

# Afrique Leadership

Une publication de ALPG • 5e année

**ENTREPRISE À LA UNE:** DHL Express poursuit sa série de succès africaine

**FINANCE:** BICEC FACTOR le n°1 du poste-clients au Cameroun

**AFFAIRES:** Libreville abrite la 4ème édition du NYFA, du 22 au 25 mai 2014

**ASSURANCES:** La réassurance sera réglementée dans l'espace CIMA en 2014

## DÉCIDEURS

Paul Fokam Kammogne, PCA Afriland First Group  
 Hugues Olivier Bagneki, DG Coface Cameroun  
 Carlos Lopes, Secrétaire Exécutif CEA

## 16 . DOSSIER FINANCEMENT DES PME

CAMEROUN

# AFFACTURAGE

## Quels sont les enjeux ?

### MARCHÉS

Bourse des matières premières du Cameroun : enjeux, contraintes et perspectives.



>p.9

### TRANSPORTS

Turkish Airlines dessert Cotonou, Bamako et Conakry fin mai.



>p.7

### CONGO

Du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, les chantiers de l'émergence se multiplient dans le pays.



>p.10-11

## GÉO-ÉCONOMIE: LE POTENTIEL DU BUSINESS-MODEL EST-AFRICAIN



L'assureur-crédit français Coface a identifié le Kenya, l'Ethiopie, la Zambie et la Tanzanie comme des relais de croissance aux "grands émergents".

>p. 8



**Vos projets  
vous semblent  
irréalisables ?**



MCCANN

**Pour vous aider à donner vie à vos projets,  
Financial Bank devient ...**



**Orabank**  
un partenaire à votre écoute



## FINANCEMENT DES PME: PERTE DES REPÈRES

**L**E FINANCEMENT des Petites et moyennes entreprises (PME) peut-il encore reposer sur ses piliers traditionnels ? La question peut se poser tant à l'origine, le classique prêt bancaire vit une crise existentielle. Les banques brandissent de plus en plus leurs ratios de liquidité, et préfèrent davantage accompagner les Etats sur les marchés obligataires ou les Grandes entreprises (GE) sur les marchés où elles sont à l'aise, quand les PME éprouvent quelques difficultés.

Certes, les banques proposent, quelquefois, des prêts de courte durée - puisqu'ils coûtent moins chers en fonds propres - et ne sont pas pénalisés par les ratios de liquidité. Mais, la réalité est cruelle aujourd'hui. L'accès des PME au financement bancaire demeure une équation difficile. Selon la Banque africaine de développement, à l'échelon continental, les crédits au secteur privé africain plafonnent, aujourd'hui, à moins de 18% du PIB contre plus de 100% dans les économies développées. Pourtant, les PME sont un vecteur essentiel de développement, à la fois principal moteur de croissance, de création d'emplois et relais des politiques publiques, grâce aux partenariats multiformes.

Et, loin d'être la résultante d'une rentabilité insuffisante de l'intermédiation financière, le peu de financement dédié aux PME, à en croire certains analystes, serait le reflet d'une perception excessive du risque par les systèmes financiers. Pourtant, l'expérience de praticiens ayant accepté de consacrer des moyens humains à ce segment de marché

démontre que l'activité de financement des PME peut être rentable. Un constat que partagent les institutions financières sérieuses dont nombre d'entre elles mettent à la disposition des opérateurs économiques, outre plusieurs autres solutions de financement, une autre technique dite «*affacturage*». Aussi, l'embellie économique actuelle de l'Afrique subsaharienne devrait-elle inciter à la mise en place accrue des disponibilités de financement dédiées aux PME. Dans la mesure où tout le monde s'accorde sur le fait que la croissance, au sein de la quasi-totalité des Etats de l'Afrique subsaharienne, restera en hausse, par rapport aux autres régions. Qui plus est, l'évolution démographique et l'urbanisation conduisent à l'apparition d'un vaste marché intérieur en quête perpétuelle de financements.

Seule ombre persistante: l'absence de solidarité entre PME et GE, jusqu'aux instances patronales. Les PME devront encore compter que sur elles-mêmes, pour survivre et se développer. Pourtant, "*le vivre-ensemble*" des PME, que les nouvelles générations plébiscitent, car, jugé plus humains que d'autres, peut être un incroyable intégrateur social pour l'avenir. Et, au moment où la plupart des GE saluent cet esprit PME à insuffler dans leurs organisations, les petites entreprises agonisent faute de financement. Mais, jusqu'à quand ? ♦

**>L'ACCÈS DES PME  
AU FINANCEMENT  
BANCAIRE RESTE UNE  
ÉQUATION DIFFICILE.**

Sylvestre Tetchiada

[afriqueleadership.pressgroup@afriqueleadership.com](mailto:afriqueleadership.pressgroup@afriqueleadership.com)

## 5 ENTREPRISE À LA UNE

DHL Express // Sa série de succès se poursuit en 2014

## 6 BRÈVES

Institutions // Wafa assurance: L'Afrique subsaharienne en ligne de mire  
Management // Afreximbank met \$20 millions US pour financer le commerce en Afrique centrale et occidentale

Transports Aériens // CamairCo veut amorcer un nouveau décollage

Investir // Flopée de capitaux étrangers dans l'industrie cimentière au Congo

Banques // Bénéfices "exceptionnels" en 2013 pour Standard Chartered Bank  
Cameroon

## 8 GÉO-ÉCONOMIE

Kenya-Tanzanie-Zambie-Ethiopie // Nouveaux pays émergents d'Afrique

## 10 INVESTIR

Congo-Brazzaville // Le pays avance à grands pas vers l'émergence

## 12 L'ENTRETIEN DU MOIS

Carlos Lopes // Secrétaire Exécutif de la CEA

## 22 L'INVITÉ DE LA RÉDACTION

Hugues Olivier Bagneki // Directeur Général, Coface Cameroun et Afrique de l'Ouest

## 30 LEADERSHIP

Paul Fokam Kammogne // PCA, Afriland First Group

Magatte Diop // PDG, Peacock Investments

## 36 ENTREPRISES & MARCHÉS

Assurances // La Réassurance sera réglémentée dans l'espace CIAM en 2014

## 38 PERFORMANCES

Indices de Logistique // L'Afrique progresse, mais reste toujours à la traîne

## 39 BUSINESS

Gabon // La 4ème édition du New-york Forum Africa aura lieu du 22 au 25 mai à Libreville

## 39 . INVESTIR



### CONGO

Le pays avance à grands pas vers l'émergence

## 16 . DOSSIER



### CAMEROUN

FINANCEMENT DES PME  
L'Affacturage, l'alternative ?

## 40 . MARCHES ÉMERGENTS



### CEDEAO

La nouvelle conquête de l'Ouest  
par le développement hôtelier

Afrique Leadership, n°036 mai-juin 2014 est édité par: **Afrique Leadership Press Group (ALPG)**

### RÉDACTION & ADMINISTRATION

**Cameroun** - www.afriqueleadership.com

B.P. 3062 MESSA YAOUNDE

Tél./Fax : +237 22 13 37 46 / 77 63 26 60

redaction@afriqueleadership.com

afriqueleadership.pressgroup@gmail.com

### France

Centre Commercial Val d'Europe

14, Cours du Danube-Serris (Paris)

F-77711 MARNE LA VALLÉE CEDEX 4

Tél. : +33 (0)6 43 31 91 00

### Directeur de Publication

Sylvestre Tetchiada

### Conseillers à la Direction

Nga Bondi (Dossiers), Viviane N.N. Meka

Engamba, C. Ahinaga, Ghislaine Eboutou

### Rédacteur en Chef

Marlène Poti Rieussec

marlene.poti.riussec@afriqueleadership.com

### Belgique

Jean-Jacques Njoh Ewane

Tél.: +32483174697

### Gabon :

Représentant - Antoine Nkolo

Tél.: +241 07843371

### Afrique du Sud :

Braamfontein, Johannesburg

Tél.: + 27 72 80 38 215

### Côte d'Ivoire :

André Houssou Yassoua

439 Bingerville, Abidjan

Tél.: + 225 22 44 86 45 / +225 01 36 19 08

### Rédaction Générale

Marlène Poti Rieussec, Charles Onana, A.

Francis Ekang, Célestin Nkou Nkou, Jacques

Kaldaoussa, Ghislaine Eboutou, Jean David

Mihamle, Elsa Wandji, Heloise Desgranges,

Yann Davis, Vincent Balla, Nga Bondi, Hugues

Désormieux (Gabon, +241 05 33 80 16), André

Houssou Yassoua (Abidjan), Mademba Diop

(Dakar), Joseph Ouédraogo (Ouagadougou),

Danielle L. Yala (Kinshasa Tel. : +243 99 78 52 879), Abdul Aziz (N'Djamena, +235 620 96 89),

Christian Malonga (Brazzaville, +242 624 87 78)

**Collaborateurs :** Marcel Pouhe (Ingénieur financier, Douala), Anselme Gagné (Capital

Industriel), C. Kamo

**Direction Artistique, Infographie :** ALPG

### Communication, Publicité & RP

Viviane N. N. Meka Engamba (Directeur)

Désiré Zoa (Area Manager)

Elisabeth Claudia Nguini

**Projets Spéciaux:** Direction de la Rédaction

**Accords Spéciaux :** Afrique Renouveau (Nations Unies, New York); Challenges (France); Le Point Eco (France)

**Production:** ALPG

NUMÉRO DE REC.: 000008-RDDJ-06

**Dépôt légal :** mai 2014

## LOGISTIQUE

# LE LEADERSHIP DE DHL EXPRESS

## AFRIQUE RÉCOMPENSÉ

DHL Express, leader mondial de la prestation de services rapides à l'international, qui, en 2013, avait élargi son réseau de points de service en Afrique subsaharienne - passant de 300 à plus de 1000 points en quelques mois - a reçu, entre janvier et avril 2014, 11 récompenses internationales.



**A**PRÈS AVOIR REMPORTÉ plusieurs prix pour son travail en Afrique en 2013, DHL a de nouveau été distingué pour ses différentes réussites dans la région, eu égard à son investissement et à son implication permanents dans le développement et l'amélioration du service à la clientèle et des talents humains. Parmi ses 11 récompenses internationales, on note les Stevie & Jobberman.com Awards qui distinguent des succès dans l'excellence du personnel, le service à la clientèle, la fourniture de services et la gestion des ressources humaines.

Pour Charles Brewer, directeur opérationnel de DHL Express pour l'Afrique

subsaharienne, ces prix mettent en avant la capacité permanente de la compagnie à révéler le potentiel de capital humain, et les solutions industrielles innovantes qui, au bout du compte, améliorent le niveau de service à la clientèle.

Il déclare que ces récompenses attirent l'attention sur les talents présents sur le continent, ainsi que l'importance qu'il y a, de développer les compétences et les niveaux d'implication des employés. *«S'ils sont correctement développés et gérés, ces niveaux d'implication peuvent contribuer à ce que les employés offrent un service exceptionnel aux clients.»*

Les prix remportés jusqu'à présent (avril) sont: le Prix des 100 meilleures

entreprises où il fait bon travailler au Nigeria de Jobberman.com, un Stevie Award d'Or pour la meilleure progression des ventes de l'année, un Stevie Award d'Argent pour l'équipe de Formation du service à la clientèle de l'année, deux Stevie Awards de Bronze dans la catégorie Assurance et Douanes, deux PMR Africa Awards (Or et Diamant) en Namibie, deux PMR Africa Awards (Or et Argent) en Afrique du Sud et deux PMR Africa Awards au Kenya.

DHL est le leader mondial du marché de la logistique. Elle met son expertise dans le domaine des services express internationaux, du fret aérien et maritime, du transport routier ou ferroviaire, de la logistique contractuelle et du courrier international au service de ses clients. Un réseau mondial composé de plus de 220 pays et territoires, et d'environ 285 000 salariés dans le monde entier, offre à ses clients un service de qualité de haut niveau et une connaissance du terrain, permettant de satisfaire aux exigences dictées par leurs chaînes d'approvisionnement.

À l'échelon mondial, DHL assume sa responsabilité sociale en soutenant la lutte contre le changement climatique, la gestion des catastrophes naturelles et l'éducation. Le groupe a enregistré des recettes d'un montant supérieur à 55 milliards d'euros en 2013. ♦

H.D.

> ASSURANCES  
CAMEROUN, CONGO  
CÔTE D'IVOIRE & GABON  
Wafa Assurance y vise des  
implantations «Greenfield»



Après avoir dominé le marché marocain où il s'est appuyé sur le réseau diversifié du groupe Attijariwafa Bank, la compagnie d'assurances Wafa Assurance met le cap sur l'Afrique. En avril dernier, cette société a annoncé qu'elle envisage des implantations « greenfield » (création ex-nihilo d'une filiale) au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon et au Congo.

L'assureur, qui envisageait jusque-là des acquisitions dans ces pays a ainsi changé de stratégie. Ce revirement est motivé par la réussite du mode d'implantation greenfield de Wafa Assurance en Tunisie. «Pour nos projets en Afrique subsaharienne, nous n'allons pas effectuer des acquisitions comme cela était prévu. Nous allons dupliquer le mode d'implantation opéré en Tunisie, à savoir la création d'une nouvelle entité», estime Mohamed Ramses Arroub, PDG de Wafa Assurance. Sa société cible en priorité le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon et le Congo.

En Côte d'Ivoire, où Wafa Assurance avait renoncé l'an passé au rachat de la société SAFA en raison d'un incendie qui a causé des dégâts matériels sérieux dans les locaux de cet assureur ivoirien, la compagnie marocaine compte s'appuyer

sur le réseau de distribution de la filiale locale d'Attijariwafa Bank, la Société ivoirienne de Banque (SIB). La même démarche est envisagée au Congo, au Cameroun et au Gabon où Attijariwafa Bank compte aussi des filiales bénéficiant d'un bon maillage territorial. ♦

> AFRIQUE OCCIDENTALE  
ET CENTRALE

Afreximbank met \$20 millions  
US pour stimuler le commerce



L'industriel Nigérian Innoson Technical and Industrial Company (ITIC) Limited, plus connu sous l'appellation d'Innoson Group, a bénéficié, récemment, auprès de l'Afreximbank, d'une facilité de crédit d'un montant de \$20 millions US en vue de stimuler le commerce régional.

ITIC utilisera cette facilité de crédit pour acheter des matières premières de la Chine et chez Eleme Petro Chemical Plant de Port Harcourt, au Nigéria, pour être transformé en produits finis en plastique pour la vente au Nigéria et en Afrique de l'Ouest et Centrale en utilisant un réseau de distributeurs.. Il est, à ce jour, le plus grand fabricant de produits en plastique au Nigéria, comme les chaises, tables, plateaux, assiettes, cuillères, des tasses, des jerrycans et d'autres produits connexes.

Selon le Dr Benedict Oramah, vice-président exécutif de la

> MONÉTIQUE BANCAIRE

AFRIQUE  
MasterCard entre sur sept nouveaux marchés

Le géant des solutions de paiement MasterCard a récemment fait son irruption dans sept nouveaux marchés africains. Le groupe a précisé qu'il est désormais présent en République centrafricaine, en Guinée-Bissau, au Tchad, en Sierra-Leone, au Liberia, en Gambie et au Rwanda. Grâce à son entrée sur ces nouveaux marchés, MasterCard est désormais présent dans 48 pays africains.

Fin avril dernier, le nombre points d'acceptation des cartes MasterCard sur le continent s'élevait à 58 000 guichets automatiques de billets et 438 000 terminaux de paiement électronique.

Le groupe américain a, d'autre part, annoncé la signature d'un accord de partenariat avec la banque kényane Equity Bank pour déployer cinq millions de

cartes de paiement EMV (Euro-MasterCard-visa), de cartes prépayées et cartes de débit sans contact au Kenya, en Tanzanie, au Soudan du Sud, au Rwanda et en Ouganda.

«Le développement économique soutenu en Afrique, la forte croissance démographique et les perspectives politiques encourageantes ont créé un besoin pour des solutions de paiement, novatrices, sûres et adaptés aux besoins des populations», a déclaré Michael Miebach, directeur de MasterCard pour l'Afrique et le Moyen-Orient. «L'Afrique a été la région dans laquelle nos activités ont connu la plus forte croissance ces dernières années», a-t-il poursuivi.. ♦



Banque en charge du Business Development et Corporate Banking, cette transaction est un point de repère car il reflète l'engagement de l'Afreximbank à soutenir les efforts de fabrication autochtones à travers l'Afrique.

Pour Chief Innocent Chukwuma, président exécutif de l'ITIC, la facilité de crédit de l'Afreximbank permettra au Groupe Innoson de devenir un acteur clé dans l'avenir du Nigeria. ITIC dispose également de l'Innoson Vehicle Manufacturing Company, qui produit actuellement 300 véhicules par mois, mais prévoit

d'augmenter la production à 600 véhicules avant la fin du premier semestre 2014. ♦

> CAMEROUN  
TRANSPORTS AÉRIENS  
Camair-Co veut amorcer un nouveau  
décollage



Début avril dernier, Cameroon

Airlines Corporation (Camair-Co) est parvenu au prix d'indiscutibles efforts à sa troisième année d'existence. Fait marquant : pour la première fois, cette compagnie, qui a, à sa tête Frédéric Mbotto Edimo, le nouveau directeur général en poste depuis le 13 septembre 2013, a renoué avec des résultats en hausse.

