pays ou marchés cibles stratégiques consistait à établir des partenariats forts, comportant des clauses pouvant permettre à terme (10 ans) de prendre le contrôle des opérations.

Cette approche a permis à l'entreprise de rapidement établir une présence dans 8 pays (Maroc, Nigeria, Kenya, en Égypte, Afrique du Sud, Angola, Côte d'Ivoire et Éthiopie).

Par exemple, au Kenya :

- Le partenariat a été développé avec un importateur/distributeur ayant une connaissance du pays, assurant une distribution exclusive pour une période de 5-10 ans et avec des clauses de sortie. Ce partenariat contractuel avait été établi avec des obligations et des objectifs de vente précis.
- Le partenaire local se concentrait sur le développement commercial tandis que la société française fournissait les plans des magasins, validait les emplacements et fournissait 3 mois de vente avec le stock produits.
- L'entreprise française a également détaché un V.I.E., intégré dans l'équipe commerciale du partenaire, afin d'augmenter les ventes.
- Cette approche a permis à cette entreprise de rapidement sécuriser un niveau de part de marché locale et de construire sa position, avec des investissements limités et maîtrisés.

## Check-list « Mise en place d'un partenariat »

*Liste – non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique*

### Critères pour choisir le format du partenariat

- Accord d'exclusivité ou non (réciproque ou non)
- Degré de partage des risques/ de variabilisation des coûts en fonction des revenus
- Degré de contrôle du partenaire local
- Degré de support réciproque
- Degré de partage de l'information (financière, business, savoir-faire)
- Modalités de reporting
- Modalités d'utilisation de la marque
- Modalités de partage des bénéfices
- Modalités de rupture (et éventuelles pénalités associées)

### Critères de choix du partenaire

- Surface financière
- Importance de ce partenariat pour le partenaire (i.e. sujet prioritaire ou secondaire)
- Connaissance du secteur d'activité
- Réussite antérieure de partenariats similaires
- Exposition internationale (études, carrière, famille)
- Pratiques dans la conduite opérationnelle des activités (e.g. suivi d'indicateurs, recherche de croissance et/ou rentabilité et/ou génération de trésorerie)
- Capacité à attirer des talents
- Capacité à former/développer des équipes
- Relations d'affaires dans le secteur d'activité (e.g. fournisseurs, clients, bailleurs, prescripteurs)
- Relations avec les pouvoirs publics (e.g. ministère de tutelle, administration fiscale)
- Relations avec les responsables politiques (e.g. responsables nationaux et leur famille, responsables locaux)
- Réputation personnelle
- Réputation professionnelle
- Personne Politiquement Exposée (ou non)

## 3.2. Quel est l'intérêt de constituer une filiale locale ?

Comme toute décision d'implantation à l'étranger, le choix d'une implantation directe dans un ou plusieurs pays africain(s) requiert une analyse détaillée sur la base de multiples facteurs externes et internes.

Bien que chaque pays africain ait ses spécificités locales et/ou régionales, l'implantation directe prend généralement les formes traditionnelles d'un bureau de liaison/représentation, d'une succursale ou d'une filiale (détenue en propre ou en *joint-venture* avec un partenaire local ou international).

Le choix entre la mise en place, ou le maintien, d'une implantation indirecte et la création d'une implantation directe, tout comme le choix de la forme de cette implantation directe, nécessite une réflexion avantages-inconvénients qui repose essentiellement sur la **détermination et la quantification des investissements requis et l'analyse et la gestion des risques potentiels** pour structurer le projet de manière efficiente et balisée.

Il conviendra d'adapter cette approche à la réalité et à la taille du projet, de l'entreprise et du pays en question ainsi que, naturellement, de procéder à une réflexion méthodique en amont.

### Quels sont les avantages et les inconvénients d'une implantation directe ?

En termes de couple avantages/inconvénients d'implantation directe par rapport à une implantation indirecte, on retrouvera généralement les conclusions suivantes :

#### AVANTAGES

##### Commerciaux

Contrôle de la politique industrielle et/ou commerciale (meilleure connaissance du marché, plus grande réactivité, meilleure compréhension des besoins des clients)

Crédibilité et image renforcées vis-à-vis des clients locaux.

Notion de « service client » en tant qu'élément différenciateur (suivi local, dimension internationale).

Optimisation et compétitivité en jouant sur les prix de transfert entre filiale (le cas échéant) et maison-mère.

##### Administratifs/Juridiques

Simplification des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières.

Contournement de certaines barrières administratives, notamment pour certains appels d'offre.

Division des risques, la maison-mère n'étant pas responsable des actes de sa filiale.

##### Financiers

Économie d'échelle en rationalisant les flux, en supprimant les intermédiaires

#### INCONVÉNIENTS

##### Commerciaux

Absence de partenaire local, relais « impliqué » offrant une connaissance étendue du marché cible.

Engagement à moyen/long terme qui implique un risque plus élevé.

Dans le cas d'une joint-venture ou de la présence de minoritaires, risque lié à la fiabilité du(es) partenaire(s).

##### Administratifs/Juridiques

Formalités de création plus ou moins importantes selon les pays (capital minimum, formalités de création, etc.).

Contraintes juridiques/réglementaires à respecter (ex : « règle 51/49 » (en cours de suppression/d'allégement en Algérie); secteurs réglementés, contrôle des changes, fiscalité, etc.).

Nécessité de mettre en place un suivi juridique local.

Besoin de conseils spécialisés (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements, etc.).

##### Financiers

Investissement de départ et coûts fixes d'implantation et de gestion

Nécessité de mettre en place un mécanisme de contrôle financier de la filiale

Risque potentiel lié à la réglementation des changes et à la convertibilité dans certains pays

### Quelles sont les différentes formes possibles d'implantation directe ?

À titre préliminaire, il convient de rappeler que (i) selon le pays choisi, les différentes structures d'implantation directe pourront varier et que (ii) de manière assez classique, on distinguera, d'une part, le bureau de représentation ou la succursale qui ne disposent pas de la personnalité morale et, d'autre part, la filiale qui dispose d'une personnalité morale distincte de la société mère qui la contrôle.

#### La succursale et le bureau de représentation

La succursale ne dispose pas, en principe, d'identité juridique ou fiscale propre, bien que cela ne signifie pas pour autant que ses activités ne puissent être imposées. Ainsi, ses fonctions sont généralement proches de celles d'une filiale (prospection, représentation commerciale, prise de commandes, suivi des ventes, etc.) et, n'ayant pas de personnalité juridique distincte de sa société-mère, ces activités sont alors réalisées au nom et pour le compte de l'entreprise française d'origine (ou étrangère plus largement) qui en supporte tous les risques.

Comme la succursale, le bureau de représentation ne dispose pas de la personnalité juridique et fiscale propre : il s'agit avant tout un poste d'observation pour une société-mère étrangère qui va lui permettre, par exemple, de prendre sur place contact avec divers interlocuteurs (e.g. clients potentiels, fournisseurs), lui fournir des informations, assurer sa communication et sa publicité. Le bureau de représentation ne peut cependant jamais conclure de contrat au nom et pour le compte de la société mère, son objet n'étant pas d'assurer une activité commerciale. Ainsi, il n'a en principe qu'un rôle de relais et de préparation à la négociation des contrats commerciaux conclus entre les tiers sur place et la société-mère étrangère.

Dans ces deux cas de figure, les factures et contrats doivent notamment être envoyés et signés par la société-mère étrangère qui devra également étudier son statut fiscal dans le cadre des activités qu'elle exerce dans le pays cible.

#### AVANTAGES

Très bonne connaissance du marché.  
Totale maîtrise de la politique commerciale.  
Bénéfices totalement intégrés aux résultats de la maison mère.  
Présence plus affirmée sur le marché vs. un partenariat.

#### INCONVÉNIENTS

Formalités administratives de création même si limitées.  
Absence de « pare-feu » juridique conduisant la maison mère à supporter l'intégralité du risque (e.g. en cas de contrôle fiscal).  
Incapacité à signer des contrats avec le représentant sur place conduisant à une certaine forme de lourdeur dans la conduite des affaires.

## La filiale

Une filiale est une société de droit local disposant d'une personnalité juridique indépendante de celle de la société-mère. Ainsi, la filiale achète le cas échéant en son nom propre et à ses propres risques les produits/services de sa maison mère et les commercialise localement. En particulier, l'écran juridique créé entre les deux entités permet une certaine limitation des risques pour la société-mère.

La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société, par le rachat d'une société déjà existante, ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises. Dans le dernier cas, on parle alors souvent de *joint-venture* ou *société commune*. Il s'agit dans certains pays de la seule solution pour pénétrer durablement un marché en direct, la réglementation interdisant la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers.

### AVANTAGES

Très bonne connaissance du marché.

Totale maîtrise de la politique commerciale et produits considérés comme nationaux.

Bénéfices intégrés aux résultats de la maison mère (en vision consolidée).

Simplification et rentabilité des opérations logistiques, administratives, financières, etc.

Division des risques entre filiale et société mère.

### INCONVÉNIENTS

Investissements de départ et coûts fixes plus élevés.

Contraintes de conformité à la législation locale potentiellement renforcées.

Enjeu de contrôle financier de la filiale.

Nécessité de trouver et recruter des managers basés localement.

S'agissant des formes juridiques des filiales, chaque pays dispose de ses spécificités et, selon l'inspiration du système juridique local (voir plus haut), on retrouvera généralement soit les (i) sociétés civiles, sociétés en participation, sociétés anonymes, sociétés à responsabilité limitée, sociétés en commandites ou autres formes sociales propre au droit des sociétés civiliste, soit les (ii) *sole proprietorships*, *partnerships*, *limited partnerships*, *corporations* et autres formes sociales de droit anglo-saxons.

## GRUPE IDES : DES FILIALES POUR CONSERVER LE SAVOIR-FAIRE

Ides, groupe français implanté dans de nombreuses régions sensibles, aide ses clients français et étrangers à s'implanter et pérenniser leurs activités dans des zones difficiles, en assurant au quotidien la sécurité physique et matérielle des collaborateurs et des biens. Son activité se concentre dans les services de sécurité aéroportuaire, la sécurité d'expatriés et le gardiennage de sites sensibles.

Ce groupe a choisi de s'implanter en Afrique en considérant qu'il s'agissait d'un continent d'avenir, offrant de nombreux débouchés commerciaux et peu de concurrence, le métier de la sécurité étant très réglementé et exigeant en matière de *compliance* et de lutte contre la fraude. Ce groupe s'est développé principalement en Afrique francophone et plus spécialement dans la zone OHADA.

Ides a choisi de systématiquement créer des filiales dans tous les pays où le groupe a souhaité se développer, assumant un développement sur fonds propres et par autofinancement, l'objectif étant de garder le contrôle et le savoir-faire, dans un domaine technique et complexe.

Localement, les filiales accueillent des partenaires locaux qui ont une limitation de pouvoir avec un financement s'effectuant au travers de compte courant d'associés, de manière à disposer d'un maximum de souplesse en termes de gestion de trésorerie. Par ailleurs, cette forme d'organisation actionnariale donne un gage d'enracinement aux autorités locales.

L'entité locale se concentre sur l'activité commerciale et opérationnelle, les ressources étant principalement locales, avec peu d'expatriés, ceux-ci occupant uniquement des postes sur les fonctions en lien avec la Direction Opérationnelle, les Finances et les Ressources Humaines.

La gestion des opérations financières, la facturation (validation) et le juridique est centralisée à Paris. Il n'y a pas accès aux comptes en local.

## Quelques points pour approfondir

### RÈGLE DU 51/49

La règle dite du « 51/49 » vise historiquement la règle de droit algérien interdisant la détention directe ou indirecte d'une société de droit algérien par des actionnaires étrangers, tous secteurs économiques confondus. Cette règle est à priori en cours de suppression/d'allègement en Algérie.

De telles règles ont existé dans de nombreux pays africains avant d'être abandonnées au cours des années 1980-1990, afin d'attirer les investissements étrangers.

À noter qu'il est parfois encore fait référence à ce terme dans certains pays (ex : Tunisie, Égypte, Angola, etc.) mais cela ne vise en réalité que certains secteurs économiques jugés stratégiques, dans lesquels un actionnariat majoritaire (ou autre) étranger est interdit ou soumis à autorisation préalable des autorités (l'agriculture primaire par exemple).

Quel que soit le pays concerné, il convient de noter que toute tentative de contournement par divers mécanismes, notamment de portage, est généralement risquée. De tels montages n'offrent que peu de sécurité ou d'efficacité juridique et doivent être regardés attentivement, avec méfiance, s'ils venaient à vous être proposés.

### SORTIE DE DEVICES ET SÉCURITÉ DES INVESTISSEMENTS

La plupart des pays africains disposent de mécanismes de contrôle des changes visant à contrôler et *in fine* limiter les sorties de devises, tout en ne refréant pas pour autant les investissements étrangers.

De manière classique, les codes des investissements, règlements des offices des changes ou autres réglementations des banques centrales viennent détailler les conditions dans lesquelles les investissements étrangers peuvent être réalisés en permettant ou non par la suite de sortir du pays dividendes, plus-values de cessions et autres fruits de l'investissement ainsi réalisé.

Selon le pays et l'opération concernée, il peut être nécessaire de réaliser une simple déclaration (préalable ou a posteriori) ou d'obtenir une autorisation préalable des autorités compétentes.

C'est évidemment un sujet majeur à prendre en compte lors du choix du pays (ou de la région) d'implantation.

Par ailleurs, il conviendra d'analyser attentivement les modalités d'application des règles de contrôle des changes selon les pays, certains pays ayant eu tendance à restreindre drastiquement ou rendre impossible en pratique les sorties de devises alors que la réglementation nationale ou régionale aurait dû rendre de telles sorties possibles.

Outre les éléments ci-dessus, la convertibilité et la stabilité des devises locales mériteront d'être étudiées, notamment pour les pays qui ne sont pas membres de la zone Franc CFA qui bénéficie d'une parité fixe avec l'Euro et bénéficie de facilités de transfert avec cette zone.

### QUID DE L'INTERPOSITION D'UNE HOLDING

Dans le cadre de la réflexion sur l'implantation directe dans un ou plusieurs pays africains, il convient de réfléchir à la relation envisagée avec la société-mère et à son impact sur la conduite des affaires et/ou la fiscalité et/ou les enjeux de remontée de trésorerie, ces éléments étant susceptibles de varier selon la nationalité de celle-ci.

En particulier, il peut être préférable que la filiale soit le cas échéant détenue par une société d'un pays ayant des traités d'investissements et/ou de non double imposition aussi avantageux que possible. Maurice par exemple, se distingue par son environnement fiscal et l'écosystème existant pour accueillir ce type de holding/filiales.

Il conviendra ainsi de discuter avec un conseil fiscal de l'opportunité d'interposer une holding entre la société-mère et la filiale.

### QUID DES ZONES FRANCHES

Dans de nombreux pays africains, comme dans de nombreux autres pays dans le monde, les zones franches se sont développées, comme par exemple la zone franche de Tanger au Maroc, ou en Tunisie (régime couvrant tout le territoire pour les sociétés détenues à plus de 66,66% par un non résident). Les sociétés qui s'implantent dans ces zones se voient consentir des régimes fiscaux et/ou sociaux dérogatoires avantageux.

C'est également un sujet à prendre en compte dans le choix géographique d'implantation et la stratégie relative à l'activité développée, même si nous notons une disparition progressive de ces zones en Afrique.



## Check-list « Mise en place d'une implantation directe »

Liste – non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique

### Les raisons du choix d'une implantation locale par rapport au recours à un partenariat

- Enjeux de protection (marque, savoir-faire, relation client, ...)
- Enjeux de maîtrise de la vitesse de déploiement
- Obligations juridico-fiscale ou réglementaire

### La vision de l'implantation locale à moyen-long terme

- Enjeu purement local
- Enjeu régional (i.e. tête de pont pour couvrir commercialement plusieurs pays)
- Future *holding* régionale (chapeautant d'autres filiales)
- Choix de la structure (succursale, filiale ou bureau de représentation)

### Le choix du pays d'implantation

- Taille du marché local
- Ressources locales (RH, financières, etc.)
- Capacité à remonter la trésorerie
- Risques inhérents au pays (politiques, commerciaux, etc.)

### La prise en compte des conséquences fiscales

- Identification des éléments qui affectent la détermination du résultat fiscal local
- Taux effectif d'imposition des produits distribués
- Identification des prélèvements susceptibles de réduire le résultat

### 3.3. Est-il préférable de privilégier un développement par acquisition ?

Le développement par acquisition de sociétés préexistantes peut être une solution qui permet de croître rapidement en trouvant un acteur déjà implanté, connaissant les particularismes du marché local et ayant déjà su nouer un relationnel d'affaires capable de supporter davantage de création de valeur.

Cette solution implique un gain de temps par rapport à la création d'une filiale et correspond à une volonté de bénéficier de la totalité de la création de valeur contrairement à la mise en place d'un simple partenariat. Elle doit cependant s'inscrire dans la culture du groupe acquéreur et plus particulièrement, s'agissant d'un investissement en Afrique, dans la **volonté du groupe de sortir plus ou moins de sa zone de confort en acceptant de réaliser un investissement capitalistique afin de prendre le contrôle d'une entité éloignée et relevant souvent d'un mode de management qui peut être différent** de celui pratiqué en France.

#### Quelles spécificités du continent à prendre en compte dans les grandes étapes d'une acquisition ?

La démarche d'acquisition prend d'une manière générale plus de temps qu'en Europe, et ce pour plusieurs grandes raisons :

- Tout d'abord, les **process de cession sont peu intermédiés** surtout si l'on parle de cibles de petites et moyennes tailles et, en conséquence, l'approche des cibles nécessite l'établissement d'un climat de confiance qui **peut difficilement se faire sans visite sur place et un temps d'échange important** avec les associés et/ou dirigeants de la cible ;
- En lien avec ce manque d'intermédiation, mais aussi en raison de la qualité de l'information, les **données financières disponibles** qui pourraient servir de base à une première évaluation manquent parfois de qualité (ceci pouvant fortement varier selon les pays et les cibles) ;
- Les méthodes d'évaluation désormais classiques et basées sur des approches par les multiples ou par l'actualisation des flux de trésorerie peuvent se heurter à une incompréhension des vendeurs qui, dans certains pays, ont plutôt une **culture d'actif net réévalué** ;
- Le coût du passage à des normes « groupe » qui existe pour chaque acquisition ne doit pas être sous-estimé dans certains pays (e.g. normes en matière de gestion des ressources humaines, normes en matière de conduite des affaires, normes comptables).