Plombée par 14 milliards de dettes, la Camair-Co était une entreprise sinistrée. Sa survie actuelle est tributaire de la nouvelle gouvernance impulsée par Mbotto Edimo. D'où l'augmentation du volume des activités de 8%, depuis début 2014.

Autres faits d'armes de la nouvelle direction : la résiliation des coûts de loyers qui apporterait une économie de plus de 200 millions de francs Cfa/an ; la renégociation du coût des lubrifiants et carburants (de 50% de l'exploitation à 30%) et la réduction du budget de fonctionnement. Ceci rentre dans le cadre du « Cost-Killing », le programme triennal de restructuration 2014-2016. Celui-ci promet des actions fortes pour améliorer d'abord le climat social au sein de l'entreprise et compte également engager un redressement éco-financier déjà validé par le gouvernement. Ensuite, la direction générale compte aussi rentabiliser le personnel restant en le rendant plus productif qu'avant, afin d'asseoir la nouvelle stratégie de l'entreprise.

Puis, ce sera le prochain challenge, qui est l'implémentation du plan de redressement économique et financier.

En outre, Camair-Co a engagé le processus de la certification IOSA - 'IATA Operational Safety Audit' - avant fin 2014. Celui-ci ouvrira d'autres horizons à Camair Co, telle l'admission dans les différentes chambres de la profession. Mais que vaudra une telle ambition

avec une flotte de trois aéronefs dans un ciel africain remué par des compagnies conquérantes et ambitieuses, à la réputation prouvée comme Ethiopian et Kenya Airways, ou récentes comme le néo-dragon Rwandair, qui multiplie des passes d'armes offensives ? ♦

## > CONGO

### Flopée de capitaux étrangers dans l'industrie cimentière

Les cimenteries existantes, la Société nouvelle des ciments du Congo (capitaux chinois et congolais) et Forspak (financée entièrement par Forspak Chine), sont loin de couvrir les besoins.

Matière première dans la construction et la modernisation des infrastructures, le ciment demeure au Congo un produit aux prix fluctuants dont l'approvisionnement dépend en grande partie des importations, que les autorités se proposent de combattre par la création, à l'horizon 2016, de cinq cimenteries avec des capitaux essentiellement étrangers. En tant que pays de près de 4 millions d'habitants, le Congo a des besoins estimés à 2 millions de tonnes de ciment par an, tandis que la production actuelle ne peut couvrir ces besoins. Trois autres cimenteries devraient voir le jour d'ici 2016.



Le gouvernement a ouvert le secteur aux investissements étrangers, notamment marocains et nigériens. "L'objectif que se fixe le gouvernement est d'augmenter la capacité de production de ciment afin de réduire à la fois le

## > STANDARD CHARTERED BANK CAMEROUN DES «RÉSULTATS EXCEPTIONNELS EN 2013»



Directeur général. Pour lui, ces performances sont le fruit « de la combinaison des opportunités d'affaires (...) et de l'en-

Selon un communiqué parvenu à Afrique Leadership, la Standard Chartered Bank Cameroun (SCBC) a réalisé des résultats qualifiés d'«exceptionnels», par sa Direction générale.

«Pour la première fois, nous avons eu des performances au-delà du budget. On a été en dépassement du budget de 16%, avec un chiffre d'affaires de 14 milliards de francs Cfa (29,5 millions de dollars), en augmentation de 28%, et un bénéfice d'exploitation avant impôts de 3,8 milliards de francs Cfa (8 millions de dollars), en augmentation de 35% », affirme Mathieu Mandeng, le

engagement et de la motivation » du personnel de la banque. Banque d'entreprises, la SCBC a dans son portefeuille les grands groupes des secteurs pétrolier, minier, des télécoms, de l'électricité, de l'agro-alimentaire...

Cette institution bancaire est aussi un grand partenaire de l'Etat camerounais. En 2013, le ministère des Finances a, par exemple, décerné à son DG, le prix du «meilleur placeur des titres publics» camerounais sur le marché de la BEAC. En 2012, la SCBC avait réalisé un bénéfice de 5,5 milliards de francs Cfa. ♦

taux d'importation des matériaux de construction, mais aussi de faire baisser le prix d'achat de cette matière première", a déclaré le ministre du Développement industriel, Isidore Mvoubi. La faible production actuelle est à l'origine des coûts élevés du ciment vendu aussi bien par les grossistes que les détaillants. Le prix du sac de 50 kilos coûte à Brazzaville entre 7 500 et 8 000 francs Cfa. Dans la perspective de corriger ce déficit et augmenter l'offre nationale, plusieurs accords et contrats ont été signés avec divers partenaires étrangers, notamment avec Cimaf sa (Maroc),

Dangote (Nigéria) et Diamond Cement (Inde).

Pour les autorités congolaises, la construction attendue de trois cimenteries, Cimaf dans le Kouilou, Dangote dans la Bouenza et Diamond Cement dans le Pool permettra de faire du Congo un pays exportateur de ciment dans la sous-région d'Afrique centrale.

De son côté, Forspak augmentera la production congolaise de ciment à environ 600.000 tonnes par année. En vue de garantir sa production, Forspak projette d'augmenter sa production et d'avoir à terme 200 employés, contre 130 actuellement. ♦

KENYA - TANZANIE - ZAMBIE - ETHIOPIE

## ACCÉLÉRER LE RÊVE DE L'ÉMERGENCE : LE POTENTIEL DU BUSINESS-MODÈLE EST-AFRICAIN

En avril dernier, l'assureur-crédit français Coface a identifié 10 nouveaux pays émergents (NPE) dans le monde parmi lesquels figurent quatre pays africains de l'Est. Ces NPE apparaissent aujourd'hui comme des relais de croissance aux grands émergents, dont les perspectives, après dix ans d'une course effrénée, s'annoncent moins encourageantes.

Les dix nouveaux émergents ne sont pas, toutefois, égaux en matière d'environnement des affaires.

**L A COFACE DISTINGUE DEUX GROUPES:** le premier groupe comprend le Pérou, les Philippines, l'Indonésie, la Colombie et le Sri-Lanka. Désigné sous l'acronyme des PPICS, ces cinq pays ont pour point commun d'offrir aujourd'hui un réel potentiel de développement doublé d'un environnement des affaires serein (évaluation AA ou B, un niveau similaire à celui des BRICS aujourd'hui), soit pas ou peu de corruption, des délais de paiement respectés, une information la plus transparente possible, etc.

En même temps que les PPICS, l'assureur-crédit identifie un autre peloton de champions en devenir, en l'occurrence le Kenya, la Tanzanie, la Zambie, le Bangladesh et l'Éthiopie. Ils présentent, eux aussi, un réel potentiel de croissance, mais avec un environnement des affaires très difficile (évaluation C) ou extrêmement difficile (évaluation D), ce qui pourrait être un frein à l'exploitation de leur potentiel. «*Naturellement, les pays du second groupe auront plus de difficultés et pourraient mettre plus de temps à pleinement exploiter leur potentiel de croissance. Cependant, leurs problèmes en matière d'environnement des affaires sont à relativiser : en 2001, la qualité de la gouvernance au Brésil, en Chine, en Inde et en Russie était comparable à celle de ces 5 pays aujourd'hui*», commente Julien Marcilly, responsable risque pays de Coface.

Afin de distinguer les nouveaux pays émergents, à qui les BRICS sont en train de céder la place, Coface a retenu plusieurs critères dont deux essentiels :

- 1) Les pays qui bénéficient d'une croissance potentielle élevée en accélération, et dont l'économie est diversifiée et résiliente aux chocs de croissance
- 2) Les pays qui ont des capacités de financement suffisantes pour financer la croissance (un niveau d'épargne minimum, nécessaire pour éviter le recours massif à l'épargne étrangère) sans risques de bulle de crédit ou qui n'ont pas déjà des marchés d'actions d'une taille comparable à celle des pays de l'OCDE.

Ces dix nouveaux émergents, dans un environnement moins porteur, présentent une photographie macroéconomique plus chatoyante que les BRICS à leurs débuts. Les nouveaux champions affichent des taux d'inflation inférieurs d'environ 2,8 points à ceux des BRICS à l'époque et un niveau d'endettement public proche de 40 % du PIB, contre 54 % pour les BRIC. Les dix nouveaux émergents contrastent d'autant plus avec les BRICS qu'ils ne subissent pas, pour l'instant du moins, les mêmes contraintes que leurs aînés. En 2013, plusieurs des émergents traditionnels (pas seulement les BRICS) ont vu s'afficher leurs vulnérabilités avec des sorties de capitaux court-terme massives.

Toutefois, quelques faiblesses par rapport aux BRICS dans les années 2000 persistent. Premièrement, les 10 «nouveaux émergents» identifiés ne représentent actuellement que 11% de la population mondiale alors que les BRICS représentaient 43% de cette population en 2001.







## CAMEROUN BOURSE DES MATIÈRES PREMIÈRES : ENJEUX, CONTRAINTES ET PERSPECTIVES



La première bourse des matières premières de l'Afrique centrale opérationnelle dès l'année prochaine au Cameroun devrait rapidement se muer en un hub commercial pour l'ensemble des pays de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (Cemac). La bourse nationale des matières premières agricoles en création dénommée la Cameroon

Commodities Exchange (CCX), futur lieu de rencontres des acheteurs et vendeurs de matières premières agricoles regorge d'énormes potentialités lui permettant rapidement de «devenir le hub commercial de la zone Cemac», selon le cabinet Eleni, chargé de réaliser une étude de faisabilité. La présentation mi-avril 2014 des résultats des premières enquêtes de terrain conduites par ce cabinet dans quatre régions du Cameroun (centre, ouest, nord-ouest et sud-ouest) conforte cette posture.

Actuellement sur le terrain, des experts de ce cabinet ont constaté, dans les marchés camerounais, y compris les plus reculés, une présence importante de commerçants congolais, équato-guinéens, gabonais, nigériens et tchadiens, venus se ravitailler au Cameroun. Une ruée vers les produits vivriers locaux qui amènent parfois des acheteurs étrangers «à réquisitionner des plantations entières à leur compte et y mettre des moyens appropriés pour l'écoulement des produits dans leurs pays respectifs». Un exemple qui montre que la mise en place d'une plateforme d'échanges à l'instar de la CCX devrait contribuer à moderniser et booster cette collaboration commerciale entre le Cameroun et les pays voisins. Les produits que lorgne déjà le cabinet Eleni pour pouvoir animer la CCX sont, entre autres, le riz, le maïs, le sorgho, le haricot, le manioc, l'huile de palme, le cacao et le café.

Toutefois, plus d'une demi-douzaine d'autres produits de rente et vivriers devraient s'ajouter à ces listes, pour faire de la bourse des matières premières du Cameroun «une importante plaque tournante de l'économie en Afrique centrale et dans une partie de l'Afrique de l'Ouest».

D'après cette étude, les volumes actuellement commercialisés lorsqu'on exclut les besoins en consommation sont intéressants, puisqu'ils oscillent entre 35% et 85%. La bourse des matières premières du Cameroun pourrait être opérationnelle un an seulement après le bouclage de l'étude de faisabilité, d'autant qu'«en Éthiopie, nous l'avons fait en 18 mois. Avec l'expérience dont nous disposons déjà, nous pensons que nous pouvons mettre en place la Cameroon Commodities Exchange en douze mois», affirme le cabinet Eleni pour qui le Cameroun dispose de nombreux atouts pour en faire une grande plateforme commerciale dans la région. ♦

ADDIS-ABEBA, SYMBOLE DE L'ÉMERGENCE ÉTHIOPIENNE, EST SILLONÉ PAR DE NOMBREUX ÉCHANGEURS ET AUTOROUTES MODERNES.

Deuxièmement, leur niveau de PIB ne représente que 70% de celui des BRICS en 2001. Enfin, les BRICS enregistraient en moyenne un excédent de la balance courante alors que les «nouveaux émergents» connaissent un déficit d'environ 6% du PIB. «La croissance des économies développées étant aujourd'hui structurellement plus faible, les «nouveaux émergents» pourront moins bénéficier du commerce vers ces pays que les BRICS dans les années 2000. Leur rythme d'expansion dépendra davantage de leur marché intérieur et de leurs exportations vers les autres pays émergents», conclut Julien Marcilly.

Coface est leader mondial de l'assurance-crédit, avec 4600 collaborateurs dans 66 pays. Cette filiale de la banque d'investissement française Natixis (groupe BPCE) propose aux entreprises du monde entier des solutions pour les protéger contre le risque de défaillance financière de leurs clients. ♦

Vincent Balla

## CONGO

## À GRANDS PAS VERS L'ÉMERGENCE

Le Congo n'a pas encore fini de moderniser ses villes. Mais, il a déjà entamé sa marche vers son industrialisation au point de se transformer en un chantier interminable.

Depuis, le début de l'année 2014, d'énormes investissements sont consentis pour mailler l'ensemble du territoire d'infrastructures de bases et d'industries.

**D**ENIS SASSOU N'GUESSO a fait de l'industrialisation de son pays un engagement politique qu'il n'entend pas trahir. Guidé par une vision de leader, il projette l'avenir avec optimisme et caresse le rêve de faire du Congo un pays émergent à l'horizon 2025.

Pour la matérialisation de cette vision, Sassou N'Gusso est entrain de mailler l'ensemble du territoire en infrastructures de base et en industries. Une politique qui tend à redonner une nouvelle image au pays et une meilleure perspective à sa jeunesse. La plupart des départements sont aujourd'hui sortis de l'enclavement, on dirait même de l'isolement, si l'on pense à la Cuvette-



*EN HAUT, LE PRÉSIDENT SASSOU N'GUESSO, LORS DE L'OUVERTURE DU FORUM BUILD AFRICA À BRAZZAVILLE (1); LE NOUVEL AÉROGARE DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL MAYA-MAYA (2); ET, CI-CONTRE, L'INDUSTRIALISATION DU CONGO PASSE PAR L'IMPLANTATION, CHAQUE JOUR, D'UNITÉS INDUSTRIELLES TELLE CETTE CIMENTERIE (3).*

Ouest, grâce au programme de "municipalisation accélérée".

L'entame de l'industrialisation du Congo, qui vient s'ajouter à cette politique tournante de développement des contrées, est, à n'en point douter, un ballon d'oxygène avec plusieurs réalisations dans tout le pays: stades, aéro-

ports, voiries urbaines, routes... La route Makoua-Etoundi, longue de 98 km, parcourue dans la douleur des jours durant, il y a cinq ans, est raccourcie aujourd'hui à 45 minutes au moins. Partir de Ouesso pour Brazzaville n'est plus un calvaire, comme cela l'était il y a encore moins de cinq ans. De la même



manière que Dolisie devient une Banlieue de Pointe-Noire, grâce au tronçon de la route Pointe-Noire-Brazzaville. Tout cela prouve, s'il en est besoin, que circuler d'un département à un autre au Congo est une fin de rêve palpable, pour les Congolais. La route Obouya-Boundji-Okoyo reliant les deux Cuvettes avec prolongement sur la frontière du Gabon, la route Makoua-Ouessou, avec prolongement sur Ketta-Djourn (frontière du Cameroun), rien plus parlant que cette volonté politique traduite en actes de développement, avec effet multiplicateurs sur la population, dont la circulation est rendue fluide. En outre les mêmes routes renforcent les efforts d'intégration sous-régionale. Le constat à faire se ramène à ce que tous les secteurs de la vie nationale connaissent actuellement un bond en avant, vers le développement total du pays.

Parce que le développement se veut multisectoriel, même les installations sportives ne sont pas en reste. Tout le pays se dote progressivement d'infrastructures sportives à la dimension des ambitions que le pays nourrit pour ce secteur. La plus flamboyante d'entre elles sera indubitablement, le complexe sportif de Kintélé qui va abriter les Jeux Africains de 2015, dits « Jeux du cin-

quantenaire ».

### L'INDUSTRIALISATION, UNE RÉALITÉ VIVANTE

Après la reconstruction du pays intervenue en phase post-conflit, au sortir des atrocités que le pays a vécues, Sassou N'Gusso a mis le cap sur la construction. Et l'on ne peut pas construire sans ciment. Et, chaque jour qui passe, l'industrialisation se confirme et se consolide. Le président tient à faire passer son pays « *de l'espérance à la prospérité soutenue* ». On ne peut pas dire que Sassou N'Gusso est passé de la modernisation à l'industrialisation, parce que ces deux phases du développement sont toujours simultanées avec lui.

En novembre 2013, il lançait à Edou (5 kilomètres d'Oyo), une unité de production de lait dénommée le « Lait de l'Alima ». Non loin de là, il existe une unité de fabrique de farine de manioc implantée dans les environs d'Edou (à environ 400 km au Nord de Brazzaville), ainsi qu'une usine de panneaux solaires encore en chantier.

L'inauguration de la cimenterie Forspak dans le district de Louvakou, non loin de Dolisie (au Sud-Ouest de Brazzaville), le 22 mars 2014 et la pose de la première pierre pour la construc-

tion d'une autre cimenterie, Cimaf-Congo, cette fois-ci à Hinda, dans le département du Kouilou le 23 mars 2014 sont autant d'actions qui ne démentent pas l'option de Sassou N'Gusso pour conduire le Congo au développement. Ces deux usines ajoutées à deux autres qui sont en instance de lancement des travaux de leur construction à Mindouli et dans la Bouenza vont, sous peu, faire du Congo un pays exportateur de ciment au sein de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale.

L'industrie minière a pris également de l'essor dans le pays. Ce qui s'est illustré depuis 2009 par le lancement des travaux de construction de l'usine de potasse de Mengo dans le département du Kouilou. A cela, s'ajoute la réadmission du Congo au processus de Kimberley.

La réalisation du boulevard énergétique, en vue d'assurer au pays son indépendance en énergie électrique est l'un des challenges de cette marche, tant il est vrai que sans électricité, point d'industrie. La réhabilitation et la construction des barrages hydro-électriques, notamment ceux de Moukoulou et d'Imboulou, ainsi que la construction de la centrale à gaz de Djeno intègrent cette volonté.

Le pays s'est également inscrit sur la voie du développement durable. Outre la gestion durable de ses écosystèmes forestiers, le Congo multiplie les stratégies pouvant le conduire à la diversification de son économie, pour réduire sa dépendance au pétrole. Une volonté politique qui s'illustre de nos jours à travers les zones économiques spéciales et la zone industrielle et commerciale de Maloukou.

A l'évidence, lentement mais sûrement, le Congo est sur la bonne voie et rassure quant à l'atteinte de son objectif de développement harmonieux et durable. ♦

Christian Lawilla, à Brazzaville

**CARLOS LOPES**

SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DE LA COMMISSION ÉCONOMIQUE  
POUR L'AFRIQUE (CEA)

---

## LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE NOS ÉCONOMIES EST UNE NÉCESSITÉ

---

Le développement humain et économique est un des principaux défis auxquels ait à faire face aujourd'hui l'Afrique. Le capital humain est en effet un facteur déterminant dans le combat qu'elle mène, pour réduire la pauvreté et atteindre les objectifs de développement.

La CEA veut aider les pays d'Afrique subsaharienne à accélérer le développement de leurs ressources humaines. La stratégie de développement humain qu'elle a établie pour ces pays consiste à améliorer l'existence de leurs populations en leur donnant accès à des services socioéconomiques par des interventions diverses.

---

ENTRETIEN AVEC AHMED OULD CHEIKH & CALAME, À ADDIS-ABEBA

---

**Vous dirigez la CEA depuis plus d'un an. Comment voyez-vous à présent l'Afrique ? Pensez-vous que le changement des mentalités et des priorités, peut-être plus que l'économie (l'expression est de vous), est un pas sur le chemin du développement économique ?**

Après plus d'une année à la tête de la CEA, je suis encore plus convaincu que nous devons être les auteurs de notre histoire sur la base du principe «l'Afrique d'abord». Cela signifie que les intérêts de ce continent passent avant tout, dans tout ce que nous faisons. Cela signifie aussi que nous abordons les questions de développement, nouvelles et traditionnelles, du point de vue de leurs incidences sur l'Afrique. Nous

devons conduire le processus de transformation structurelle selon notre propre philosophie et nos propres priorités.

Le point de départ est un leadership qui fournit une vision claire et mobilise tous les secteurs de la société pour soutenir l'impératif de développement. Nous devons changer nos approches, attitudes et priorités. Nous devons favoriser le développement d'une population très instruite, en bonne santé et qualifiée qui puisse assimiler et utiliser les innovations technologiques et mettre en place l'infrastructure indispensable au progrès. De même, nos États doivent renforcer les capacités de nos institutions et des administrations publiques

pour qu'elles soient en mesure d'entreprendre une planification dynamique à long terme et assurer la coordination des activités économiques, sociales et environnementales.

**Selon les statistiques, les perspectives économiques à moyen terme pour l'Afrique continueraient d'être favorables, avec une croissance oscillant autour de 5%. Mais cet élan semble surtout reposer sur une exploitation des ressources non-renouvelables - hydrocarbures et mines - tandis que l'exploitation des ressources renouvelables est trop souvent excessive - comme la pêche en Afrique de l'ouest - et qu'on ne perçoit pas suffisamment de plans cohérents investissant les bénéfices de l'exploitation des ressources non-renouvelables dans la gestion pérenne des renouvelables. La CEA développe-t-elle un plan concret pour y remédier ?**

L'Afrique a montré une relative fermeté pendant cette période de crise économique mondiale. A côté d'une croissance mondiale en berne l'année dernière, l'Afrique a enregistré, elle, une croissance de 5%. La CEA prévoit que les perspectives à moyen terme restent favorables et que la croissance continentale continuera à enregistrer des taux de cet ordre au cours des deux prochaines années. Il est à noter que toutes nos sous-régions ont connu une croissance plus forte que la moyenne mondiale. Ces performances sont dues à plusieurs facteurs, notamment une meilleure gestion macroéconomique, l'augmentation des

exportations de ressources naturelles et l'émergence d'une classe moyenne en forte demande de consommation. Cette croissance que l'Afrique a connue n'est cependant pas suffisante. Elle est bien en deçà des 7% qui sont le minimum nécessaire requis pour doubler les revenus moyens en l'espace d'une décennie. Cela est dû en partie au fait qu'un trop grand nombre de nos économies restent tributaires de la production et de l'exportation de produits primaires, souvent non-renouvelables.

Aussi, la transformation structurelle de nos économies est une nécessité absolue. Il y a plusieurs façons de définir la transformation structurelle mais le sens auquel je l'entends ici est « un transfert massif de ressources d'un secteur à un autre du fait de changements intervenus au niveau des fondamentaux et des politiques économiques ». Concrètement, cela signifie un changement de la composition sectorielle du produit intérieur brut, la part du secteur primaire en termes d'emploi et de production allant à l'industrie et à des services modernes est encore trop forte. Cela suppose également une utilisation plus grande des technologies et de l'innovation et une meilleure productivité dans tous les secteurs.



**>>L'Afrique veut la transformation structurelle et non des ajustements structurels, et l'industrialisation est indispensable à cet objectif.**



économiques et sociales en Afrique, certains Etats ont enregistré un taux de croissance de plus de 6% en 2013, malgré les répercussions de la grave sécheresse survenue en 2011 et 2012 et des chocs extérieurs produits par la récession mondiale en 2012. Le redressement dans le secteur de l'agriculture et la croissance dans le secteur de la construction ont contribué de manière considérable à cette résilience, tout comme les réformes structurelles appliquées en 2012. Les principaux indica-



> ACCROÎTRE LES IDE EN AFRIQUE POUR DOPER LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

teurs macro-économiques restent positifs. Cependant, le chômage élevé des jeunes demeure un motif de préoccupation pour la quasi-totalité des pays africains. Pour réduire le taux de chômage chez tous les groupes d'âge, il est nécessaire qu'il y ait des réformes structurelles du marché de l'emploi, la restauration de la confiance dans le marché, une croissance inclusive, la reconstitution des réserves de change extérieures et le maintien de la stabilité politique et sociale.

Comme souligné lors de la question précédente, beaucoup de pays sur le continent ont connu une croissance robuste ces dernières années. Cependant, trop nombreuses sont celles qui sont inégales. Alors que nous nous félicitons de ce que sept de nos pays figurent dans les dix premiers au plan de la croissance au monde, il ne faut pas non plus oublier qu'il y en a un nombre similaire parmi les dix premières économies mondiales où les inégalités sont les plus marquées.

Selon la Banque mondiale, l'économie de certains Etats africains est viable alors que la situation de la majorité des citoyens ne cesse de se dégrader sous la double emprise de l'augmentation régulière du prix des hydrocarbures et des denrées de première nécessité. Avec un chômage affectant un bon tiers de la population active et

des négociations salariales quasiment inexistantes, comment et à quelle échéance voyez-vous se traduire, dans les faits, l'embellie macro-économique en mieux-être quotidien pour tous ?

Comme le souligne le dernier rapport de la CEA sur les conditions

**La spéculation sur les terres agricoles de la bande sahélienne s'est considérablement accrue, ces dernières années, avec l'intervention de financements issus des pays du Golfe. On relève, dans le même temps, le développement de plusieurs grands projets d'OGM au Mali et au Burkina Faso, sous la conduite de Monsanto, appuyée par de grandes fondations, comme celles de Bill Gates ou Rockefeller. Les associations d'agriculteurs locaux ont-elles raison de s'inquiéter de ces coïncidences ? Comment la CEA peut-elle aider ces associations à coordonner leurs actions contre les grands trusts ?**

Les questions foncières constituent un enjeu économique, social, environnemental et politique majeur. L'accès à la terre, aux ressources naturelles, forestières et halieutiques, la sécurisation des droits fonciers individuels et collec-

**>L'INDUSTRIALISATION DE L'AFRIQUE CONTRIBUERA À CRÉER DES EMPLOIS, À AUGMENTER LES REVENUS ET À PERMETTRE LA DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS.**

tifs des populations locales, la prévention et le règlement des conflits fonciers, constituent des préoccupations qui doivent être pleinement intégrées dans les processus nationaux et régionaux de développement. L'insécurité foncière représente un obstacle pour la gestion et la conservation des terres et des ressources et donc pour la sécurité alimentaire.

Ces questions occupent une place centrale dans l'agenda du développement de la CEA qui a lancé en 2006, en partenariat avec l'Union Africaine et la Banque Africaine de Développement, l'initiative conjointe sur les politiques foncières en Afrique (LPI). Une série de réflexions, d'études régionales et de consultations ont été menées dans ce

cadre et ont abouti à l'élaboration d'un document intitulé 'Cadre et lignes directrices sur les politiques foncières en Afrique'. Ce cadre fournit aux pays un ensemble d'orientations pour accompagner leurs politiques et programmes de réformes des systèmes fonciers.

Malgré la diversité des situations régionales et nationales, le continent dans son ensemble abrite environ 60% de terres encore disponibles et utilisables pour l'agriculture. C'est sans doute pour cette raison, mais aussi en raison des déficits de gouvernance foncière sur le continent, que de nombreux investisseurs étrangers marquent un intérêt croissant pour l'accès aux terres africaines en vue de les mettre en valeur. Les achats de terres destinés à la production de produits alimentaires et d'agro-carburants, principalement pour l'exportation, ne constituent pas un phénomène nouveau mais celui-ci a connu une plus grande ampleur avec la crise alimentaire de 2008 qui a renforcé l'intérêt pour ce type d'investissements, particulièrement au sud du Sahara. Cette dynamique observée au cours des dernières années peut conduire à des situations sociales parfois très conflictuelles. Aussi, les gouvernements doivent-ils améliorer le contexte général de gouvernance foncière, favoriser l'accès à la terre pour l'ensemble des producteurs africains, y compris les femmes, éviter la spéculation et sécuriser les droits fonciers tant individuels que collectifs des populations locales. C'est seulement à ce prix que la terre et le littoral en Afrique pourront pleinement jouer leur rôle de levier pour un développement économique et social durable et devenir un facteur de paix et de sécurité.

**Les enjeux de l'information passent, aujourd'hui, par la maîtrise de l'information. Or, le triste constat est que les écoles publiques sont totalement dépourvues en ce secteur. Que fait la**

**CEA, concrètement, pour contribuer à pallier à cette carence ?**

L'entrée de plain-pied de nos pays dans la société de l'information, pour servir en priorité les enjeux de développement économique et social, est un sujet majeur, surtout en matière d'Éducation.

Plusieurs pays africains ont formulé et mis en œuvre les TIC dans les politiques et plans d'éducation. L'analyse des TIC dans les déclarations politiques en matière d'éducation, identifie quatre raisons liées à l'investissement dans les TIC pour l'éducation. Certaines stratégies politiques favorisent l'utilisation des TIC dans l'éducation pour soutenir la croissance économique par le développement du capital humain et l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre. D'autres promeuvent le développement social par le partage des connaissances, la promotion culturelle, la créativité et l'innovation, l'augmentation de la participation démocratique, l'amélioration de l'accès aux services gouvernementaux et le renforcement de la cohésion sociale. D'autres encore visent à faire avancer la réforme de l'éducation, c'est à dire des révisions majeures des programmes d'études, les changements dans la pédagogie ou des changements d'évaluation. Enfin, d'autres visent à soutenir la gestion et la responsabilité éducative, en mettant l'accent sur les tests informatiques et l'utilisation des données numériques et des systèmes de gestion.

Dans ce cadre, beaucoup ont fait de l'utilisation de l'informatique et de l'accès aux réseaux de communication dans les établissements d'éducation (écoles, lycées et universités) une priorité.

Mais bien plus que l'accès lui-même, un élément fondamental reste encore un défi majeur : celui du développement de contenus, et de contenus locaux. Là encore, la maîtrise du 'Calame' est une priorité. ♦

## TRANSPORTS AÉRIENS

# TURKISH AIRLINES DESSERVIRA COTONOU, BAMAKO ET CONAKRY DÈS JUIN



TURKISH AIRLINES POURSUIT SON EXPANSION AFRICAINE, AVEC LE LANCEMENT, EN JUIN PROCHAIN, DE TROIS NOUVELLES LIAISONS ENTRE ISTANBUL ET L'AFRIQUE DE L'OUEST, À DESTINATION DU BÉNIN, DU MALI ET DE LA GUINÉE.

**À PARTIR DU 26 MAI 2014**, (initialement prévue le 30 juin), la compagnie nationale turque proposera quatre vols par semaine entre l'aéroport d'Istanbul-Atatürk et Conakry, opérés, comme d'habitude, en Boeing 737-900ER pouvant accueillir 16 passagers en classe Affaires et 135 en Economie. Les départs sont programmés lundi, mercredi, vendredi et dimanche à 15h25 pour arriver en direct à 20h05. Les vols retour quitteront le Bénin à 21h05 pour arriver à Abidjan à 21h50, en repartir à 22h50 et se poser le lendemain à 8h40 dans la capitale économique de Turquie.

Pas de concurrence pour Turkish Airlines sur cette route, les seules liaisons hors Afrique proposées à Cotonou étant celles d'Air France (Paris) et Brussels Airlines (Bruxelles).

À noter, la desserte du Bénin va entraîner une modification de celle d'Accra, la rotation quotidienne de Turkish Airlines vers la capitale du Ghana n'étant plus prolongée vers Abidjan.

Autre nouveauté pour la compagnie de Star Alliance, une route triangulaire vers le Mali et la Guinée : à partir du 26 mai, un 737-900ER décollera d'Istanbul lundi, mercredi et samedi à 18h10 pour arriver à 22h10 à Bamako. Il en repartira à 23h05 pour atterrir le lendemain à 0h35 à Conakry, le vol retour vers la Turquie partant de Guinée à 1h35 pour se poser à 11h50.

Toujours pas de concurrence pour Turkish Airlines : à Bamako sont présentes Air France, Aigle Azur et TAP Portugal en ce qui concerne les routes européennes. Même situation à Conakry où les seules liaisons hors Afrique sont celles d'Air France et Brussels Airlines, plus celle d'Emirates Airlines.

Dans une note parvenue à Afrique Leadership, Temel Kotil, le PDG de Turkish Airlines rappelait la semaine dernière qu'il avait commencé à desservir l'Afrique en 2002 avec quatre destinations. Elles étaient au nombre de 36, l'année dernière, et, outre les trois nouveautés ci-dessus, Turkish Airlines vise en 2014 «Abuja, Luanda (dès le 12 juin 2014), Juba, Asmara, Louxor et Assouan, ainsi que Constantine, Tlemcen, Batna et Oran en Algérie». «Dans vingt ans, nous desservirons 100 aéroports africains», conclut-il. ♦

V.B.



**Hôtel Beausejour  
Mirabel**

Hôtel Beausejour Mirabel  
21, rue Joffre - Douala  
Tel : (237) 99 78 97 23 / 33 00 59 96  
contact@beausejour-mirabel.com  
www.beausejour-mirabel.com



Salle de banquets  
et séminaires



Chez Justine



44 chambres  
et suites



Terrasse Lounge  
Le Plein Ciel

**44 chambres et suites spacieuses et climatisées**  
**Bar-restaurant "Chez Justine" : buffets, formules, groupes, soirées à thème...**  
**Le Plein Ciel : terrasse lounge panoramique avec salle modulable (jusqu'à 350 personnes)**  
**Groupe électrogène - WIFI gratuit - Navette - Parking sécurisé**





# DOSSIER

Afrique Leadership

Cameroun

FINANCEMENT DES ENTREPRISES

## Affacturage, l'Alternative?

**L**ES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX FINANCEMENTS, particulièrement importantes chez les entreprises les plus petites et les plus jeunes, que l'on appelle généralement Petites et Moyennes Entreprises (PME), sont les caractéristiques principales du paysage financier camerounais. Selon l'Institut National de la Statistique, en 2013, 99,2% des entreprises exerçant dans ce pays relevaient de cette catégorie. Et la même année, le Rapport global sur la compétitivité laissait poindre le Cameroun à la 27ème place de son classement des pays africains où les banques octroient des crédits aux petites entreprises.