Tout cela milite pour une appréhension prudente de la « Juste Valeur » d'une société cible en considérant notamment des **schémas donnant une certaine flexibilité à l'acquéreur** (acquisition de parts séquencée dans le temps, paiements à tempérament sous conditions, ...), l'approche consistant alors en la détermination des conditions financières et juridiques qui permettront de fixer la valorisation/le prix final et les pourcentages d'acquisition une fois que les données de base seront mieux appréhendées et la confiance établie.

Par ailleurs, **réaliser des due diligence préalables est absolument nécessaire** et constitue l'occasion de nouer un contact direct avec les dirigeants et les collaborateurs de la cible :

- Le champ de ces *due diligence* devra être bien défini, sur la base à la fois de la validation des points forts recherchés chez la cible et de l'identification des zones de faiblesses/risques ;
- La réalisation sur site est à privilégier par rapport à une « data room » électronique ;
- Le choix des conseils à l'opération sera crucial.

Le sujet de la valorisation viendra donc plutôt après cette phase de *due diligence* et aboutira à la contractualisation. Ce sera l'occasion de réfléchir au niveau d'une prise de participation qui pourra être totale, partielle ou progressive, ceci permettant parfois de gérer plus finement la transition vers des normes « groupe ».

L'intégration au sein du groupe présente ensuite des enjeux particuliers car, souvent, **l'éloignement n'est pas que géographique mais peut être également culturel**. La gestion des ressources humaines et des hommes clés sera un facteur essentiel dans ce domaine (cf. infra).

## Quels sont les principaux points d'attention lors d'une acquisition en Afrique ?

Le facteur temps ne doit pas être sous-estimé à toutes les étapes :

- Lors de l'étude de faisabilité de l'acquisition ;
- Pendant le déroulement des *due diligence* ;
- En phase de discussion des termes contractuels ; et
- Durant le process d'intégration.

En particulier, la réalisation d'une acquisition en Afrique s'inscrit dans un référentiel temps plus long qu'en France ou en Europe. Ainsi, même si l'acquisition d'une entreprise africaine peut permettre de gagner du temps par rapport à la mise en place d'une implantation directe, il est utile de conserver à l'esprit que cette acquisition risque de nécessiter une **longue période de discussions avant l'acquisition** puis une **longue période d'intégration** qui demandera des efforts de compréhension mutuelle de part et d'autre.

### Mener des « *due diligence* » approfondies

À l'origine de l'opération, l'organisation des *due diligence* ou audits est un point clé. Du strict point de vue financier, les données sont souvent insatisfaisantes et il existe des pays où l'on rencontre plusieurs jeux de comptabilité selon les interlocuteurs auxquels ils sont destinés (autorité fiscale, banquiers, management).

Ainsi, il est nécessaire de fiabiliser les données avant toute autre chose. En effet, les principes comptables utilisés n'étant pas toujours en ligne avec un référentiel connu et cela même si les comptes sont certifiés localement avec la mention d'un tel référentiel. Par exemple, les engagements long terme vis-à-vis des salariés fréquemment mis en place pour attirer des talents et pallier le manque de couverture santé et retraite des pays peuvent représenter des montants importants non répertoriés dans les engagements financiers (« *mini bombes à retardement* »).

Par ailleurs, le contrôle interne repose davantage sur une tradition de respect de procédures connues et transmises oralement que sur des procédures écrites. Ainsi, seule une approche terrain permet généralement de se faire une idée de la qualité des procédures mises en place.

Ces *due diligences* peuvent donner des arguments à la négociation d'une garantie d'actifs ou de passifs à travers la mise en place dans un compte séquestre d'une partie du montant de la cession (recommandé). De même, il est recommandé d'essayer d'obtenir du vendeur un quitus fiscal avant la cession.

Enfin, la phase des audits constituera une excellente opportunité pour bâtir et affiner un plan d'action (par un exemple un plan des 100 jours) en identifiant les premiers leviers d'amélioration et de création de valeur et une feuille de route pour le dirigeant.

### Comprendre l'environnement de l'entreprise

Il est également utile de garder à l'esprit que la connaissance du marché de la cible ne pourra probablement se faire que sur place, en consacrant du temps à la bonne compréhension des spécificités locales. Celles-ci pourront souvent être mieux appréhendées par des conseils ayant une bonne connaissance du pays car l'arrivée d'un nouvel actionnaire étranger peut, même en dehors de toute réglementation spécifique, bouleverser des équilibres :

- Les salariés peuvent avoir des revendications nouvelles ;
- Les autorités fiscales peuvent déclencher des contrôles ou se remémorer d'anciens contentieux fiscaux non prescrits ;
- Les minoritaires peuvent avoir des revendications exorbitantes quand il s'agira de les acheter car leur pouvoir de nuisance dans un microcosme local peut être important ;
- Les méthodes de gains de contrats peuvent présenter des spécificités non conformes avec les règles internes du groupe acquéreur et il faudra alors pouvoir apprécier le risque de déperdition de chiffre d'affaires à terme.

Il faut donc être capable de se donner du temps pour aller de la prise de connaissance de la cible et de son environnement à la réalisation de l'acquisition elle-même et, malgré l'éloignement géographique et parfois une difficulté linguistique, il faut être prêt à faire des déplacements afin de privilégier un contact direct et des relations en tête à tête.

### Se donner du temps

La valorisation et le niveau de prise de participation peuvent être largement affinées après la phase de *due diligence* et il faut savoir, sur ce continent, **accorder du temps à l'atteinte du but** :

- Procéder par étapes peut apparaître plus contraignant, et *in fine* parfois plus coûteux, mais ceci permet de valider le climat de confiance et la faisabilité du vivre ensemble au sein d'un même groupe ;
- Dans un certain nombre de situations, en dehors de toute contrainte juridique, il peut être judicieux de prévoir des compléments de prix liés au respect de certains objectifs (non nécessairement liés à la rentabilité future) ou une montée progressive au capital de la cible, même si ceci peut s'avérer compliqué à mettre en place pour des cédants moins « sophistiqués ».

De la même manière, le temps sera un facteur essentiel pour assurer la bonne intégration, qu'il s'agisse de la mise en œuvre des synergies attendues ou encore de la conduite d'un travail de mise aux standards de l'acquéreur, celui-ci pouvant aller bien au-delà de la simple mise en place d'un *reporting* standardisé.

### Quels partenaires conseils pour mener à bien une acquisition ?

Le choix des conseils est un élément clé. Il s'agit de trouver un bon équilibre entre, d'une part, des conseils ayant une bonne expérience du marché local et des contraintes juridiques et fiscales, à la fois dans leur interprétation officielle et dans leur application effective et, d'autre part, des conseils ne venant pas du pays de la cible, ayant une vision claire des attentes de l'entreprise acheteuse et offrant des garanties d'indépendance.

### En phase exploratoire

Dans une première phase de recherche, un certain nombre d'institutions françaises peuvent faciliter l'analyse de la cible envisagée et de son environnement, en fournissant à l'entreprise des études par pays et en mettant en contact avec des conseils expérimentés, comme par exemple :

- Business France ;
- Le MEDEF International, acteur généraliste de l'international ;
- Le CIAN (Conseil français des investisseurs en Afrique), organisation patronale privée dédiée au continent africain qui regroupe des grandes et moyennes entreprises ayant déjà une expérience d'investissement sur le continent et disposant d'un vivier de « *senior advisers* » par zone pouvant éclairer sur les spécificités, les forces et les risques par pays ;
- Les chambres de commerce mises en place dans certains pays, celles-ci pouvant fournir des informations utiles, cependant d'une qualité assez variable selon les pays.

Il existe par ailleurs divers conseils ayant une forte expérience africaine (banques-conseils, cabinets d'audit, avocats) qui seront utiles de cette phase exploratoire (e.g. identification de la cible, environnement juridico-fiscal) à la phase d'exécution du processus d'acquisition (e.g. approche des actionnaires de la cible, analyse de valorisation).

### En phase de *due diligence*

Lorsque l'entreprise rentre en phase de *due diligence* proprement dite, il convient en premier lieu de s'assurer de la collaboration de conseils appropriés et de définir avec eux, en fonction de leur expérience du pays, ce qui leur paraît être le champ optimal à couvrir par ces audits (e.g. marché, finance, système d'information, « *compliance/RSE* », social, juridique, fiscal).

L'objectif de ces *due diligence* est de vérifier la qualité des informations de base, la culture de l'objectivité financière étant toutefois assez variable par pays. Dans certaines situations, il faudra passer ainsi par une approche basique : trésorerie/génération de trésorerie/validation de la possibilité de remonter la trésorerie hors du pays. Il s'agira ensuite de valider les points forts de la cible et sa résistance dans un nouveau contexte de groupe, d'éclairer les zones de risques et de chiffrer le coût éventuel de passage à une *compliance* internationale.

De manière à offrir la double lecture des audits (vision « respect règles locales » / vision « respect du référentiel de l'acquéreur »), la plupart des cabinets d'avocats et d'audit internationaux sont en capacité de couvrir un grand nombre de ces aspects en affectant à la mission d'audit des ressources à la fois françaises et locales.