Pourtant, ces dernières jouent un rôle vital dans le développement économique par l'accroissement de la concurrence, la promotion de l'innovation et la création de l'emploi. Aussi, l'analyse de la structure des crédits accordés par les banques montre-t-elle une part de crédit à court terme prédominante, et qui s'établit, selon des sources proches des banques en activité de ce pays d'Afrique centrale, à 63,8% par rapport à celle des crédits à long terme, qui reste en deçà de 3% du total des crédits accordés aux entreprises du secteur privé non financier. Une fâcheuse tendance loin d'être spécifique au Cameroun. Elle concerne aussi les autres pays de la zone Cemac, où, bien souvent, on parle de surliquidité des banques. Dans ce contexte de difficultés de financement, l'affacturage est plébiscité par les banquiers, en tant que possibilité de pourvoir les PME en fonds de roulement pour la conduite sereine (?) de leurs activités. Mais la technique, bien que connue, est peu mise en pratique...

Le présent dossier veut montrer le rôle que le crédit en général et l'affacturage en particulier peuvent jouer dans le cadre du financement des activités économiques. De façon spécifique, ce dossier analyse les enjeux de la dynamisation de la pratique de l'affacturage dans le paysage financier camerounais. ♦

Yann Davis

yann.davis@afriqueleadership.com

## ENTREPRISES &amp; MARCHÉS

# CRÉDITS BANCAIRES, VERS QUELLES PISTES S'ORIENTER EN 2014 ?

Crédits classiques, affacturage, financement participatif, assurance export-import, etc. les pistes sont légion. Les innovations en faveur du financement des PME se multiplient. Mais, l'impact n'est pas assez fort.

**O**UTRE LA MISE EN PLACE DES STRUCTURES dédiées au sein des institutions financières, de plus en plus d'acteurs évoquent la réforme du Code des assurances, ou encore, le financement participatif - qu'on nomme en anglais 'crowdfunding' (lire la rubrique Enjeux, infra) - comme autres solutions au besoin de financement. Ces pistes, souvent plébiscitées, peuvent-elles réellement pallier aux insuffisances de financement ? Pour l'Association des professionnels des établissements de crédit du Cameroun (Apeccam), il n'y a point de doute. Les crédits bancaires classiques, l'affacturage et, désormais, le financement participatif représentent des perspectives d'évolution à court et long terme des outils de financement mis à disposition des PME.

## CRÉDITS ET AFFACTURAGE

Alors que le 17 décembre 2013, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale, qui a décidé de baisser encore son taux de crédit de 3,25% à 2,75% en vue d'inciter les banques au financement de l'économie régionale, maintient ses taux directeurs à des niveaux acceptables, les conditions d'obtention de crédits bancaires se sont durcies pour les PME, mais de façon inégale. La tension principale a été relevée, ces trois dernières années, sur les crédits de trésorerie, alors que les crédits long terme restaient stables. Au global, le crédit bancaire aux PME commence à marquer légèrement le pas. Et les difficultés des PME face au crédit de court terme portent à considérer avec une autre attention les alternatives de financement du poste client. En effet, longtemps considéré comme un mode de financement pour les entreprises en difficulté, l'affacturage, qui consiste à céder les créances de ses clients à un organisme financier spécialisé, change d'image. « C'est aujourd'hui la deuxième source de financement court terme intermédiaire des entreprises, après le découvert bancaire et avant l'es-compte et le Daily" (forme de crédit qui permet de financer le cycle d'exploitation) », affirme un cadre de la Bicec, à Douala. De plus en plus d'entreprises importantes y ont recours mais il est encore peu pratiqué. En cause : une offre éclatée du finan-



cement du poste clients, des conditions de mise en œuvre compliquées ainsi que des créances insuffisamment éligibles. « Pourtant la dématérialisation de la gestion des créances clients, le souhait des pouvoirs publics de développer ce marché poussent à un fort développement dans un futur proche », souligne-t-il.

## NOUVEAUX OUTILS ET ASSUREURS

Le financement participatif, en vogue, peut-il devenir un élément de financement des PME ? La réponse semblerait positive. Selon PME Finance, « la proche libéralisation du secteur et la réglementation attendue de la finance participative devraient permettre de compenser le déséquilibre qui pousse aujourd'hui certains entrepreneurs à aller prospecter des sources de financement hors de nos pays ».

Quelle place pour les assureurs après la réforme du Code des assurances intervenue en 2012 et qui leur permet d'investir dans des entreprises ? En fait, selon la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines, plus connue sous le sigle "FANAF", les assureurs ont une responsabilité particulière dans le placement des montants collectés soit en direct (primes), soit dans le cadre des contrats d'assurance-vie tant les produits d'assurance représentent l'essentiel du patrimoine financier des ménages. Pourtant, beaucoup ont longtemps lorgné les placements des assureurs en titres de PME. Mais ils restent sous-développés du fait des contraintes réglementaires dont l'objectif est d'adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances avec les risques qu'elles encourent dans leur activité. Cet instrument reste donc incertain notamment car les assureurs cherchent des titres liquides et peu risqués. Reste donc à savoir si les PME peuvent répondre à ces exigences ? Manque de dynamisme, de maturité... les nouveaux outils ne semblent pas créer le choc positif tant attendu par les entreprises. ♦

Sylvestre Tetchiada



# SALON INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE DE LA PME ET DU PARTENARIAT DE YAOUNDE

5<sup>ème</sup> édition

## PARTICIPEZ A PROMOTE 2014

Le coeur de la croissance est dans l'entreprise, qui ainsi avec l'institution devient l'un des moteurs de l'intégration régionale

### PROMOTE AU CARREFOUR D'UN CONTINENT

Le Cameroun au centre de la dynamique entre la CEEAC / CEMAC et la CEDEAO / UEMOA

#### CEDEAO

Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

#### 16 Pays

Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo

#### UEMOA

Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

#### 08 Pays

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



CAMEROUN



#### CEEAC

Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale

#### 10 Pays

Angola, Cameroun, Burundi, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Démocratique du Congo, Sao Tome and Principe, Tchad

#### CEMAC

Communauté Economique et Monétaire des Etats d'Afrique Centrale

#### 06 Pays

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

**PROMOTE** avec plus de 1200 exposants venus de 30 pays, dont une majorité du Cameroun et d'Afrique Centrale, et plus de 130 000 visiteurs, est devenu le premier événement économique et un outil majeur de la promotion des affaires sur le plan régional et international.

**PROMOTE** est une manifestation aux normes internationales au coeur du continent africain. C'est aussi une plate-forme pour développer les tissus économiques avec comme focus, la promotion de l'entreprise et des partenariats d'affaires. D'une édition à l'autre, il y a des améliorations et des innovations inspirées de l'observation du milieu.

#### HISTORIQUE DES 4 EDITIONS DE PROMOTE EN CHIFFRES



#### Informations et inscriptions :

[www.salonpromote.org](http://www.salonpromote.org)

Email : [info@interprogress.org](mailto:info@interprogress.org)

Tel : (+237) 22 21 44 15

Mob. (+237) 99 93 95 96 (+237) 77 70 76 79

Fax : 22 21 44 88

Fermeture des inscriptions au 31 Août 2014.

06-14 DECEMBRE 2014 | YAOUNDE  
Palais des Congrès | CAMEROUN

## FINANCEMENT &amp; INVESTISSEMENT

# AFFACTURAGE, FINANCEMENT ADAPTÉ POUR L'ENTREPRISE OU POUR LA BANQUE ?

A l'heure où les entreprises ont de plus en plus de difficultés à faire financer auprès des banques leurs besoins de trésorerie à court terme, bon nombre d'entre elles sont contraintes de se tourner vers l'affacturage. Mais, ce choix, souvent par défaut, est-il sans conséquences pour l'organisation et la gestion de l'entreprise ?



**L**E MARCHÉ DE L'AFFACTURAGE pourrait très bien convenir aux opérateurs. De l'analyse qui découle de nos renseignements obtenus auprès des banques, camerounaises, la demande de crédit affacturage est plus inhérente aux financements des opérations liées à l'export au détriment des opérations nationales. Ce succès est étroitement lié à la baisse des financements bancaires court terme classiques (découverts).

Choisir un contrat d'affacturage nécessite au préalable de bien connaître les volumes et la taille des besoins en trésorerie nécessaires au fonctionnement quotidien de son entreprise et qui proviennent principalement de son Besoin en Fond de Roulement (BFR).

Au préalable, assurez-vous que votre BFR soit bien optimisé. Si tel n'est pas encore le cas, analysez-en les raisons

afin de mettre en place les corrections nécessaires.

Car le contrat qui vous sera proposé sera en fonction de vos besoins à financer, du niveau de votre chiffre d'affaires, du nombre de factures, de leur valeur moyenne, de votre type d'activité, de la typologie et qualité de vos clients, de l'organisation de votre service comptable, du niveau de retard de paiements clients, du mode de règlement des factures, du nombre et montant des avoirs, de votre balance âgée fournisseurs, du processus depuis la facturation jusqu'au recouvrement client, de la qualité de vos contrats et du nombre de factures.

A l'issue seulement de l'analyse de l'ensemble de ces documents et de la réalisation d'un audit de vos procédures et processus, une proposition, d'abord commerciale, vous sera remise.

Elle devra être confirmée par le comité des engagements du factor pour vous permettre de signer enfin le contrat d'affacturage dont vous avez tant rêvé ! Un contrat qui vous imposera également de souscrire un contrat d'assurance-crédit clients à moins que le contrat proposé l'inclus déjà.

Les contrats d'affacturage proposés peuvent être de plusieurs natures :

- Un financement à la facture incluant la garantie contre les impayés clients avec son recouvrement appelé « *full factoring* » ;
- Un financement à la facture incluant la garantie contre les impayés clients sans son recouvrement
- Un financement par « *balance clients* » avec la garantie contre les impayés clients et son recouvrement clients par l'affactureur (contrat notifié et géré)
- Un financement par « *balance clients* »

avec la garantie contre les impayés clients et son recouvrement clients par l'entreprise (contrat notifié mais non géré).

La nature du contrat est d'autant plus importante qu'elle conditionnera la gestion administrative par l'entreprise et son coût de traitement.

Généralement les contrats à la facture sont réservés aux PME mais ce sont les contrats un peu onéreux et lourds à gérer, alors que les contrats par balance clients sont ouverts principalement aux et grandes entreprises.

### UNE GESTION COÛTEUSE ?

Pour limiter les coûts il est recommandé d'utiliser la solution notifiée mais non gérée, où le factor laisse au client la gestion directe du recouvrement des créances et ce jusqu'au contentieux. Mais ce contrat assoupli est réservée aux sociétés structurées et à la gestion administrative rigoureuse. Car, c'est un avantage non négligeable que de conserver la gestion du poste client. En

effet, les institutions d'affacturage effectuent rarement elles-mêmes les recouvrements clients. Ils sont le plus souvent sous-traités auprès de prestataires de services. De plus, leur procédure de recouvrement consiste souvent et simplement à relancer par courrier le client en retard de paiement et rarement par contact téléphonique. La conséquence est que le courrier envoyé par le factor est le plus souvent impersonnel et finit parfois à la poubelle.

Car qui est le mieux placé que l'entreprise pour effectuer les relances de ses propres clients avec plusieurs avantages :

- Le maintien d'un contact direct avec son client
- Identifier les motifs de blocage dudit paiement (attente d'un avoir, problème technique, problèmes financiers passagers rencontrés ou tout autre motif)
- Effectuer les relances orales et écrites
- Lancer un contentieux à l'encontre du client si nécessaire
- Lettrer en temps réel les comptes clients des encaissements reçus

Ainsi le doublement du coût du financement proposé pour un financement full factoring n'est généralement pas justifié en regard du service offert par le factor en regard d'un financement par balance même en intégrant les coûts de gestion administrative de l'entreprise.

«Pour baisser plus encore les coûts, il est recommandé de souscrire par soi-même, ou via un courtier, le contrat de garantie clients auprès de votre banquier ou d'un assureur-crédit; ce qui vous en donnera également une maîtrise contractuelle et financière», conseille un acdre financier. Certains analystes recommandent même de souscrire un contrat d'affacturage auprès d'un acteur indépendant plutôt qu'un acteur bancaire. Selon eux, cela vous donnera une indépendance de négociation auprès de vos partenaires bancaires et les encours de financement n'entreront pas dans leur ligne de crédit. ♦

Marlène P. Rieussec

**Hôtel Beausejour Mirabel**  
21, rue Joffre - Douala  
Tel : (237) 99 78 97 25 / 33 00 59 96  
contact@beausejour-mirabel.com  
www.beausejour-mirabel.com

Salle de banquets et séminaires  
Chez Justine  
44 chambres et suites  
Terrasse Lounge Le Plein Ciel

44 chambres et suites spacieuses et climatisées  
Bar-restaurant "Chez Justine" : buffets, formules, groupes, soirées à thème...  
Le Plein Ciel : terrasse lounge panoramique avec salle modulable (jusqu'à 350 personnes)  
Groupe électrogène • WIFI gratuit • Navette • Parking sécurisé



**Hugues Olivier BAGNEKI**

Directeur Coface Afrique de l'Ouest et Centrale

## L'AFFACTURAGE FINANCE ET SÉCURISE LES ENTREPRISES

Avec la globalisation croissante des économies, les possibilités commerciales des entreprises se multiplient. Lesquelles souhaitent disposer d'outils performants et adaptés à leurs besoins pour gérer, en temps réel, en toute sécurité et à moindre coût, les relations qu'elles développent avec leurs clients et fournisseurs.

Pour répondre à ce besoin dans la sous-région Afrique centrale et de l'ouest, la Compagnie Française pour l'Aide au Commerce Extérieur (Coface) facilite le commerce entre les entreprises. Elle leur permet, quel que soit leur taille et leur secteur d'activité, d'accéder à des solutions pour gérer, protéger et financer leur poste clients, en leur permettant d'externaliser tout ou partie de la gestion des risques liés à leurs relations commerciales.

La pratique dite affacturage a désormais le vent en poupe au Cameroun où, début avril dernier, le parlement a adopté un projet de loi régissant les activités de cette technique de financement, bien qu'elle était déjà pratiquée par certaines institutions financières.

Pour Hugues Olivier Bagneki, l'émergence d'un secteur privé dynamique est aussi fonction des stratégies de gestion. Dans un climat de confiance, dit-il, l'affacturage ferait partie des outils sécurisants pour les dirigeants d'entreprises qui ont besoin de pouvoir se concentrer sur leur cœur de métier et leur développement.

### ENTRETIEN AVEC SYLVESTRE TETCHIADA, À DOUALA

**Pour certains observateurs de l'économie africaine, l'affacturage est l'un des meilleurs moyens pour un promoteur d'entreprise de piloter sa structure dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Est-ce votre avis ? Si oui, qu'est-ce que c'est que l'affacturage et quels en sont les avantages ?**

L'affacturage est une solution de financement, de protection et de gestion du poste clients (créances commerciales des entreprises). Il s'agit en réalité de la solution la plus complète de gestion et de financement des créances

qui soit. Par l'affacturage, l'entreprise ayant accordé du crédit à son client cède dès sa naissance la créance à son banquier (factor) qui la finance et se chargera pour son propre compte de la gestion et du recouvrement de la créance. L'entrepreneur, PME ou Grande Entreprise, s'en trouve ainsi libéré. Il dispose de la trésorerie immédiate qui lui permettra de se développer en réglant plus rapidement ses fournisseurs, ou en commandant davantage de produits pour faire plus de ventes, il délègue le recouvrement de ses créances à un expert et n'assume plus le risque de retard de



paiement ou d'impayé de son client, et peut alors se concentrer sur son métier.

### **Combien de sortes de contrats d'affacturage existent-ils et quel travail supplémentaire va occasionner la pratique de l'affacturage à une PME ?**

Il existe en réalité plusieurs solutions d'affacturage possibles : l'affacturage sans recours plus commune à notre continent, le reverse factoring, l'affacturage de balance, l'affacturage semi confidentiel...

En réalité le contrat d'affacturage vise plutôt à décharger l'adhérent de travail sans lien direct avec son métier. Il va ainsi déléguer dans le cadre d'un contrat sans recours dit 'Full Factoring', toutes les tâches liées au recouvrement et une partie importante de tâches liées à la gestion du poste clients. Il devient ainsi possible de consacrer plus de temps au développement.