Dans de telles circonstances, les interventions :

- sont alors souvent conduites par des équipes locales et / ou spécialisées, connaissant parfaitement les points d'attention spécifiques, notamment dans des domaines comme le social, le juridique et le fiscal ;
- sont pilotées et coordonnées par des équipes basées dans le pays d'origine de l'acquéreur, ce qui permet notamment de parfaitement retranscrire les principaux enjeux des vérifications en concepts parfaitement appréhendables par les équipes de l'acquéreur, afin de s'assurer que l'ensemble des zones de risques existantes ou pouvant naître d'une prise de contrôle étrangère puissent être éclairées et correctement interprétées par l'acquéreur potentiel.

### EXEMPLE BLIND

Un acteur industriel français, leader sur son marché décide de racheter une usine en Afrique australe pour affronter la concurrence locale et s'implanter en Afrique.

Après les *due-diligence* financières d'usage et une fois l'acquisition quasi-réalisée fin 2015, le groupe sollicite une Entreprise de Management de Transition pour valider l'acquisition, opérationnellement, car elle n'a pas le manager en interne ayant la connaissance de l'Afrique pour mettre en route l'usine et l'intégrer au standard du groupe. Le groupe confie donc une mission de finalisation d'audit de l'usine, de *due-diligences* opérationnelles et de développement d'un plan sur 5 ans.

D'achat anti-concurrent, cette opération est devenue intelligente, stratégique et indispensable pour cet industriel.

Les travaux d'intégration et de développement ont conduit le manager de Transition à multiplier les revenus par trois. D'un résultat opérationnel négatif, la transformation qu'il a conduite a permis d'obtenir un EBITDA positif, de changer le mix produit et d'accroître le retour sur investissement.

Cette filiale a permis ensuite de développer une école correspondant au métier de cet acteur industriel et de devenir le *hub* de l'Afrique australe. Cette filiale a réalisé en 24 mois un développement remarquable différent de son développement en Asie.

## Check-list « Étude d'une acquisition »

*Liste - non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique*

- Disponibilité d'informations concrètes générales sur le pays cible (stabilité politique, économique, juridique et fiscale, monétaire, environnement général de la vie des affaires en s'entourant de conseils si nécessaire)
- Construction d'une vision du marché potentiel selon la logique opérationnelle de l'investissement (e.g. achat pour acquérir une capacité de production versus achat pour conquérir un nouveau marché)
- Disponibilité d'une équipe disponible pour voyager, négocier, étudier la cible
- Disponibilité d'une équipe pour piloter les due diligence (en prenant le temps nécessaire à une remontée d'information pertinente)
- Identification des cabinets de conseil (auditeurs, avocats) pertinents
- Identification des effets possibles d'une prise de participation (minoritaires, salariés, autorités sociales et fiscales, passage à une économie formelle, gestion d'éventuels enjeux en termes de *compliance*)
- Analyse des flux de trésorerie (financement de l'acquisition, remontées possibles de résultat, gestion des prix de transfert)
- Appétence aux risques face aux difficultés anticipées
- Disponibilité d'une équipe pour intégrer la cible (notamment aux plans financiers, RH, organisation)

## 4

# COMMENT PÉRENNISER MON DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE ?

*Dans la conduite des affaires, les priorités sont les mêmes sur le continent africain que dans les autres pays : elles s'articulent autour d'éléments communs à toute entreprise tels que la définition d'une mission et de valeurs, la structuration de son activité dans le respect des règles locales, la conduite du management opérationnel et de la transformation avec les bonnes personnes.*

Toutefois, l'implantation dans un nouveau pays dont on ne maîtrise pas les pratiques locales, les règles juridiques/fiscales/sociales/comptables, la langue, la culture... peut constituer un vrai casse-tête pour un chef d'entreprise et, afin de piloter efficacement cette nouvelle implantation, en direct ou via un partenaire, il est souvent important :

- d'assurer rapidement une grande proximité avec les équipes de la nouvelle implantation et d'identifier les relais locaux qui vont être les garants du respect des bonnes règles et bonnes pratiques ;
- de définir une approche dans la durée pour (i) déployer localement le savoir-faire de l'entreprise en matière de pilotage et (ii) s'assurer de la transmission et de l'appropriation en local de ce savoir-faire et de ces méthodes.

Ainsi, la réussite ou l'échec d'un développement sur le continent africain, dans la durée, dépendra :

- naturellement, en premier lieu, de la qualité des produits/services, de leur niveau de tarification et de leur adéquation aux besoins du marché local ;
- en second lieu, comme pour tout projet de développement, de la qualité de l'exécution, celle-ci reposant notamment sur deux composantes clés : les hommes et les outils de pilotage

## 4.1. Quelle approche en matière de ressources humaines ?

Les entreprises qui font le choix de miser sur le continent africain ont souvent besoin de s'engager dans un processus d'adaptation de leurs structures, notamment industrielles et commerciales, pour répondre efficacement aux enjeux et aux caractéristiques du continent. Cette adaptation conduit à une réflexion poussée sur les ressources humaines pour composer avec les pratiques locales, sur fond d'enjeux de définition d'une organisation, de recrutement, de montée en compétence et de fidélisation des équipes.

### **Comment mettre en place une organisation locale efficace ?**

Quelle que soit la forme d'implantation retenue, il est important pour l'entreprise de mettre en place une structure locale en phase avec ses objectifs de performance de l'entreprise, ceci reposant sur trois grands piliers : bâtir une organisation efficace, gérer les enjeux RH, s'adapter à la culture locale.

#### **Bâtir l'organisation**

En premier lieu, il s'agira pour l'entreprise de définir les fonctions qui seront assumées localement et celles qui seront centralisées, étant toutefois précisé qu'il faudra s'assurer dans tous les cas de la mise en œuvre d'un réel « engagement terrain » auprès des équipes opérationnelles, non pas dans une démarche de contrôle/suivi des performances mais dans une démarche d'accompagnement et de prise en compte des problématiques quotidiennes des équipes locales. Ensuite, au sein des fonctions qui seront assumées localement, certaines activités (e.g. suivi juridique, fiscal ou comptable) pourront être externalisées, auquel cas une attention sera portée à ce que les correspondants des fonctions concernées de

la maison mère soient effectivement associés à la relation avec ces partenaires locaux.

Enfin, il est utile de retenir que :

- Il n'est pas toujours nécessaire d'envoyer des expatriés et/ou de prévoir leur présence dans la durée, le recours à des managers locaux étant un bon indicateur de la durabilité de l'implantation, étant par ailleurs précisé que le recours à des « managers de transition » peut également être une alternative crédible pour initier un développement ou pour gérer une situation spécifique ;
- La compréhension de l'environnement local étant capitale, la diversité dans l'organisation est un atout ;
- Pour obtenir l'adhésion au projet, motiver les équipes et responsabiliser les salariés, il est nécessaire de déléguer, de faire confiance et par conséquent d'offrir tout à la fois autonomie et contrôle en proposant des plans d'amélioration.

### Gérer les ressources humaines

Au-delà des enjeux de recrutements et de fidélisation qui sont traités ci-dessous, quelques idées à retenir :

- Dans un environnement où les ressources existent mais où elles peuvent ne pas répondre au besoin immédiat de l'entreprise en termes de compétences, la transmission du savoir auprès des employés africains est un enjeu clé. Il ne faut en effet pas hésiter à les associer aux différents programmes de formation qui pourraient être mis en place par l'entreprise, en ayant recours si besoin à des outils digitaux (formations à distance, *e-learning*). Par ailleurs, l'entreprise pourra construire un programme de formation sur mesure pour certains collaborateurs, que celui-ci soit interne (coaching/mentorat) ou réalisé par des écoles/universités locales.
- Pour bien inscrire l'entreprise dans son écosystème humain, il est utile d'identifier les salariés qui font le lien entre la société et son écosystème local, qu'il s'agisse d'organisations extérieures (e.g. syndicats, ministères) ou de communautés, et notamment ceux qui conduisent des initiatives locales, ceux-ci permettant d'établir une connexion entre l'activité de l'entreprise et son environnement économique et social.
- Enfin, rappelons que certaines zones du continent africain imposent une vigilance certaine. Ces zones peuvent être éloignées des grandes métropoles ou peuvent être intégrées au tissu urbain. La sécurité des salariés, qu'ils soient locaux ou expatriés, est donc un sujet important qui doit être traité avec la plus grande attention.

### S'adapter à la culture locale, au mode de communication

La compréhension de l'environnement dans lequel va évoluer l'organisation est capitale et il est souvent nécessaire pour le management local de passer du temps sur le terrain et de s'insérer dans le tissu économique. Ceci permettra notamment à l'entreprise de gagner en crédibilité, de comprendre les codes de communication. Sur ce point, notons d'ailleurs que la communication est souvent moins directe en Afrique qu'en France ou en Europe (même si la même langue est utilisée), et la maîtrise de la communication indirecte permet d'éviter des impairs.

#### Comment recruter les talents locaux ?

Dans un contexte où l'implantation dans la durée nécessite souvent de favoriser des ressources locales, celles-ci constituent l'option privilégiée de la part de bien des entreprises et la tension sur le recrutement de ces profils est souvent forte.

Le vivier de talents étant aujourd'hui limité face aux besoins des entreprises, la « proposition de valeur » offerte par celles-ci à leurs collaborateurs doit être pensée avec attention :

- Quel **projet d'entreprise** (au global pour le groupe et localement pour la filiale) ?
- Quelles **conditions de rémunération** (salaire fixe, variable, autres avantages comme la couverture sociale) ?
- Quelles **perspectives de progression** (formation, opportunité de développement) ?
- Quel discours sur les **valeurs de l'entreprise** / **sa marque employeur** (les plus petites entreprises devant « lutter » contre les multinationales pour attirer les talents) ?
- Quel **environnement de travail** (celui-ci devant autant que possible se rapprocher des conditions de travail des autres entités du groupe, notamment pour ce qui concerne la qualité des locaux et l'infrastructure informatique) ?

Par ailleurs, les formations et les profils étant souvent moins « normés » que ce qui existe dans le pays d'origine de l'entreprise souhaitant recruter, l'analyse des « compétences humaines et relationnelles » peut être à privilégier dans le processus de sélection du personnel d'encadrement et, à titre d'exemple, il est possible de se référer aux travaux du cabinet Egon Zehnder sur le sujet.

## FOCUS SUR L'IDENTIFICATION DES TALENTS (EGON ZEHNDER)

Egon Zehnder a développé un modèle de potentiel (*Executive Leadership Profile*) destiné aux dirigeants souhaitant identifier et développer leurs talents.

Ce modèle différenciant permet d'identifier le potentiel très tôt dans une carrière, pour le développement à long terme et la gestion des talents :

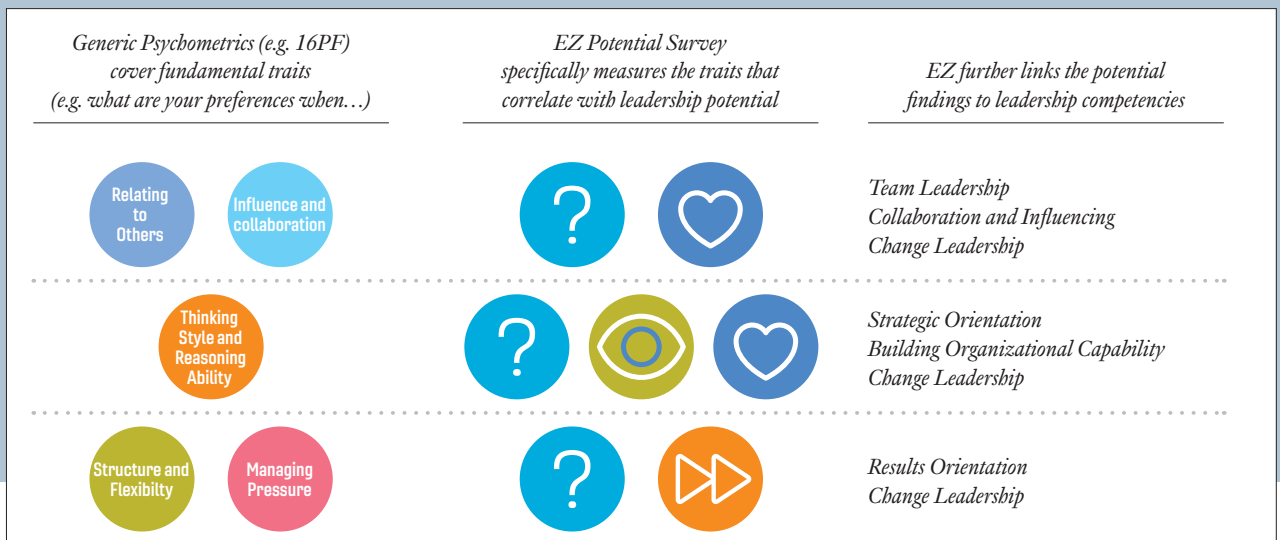
- Il élimine toute confusion entre le potentiel à long terme et la capacité à être promu à court terme ;
- Il peut également aider au développement des dirigeants, en tirant davantage profit de leurs atouts mais aussi en optimisant voire activant les caractéristiques « brutes » (e.g. traits de personnalité).

Utiliser le potentiel du point de vue de la trajectoire aide à déterminer le prochain poste « adéquat » pour développer un haut niveau de potentiel afin que la personne concernée ne soit pas surchargée sur plusieurs plans et échoue. Ce modèle repose sur des recherches émanant d'un large éventail de sources (entretiens et recherches universitaires, recherche en entreprise, livres, projets...) ainsi que sur des études menées par Egon Zehnder et concernant les dirigeants, basées sur les évaluations et les recrutements des dirigeants.

Ce modèle de potentiel peut être utilisé par des sociétés souhaitant parier sur de jeunes talents. Il se base sur quatre éléments constituant la capacité à apprendre (« *learning agility* ») :

- **La curiosité** : se caractérise par la recherche active de nouvelles expériences, de nouvelles idées et l'acquisition de nouvelles connaissances, la sollicitation de « *feedback* », l'envie d'apprendre et l'ouverture au changement ;
- **Le discernement** : désigne la capacité (i) à rassembler un vaste éventail d'informations et à leur donner un sens et (ii) à découvrir de nouveaux angles qui permettent de remettre en cause les idées reçues (créer une vision) ;
- **La mobilisation** : créer un lien intellectuel et émotionnel avec son entourage, communiquer de manière forte et convaincante sa vision et développer un sentiment d'appartenance et d'adhésion ;
- **La détermination** : garder le cap avec courage et volonté pour concrétiser la vision et atteindre le but malgré les challenges, tout en restant à l'écoute des signaux contraires.

Cette analyse du potentiel, combinée à une analyse des compétences de leadership permet d'identifier et de développer les talents.



Egon Zehnder©



Enfin, il est également utile de rappeler que :

- Pour attirer de nouveaux cadres dans l'entreprise au fur et à mesure de sa croissance, il est envisageable de mettre en place une approche de « **talent scouting** » et d'identifier des talents en dehors de l'entreprise. Il convient alors de construire une relation avec ces talents locaux, de créer une intimité pour comprendre leurs motivations et leur adaptation potentielle à la culture de l'entreprise. Ainsi, le jour où un poste s'ouvrira, ils seront préparés à rejoindre l'entreprise et il sera plus facile de les recruter.
- A l'instar d'autres sujets, le recours à des **référénts locaux**, de manière formelle ou informelle, pourra aider l'entreprise à déterminer si le candidat retenu dispose d'un environnement relationnel susceptible d'avoir un impact (positif ou négatif) sur la conduite des affaires localement ;
- La présence d'**universités de bons niveaux** à proximité peut être un critère à intégrer en amont dans le choix d'implantation de l'entreprise, notamment si la dimension « recrutement de talents » est critique dans le projet envisagé. Il s'agira alors de progressivement tisser des liens entre l'entreprise et l'université (e.g. offres de stages, projets de fin d'étude, intervention de professionnels de l'entreprise dans le cadre du cursus scolaire des étudiants) pour ensuite assurer un flux de candidats de qualité.
- Il convient d'être particulièrement sensible aux **talents issus de la diaspora** : si le retour dans leur pays d'origine de celles et ceux qui sont partis étudier ou travailler à l'étranger est positif, il peut générer quelques risques. En effet, ces talents formés à l'international peuvent éprouver des difficultés de réadaptation vis-à-vis des infrastructures locales, d'un environnement économique compliqué, des équipes locales auxquelles ils doivent transmettre tout en évitant d'être arrogant. Afin de favoriser l'intégration et la gestion de ces talents, il est utile de privilégier une approche visant à offrir de réelles opportunités de développement sur le long terme plutôt que des conditions d'expatriation en grand décalage par rapport aux conditions locales.

### Comment retenir les talents ?

La gestion des talents africains est similaire à celle appliquée dans d'autres régions du monde. Les aspirations professionnelles sont les mêmes et reposent sur de l'autonomie, la possibilité d'avoir de l'impact et une juste reconnaissance.

Toutefois, dans un environnement où le vivier de salariés locaux formés aux méthodes de gestion/management des sociétés étrangères est en quantité insuffisante face aux besoins, où la compétition pour recruter les talents est intense, où la mobilité des personnes bien formées est forte et où la durée pour remplacer un départ s'allonge, la rétention des équipes est sans doute plus critique sur le continent africain que dans d'autres régions avec, comme critère de complexité additionnel, l'éloignement des équipes par rapport au siège de l'entreprise.

La rétention des équipes est toutefois critique plus critique en Afrique qu'ailleurs. En effet :

- le vivier de salariés locaux formés aux méthodes de gestion et/ou de management des sociétés étrangères reste insuffisant ;
- la compétition pour recruter les talents est intense ;
- la mobilité des personnes bien formées demeure importante ;
- la durée pour remplacer un départ s'allonge.

En outre, l'éloignement des équipes du siège de l'entreprise ajoute un critère de complexité à la liste.

Ainsi, la fidélisation des talents apparaît comme l'un des enjeux clés de toute entreprise qui souhaite se développer dans la durée et, plus généralement, la stratégie de rétention doit être définie avec attention et appliquée avec soin. *A minima*, les cadres locaux doivent bénéficier d'un même niveau de suivi et de perspectives que les cadres de mêmes niveaux basés au siège social ou dans les entités européennes avec des réflexions à construire autour :

- Du plan de carrière et des perspectives offertes ;
- De la formation (interne ou externe, présentielle ou en ligne...), tant sur le développement d'expertises techniques spécialisées que sur des « *soft skills* » (e.g. management, communication) ;
- De l'évolution de la rémunération ;
- Du coût du développement et de la gestion de talent qui doit demeurer raisonnable pour rester compétitif.