### **Que répondriez-vous à ceux qui disent que l'affacturage est un luxe, au regard des commissions que son recours engendre telle la commission de financement, d'affacturage, de garantie ou des coûts annexes comme les frais de gestion et d'ouverture de compte ?**

Cette conception de l'affacturage est révolue. Il s'agit au départ d'un produit pour la PME, en conséquence il doit être accessible. L'affacturage génère deux types de frais

: une commission de financement appliquée aux montants financés par la banque, et une commission de gestion couvrant les coûts du recouvrement déléguée à la banque, la couverture du risque de non-paiement et la gestion des créances. En réalité, pour apprécier le coût de l'affacturage, il faut l'opposer au coût et efforts induits par le délai de paiements accordé à ses clients : du temps, des frais financiers liés au délai et son non-respect, les opportunités de ventes non tenues du fait de l'absence de fonds. De plus, il faut considérer que dans le contexte de l'affacturage, l'entreprise ne connaît aucune perte du fait de clients douteux, celles-ci sont encore malheureusement très fréquentes dans notre environnement.

### **Alors que l'affacturage constitue pour beaucoup d'entreprises une solution au financement de leur croissance, son utilisation demeure pourtant minoritaire. Peut-on déduire que les entrepreneurs africains "renoncent à la croissance", faute de disposer, au bon moment, d'outils de financements adaptés ?**

L'affacturage en réalité vit en Afrique sub-saharienne et particulièrement en Afrique de l'Ouest et Centrale, une belle expérience depuis son introduction. Plus de 200 entreprises y ont adhéré en peu de temps. Toutefois son introduction récente explique certainement le fait que le terrain à conquérir reste important.

### **Concernant la Coface, quels types d'interventions apportez-vous aux entreprises ?**

Coface, la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur est sur le continent Africain, l'assureur crédit le plus implanté, avec 12 pays de présence directe, dont neuf en Afrique de l'Ouest et Centrale. L'assurance-crédit, notre cœur de métier, permet aux entreprises de se couvrir contre le risque de non-paiement de leurs clients. Elles peuvent, ainsi, par cette solution et l'information d'entreprise que nous offrons, identifier des partenaires sains et entamer des relations avec ceux-ci. Les entreprises peuvent, en outre, bénéficier de nos solutions de recouvrement de leurs créances et à travers nos partenaires bancaires accéder au financement de leurs créances par l'affacturage.

### **Pour un entrepreneur dont la société est basée au Cameroun et qui ouvre une boutique à Abidjan ou Dakar (Zone Uemoa), quelles sont ses chances de prêt à la Coface ?**

La Coface n'accorde pas directement de prêt à l'entrepreneur. Mais, elle lui permet, sur la base de sa solvabilité, d'accéder à des délais de paiement de son fournisseur, et d'octroyer des délais de paiement à des clients sains et ainsi se développer rapidement. ♦



## FINANCER SA CRÉATION

# QUAND LE FINANCEMENT PARTICIPATIF VIENT SECOURIR LES INVESTISSEURS

En constant développement ces dernières années, le financement participatif, autrement appelé Crowdfunding (en anglais) est devenu source de repli pour bon nombre d'investisseurs camerounais. Il repose sur un dispositif permettant de financer un projet à travers le regroupement d'un grand nombre d'individus qui deviennent pour l'occasion investisseurs « *non professionnels* » et souvent pour un faible montant.



**A**U CAMEROUN, le crowdfunding regroupe des réalités diverses. On observe trois principaux modèles : l'"Equity Crowdfunding" ou financement avec prise de participation, qui permet à des investisseurs particuliers ou professionnels de prendre une participation au capital de l'entreprise. Le financement participatif par l'intermédiaire de souscriptions qui permet à des particuliers de faire des donations avec contreparties en nature ou financières (dites « *rewards* » ou « *production* ») à des projets qui ont pour la plupart une vocation culturelle, asso-

ciative, humanitaire, ou entrepreneuriale (pour des faibles montants). Le modèle de « *prêt participatif* » est encore différent et permet à des personnes physiques ou morales de se prêter mutuellement des fonds. On distingue les prêts rémunérés des prêts solidaires non rémunérés. Toutefois, un certain nombre d'interrogations sont constamment émises face à ce nouveau type d'acteurs du financement : Quid de la sélection des projets compte tenu du nombre et de la diversité des souscripteurs ? Quel est le profil des investisseurs, notamment en termes d'expérience, de compétences et d'accès à un réseau professionnel pour pouvoir accompagner efficacement le créateur d'entreprise ? Comment organiser l'accompagnement des nombreuses entreprises financées (à terme) compte tenu de ce grand nombre d'investisseurs tant l'expérience des investisseurs providentiels, qu'on appelle business angels, montre que l'efficacité de l'ac-

compagnement repose sur une relation de proximité et la possibilité de rencontrer « *physiquement* » l'entrepreneur ? Comment organiser la gouvernance de la relation de financement avec plusieurs actionnaires par projet ?

Comment assurer un minimum de confidentialité aux projets présentés ? Comment respecter la législation sur l'appel à l'épargne publique sans « *pénaliser* » le financement des projets proposés ?

En tout état de cause, les acteurs du financement participatif sont susceptibles de jouer, à côté des business angels, un rôle significatif dans le financement de l'amorçage. On pourrait imaginer des formes d'association entre des business angels et des plateformes d'Equity crowdfunding afin de boucler des « *tours de table* » importants que les business angels ne pourraient réaliser seuls. Une condition nécessaire à la bonne marche de cette collaboration pourrait reposer sur un co-accompagnement des projets financés à la fois par les business angels et par le financement participatif depuis la sélection des dossiers jusqu'à la sortie ; savoir-faire que les business angels possèdent et mettent en œuvre sur leurs propres investissements. A ces conditions il serait possible de considérer les plateformes comme des partenaires complémentaires des Business angels plutôt que comme des concurrents. ♦

Marcel Pouhe  
Ingénieur Financier, Douala

## ENJEUX

# RATIOS BANCAIRES, DES OBSTACLES IMPRÉVUS



Héloïse Desgranges  
Chef de projets éditoriaux  
[heloise.desgranges@afriqueleadership.com](mailto:heloise.desgranges@afriqueleadership.com)

**La bonne santé des PME est considérée comme un facteur clé de croissance économique. Leur difficulté à accéder au crédit est un obstacle de taille et préoccupe tous les acteurs. Si le manque d'information est souvent avancé pour expliquer les réticences des banques à financer les PME, il faut peut-être interroger le modèle économique des banques.**

## JULIEN MFOMO EST LE FONDATEUR D'UNE PETITE ENTREPRISE

à Yaoundé, au Cameroun. La situation économique de son entreprise est bonne, les carnets de commandes sont pleins; pourtant cette PME a été obligée de se déclarer en faillite. La raison ? Sa banque, connaissant quelques difficultés, a coupé les lignes de crédit dont l'entreprise avait besoin pour fonctionner. Pour Mfomo, son entreprise est comme une voiture s'élançant sur l'autoroute sans savoir si elle va trouver de



l'essence en chemin. La situation est préoccupante car bien d'autres «voitures» sont aujourd'hui désespérément à la recherche de carburant alors qu'elles auraient pu tracter dans leur sillage croissance et emploi. Les PME, qui représentent plus des deux tiers des emplois, sont en effet considérées comme la colonne vertébrale de l'économie camerounaise et leur prospérité est vue comme un facteur clé de développement. Même pour les plus solides et prometteuses, l'accès au financement reste cependant très problématique, car elles sont trop petites pour lever des fonds à la Bourse de

Douala et dépendent donc exclusivement des prêts bancaires.

Or, c'est là que le bât blesse : pourquoi les banques sont aujourd'hui réticentes à prêter aux PME ? Une source interne au ministère camerounais des Finances met en évidence à la fois une contraction des crédits et une augmentation du coût des crédits aux PME sur les cinq dernières années. De plus, de nombreux rapports tel celui tout récent de la Banque mondiale accusent les banques surliquides non seulement de prêter trop peu aux PME, mais aussi de maltraiter celles à qui elle prêtait, contribuant largement à la faillite de certaines.

## UN NIVEAU DE RISQUE ÉLEVÉ

L'incapacité des PME à obtenir (ou sécuriser) des prêts bancaires interpelle les dirigeants qui cherchent à lever les obstacles entravant leur accès et conditions d'accès au crédit. Les raisons les plus souvent avancées pour expliquer la réticence des banques à prêter aux PME sont d'une part leur niveau de risque, jugé plus élevé que pour d'autres formes de prêts et d'autre part, le manque d'information concernant leur solvabilité et leur situation économique.

Tout d'abord, il est certain que le risque d'une PME est souvent important et difficilement analysable depuis l'extérieur, en particulier lorsque l'activité repose sur du capital humain spécifique plutôt que sur des actifs tangibles. Mais le rôle d'une banque est précisément de produire et d'acquérir de l'information spécifique sur les emprun-



RÉTICENTES POUR PRÊTER AUX PME, LES BANQUES SONT PARFOIS ACCUSÉES DE MALTRAITANCE TANT ELLES ONT DES RATIOS QUI CONTRIBUENT LARGEMENT À LA FAILLITE DE CERTAINES ?

teurs via un screening et un monitoring des crédits. C'est cette acquisition d'information spécifique qui permet d'évaluer (voire de prévenir ou de diminuer) les risques et de réduire les biais de sélection adverse.

#### DES BANQUES ÉLOIGNÉES DE LEUR MISSION ORIGINELLE ?

L'essor de la titrisation conduisant les banques à ne plus garder les crédits qu'elles octroient et la consolidation du secteur bancaire ont éloigné les banques de ce rôle. C'est ainsi que la connaissance spécifique (acquise au niveau local) et la création de relations de long terme avec les «bons» emprunteurs ont été mises en péril. Aujourd'hui, on peut légitimement se demander si les banques sont encore capables de jouer leur rôle de producteur d'informations spécifiques nécessaires à une allocation optimale des crédits; de même que la vraie question est

modalités d'allocation des ressources. « Dans les banques, la mesure de performance incontournable est le RoE (Return on Equity) défini comme le ratio des bénéfices rapportés aux fonds propres : la stratégie, l'allocation des ressources ainsi que la rémunération des dirigeants dépendent toutes en grande partie de cet indicateur », explique Marcel Pouhe, ingénieur financier. Il enchaîne : « le RoE dans les prêts aux PME est faible (entre 3% et 7%), bien loin des objectifs à deux chiffres de la plupart des banques. Le faible RoE dans l'activité de prêts aux PME vient tout d'abord du fait que par nature, l'acquisition d'information spécifique et le monitoring de crédits limitent le potentiel de croissance. De plus, la charge réglementaire en capital (que l'on peut assimiler au dénominateur du RoE) pour un crédit à une PME est beaucoup plus forte que pour d'autres actifs financiers ».

La réticence des banques à financer les PME est donc à relier à un business model basé sur la minimisation des fonds propres et la maximisation du RoE. C'est d'autant plus problématique que ce

de comprendre pourquoi les banques se sont éloignées de leur mission originelle.

La réponse est sans doute à rechercher dans leur "business model" et les

"business model" a failli : le RoE n'est pas une mesure de performance ajustée du risque. « Si le RoE pour les prêts aux PME ou le 'relationship banking' est plus faible, ce n'est en aucun cas parce que ces activités créent moins de valeur mais plutôt parce qu'elles sont moins risquées », précise-t-il. Pour Pouhe, si l'accès et les conditions d'accès des PME (viables et prospères) aux prêts bancaires sont considérés comme une priorité pour la croissance économique, il faudra s'interroger, d'une part, sur un changement des incitations et un abandon de la prépondérance du RoE au niveau des banques, et, d'autre part, sur une modification du système des charges réglementaires en capital pour les prêts aux PME.

La solution, comme l'ont scruté certains observateurs, pourrait peut-être venir également d'une séparation des activités bancaires. En effet, le débat sur la séparation des activités bancaires s'est surtout focalisé sur la nécessité de protéger les épargnants des activités de marché des banques.

Mais, au-delà de la protection des épargnants, on pourrait aussi se demander s'il est sain de faire cohabiter les activités de prêts aux PME (ou de 'relationship banking') avec des activités de nature et de risque totalement différents, et cela en particulier si les allocations de ressources se font sur la base du RoE et de la charge réglementaire en capital. ♦

## SUCCESS STORIES

## BICEC FACTOR

## LE N°01 DE LA GESTION POSTE CLIENTS

Aider les entreprises à optimiser la gestion de leur poste clients, disposer de liquidités immédiates et sécuriser les encours clients : tels sont les principaux avantages que procure Bicec Factor ; le produit d'affacturage de la Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (Bicec).

*client ait une meilleure vision de son poste clients», souligne M. François Mai Sango, Responsable Marché PME-PMI à la Bicec. «Bien souvent, les PME-PMI souffrent des retards de paiement de leurs clients, généralement des "corporates". Nous leur offrons par le biais de l'affacturage une approche financière qui leur permet d'optimiser leur trésorerie et ainsi favoriser leur croissance », assure-t-il.*

Pionnière en matière d'affacturage, la filiale du Groupe BPCE, est, jusqu'à aujourd'hui, la seule banque de ce pays de l'Afrique centrale où ce mode de financement occupe dans le système de financement une place prépondérante.

À en croire plusieurs sources, Bicec Factor, produit de financement à court terme, est le premier recours des opérateurs économiques en bute aux problèmes de trésorerie, ou encore, ceux inhérents à l'internationalisation des marchés, les évolutions technologiques, la concurrence intense, les exigences accrues des clients, pérenniser l'entreprise et accroître son efficacité en cherchant à réduire ou à stabiliser ses coûts de gestion ou de production.

À cet égard, Bicec Factor permet ainsi aux chefs d'entreprises qui en font le recours, d'externaliser la gestion de leur poste clients devenu, au fil des ans, un actif essentiel dont la bonne gestion nécessite des compétences diversifiées, la mise au point des procédures rigoureuses et un important investissement humain et financier.

M. Mai Sango souligne : « *l'externalisation de la gestion du poste clients est au cœur de la stratégie de l'entreprise, qui doit se consacrer à son cœur de métier, répondre à ses objectifs de croissance commerciale, optimiser sa gestion administrati-*



L'IMMEUBLE SIÈGE DE LA BICEC, À DOUALA. ELLE EST L'UNE DES RARES, SINON, LA PRINCIPALE INSTITUTION CAMEROUNAISE, QUI A INSCRIT LA SOLUTION DE FINANCEMENT PAR L'AFFACTURAGE AU COEUR DE SES PRIORITÉS.

**A**U SEIN DE CETTE INSTITUTION où les encours crédits sont en hausse perpétuelle, l'accompagnement des PME/PMI dans leur développement occupe une place prépondérante. Bicec Factor, un des produits dédiés, offre aux opérateurs économiques en mal de trésorerie, une

palette variée de services : le financement immédiat des factures achetées, la garantie du paiement de ces dernières (en cas d'impayé, le risque est assuré), jusqu'à la relance des acheteurs et recouvrement professionnel des créances cédées.

« *Pour nous, l'essentiel est que le*



**IL EST IMPORTANT AUJOURD'HUI QUE LES CRÉATEURS D'ENTREPRISES CONNAISSENT LA SOLUTION D'AFFACTURAGE QUI LEUR PERMET DE CAPTER D'IMPORTANTES FLUX DE TRÉSORERIE .**

ve et sécuriser sa gestion financière ». **VALEURS INCOMPARABLES.**

Cinq valeurs fondamentales guident l'action de Bicec Factor. M. Mai Sango égrène : « le sens du client (tout part du client, tout va vers le client), l'ambition et l'engagement (nous avons toujours le souci d'exprimer une forte ambition), l'innovation (la recherche de progrès permanent s'exprime à tous les niveaux de la Bicec), le respect (le respect des valeurs humaines crée un climat dans lequel chacun sent qu'il peut apporter le meilleur de lui-même), et enfin, la volonté de gagner ensemble (la Bicec est la référence bancaire et ne cesse d'exprimer une volonté constante de conquête) ». « Nous avons le souci de 'faire simple' pour passer à l'action rapidement, aller vite, et garantir la fiabilité et la continuité de nos actions. Bicec Factor accorde au poste clients l'attention qu'il mérite avec des services à forte valeur ajoutée : disposition des fonds dans un délai de 48 h maximum et la gestion intégrale de votre poste clients », renchérit-il.