Par ailleurs, pour créer du lien et de l'adhérence avec l'entreprise, il peut être utile de prévoir des mécanismes complémentaires ou renforcés par rapport à ce qui existe dans le pays d'origine de l'entreprise, par exemple :

- L'attribution de missions complexes qui développent de nouvelles compétences et expertises ;
- Un programme de mentoring avec des personnes plus senior de l'organisation, basées en Europe ;
- Des opportunités de mobilité internationale ;
- Des visites plus fréquentes de la part des responsables opérationnels ou fonctionnels basés au siège ;
- La création d'un environnement dans lequel on peut apprendre de l'échec.

Enfin, il est important de demander au management de porter une grande attention à l'identification des potentiels en mesure d'accompagner le développement de l'entreprise.

## Check-list « Approche en matière de ressources humaines »

*Liste – non exhaustive – des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique*

### Enjeux en matière de ressources humaines

- Disponibilité des ressources opérationnelles en interne pour piloter / établir une présence sur le continent
- Disponibilité / maturité des fonctions supports pour accompagner les équipes en charge de ce développement
- Disponibilité des équipes « senior » pour se déplacer localement, afin d'encourager les équipes / comprendre les enjeux locaux
- Disponibilité des équipes « senior » pour participer à un programme de « *mentoring* »
- Existence d'universités à proximité des différentes localisations de l'entreprise
- Existence d'un discours formalisé sur la « proposition de valeur » de l'entreprise à ses salariés
- Existence d'un discours formalisé sur la « proposition de valeur » de l'entreprise à ses salariés sur le continent africain
- Disponibilité des équipes RH pour construire des plans de formation adaptés (en versions MOOC le cas échéant)
- Disponibilité des équipes RH pour mettre en place un suivi personnalisé des salariés occupant des fonctions pour lesquelles la ressource est « pénurique »
- Identification de projets permettant à l'entreprise de participer localement à la vie de la communauté

.....  
*Un exemple opérationnel de gestion des talents*  
 .....

.....  
*Interview réalisée avec Mme Patricia Nicolas, ancienne DRH de la société Africa (nom de code) en Europe*  
 .....

La société Africa (nom de code) est une société connue sur le marché Rwandais. Elle est en croissance et, d'une façon générale, est plutôt bien structurée. Cependant, il n'était pas aisé de trouver au Rwanda un profil idéal d'un directeur des ressources humaines ; c'est-à-dire connaissant l'aspect « *hard* » des RH (paie, administration du personnel, légal, organisation du travail, disciplinaire...etc), capable d'insuffler le côté « *soft* », qui était encore à ses balbutiements (recrutement, développement RH, gestion des talents, carrières...), tout en ayant un « esprit stratégique » en lien avec la conception des dirigeants expatriés (avoir une vision RH à moyen et long termes, créer les missions de l'entreprise, identifier et faire vivre les valeurs de l'entreprise, représenter l'entreprise à l'extérieur...).

Pendant une période de transition, la direction des RH a été confiée à un directeur expatrié. La société a néanmoins pris conscience qu'il n'était pas possible/souhaitable de confier le poste de DRH à un expatrié et qu'il était impératif d'investir sur des ressources locales. Tenant compte de la pénurie de DRH en Rwanda et la difficulté à recruter, la direction a décidé d'identifier un talent au sein de l'entreprise ayant le « savoir devenir » pour prendre ce poste.

Aucune personne du département RH n'avait la capacité de le faire. Aussi, le choix s'est porté sur une personne Rwandaise du département marketing : jeune femme, une dizaine d'années d'expérience, des diplômes européens, une petite expérience d'expatriation, parlant parfaitement les trois langues utilisées dans le pays (Français, Anglais, Kinyarwanda), une capacité d'analyse, dynamique et motivée, communicative et ayant un fort sens du relationnel ; mais n'ayant aucune expérience en Ressources Humaines.

La direction a donc décidé de miser sur ce talent en la faisant coacher par le DRH du siège européen. Un programme précis de formations sur tous les aspects RH a été mis en place sur un an. La DRH du siège venait de temps en temps à Kigali pour lui donner des formations mais aussi pour la guider dans son développement. Un accompagnement personnalisé à distance (via des conférences téléphoniques Skype régulières 1 à 2 fois par semaine) a été institué afin d'aider cette personne et lui proposer des solutions adéquates à chaque questionnement.

Malgré le fait que ce projet d'accompagnement présentait des risques et un gros investissement pour l'entreprise, tant sur le plan du temps que financier, il a été une réussite pour les deux parties. Il a permis à l'entreprise de trouver une solution à ce poste trop souvent vacant, avec une personne qui comprend les attentes des actionnaires européens, tout en ayant un état d'esprit local dans une compatibilité/adaptabilité des cultures. Mais, il a également été l'occasion de renforcer la motivation de la personne qui a eu cette promotion en lui proposant une reconversion, en développant un sentiment d'appartenance et de loyauté fort vis-à-vis de l'entreprise.

## 4.2. Quels outils/procédures de pilotage ?

Le processus de pilotage d'une entreprise, quelle que soit sa taille, est usuellement défini par les équipes de direction en central, celles-ci ayant pour mission de décliner et de communiquer leur stratégie de développement, leur vision à long terme, l'organisation cible, les compétences clés et les ressources nécessaires à l'atteinte des ambitions du groupe.

Ce processus de pilotage prend en compte les acteurs/facteurs, internes et externes, en essayant de mesurer les risques décisionnels, afin de donner aux équipes de direction, à tous les niveaux, les outils nécessaires à la bonne mesure de la réussite des projets de développement de l'entreprise et à l'identification des éventuelles dérives.

Ainsi, et afin de piloter efficacement l'organisation mise en place localement, il sera essentiel, d'une part, d'assurer rapidement une grande proximité entre les centres de décision et la nouvelle implantation et, d'autre part, d'identifier les relais locaux qui vont être les garants du respect des bonnes règles et pratiques.

### Comment s'assurer de la maîtrise des règles applicables ?

L'analyse et la compréhension en amont des pratiques locales est un préalable à toute implantation car il sera difficile, voire risqué, « d'apprendre et faire » en même temps :

- Dans le cas d'un **partenariat**, cet élément doit être intégré lors de la définition du type de partenariat, de manière à bien identifier, d'une part, les ressources nécessaires à la mise en œuvre des modalités du partenariat envisagé et, d'autre part, leur disponibilité en interne ou les recrutements à conduire le cas échéant ;
- Dans le cas d'une **implantation**, il s'agira de définir l'ambition du projet ainsi que les moyens à mettre en œuvre au cours des différentes phases de développement de l'entité locale ;
- Dans le cas d'une **acquisition**, il est utile de profiter de l'inertie de la transaction pour s'appuyer sur les conclusions des *due diligence* en vue de définir le plan d'actions à court et moyen terme.

Au-delà de cette phase d'analyse, la qualité de l'exécution dès le premier jour sera tout aussi importante et, en particulier :

- Dans le cas de la mise en place d'un **partenariat ou d'une création de filiale**, il sera utile, d'une part, de s'assurer de la mise en place des bonnes pratiques dès le premier jour et, d'autre part, de rapidement mettre en place les outils pour suivre l'évolution de l'activité et prévenir les éventuelles dérives ;
- Dans le cas d'une **acquisition**, il est préférable de très rapidement prendre toutes les décisions structurantes, dans une approche de type « plan des 100 jours », voire de demander au cédant de commencer à procéder à certaines évolutions avant même l'acquisition effective de la cible.

Enfin, il sera également nécessaire pour l'entreprise, d'organiser une veille en matière juridique/fiscale/sociale. Cette veille permettra de s'assurer que l'entreprise est en capacité de respecter à tout instant les règles applicables localement, celles-ci étant, comme dans de nombreux pays, en évolution quasi-constante. À ce titre, l'entreprise pourra utilement maintenir des liens avec des cabinets d'avocats en capacité de l'avertir, à intervalle régulier, des principales évolutions à venir.

### Comment maîtriser les enjeux de compliance ?

Comme dans de nombreux pays, la maîtrise du risque de *compliance* est un enjeu sur le continent africain et l'un des risques faisant reculer nombre d'entreprise dans leur décision de se développer sur ce continent, de nombreux facteurs pouvant faire du risque de « *non-compliance* » un enjeu majeur :

- corruption systémique pouvant s'avérer élevée ;
- structures politiques et sociales oligarchiques restant prédominantes ;
- développement de la démocratie rendant plus visible les écarts ;
- monopoles, délits d'initiés, grande corruption ;
- atout et enjeu d'une population jeune face à une classe dirigeante parfois âgée et responsable d'une corruption systémique.

Face à cet enjeu parfois difficilement mesurable, des améliorations de fonds émergent progressivement dans de nombreux pays du continent :

- renforcement des institutions chargées de maintenir l'équilibre des pouvoirs ;
- comblement des écarts dans la mise en œuvre des législations ;
- soutien à la société civile et aux médias libres ;
- vote de lois pour lutter contre la corruption.

Dans ce contexte, il convient d'être sensible à quelques éléments fondamentaux :

#### **La communication sur les valeurs de l'entreprise**

Il faudra rappeler les valeurs de l'entreprise couvrant les enjeux environnementaux, sociétaux et en termes de gouvernance. Ce rappel doit se faire dès le début de la relation et les valeurs en question doivent être les mêmes dans tous les lieux de présence de l'entreprise. Cette approche permettra non seulement d'éviter de perdre du temps avec des interlocuteurs dont le socle de valeur serait trop éloigné pour permettre ultérieurement une collaboration efficace, qu'il s'agisse d'un partenaire potentiel ou d'un futur cadre, mais également de s'assurer que, dans le futur, la conduite des affaires sera faite en accord avec les attentes de l'entreprises. En effet, au-delà des risques liés au non-respect des réglementations applicables en matière de compliance, il ne faut pas non plus négliger de potentiels risques d'image, en interne comme en externe, en cas d'approche « déviante » dans la conduite des affaires.