**>>LA FILIALE DU GROUPE BPCE, EST, JUSQU'À AUJOURD'HUI, LA SEULE BANQUE DU CAMEROUN OÙ L'AFFACTURAGE OCCUPE, DANS LE SYSTÈME DE FINANCEMENT, UNE PLACE PRÉPONDÉRANTE.**

Pour Martin Kondo, un opérateur économique qui a eu recours à l'affacturage Bicec en 2009, Bicec Factor est unique en son genre au Cameroun. « Avec lui, dit-il, on accélère le paiement

des factures pendant que vous vous concentrez uniquement sur le développement de votre activité et jouez ainsi à 100% la carte 'commerciale' ». « Bicec Factor sécurise nos opérations commerciales en nous renseignant sur la solidité financière de nos prospects et clients, tout en maintenant une relation de proximité avec la PME, en mettant à notre disposition, un responsable de Clientèle qui est à notre écoute pour nous rencontrer et faire évoluer notre contrat en fonction de nos besoins, un gestionnaire qui nous accompagne pour nos opérations au quotidien », clame-t-il. « Les apports de trésorerie nous permettent de raccourcir considérablement nos délais fournisseurs et d'obtenir des escomptes », poursuit cet investisseur qui argue que la rigueur et le professionnalisme du service (Bicec Factor) me crédibilisent vis-à-vis de mes clients.

Il ajoute : « L'avantage de l'affacturage de Bicec, c'est d'avoir une offre forfaitaire et volontaire, qui démarre à la création d'entreprise, et qui vous permet de ramener de la trésorerie rapidement en moins de 48h. Bicec Factor est complémentaire pour nous aider à construire notre image en matière de solvabilité, vis-à-vis des établissements financiers. »

Rachel Amélie Ebelle, directeur d'une société spécialisée dans le transport routier de produits agro-alimentaires ne s' imagine pas travailler sans Bicec Factor. « Nous l'avons intégré dans notre activité au même titre que nos autres partenaires financiers. Il nous permet d'obtenir rapidement le financement des créances cédées », explique-t-elle. « Bicec Factor nous a permis de nous concentrer sur notre développement. Nous sommes plus sereins pour régler nos charges en début de mois et les relations avec notre banquier sont préservées tant la gestion du contrat d'affacturage est basée sur la confiance et la sérénité », continue Ebelle.

« Il est important aujourd'hui que les créateurs d'entreprises connaissent la solution d'affacturage qui leur permet de capter d'importantes flux de trésorerie », conclut M. Mai Sango, qui précise que Bicec Factor est accessible à toutes les entreprises, quel que soit leur statut juridique. Le chiffre d'affaires restant un des éléments déterminants dans l'analyse. ♦

S.T.

BICEC FACTOR : Les plus du Profit	
➤	<b>Suivi personnalisé :</b> Bicec Factor propose un financement adapté à votre entreprise, évolutif, et sans restriction de plafond
➤	<b>Simplicité :</b> La cession de vos créances commerciales demande le minimum de formalités
➤	<b>Rapidité :</b> Vous obtenez le financement de vos factures en 48 h
➤	<b>Efficacité :</b> Vous vous concentrez sur votre métier et réduisez vos charges liées au recouvrement de vos créances (relances, frais financiers générés par les retards de paiement, pourchases contentieuses...)
➤	<b>Liberté :</b> Vous disposez de la trésorerie nécessaire pour développer votre entreprise et faire face à vos dépenses
➤	<b>Sécurité :</b> Vous êtes également informés sur la qualité de vos clients, et ceci vous permet de vous prémunir contre leurs risques de défaillance
➤	<b>Sécurisation et optimisation de votre poste clients</b>
➤	<b>Financement souple du court terme et de vos projets de développement</b>
➤	<b>Gain de temps grâce à l'allègement des tâches administratives</b>
➤	<b>Mobilisation de vos ressources sur les objectifs stratégiques de votre entreprise</b>

A COEUR OUVERT AVEC

## PAUL FOKAM KAMMOGNE

*Président du Conseil d'Administration d'Afriland First Group*

# SOUTENIR L'AGRICULTURE ET LE SECTEUR INFORMEL IVOIRIENS

Dans le cadre du lancement de ses activités en Côte d'Ivoire, une délégation d'Afriland First Group, sous la conduite du Dr Paul Fokam Kammogne (PFK), le président fondateur de ce holding bancaire, a effectué une visite de travail, à Abidjan, du 09 au 16 Avril 2014.

PFK veut participer au développement des pays de la Cedeao. Il y a commencé l'implantation des filiales de son groupe par la Guinée Conakry en 2011, puis, aujourd'hui, la Côte d'Ivoire, et, dans les prochains mois, le Bénin et le Togo.

En Côte d'Ivoire, Afriland First Group, qui a repris la filiale locale d'Access Bank, entend accorder ses priorités de financements à l'agriculture ivoirienne qu'il veut développer pour impulser la croissance. Pour y parvenir, PFK veut aider l'économie informelle du pays à effectuer la transition vers le secteur formel. Mieux, insérer davantage les exclus des circuits de financements classiques dans le système grâce aux possibilités d'accès au crédit qu'il sera en mesure de leur offrir.

Afrique Leadership a rencontré le Dr Fokam Kammogne mi-avril dernier à l'aéroport d'Abidjan à sa descente d'avion. Il parle, ici, de ses ambitions pour l'économie ivoirienne.

### ENTRETIEN AVEC SÉBASTIEN KOUASSI, CORRESPONDANT, À ABIDJAN

**Quelles sont vos impressions au moment où vous vous installez dans une Côte d'Ivoire post-crise ?**

Pour nous, il n'est plus question de faire référence à la crise. Post-crise ou autre, c'est vous qui le dites, c'est vous qui utilisez les terminologies. Pour nous, nous voyons une Côte

d'Ivoire qui bouge, qui se développe et qui enchante. D'où notre contribution à travers notre implantation dans ce pays. Nos impressions sont plutôt bonnes.

**Quels sont les objectifs de votre groupe dans sa politique d'implantation ?**

Vous savez, la Côte d'Ivoire est un pays central de par sa position, et l'importance de son économie. Et en Afrique de l'ouest, en dehors du Nigéria, on doit aussi compter sur la Côte d'Ivoire. C'est la raison principale pour laquelle notre implantation était indispensable dans ce pays. À partir de la Côte d'Ivoire, on peut en effet



*<< NOUS METTRONS UN ACCENT PARTICULIER SUR LE SECTEUR AGRICOLE, D'AUTANT PLUS QUE NOUS AVONS LA CONVICTION QUE L'AGRICULTURE EST D'ABORD LE SECTEUR QU'IL FAUT DÉVELOPPER DOPER LA CROISSANCE.*

rejoindre tous les autres pays de la sous-région, en étant dans une économie forte, prospère, bref, dans une économie sûre et certaine qui fait la fierté de l'Afrique.

**Dans quel secteur comptez-vous soutenir l'économie ivoirienne ?**

Vous devez retenir que notre banque est une banque universelle. Comme telle, nous comptons soutenir l'économie ivoirienne dans tous les secteurs. Mais il faut dire que nous mettrons un accent particulier sur le secteur agricole. Nous avons la conviction que l'agriculture est d'abord le secteur qu'il faut développer, le secteur qu'il faut impulser pour aussi doper la croissance. Ensuite il faut dire que le secteur dit informel, doit être développé, sortir de l'informel pour rentrer dans le formel. Et cela nous tient particulièrement à cœur. Nous entendons donc participer, aux côtés du gouvernement, à la création de richesses dans le milieu pauvre.

**Justement le milieu pauvre a des difficultés d'accès aux crédits bancaires. Que comptez-vous faire pour faciliter cet accès pour ceux qui en font la demande ?**

Pour moi, le problème n'est pas d'avoir accès aux crédits bancaires, mais, plutôt quel est le projet que vous pré-

sentez pour solliciter ce crédit ? En ce qui me concerne, nous avons un certain nombre de structures en marge qui permettent d'intervenir d'abord au niveau du bilan, du fonctionnement et surtout des instruments qui permettent de financer les populations les plus démunies qui n'ont

même pas de garanties ou plutôt qui ont des garanties différentes des garanties exigées par les banques classiques.

**Votre implantation est-elle consécutive au forum « Investir en Côte d'Ivoire » ?**

Non, nous sommes intervenus bien avant. Nous sommes cependant dans cette dynamique du forum pour la simple raison que nous étudions déjà la possibilité d'intervenir en Côte d'Ivoire depuis un certain temps. Si vous voulez participer au développement de l'Afrique, comme c'est notre cas, il faut surtout venir en Côte d'Ivoire.

**En dehors d'Abidjan, comptez-vous vous implanter dans tout le pays ?**

Écoutez, si on n'a pas d'ambition, il faut cesser de vivre. Cela pour dire que nous allons nous implanter dans tout le pays parce que nous pensons que nous pouvons contribuer au processus de développement de ce pays et surtout au processus de développement de l'Afrique. En tout cas, je me considère comme Africain et donc comme Ivoirien et je suis heureux d'être en Côte d'Ivoire pour participer comme on le dit, aux côtés du gouvernement, au processus d'émergence de ce pays. ♦

## MAGATTE DIOP

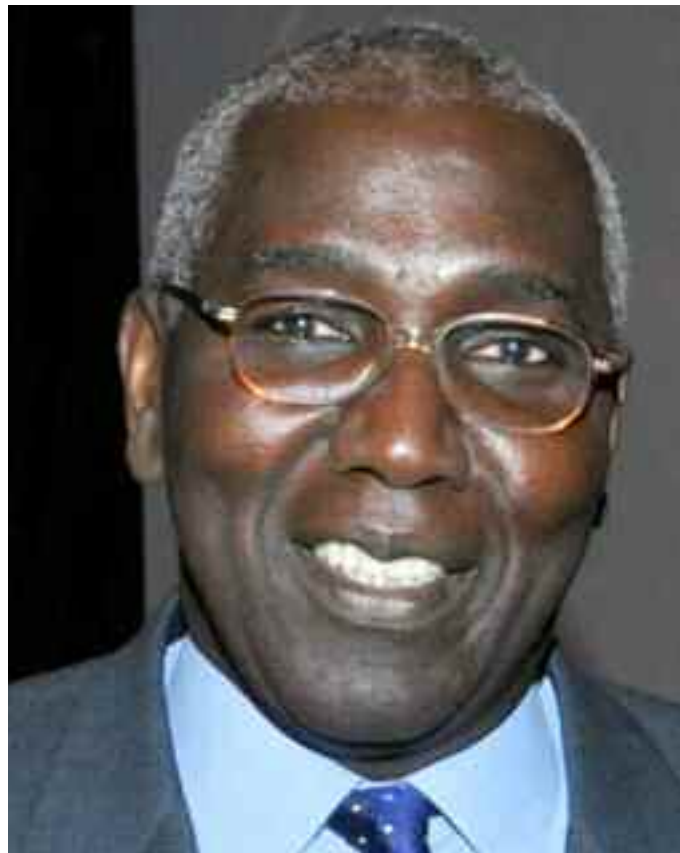
Président Directeur Général, Peacock Investments

# L'AFRIQUE A UNE BELLE CARTE À JOUER DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE

Magatte Diop n'est pas seulement un entrepreneur, un banquier, un assureur, ou un homme d'affaires. C'est un acteur multidimensionnel engagé pour l'Afrique, avec un parcours jalonné de réussite. Titulaire d'un MBA de la Stern Business School à l'Université de New York, M. Diop est le fondateur de Ilico-Sagef Group, composé d'une branche en assurance vie et d'une filiale dédiée à la promotion immobilière. Il Préside aux destinées de cette compagnie depuis 2003 après en avoir été le directeur général.

Auparavant, M. Diop a été respectivement vice-président et directeur régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre de Citibank/CitiCorp et de M.R Beal International. Décoré de la médaille du mérite sénégalais, il est actuellement président de l'African Chamber of Commerce de New York, impliqué dans toutes les initiatives visant à renforcer les échanges entre les USA et l'Afrique.

Membre du conseil d'administration de l'IntraHealth North Carolina, une ONG présente dans 24 pays, M. Diop a aussi servi en tant que président du comité d'audit du conseil d'administration de Dalberg Development Advisors. Il a récemment fondé le think-tank Cerssem (Center for Strategic Studies for the Emergence of Senegal) dédié à une nouvelle vision de la politique économique pour le développement du Sénégal.



**Y a-t-il une évolution de la perception de l'Afrique en Amérique ?**

Effectivement, depuis quelques années on peut noter un changement positif de cette perception surtout au niveau des investisseurs institutionnels et des banques. « *Africa is rising, Africa is the last strong frontier for good investment returns* » sont des expressions que l'on

entend partout alors que 10 ans avant, 'The Economist' titrait « *Africa the hopeless continent* » ! Quel renversement de situation en notre faveur !

Il appartient maintenant aux Africains d'en tirer le maximum de profit. Les raisons de ce changement sont nombreuses : on peut citer quelques-unes. D'abord, un meilleur climat des affaires en Afrique, une meilleure gouvernan-





ce, une plus grande transparence de la gestion des biens publics, une meilleure démocratisation du champ politique et plus d'accountability, tout ceci combiné à une bonne rentabilité des investissements en Afrique avec des règles de jeu connues de tous et une protection des droits des investisseurs privés nationaux et étrangers. L'Afrique en général a fait des progrès importants dans tous ces domaines. Il y a également les facteurs géopolitiques et stratégiques avec l'entrée en force de la Chine et de l'Inde, les Brics en général dans le continent.

L'Amérique et l'Europe doivent faire face à cette nouvelle situation ou initier un nouveau push pour se repositionner par rapport aux immenses potentialités du continent en ressources minières énergétiques agricoles dans un marché de plus d'un milliard de consommateurs. L'Afrique a une belle carte à jouer.

### **Quel regard portez-vous sur le dernier voyage du président Obama en Afrique ?**

En fait, ce voyage est lié forte-

ment aux raisons évoquées ci-dessus. Voyez les pays visités : Le Sénégal, connu pour sa grande et solide démocratie, sa société civile et son très bon système judiciaire ; l'Afrique du Sud, le pays de Mandela, pour son poids économique important et son influence en Afrique ; et, finalement, la Tanzanie pour son dynamisme économique. D'ailleurs c'est à Dar-Es-Salam que le Président Obama a tenu le grand forum économique avec la présence de tous les poids lourds du secteur privé africain et des centaines de capitaines d'industries américains et africains. Le Président a voulu mettre l'accent sur les questions économiques et les nouvelles relations entre les EU et l'Afrique basées sur un partenariat gagnant-gagnant. Comment garantir et renforcer la position américaine en Afrique ? Cela passe par le règlement des questions sécuritaires dans le Sahara, notamment au Mali et au Niger, et dans la corne de l'Afrique. Cela passe aussi par un peu d'aide et beaucoup d'investissements privés, avec le soutien de l'Eximbank et de l'OPIIC. Le lancement de

l'Initiative Power Africa rentre dans ce cadre. L'engagement pris par le président Obama de doubler l'accès de l'électricité en intégrant 20 millions de familles africaines à travers un investissement de 7 à 9 milliards de dollars sur les 5 prochaines années, par le biais, essentiellement, des partenariats avec le secteur privé américain (lequel a déjà promis d'investir 9 Milliards de dollars dans le projet) est une initiative novatrice.

Il appartiendra aux gouvernements Africains de saisir cette opportunité et



ser. Prenez l'exemple des Etats-Unis : l'intégration monétaire et bancaire y est toujours plus facile. Avec ses 53 pays et gouvernements et autres obstacles, l'Union Africaine avance lentement certes mais sûrement.

d'impliquer aussi leurs secteurs privés. Take Ownership, s'approprier ce projet. Voilà ce que les Américains attendent de l'Afrique. L'électricité, selon le Président Obama, doit être accessible à tous et doit être abondante, afin de créer les conditions d'une émergence économique. Selon l'Agence Internationale de l'Energie, les besoins en investissements dans le secteur d'ici 2030, sont estimés à 300 milliards de dollars. Les 7 milliards annoncés pour 7 pays doivent servir de levier pour attirer plus d'investissements privés encore vers le continent. Je suis optimiste quant à cette initiative.

**Vous êtes ancien Directeur Général de Citibank Abidjan, peut-on dire que les banques ont joué un rôle pionnier dans l'intégration économique Africaine ? Est-ce à dire que la finance a réussi là où les politiques ont échoué ?**

On peut dire que les banques ont très certainement contribué et pour beaucoup à l'intégration Africaine de ces 15 dernières années,

en termes économiques, financiers et commerciaux. L'exemple de ces banques régionales et interafricaines comme Ecobank, Attijari, BMCE/BOA, UBA, Diamond Access etc. est là pour prouver que ces institutions croient à l'Afrique en développant des réseaux importants et denses à travers tout le continent. C'est un plaisir pour moi de voir tout cela car, il n'y a pas longtemps, le Réseau Citibank de 15 pays était considéré comme le plus dense en Afrique après celui de Standard Chartered. Aujourd'hui, les transferts sont plus rapides et moins chers contribuant à faciliter le commerce interafricain toujours à un niveau trop bas. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information, le e-banking, le développement très rapide des télécoms et l'accès du cellulaire à plus d'Africains à des coûts réduits a permis la mise en œuvre de beaucoup d'innovations bancaires qui se sont traduites par une bancarisation plus profonde de l'Afrique.

Malgré tout cela, il ne serait pas juste de dire que les politiques ont échoué. Leur mission d'intégration politique est toujours plus compliquée à réali-

**Votre pays, le Sénégal, aspire à l'émergence. Ce challenge est-il réalisable à court terme ?**

Mon pays a raison d'aspirer à l'émergence et au développement économique pour le bonheur de nos populations. Je suis de ceux qui pensent que malgré les obstacles, nous avons les moyens d'y arriver. Moi-même j'ai lancé il y a quelques années un think-tank dénommé Cercle d'Etudes et de Réflexions Stratégiques Pour Sénégal Emergent (CERSSEM). Pour vous dire que j'y crois et que j'apporte ma modeste pierre à la construction de l'édifice. En investissant pour la création d'activités économiques et d'emplois, mais aussi dans la réflexion stratégique sur les politiques à mettre en œuvre pour atteindre un taux de croissance à deux chiffres ou, à défaut, 7 à 8% par an. De bonnes réformes sont en cours pour régler les problèmes énergétiques, la fourniture d'électricité, encourager la bonne gouvernance et maintenir un bon climat des affaires. Je crois aux efforts du Gouvernement et le

Président Macky Sall a une bonne vision de là où il veut aller, où il veut porter notre pays. C'est un effort collectif et tout le monde doit s'y mettre. Cela prendra du temps car les défis sont immenses et tout est prioritaire. Mais le Sénégal possède des atouts considérables pour attirer des investissements directs privés étrangers et booster son économie vers une émergence. C'est faisable.

remarquable. Les autres banques suivent avec BMCE/BOA, BP/Banque Atlantique, les compagnies d'assurances, les télécoms et maintenant l'immobilier avec le Groupe Holmarcom qui vient de nouer un partenariat important gagnant-gagnant au Sénégal : d'abord dans l'immobilier, et, plus tard, dans d'autres secteurs. C'est la vision de son Président Directeur Général M.

Bensalah qui est en marche et l'Afrique lui offre beaucoup d'opportunités. Je dis toujours que le Maroc est un bel exemple de réussite économique dont les pays africains peuvent s'inspirer. Les récentes visites de sa Majesté Mohamed VI ont contribué à renforcer davantage ce qui était déjà de très bonnes relations. ♦

Entretien avec Adama Wade

### Les entreprises Marocaines sont de plus en plus présentes en Afrique de l'Ouest. Quelles sont à votre avis les synergies possibles dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant ?

Les entreprises marocaines ont bien raison de se tourner vers l'Afrique subsaharienne où il existe des opportunités d'affaires et d'investissements. Vous savez, il existe des relations séculaires de fraternité et de solidarité entre le Royaume et l'Afrique dans tous les domaines et il est heureux de constater que, finalement, ces avantages comparatifs sont en train d'être exploités. Le Maroc est le bienvenu en Afrique subsaharienne et les sociétés marocaines seront accueillies partout les bras ouverts. Elles pourront nouer ce que madame la Présidente du patronat marocain a récemment qualifié de joint-ventures, copropriétés fraternelles alliant l'expertise marocaine à la main d'œuvre et au savoir-faire africains dans beaucoup de domaines. L'exemple d'Attijari Bank qui est arrivée seulement en 2006, et qui aujourd'hui couvre beaucoup de pays avec une bonne partie de ses résultats nets générés à partir de ses opérations africaines, est

The poster for the Africa Banking Forum 2014 is titled "5<sup>e</sup> Edition 22, 23 Mai 2014 Abidjan". The main theme is "L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE LA DYNAMIQUE BANCAIRE AFRICAINE". The poster lists several key points:
 

- Partager votre vision sur les nouveaux modèles bancaires africains
- Saisissez les opportunités d'un accord en pleine effervescence
- Profitez d'une plateforme régulière de Networking et de B2B
- Découvrez les nouveaux leviers de développement de la région en Afrique
- Connaissez les RI (rapports) votre performance opérationnelle et productivité

 The poster also features logos for various sponsors and partners, including Cassiop, Sopra, Taxv, Deloitte, Sage, WU, and others. At the bottom, it mentions a "BANK CEO ROUNDTABLE" organized by MIFC and a focus on "Les banques africaines face à la transition Bale II / Bale III".

LA FÉDÉRATION DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES DE DROIT NATIONAL AFRICAINES (FANAF) VEUT FINALISER, AVANT FIN 2014, UNE NOUVELLE RÉFORME PORTANT SUR LA RÉGLEMENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RÉASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA (CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHÉS D'ASSURANCES).



## LA RÉASSURANCE SERA RÉGLEMENTÉE DANS L'ESPACE CIMA

**L**E NOUVEAU PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION des sociétés d'assurances de droit national africaines (FANAF), Adama Ndiaye, a annoncé la finalisation d'ici fin 2014 d'une nouvelle réforme portant sur la réglementation de l'activité de réassurance dans l'espace CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances).

«D'ici la fin de l'année, une troisième réforme importante doit être finalisée avec la tutelle. Elle porte sur la réglementation de l'activité de réassurance », a-t-il affirmé le mois dernier à l'issue de son élection. «L'objet est de contrôler l'implantation et de cerner la solvabilité des réassureurs qui opèrent dans notre espace», a-t-il ajouté, indiquant que «l'amélioration des cadres juridique et réglementaire constitue la priorité de la FANAF ».

M. Ndiaye, qui est par ailleurs, président du conseil d'administration de la compagnie d'assurances sénégalaise Asma Vie, a également fait savoir que deux autres importantes réformes du secteur des assurances viennent d'être bouclées et doivent être adoptées d'ici quelques jours. La première porte sur le système d'indemnisation des préjudices corporels résultant des accidents de la circulation routière. Le dispositif existant sera amélioré par l'instauration de méca-

nismes permettant une prise en charge plus rapide des victimes et une indemnisation plus conséquente. La seconde réforme instaure un contrôle plus rapproché et une meilleure transparence dans la communication financière des sociétés. Le président de la FANAF a, par ailleurs, fait savoir que la réforme des règles de souscription et d'encaissement des primes mises en œuvre en 2011 a permis d'assainir la situation financière des compagnies.

«La réforme de l'article 13 du code Cima est sans nul doute l'une des plus importantes qu'a connue notre secteur. Elle a mis un terme aux pratiques de l'assurance à crédit. Avant l'adoption de cette réforme, les arriérés de paiement représentaient en moyenne 55% du chiffre d'affaires du secteur ! A la fin de l'année 2014, ils devraient représenter moins de 3%», a-t-il révélé.

Et d'ajouter : «Désormais, les assureurs disposent des ressources qui leur permettent de jouer leur rôle. Il faut souligner que cette réforme n'a pas empêché le secteur de se développer. En 2012, première année de pleine application de la réforme, le chiffre d'affaires enregistré dans la zone Cima a augmenté de 11%, soit 1,1 milliard d'euros».

Selon M. Ndiaye, le dynamisme du marché des assurances

dans la zone Cima est porté par la branche vie, qui, malgré sa modestie relative, a enregistré une progression moyenne de 9,6% par an au cours des 15 dernières années, pour atteindre un chiffre d'affaires de 343 millions d'euros en 2012. Les autres branches importantes sont l'automobile (304 millions d'euros), les accidents corporels et la maladie (195 millions d'euros) et l'incendie (129 millions d'euros).

Créée en 1976, la FANAF compte à la date du 31 mars 2014) 189 Sociétés membres, dont 49 Sociétés vie ; 119 Sociétés non vie, 18 Sociétés de réassurances et 3 fonds de garantie automobile (FGA) opérant dans 26 pays africains: Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Guinée Equatoriale, Kenya, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigeria, RC Congo, Rwanda, Sénégal, Sierra Léone, Tchad, Togo, Tunisie. ♦

Viviane N.Nola Meka Engamba

## BIO-EXPRESS

### ADAMA NDIAYE, UNE ICÔNE DES ASSURANCES



**A**ncien commissaire contrôleur de la CIMA, il est un produit de la Prévoyance Assurances du Sénégal. Elu Président de la Fanaf lors de leur dernière Assemblée

Générale, Adama Ndiaye a un parcours élogieux. Major des majors de la 9ème promotion de l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, qui forme les cadres d'assurances dans la Zone Cima, l'ancien de la Prévoyance Assurances a aussi été major au concours de la 1ère promotion de 5 Commissaires Contrôleurs de la Cima. Cadre aguerri des assurances, il a fait valoir son expertise, comme DGA de la compagnie de réassurance Avenir- Ré, à Abidjan.

« Notre association se doit d'être à l'avant-garde de la réflexion et de l'action, pour donner à ses membres les armes indispensables au pilotage de leurs performances. Beaucoup voient les assureurs comme des escrocs, il faut que cette image disparaisse pour de bon... », explique-t-il. Lui, qui veut redorer le blason de ce regroupement. Agé de 25 ans, Adama Ndiaye a été représentant de la Fédération au Comité des Experts de la Cima et au Conseil d'Administration de l'IIA. Il a aussi été Président du Groupe de réflexion chargé de l'assainissement et de la lutte contre les mauvaises pratiques en matière de gouvernance d'entreprise ; puis, Président de Groupe de travail chargé de la mise place de nouvelles règles de souscription et d'encaissement des primes. ♦

## MAROC- AFRIQUE

### COLINA DEVIENT SAHAM ASSURANCES POUR DE NOUVEAUX DÉFIS



**L**es compagnies du Groupe Saham ont pris, toutes, depuis le mois dernier, la dénomination Saham Assurances afin

d'uniformiser le nom et la marque et pour des ambitions continentales.

Après 24 mois de réflexion en interne, «Saham Assurances» a été retenu comme dénomination de toutes les compagnies d'assurances du groupe Saham. «La décision n'a pas été facile, vu le temps que cela a pris pour se concrétiser. Mais, cela été nécessaire pour toutes les parties, autant pour le Groupe que ses clients et son image de marque», estime Majdi Yassine, Administrateur Directeur Général. La holding marocaine, Groupe Saham, est composée d'une galaxie de marques, issues principalement de plusieurs compagnies d'assurances dans différents pays dont certaines bénéficient d'une grande notoriété. La nouvelle dénomination va donner un sens commun à toutes ses activités dans l'optique de déployer une marque puissante à stature internationale sur chacun de ses marchés. En effet, présent dans 23 pays d'Afrique et 2 pays du Moyen-Orient, cette uniformité de nom et de services a, pour but, selon Majdi Yassine, de faire du Groupe Saham, un acteur de référence à stature internationale qui compte dans l'ensemble de ses marchés. Le Directeur Général de la filiale sénégalaise indique que cela va créer un lien explicite et transversal entre les marques des différentes activités du Groupe qui se sentiront toujours soutenus par une structure plus forte.

M. Yassine n'oublie pas les particularités nationales. C'est pourquoi il souligne les opportunités locales que le Groupe Saham va leur ouvrir. Ainsi, si l'on prend l'exemple du Sénégal où, la filiale du Groupe Saham, ex-Colina Assurances, a réalisé d'excellents résultats en 5 ans d'existence en passant de la 16ème à la 5ème place sur le marché. En effet, le développement de la boîte, qui fait par ailleurs 5,4 milliards Fcfa de chiffre d'affaires en 2013, ne s'est appuyé principalement que sur le corporate, c'est-à-dire les services aux entreprises. Dans cette lancée, Macodou Diouf, le Directeur Général Adjoint, a souligné que le nom «Saham», qui a été choisi, fait déjà partie du vocabulaire local. « Cela signifie amasser et c'est de bonne augure dans ce contexte de regroupement », a-t-il indiqué. ♦

## INDICES DE LOGISTIQUE

L'AFRIQUE PROGRESSE, MAIS  
LENTEMENT

Sur les 160 pays que classe le rapport de l'étude "Connecting to Compete 2014" de la Banque Mondiale, selon leur indice de performance logistique (IPL), il apparaît que les pays africains s'en sortent de mieux en mieux.

Certains ont fait des efforts d'acquisition d'outils technologiques pour être compétitifs économiquement.

**L'**ÉTUDE RÉALISÉE SUR LA BASE D'UNE enquête menée auprès de 1000 professionnels du secteur a évalué dans ces pays, l'efficacité de leurs procédures de contrôle aux frontières, la qualité de leurs infrastructures de commerce et de transport, la compétitivité des prix à l'international, la compétence et qualité des services logistiques, la capacité à assurer le suivi des marchandises et la capacité à assurer les livraisons dans les délais prévus.

L'Afrique du Sud est toujours la première économie du continent, mais dégringole de la 23<sup>ème</sup> place de 2012 à la 34<sup>ème</sup> place sur 160. Les causes étant l'inadéquation de son



service douanier.

L'Égypte, qui le secondait en 2012, quitte la 57<sup>e</sup> place pour la 62<sup>e</sup> place. Par contre, le Burkina-Faso, le Kenya ou le Rwanda enregistrent la plus forte progression par rapport à 2012. « Ces pays à faible revenu ont fait de gros efforts pour améliorer

leurs infrastructures et réformer leurs services douaniers », explique Jean-François Arvis, spécialiste des transports et fondateur de l'IPL.

Au bas du classement, les six pays africains qui ont l'indice de performance logistique le plus pauvre aux côtés de la Syrie, de l'Afghanistan ou de Cuba sont le Soudan,

Djibouti, l'Érythrée, le Congo, la RD Congo et la Somalie. Jean-François Arvis indique que « ce sont généralement des pays dont les performances logistiques sont perturbées par des conflits ».

Le Maroc, la Sierra-Leone et l'Ouganda ne figurent pas dans le classement 2014 faute de données disponibles. ♦

Y.D.

CLASSEMENT MONDIAL 2014	
1.	➤ Allemagne
2.	➤ Pays-Bas
3.	➤ Belgique
4.	➤ Royaume-Uni
5.	➤ Singapour
6.	➤ Suède
7.	➤ Norvège
8.	➤ Luxembourg
9.	➤ États-Unis
10.	➤ Japon

CLASSEMENT DES PAYS AFRICAINS	
1.	➤ Afrique du Sud (34 <sup>ème</sup> )
2.	➤ Égypte (62 <sup>ème</sup> )
3.	➤ Malawi (73 <sup>ème</sup> )
4.	➤ Kenya (74 <sup>ème</sup> )
5.	➤ Nigeria (75 <sup>ème</sup> )
6.	➤ Côte d'Ivoire (79 <sup>ème</sup> )
7.	➤ Rwanda (80 <sup>ème</sup> )
8.	➤ Sao Tomé & Príncipe (84 <sup>ème</sup> )
9.	➤ Namibie (93 <sup>ème</sup> )
10.	➤ Algérie (96 <sup>ème</sup> )

## AFFAIRES

# LE GABON ACCUEILLE LE NEW YORK FORUM AFRICA 2014



**S**OUS LE PATRONAGE DU PRÉSIDENT ALI BONGO ONDIMBA, Libreville, la capitale de ce pays de l'Afrique centrale, accueillera du 22 au 25 mai prochain, le New York Forum Africa (NYFA), sous le thème « *Transformer le continent* ».

Plus de 1 500 participants, comme se fût le cas l'an dernier, sont encore attendus cette année au grand rendez-vous économique du continent. Outre les hommes d'affaires et les hommes politiques, huit chefs d'État seront également présents. Le New York Forum Africa (NYFA) se tiendra donc en 2014 pour la troisième année consécutive dans la capitale gabonaise.

Lors des éditions précédentes, le NYFA s'était axé sur la reconnaissance du potentiel économique du continent et ses facteurs de croissance pour son émergence. Cette année, il se focalisera sur les moyens de libérer la compétitivité de l'économie africaine via la mise en place des chaînes de valeur autour de la transformation des ressources naturelles du continent, notamment de son

capital humain.

Richard Attias, co-fondateur du NYFA affirme que l'essentiel est de « *s'assurer que la formation et le renforcement des capacités répondent aux véritables besoins sur le terrain. Une éducation solide et une formation professionnelle de qualité – adaptées au marché du travail et à l'environnement local – permettront aux Africains de transformer leurs vies, leurs environnements et leurs pays. En outre, le développement des TIC ajoute davantage l'immense potentiel de la transformation des économies africaines.* »

Les autres principaux thèmes du NYFA 2014 incluront entre autres : Transformer le capital humain du continent ; Transformer les ressources et l'énergie ; Transformer les terres pour l'agriculture ; Transformer les investissements en industrie ; Transformer la connectivité et l'innovation numérique en emplois ; Transformer les initiatives marketing isolées en image de marque communautaire et en image de marque coopérative ; Transformer les communautés pour une nouvelle citoyenneté africaine. ♦

## NIGÉRIA

### \$ 80 MILLIARDS US DE PROMESSES D'INVESTISSEMENTS SUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES



**L**E NIGÉRIA ESPÈRE ATTIRER plus de 80 milliards de dollars d'investissements durant cinq prochaines années pour renforcer son développement industriel.

« *China Power International Development Ltd., Siemens AG, General Electric Co. et Brazil's Centrais Eletricas Brasileiras ont promis plus de 50 milliards de dollars d'investissements dans le seul secteur énergétique* », indique Olusegun Aganga, le ministre nigérian du Commerce et de l'Investissement, dans un communiqué parvenu à Afrique Leadership.