À ce titre, il peut être utile de communiquer le code éthique de l'entreprise et de dispenser des formations en matière de lutte contre la corruption et la fraude à ses partenaires commerciaux et de leur imposer le respect de ces règles éthiques sous peine de résiliation du contrat.

#### **La connaissance et le suivi des réglementations applicables en matière de compliance**

Il existe un certain nombre de textes en vigueur, applicables sur le continent africain selon des conventions régionales ou des législations nationales, qui pour certains, ont un champ application extraterritorial permettant de sanctionner les entreprises assujetties qui commettent des actes de corruption en Afrique. De telles législations peuvent exposer les entreprises ne les respectant pas à des sanctions pénales extrêmement sévères dans leurs pays d'origine.

Certains textes issus de lois nationales ont une réelle portée extraterritoriale et doivent faire l'objet d'une vigilance accrue :

- Le *FCPA (Foreign Corrupt Practice Act)* adopté aux États-Unis ;
- Le *UK Bribery Act*, adopté par la législation britannique ;
- Les dispositions du code pénal français qui sanctionnent pénalement la corruption internationale.

D'autres textes peuvent avoir une portée similaire aux législations nationales susvisées, et prendre diverses formes, comme en témoignent les exemples ci-dessous :

- La Norme ISO 37001 : « *Systèmes de management anticorruption* ».
- La Convention d'OCDE et ses recommandations.
- Les Conventions multilatérales.
- Les exigences de la Banque Mondiale et d'autres institutions de financement et de développement.

Il conviendra ainsi de prendre en considération la portée extraterritoriale de certaines législations nationales ou internationales relatives à la compliance puisque les activités d'une filiale peuvent avoir un impact sur des sociétés du même groupe ainsi que sur ses dirigeants, même si ceux-ci sont basés dans d'autres pays.

Il est à noter que certains aspects réglementaires provenant de l'implémentation des règles de *compliance* locales peuvent avoir un impact sur le reste du groupe, voire conduire à des sanctions pour les dirigeants dans leurs pays d'origine en cas de non-respect de ces législations.

Ainsi, une référence peut être faite à la loi Sapin 2. Celle-ci a été adoptée en France et s'applique aux sociétés commerciales :

- comptant au moins 500 salariés ; ou
- appartenant à un groupe employant au moins 500 salariés ; ou
- dont le chiffre d'affaires (consolidé ou pas) est supérieur à 100 millions d'euros.

Cette loi impose aux entreprises en question la mise en place d'un dispositif anti-corruption très strict sous peine de sanctions administratives à l'encontre de leurs dirigeants et des sociétés concernées. L'objectif est non seulement d'accompagner les grandes entreprises mais également d'inciter les autres, ETI et PME, à se doter d'un dispositif anti-corruption performant.

Aux États-Unis, par exemple, le *Department of Justice* a condamné pendant les 8 dernières années des entreprises à des amendes dans des dossiers relatifs à l'Afrique supérieures au montant total prononcé pendant les 40 années précédentes.

## Exemples de pays ayant développé des mesures

### LE BOTSWANA

- Un modèle de réussite : un effort continu depuis 1994 : intégration interministérielle, tolérance zéro, mise en place d'institutions de contrôle efficaces
- Le pays de l'Afrique ayant le meilleur score selon Tlindex : 61/100

### LA CÔTE D'IVOIRE

- Initiatives législatives et création d'une autorité nationale de lutte contre la corruption
- Veille au respect des initiatives internationales : ITIE (Initiative pour la transparence dans les industries extractives)

### LE KENYA

- Kenyan Bribery Act 2016 Entré en vigueur le 13 janvier 2017
- Loi qui instaure : une obligation de signalement, la protection des lanceurs d'alerte et un comportement éthique chez les acteurs du privé

### L'ILE MAURICE

- Loi dite BHADAIN du 2015 visant protéger les lanceurs d'alerte

Sur l'ensemble de ces sujets, le lecteur pourra également se référer au *Guide Compliance* rédigé par le Club Afrique de France Invest

(<http://www.franceinvest.eu/fr/commissions-clubs/clubs/club-afrique.html>)

### La mise en place d'une communication et d'une organisation adaptées

Pour lutter contre le risque de non-respect des règles de *compliance*, principalement dans le cadre de transactions commerciales, les acteurs doivent agir quel que soit leur niveau hiérarchique et, plus le dirigeant d'entreprise et son représentant local insisteront sur la nécessité d'agir en transparence et de résister à toute forme de corruption, plus la société sera identifiée localement comme un acteur responsable.

L'entreprise aura ainsi intérêt à faire en sorte que cet enjeu soit compris, appliqué et vérifié à différentes strates de l'entreprise, localement et au niveau de son siège principal :



Enfin, au-delà de l'entreprise, la vigilance pourra utilement s'étendre aux partenaires locaux pour limiter tout risque de dérive (e.g. distributeurs, fournisseurs, clients, coactionnaires).

### Comment assurer la fiabilité des remontées d'information ?

Le pilotage opérationnel de la performance au quotidien est un élément important du succès de l'implantation sur le continent africain, qu'il s'agisse d'une implantation directe ou d'un partenariat.

Ce pilotage ne peut se faire sans avoir une bonne visibilité de ce qui se passe localement : une bonne remontée de l'information provenant du terrain est souvent primordiale, celle-ci étant réalisée par l'intermédiaire de ceux qui sont en contact direct avec les clients, les fournisseurs, et plus généralement tous les vis-à-vis.

La mise en place d'un système de pilotage efficace et répondant bien aux enjeux opérationnels de l'entreprise passe souvent par les grandes étapes ci-dessous :

#### Assurer une bonne fiabilité des données

Il est généralement assez aisé de recruter localement des comptables efficaces, notamment dans les zones proches des universités, le système éducatif sur le continent africain en matière de comptabilité étant globalement de bon niveau avec, dans certaines zones, des référentiels se rapprochant des référentiels utilisés en Europe. Il est toutefois recommandé d'instaurer très rapidement (à la création de la filiale ou à son acquisition) une culture de fiabilité des données et donc d'expliquer l'importance de cette fiabilité et de donner les moyens aux équipes pour y arriver (en formations et en outils).

Par ailleurs, au-delà de la fiabilisation des données en s'assurant que les informations sont renseignées correctement et de manière exhaustive par les équipes comptables, il est souvent utile de mettre en place un mécanisme de contrôle rigoureux, par exemple via la mise en place d'un audit interne, ou le recours à un commissaire aux comptes, même si les seuils de la société ne l'exigent pas nécessairement.

#### Mettre en place un contrôle de gestion efficace et proche des opérations

Au-delà de l'enregistrement comptable et de la fiabilisation des données, pour que la gestion effective de l'entreprise puisse primer, les informations sur la santé de l'entreprise doivent également être facilement et régulièrement accessibles, dans des délais raisonnables, sachant que, selon les sociétés, les données à remonter peuvent être multiples : commerciales (ventes, carnet de commandes, prospects, recouvrement, etc.), industrielles (unités produites, taux de déchets, etc.), comptables (trésorerie, etc.).

Ainsi, les équipes de contrôle de gestion, en charge de la modélisation efficace de la gestion de l'information économique, seront usuellement l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité.

Toutefois, alors qu'il est généralement assez aisé de structurer la fonction comptable, le recrutement de bons contrôleurs de gestion s'avère souvent être une mission plus complexe, pouvant nécessiter d'avoir recours à un support « non local » pour structurer cette fonction, qu'il s'agisse de missions ponctuelles conduites en interne par des équipes du siège de missions assurées par des consultants externes ou des managers de transition.

### Mettre en place les systèmes d'information

Quelle que soit l'activité de production ou commerciale, il est parfois utile d'investir dans un système d'information souple permettant un bon pilotage de l'activité ou, idéalement, d'utiliser le même système qu'en France pour faciliter l'interface.

En effet, en plus d'encadrer la procédure comptable, ces logiciels limitent le suivi sous Excel et la « créativité » associée, produisent plus rapidement le reporting, et permettent de donner une visibilité en temps réel aux équipes centrales sur les écarts de l'activité.

Ces outils permettent notamment de :

- Suivre le chiffre d'affaires et son évolution ;
- Suivre les paiements, les retards de paiement, et le délai moyen de paiement ;
- Suivre les stocks ;
- Suivre les dépenses et achats courants ;
- Établir des états financiers (comptes, prévisions de trésorerie).

### Mettre en place des *reporting* adéquats, avec la bonne périodicité

Plus le *reporting* sera fiable, avec une bonne granularité d'information, une bonne maîtrise des délais de production, plus l'organisation sera efficace dans sa prise de décision, ce qui est bien souvent un facteur clé de succès sur les marchés en développement rapide avec une concurrence protéiforme et particulièrement mobile. Ainsi, la nécessité de mettre en place un mécanisme de *reporting* opérationnel efficace peut apparaître de manière plus évidente sur ces nouveaux marchés que sur des marchés plus matures, aux évolutions moins rapides.