« *D'autres investissements seront réalisés par le conglomérat nigérian Dangote Group ainsi que par des constructeurs automobiles de renom qui comptent implanter des usines d'assemblage de véhicules au Nigéria* », a-t-il ajouté, citant notamment Nissan Motor Co. Ltd., Hyundai Motor Co et Toyota Motor Corp.

M. Aganga a par ailleurs indiqué que les investisseurs sont attirés par le bon climat des affaires qui prévaut au Nigéria. « *Les engagements d'investissement dépassent facilement les 80 milliards de dollars sur les cinq prochaines années. C'est le bon climat d'investissement et des affaires qui fait courir les investisseurs* », a-t-il affirmé.

Premier producteur de pétrole en Afrique, le Nigéria dont les prévisions du taux de croissance économique de 2014 s'établissent à 7% est devenu, au mois d'avril dernier, la première puissance économique d'Afrique en termes de PIB. ♦

AVEC DES TAUX DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, L'AFRIQUE DE L'OUEST ATTIRE AUJOURD'HUI LES REGARDS DES CHAÎNES INTERNATIONALES ET RÉGIONALES, NOTAMMENT POUR SON POTENTIEL SUR LE SECTEUR DU TOURISME D'AFFAIRES.

## CEDEAO

# LA CONQUÊTE DE L'OUEST PAR LE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE

**A**VEC UNE DEMANDE SUPÉRIEURE à l'offre et un manque évident d'infrastructures hôtelières de qualité, la région offre de belles opportunités de développement hôtelier malgré des difficultés géopolitiques et d'accessibilité.

Si l'Afrique de l'Ouest compte encore parmi les régions les plus pauvres du monde, son potentiel commercial, ses ressources naturelles et les opportunités de développements qu'elle offre, en font une région prometteuse pour les années à venir. La plupart des seize Etats qui la composent apparaît dans le classement de l'ONU des pays les moins développés, à l'exception de la

Côte d'Ivoire, du Ghana et du Nigéria. Ce dernier pèse pour près de 68% dans le PIB de l'ensemble de la région. Avec de forts taux de croissance au cours des dernières années, situés entre +5% et +15% de PIB, les pays ouest-africains avancent cependant à grands pas vers le statut d'économies émergentes.

L'Afrique de l'Ouest, dans son ensemble, est d'ailleurs la région qui a connu la plus forte croissance ces dernières années, de l'ordre de 6,6% en 2012 et 6,7% en 2013, et la tendance à la hausse devrait se poursuivre, selon les prévisions de l'Organisation Mondiale du Commerce qui tablent sur une progression de 7,4% du PIB en 2014.

La réalité économique de l'Afrique de l'Ouest reste néanmoins très disparate selon les pays, à l'image de sa situation géopolitique actuelle. Si la démocratie a progressé de manière remarquable au cours des dernières décennies, l'instabilité politique reste le quotidien de la plupart des pays de la région, souvent accompagnée de troubles civils comme ce fut le cas en Côte d'Ivoire en 2010. Plus récemment, la zone saharienne a été le théâtre des guerres libyenne et malienne et continue d'être menacée par la présence de groupes terroristes dans le désert. La France, d'où vient la plupart des touristes qui visitent l'espace cedeao n'a pas attendu l'intervention



de son armée au Mali, au début de l'année 2013 à la suite du coup d'état, pour colorer la région de rouge sur sa carte de conseils aux voyageurs. Mais, en dépit des conflits internes et dispersés qui persistent, l'Afrique de l'Ouest a fait d'énormes progrès économiques et politiques au cours des deux dernières décennies, notamment grâce à un processus d'intégration régionale bien développé avec la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (Cedeao).

### **LE TOURISME PROGRESSE MALGRÉ DES DIFFICULTÉS D'ACCÈS**

Véritable levier de croissance pour l'Afrique de l'Ouest, le tourisme est au cœur de sa stratégie de développement, bénéficiant également des progrès économiques de la région comme du continent.

En 2012, l'Afrique dans son ensemble a dépassé la barre symbolique des 50 millions de visiteurs, selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), pour atteindre les 52 millions de touristes et les 34 milliards de dollars de recettes, soit 3% du total mondial.

"L'Afrique est l'une des régions où le tourisme s'est développé le plus rapidement ces dix dernières années", indiquait alors Taleb Rifai, secrétaire général de l'OMT, à l'occasion du dernier Forum sur l'Investissement touristique en Afrique (Investour). Et pour preuve, les chiffres actuels contrastent fortement avec les indicateurs d'activité de l'année 2000, soit 27 millions de visiteurs pour 10 milliards de dollars de recettes touristiques, et attestent du développement de la région au cours de la décennie. La progression devrait se poursuivre sur les prochaines années, puisque l'OMT prévoit 85 millions d'arrivées touristiques en Afrique d'ici l'année 2020 et 134 millions d'ici l'année 2030, impliquant un rythme de croissance de 4,9% par an. "Avec des investissements appropriés, les arrivées de touristes continueront

## **03 QUESTIONS À...**

### **DENIS SORIN DIRECTEUR EXÉCUTIF DE MANGALIS MANAGEMENT GROUP**

#### **Quelles opportunités offre le marché ouest-africain ?**

Le marché hôtelier ouest-africain a été laissé en friche pendant de trop nombreuses années. Lorsque nous parlons de notre projet à des investisseurs, la question que l'on nous pose presque systématiquement est "vous créez des marques africaines, ou de vraies marques hôtelières ?". Comme si en Afrique on ne pouvait pas proposer des hôtels de qualité, mais seulement des succédanés d'hôtellerie à des prix ridiculement élevés ! Pourquoi devrait-on continuer à lire sur des sites tels que TripAdvisor des commentaires comme "hôtel sale, mal entretenu et personnel inexistant, mais pour l'Afrique, c'est un hôtel à recommander car il est tout de même mieux que les autres" (citation trouvée effectivement pour un hôtel en Afrique Centrale) ? Nous avons décidé de réagir contre cet état de fait, et les marques que nous développons répondent aux attentes réelles des clients, qu'ils soient africains ou internationaux. Nos marques sont créées pour concurrencer les leaders mondiaux sur n'importe quel marché, et ne sont pas des "marques africaines", c'est-à-dire des produits de 3ème ordre. Nous sommes le premier groupe africain qui développe des produits hôteliers capables de s'exporter. Le marché africain étant dévasté et la concurrence faible (aujourd'hui), nous pensons que nos opportunités sont immenses. A peu près partout où nous nous implantons, nous sommes les seuls à proposer des hôtels de qualité internationale.

#### **Quels sont vos objectifs de développement sur le marché ?**

Nous avons actuellement 15 hôtels en cours de construction dans 13 pays, représentant un total de plus de 2 250 chambres. Le premier hôtel à ouvrir sera le Noom Conakry (juin 2014), suivi très vite par le Noom Pointe Noire (début du 1er trimestre 2015), puis (au rythme d'environ une ouverture tous les 3 à 4 mois) : Cotonou, Abidjan, Niamey, Kinshasa, Brazzaville, Douala, N'Djamena, Freetown, Monrovia, Lagos, Accra, Dakar.

#### **Sur quel modèle comptez-vous baser votre développement ?**

Sur le court et moyen terme, nous travaillons sur deux modèles principaux de développement : la propriété et les contrats de gestion. À plus long terme, nous ne travaillerons qu'en contrat de gestion (la franchise pourrait être envisagée, mais ce serait au cas par cas). Au-delà des hôtels en construction, hôtels que nous construisons nous-mêmes en partenariat avec des investisseurs locaux, nous lançons notre offre de contrats de gestion - sans nous limiter nécessairement au continent africain. Notre but est d'aligner plus de 40 hôtels sous nos diverses enseignes d'ici à 2017. Nous avons même déjà un certain nombre d'investisseurs (propriétaires d'hôtels) intéressés par nos produits pour les développer en Europe. Nous avons initié notre développement en propriété afin de 'booster' nos marques et les faire connaître du plus grand nombre - investisseurs, propriétaires d'hôtels, professionnels du tourisme et clients. Nous pensons que 15 hôtels est un nombre suffisant pour démontrer notre savoir-faire tant en tant que gestionnaire de projets (définition du besoin, gestion de la construction, etc.) qu'en tant que gestionnaire d'hôtels sur différents marchés-niches. En effet, nous sommes le seul groupe hôtelier - à notre connaissance - à proposer un service "clé-en-main". Nous sommes en mesure de proposer un service complet allant de la définition d'un projet jusqu'à sa gestion au jour-le-jour. ♦



d'augmenter, le rendement des investissements sera excellent, on créera des emplois et c'est toute l'économie qui sera gagnante", avait prédit le secrétaire général de l'OMT. Encore loin derrière le Nord, l'Afrique de l'Ouest représente 12% de l'ensemble de l'activité touristique du continent et suit la même courbe croissante.

Le Nigéria et le Sénégal font partie des destinations motrices de la région, ayant multiplié par quatre le nombre de leurs arrivées touristiques depuis les années 1990. Toujours au Nigéria, l'aéroport Murtala Muhammed de Lagos surpasse de loin ses voisins ouest-africains, étant classé à la quatrième place du palmarès des aéroports africains en termes de fréquentation, réalisé par le Conseil International des Aéroports (ACI), avec quelque 7,2 millions d'arrivées en 2012.

### DES INFRASTRUCTURES ENCORE À DÉVELOPPER

Pour développer au mieux son industrie touristique et attirer davantage de visiteurs étrangers chaque année, l'Afrique de l'Ouest doit se doter de meilleures infrastructures, notamment en ce qui concerne le transport.

À l'exception de certains marchés plus avancés que d'autres sur le secteur, comme le Nigéria, le Ghana et la Côte d'Ivoire, les équipements routiers et ferroviaires ne pèsent pas lourd dans l'industrie touristique et hôtelière de la région, les clients privilégiant les voies aériennes.

Il est donc indispensable à l'Afrique de l'Ouest de renforcer son accessibilité via le développement des liaisons aériennes, essentielles pour se positionner sur le marché international du tourisme d'affaires. Aujourd'hui, près de 80% des touristes qui se rendent dans la région passent par les aéroports.

Consciente du besoin, la Cedeao a récemment créé une nouvelle compagnie aérienne, baptisée Asky, qui relie actuellement 22 destinations ouest-africaines, comme Conakry, Freetown,



> LE POTENTIEL COMMERCIAL, SES RESSOURCES NATURELLES ET LES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENTS QU'ELLE OFFRE, EN FONT UNE RÉGION PROMETTEUSE POUR LES ANNÉES À VENIR.



> SUR L'ENSEMBLE, LES CHÂÎNES INTERNATIONALES NE REPRÉSENTENT QU'ENVIRON 5 900 CHAMBRES, SOIT MOINS DE 4% DE L'ENSEMBLE DE L'OFFRE DANS LA RÉGION.



Monrovia, Abidjan, Accra, Cotonou, Lagos, ou encore Niamey. L'organisation régionale a également mis en place, au sein de sa structure, un département entièrement dédié au Transport et aux Communications afin de répondre aux besoins d'infrastructures fiables et bien développées, pour la croissance touristique et économique de la région.

### RENFORCER L'OFFRE HÔTELIÈRE

A l'image des infrastructures de transport, l'offre hôtelière reste très limitée dans la région, et insuffisante pour répondre à une demande grandissante, malgré une accélération de son développement au cours des dernières années. Actuellement, le parc de l'Afrique de l'Ouest est principalement composé d'établissements indépendants, même si les chaînes régionales et internationales commencent à s'intéresser aux opportunités de développement qu'offre la région pour leur expansion internationale.

Selon une estimation, l'offre hôtelière ouest-africaine est composée de plus de 150 000 chambres, dont près de 8 000 opérées sous enseignes régionales et mondiales. Sur l'ensemble, les chaînes internationales ne représentent qu'environ 5 900 chambres, soit moins de 4% de l'ensemble de l'offre dans la région. La majorité des chambres hôtelières est concentrée dans une minorité des pays dont est composée la région, notamment dans les grandes métropoles.

Mieux développé que ses voisins sur le secteur, le Nigeria remonte la moyenne régionale avec près de 50 000 chambres sur son territoire, dont la plupart dans les villes de Lagos et Abuja.

Les trois autres économies les plus importantes de la zone disposent également d'une offre hôtelière développée, grâce au dynamisme des villes d'Accra au Ghana, d'Abidjan en Côte d'Ivoire et de Dakar au Sénégal, qui ont déjà attiré plusieurs enseignes internationales. ♦

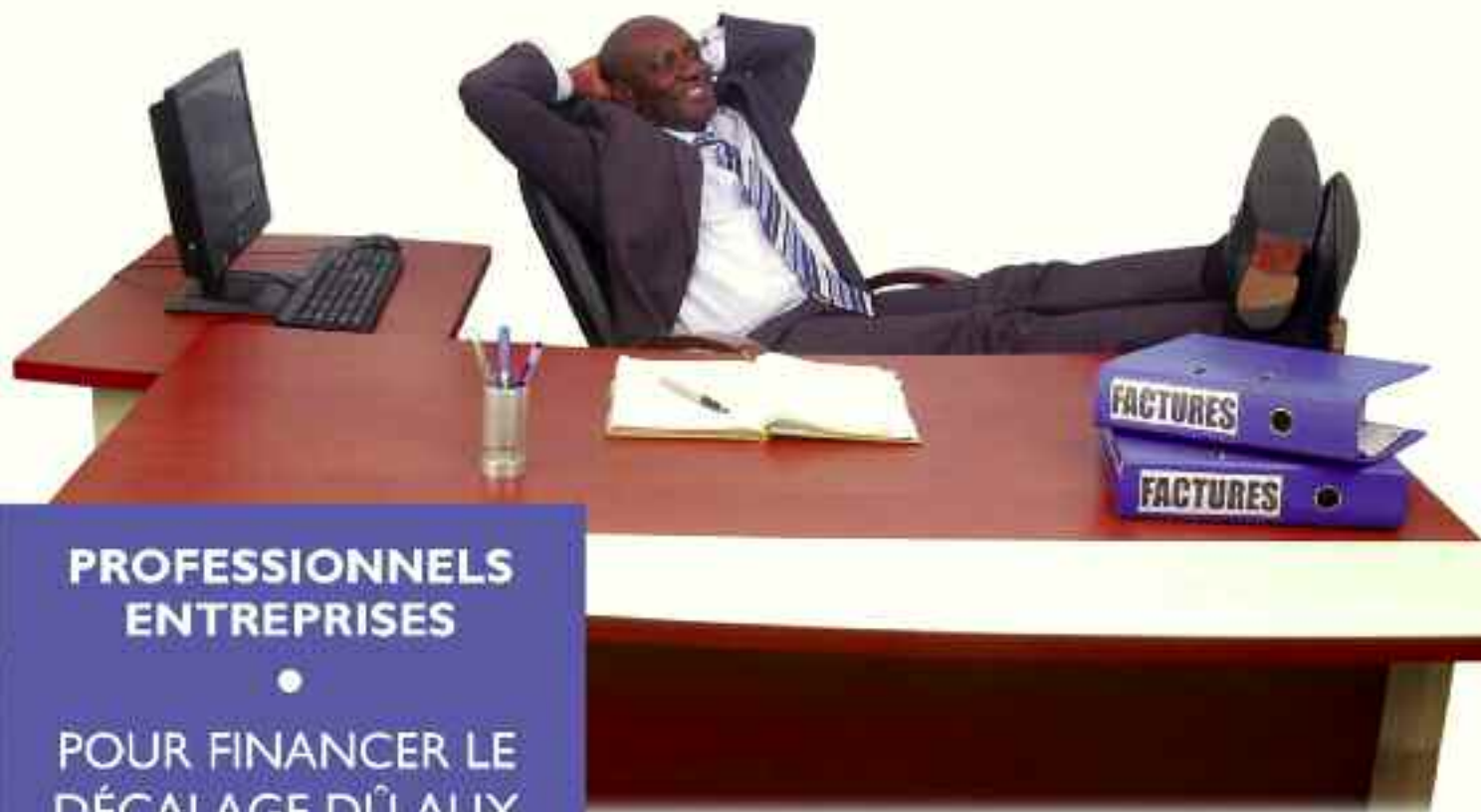
Carte valide 165 jours/an  
Gratuite la 1ère année (\*)

Comptez  
votre séjour  
avec Mobile  
Services



VIVEZ VOTRE PROPRE EXPERIENCE AVEC  
LA CARTE AIR FRANCE KLM - AMERICAN EXPRESS GOLD

# Avec BICEC FACTOR, je respire !



**PROFESSIONNELS  
ENTREPRISES**

•  
**POUR FINANCER LE  
DÉCALAGE DÛ AUX  
DELAIS DE PAIEMENT**

•  
**BICEC FACTOR**

La Présence bancaire au Cameroun



[www.bicec.com](http://www.bicec.com)