Idéalement, ce *reporting* couvrira :

- Les enjeux commerciaux usuels (analyse prix/volume par segment, marge sur coûts directs par segment) ;
- L'évolution des coûts « de structure » en local et avant frais de siège, de manière à disposer d'une perspective sur la contribution réelle de l'entité locale ;
- Le rebouclage entre le résultat tel que ressortant du *reporting* et la trésorerie de l'entité locale, la vérification par la trésorerie permettant de fortement limiter les risques de non-conformité.

Enfin, il est souvent nécessaire que les équipes centrales puissent passer du temps dans la filiale africaine pour bien prendre le pouls des équipes, expliquer ce que l'on attend et l'importance de l'information attendue.

Pour une bonne répartition des rôles, l'équipe locale veillera à être dans l'anticipation et dans la communication des enjeux locaux alors que l'équipe centrale se concentrera sur la bonne transmission des attentes du groupe.

### **Comment assurer une bonne maîtrise de la trésorerie ?**

La gestion de la trésorerie peut parfois s'avérer compliquée sur le continent africain, du fait de la rareté du capital (fonds propres et dette bancaire), de délais de paiement plus longs, voire d'impayés, d'éventuels systèmes de contrôle des changes empêchant le rapatriement de dividendes. En particulier, bien qu'il soit légalement possible de mouvoir ses fonds dans de nombreux pays du continent africain, les entreprises doivent souvent subir une période d'attente, plus ou moins longue, lors de l'approvisionnement en devises étrangères.

L'un des principes élémentaires de la gestion de trésorerie est la concentration de ses liquidités en un point, en veillant à ce que l'argent puisse ensuite être disponible rapidement en tout point. S'agissant d'un développement sur le continent africain, il est néanmoins utile de bien analyser les enjeux de trésorerie entité par entité car (i) il n'est pas toujours facile de répondre dans les délais à une impasse de trésorerie et (ii) une fois la trésorerie « descendue » dans une entité, il n'est pas toujours aisé de la rapatrier en central.

Ainsi, s'assurer de la bonne maîtrise de la trésorerie en local est un objectif à atteindre rapidement, étant rappelé qu'une bonne maîtrise de la trésorerie repose généralement sur trois grands aspects :



**En premier lieu, disposer d'une vision de l'impact de l'ensemble des process de l'entreprise sur la trésorerie en local car celle-ci est le reflet de l'ensemble des décisions prises à de nombreux niveaux de l'entreprise, qu'il s'agisse par exemple :**

- des niveaux de tarification, avec une stratégie commerciale souvent définie par la direction commerciale (prix cible) et appliquée par les équipes commerciales en local (rabais contre volume par exemple) ;
- des termes contractuels de paiement octroyés aux clients, définis par les services juridiques et parfois adaptés par les équipes commerciales ;
- de la célérité dans les relances client, celles-ci étant souvent effectuées par les équipes financières avec un support plus ou moins nécessaire de la part des équipes commerciales ;

**En deuxième lieu, mettre en place un process fiable de prévision de trésorerie, ce qui repose souvent sur :**

- des outils fiables et un personnel compétent afin de pouvoir disposer d'une vision assez claire de ce que devrait être la trésorerie compte-tenu de l'évolution attendue de l'activité, cet aspect technique de la prévision de trésorerie n'étant généralement pas le plus compliqué à mettre en œuvre ;
- l'analyse des écarts entre la prévision et la réalité de la trésorerie afin d'identifier les éventuelles dérives dans l'application des process de l'entreprise, cet aspect pouvant parfois être plus complexe à mettre en œuvre, même s'il s'agit souvent du plus utile pour la conduite des affaires car permettant d'identifier des dérives non seulement opérationnelles mais également en matière de compliance ;

**En troisième lieu, disposer d'une vision claire des ressources locales en matière de trésorerie, pour éviter toute impasse et anticiper les besoins « imprévus », ceci étant plus particulièrement critique sur le continent africain où des compléments de financements peuvent parfois s'avérer compliqués ou longs à mettre en place.**

Ainsi, les éléments clés d'une bonne gestion du cash seront les suivants :

- en amont, bien calibrer les besoins de financements ;
- le plus rapidement possible, mettre en place des outils de pilotage de la trésorerie pour chaque entité et procéder à une analyse d'écart projeté vs. réel pour, dans un premier temps, fiabiliser l'outil et, dans un second temps, comprendre/identifier/traiter les dérives ;
- dans la conduite des affaires, s'astreindre à une approche rigoureuse des éléments ayant un impact sur la trésorerie et notamment :
  - *Assurer une bonne facturation* : clarté des contrats, rapidité d'exécution, gestion des encours non facturés... ;
  - *Assurer une bonne collecte* : prendre en compte les spécificités pays, standardiser les délais de paiement, assurer un bon suivi des créances et un focus sur le suivi des délais de règlement réels ;
  - *Sécuriser les paiements* quand c'est possible/nécessaire : contracter des assurances, utiliser des bases de données (locales : banques centrales/internationales : Coface) ;
- enfin, il est utile de rappeler que les outils de « *cash pooling* » peuvent également permettre à l'entreprise de disposer d'un meilleur contrôle de la trésorerie.

## LE CASH POOLING

Le « *cash pooling* » désigne une gestion centralisée de la trésorerie permettant d'optimiser les excédents et les besoins des filiales d'un même groupe, ceci permettant à l'entreprise :

- De concentrer ses liquidités, en veillant à ce que l'argent du Groupe puisse être disponible en point unique pour un maximum de rendement ;
- D'optimiser l'état et la gestion de la trésorerie du groupe, en faisant l'économie de frais financiers tout en palliant les éventuelles faiblesses des marchés financiers.

Les ressources internes de l'entreprise peuvent alors constituer une des principales sources de financement compte tenu du manque de liquidités sur le continent.

Néanmoins, les régimes de contrôle des changes ou des flux financiers restrictifs dans certains pays peuvent avoir pour conséquence de rendre sensiblement plus difficile tout mouvement ou optimisation de trésorerie. Ainsi, bien qu'il soit légalement possible de mouvoir leurs fonds entre différents pays africains, les entreprises peuvent subir de longues périodes d'attente lors de l'approvisionnement en devises étrangères sur le marché intérieur, rendant inefficace cette approche dans de nombreux pays africains.

À noter également que des solutions bancaires similaires peuvent exister, par exemple le « *cash sweeping* » consistant à déplacer les liquidités des comptes en banque des filiales dans un compte de concentration centrale, d'où il peut être plus facilement investi. Ainsi, le Groupe peut placer des fonds dans plus instruments financiers avec des meilleurs rendements.

Le meilleur moyen de mettre en œuvre le « *cash sweeping* » est le *Zero Balance Account (ZBA)* qui est un système visant à regrouper les soldes de trésorerie de plusieurs filiales d'une même entreprise. Ce système vise à ne laisser dans les comptes courants des filiales que des montants minimaux pour pouvoir faire face à leurs dettes contractées.

## Check-list « Outils de pilotage »

*Liste - non exhaustive - des éléments à prendre en compte par le dirigeant sur cette thématique*

### Enjeux en matière juridique

- Analyser les contrats passés et en cours
- Disposer d'une vision claire des engagements de l'entreprise
- Mettre en place les mécanismes permettant de s'informer sur l'évolution des réglementations

### Enjeux en matière de compliance

- Responsabiliser le management local autour de cette thématique
- Communiquer autour des valeurs de l'entreprise
- Suivre les évolutions législatives et réglementaires
- Mettre en place une procédure de « lanceurs d'alerte » gérée depuis le siège

### Enjeux en matière comptable et financière

- Mettre en place une organisation pour rentrer les données de manière fiable
- Mettre en place une organisation pour contrôler/analyser les données (e.g. contrôleur de gestion dédié)
- Mettre en place des outils de reporting (compte de résultat/bilan)
- Mettre en place des revues d'activité régulières au niveau du siège de l'entreprise
- Mettre en place un contrôle des signatures (e.g. banques)
- Disposer d'une vision claire du plan de développement et de son impact sur la trésorerie
- Mettre en place des outils de prévision de la trésorerie

## **Contributeurs**

Abdelnor Chehlaoui, Managing Partner – *AM|Capital Partners*  
Amaury de Féligonde, Fondateur & Directeur Général – *Okan Partners*  
Boris Martor, Avocat Associé – *Bird&Bird*  
Cédric Sinarinzi, Legal Counsel – *Natixis Investment Managers International*  
Danièle Batude, Associée – *BM&A*  
Jean-Brice Touye, Director Relationship Manager – *Société Générale*  
Jean-Marc Mesure, Responsable desk zone Afrique – *Société Générale*  
Johann Le Duigou, Partner – *Sparring Capital*  
Khaled Ben Jennet, Directeur Général – *AfricInvest Europe*  
Kine Seck Mercier, Consultante – *Egon Zehnder*  
Marc Petitier, Associé – *Linklaters*  
Mehdi Boumedine, Avocat – *Linklaters*  
Pascale Lacombrade, Senior Corporate relationship Manager – *Société Générale*  
Pedro Novo, Directeur Exécutif en charge de l'Export – *Bpifrance*  
Rodolphe Baudeau, Associé co-fondateur – *Altai Consulting*  
Sofien Sidhoum – *Investment Specialist*  
Stan Andreassen, Avocat Counsel – *Bird&Bird*  
William Nkontchou, Directeur Général – *Emerging Capital Partners*  
Xavier Jacomet, Partner Africa – *Procadres International*