

# AFRICAN BANKER

Édition  
française

## DÉCIDEURS ENTRETIENS

**Amadou Bâ**

Ministre de l'Économie  
et des Finances

**Christian Josz**

Chef de mission  
du FMI au Mali

**Lamourdia Thiombiano**

Représentant régional  
adjoint de la FAO

## SPÉCIAL ASSURANCES

## BANQUES SUBSAHARIENNES Reconfigurations inattendues

## PORTRAITS

**Félicité Singa (Fibank)**  
La bâtisseuse

**Abderrezak Trabelsi (Abef)**  
L'homme qui murmure  
à l'oreille des banques

# PRIVATE EQUITY

Outil de financement des entreprises

Les acteurs, les projets, les activités...

• France et zone Euro 8€  
• Zone CFA 5000 F.CFA  
• Algérie 600 DA  
• Tunisie 7000 TD  
• Maroc 60 Dh  
• États-Unis \$9,95 • Maurice 300MR  
• Royaume-Uni £5,50 • Suisse 15 F5

N°21 | Novembre - Décembre - Janvier 2015

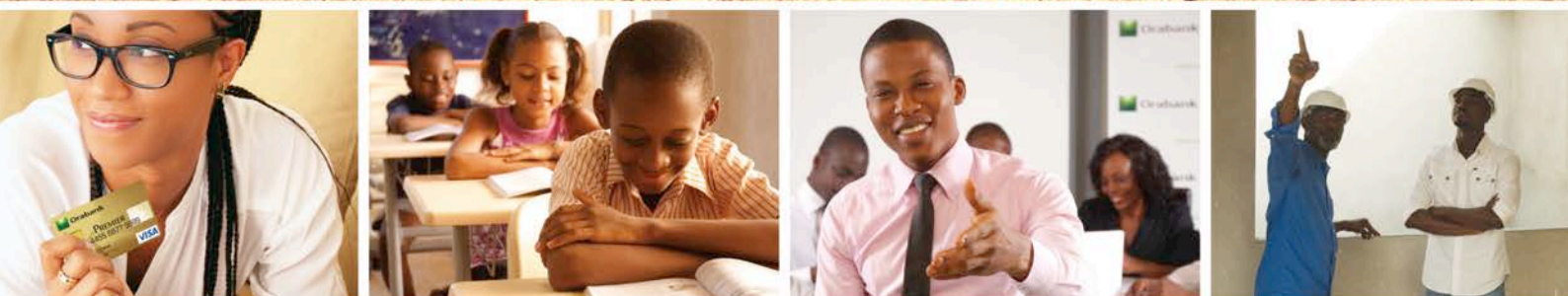
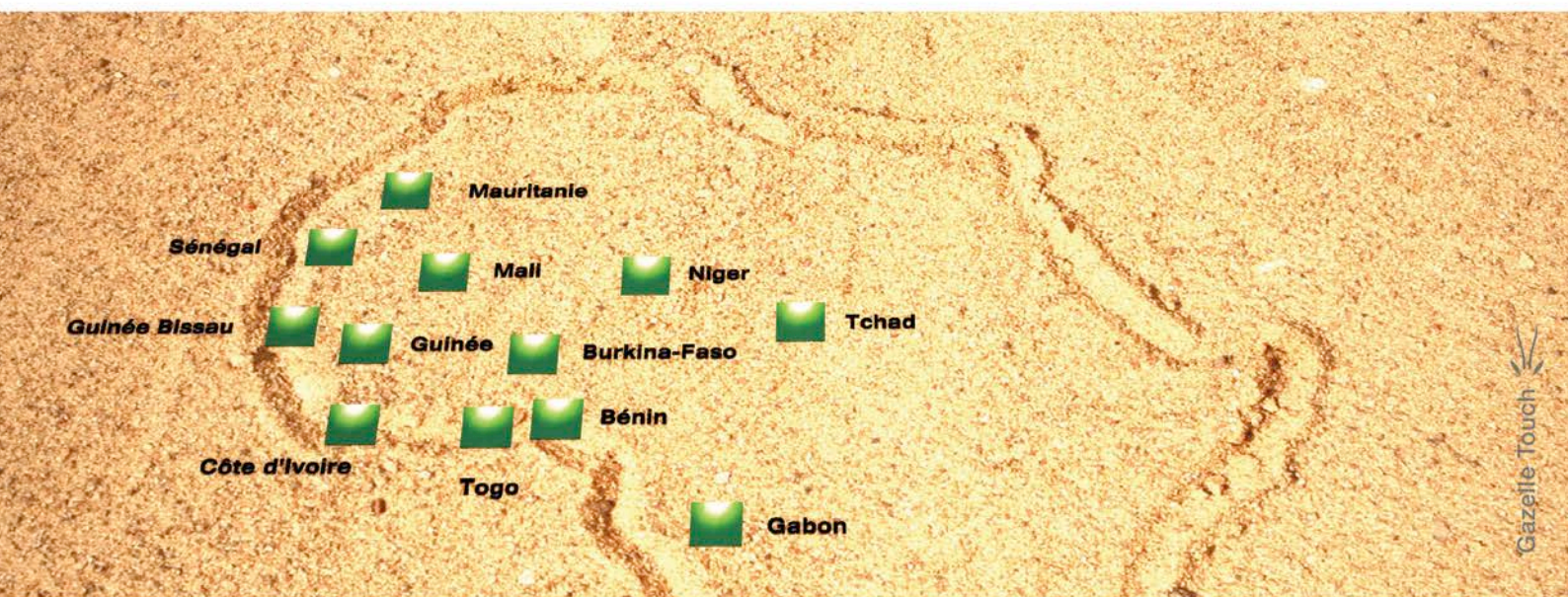
M 02210 - 21 - F: 8,00 € - RD





# Un réseau qui s'étend

pour mieux vous accompagner



Avec une présence régionale plus dense, Orabank est encore plus proche de vous pour vous accompagner dans la réalisation de vos projets.

[www.orabank.net](http://www.orabank.net)

**Groupe Orabank :** Bénin - Burkina-Faso - Côte d'Ivoire - Gabon - Guinée - Guinée Bissau  
Mali - Mauritanie - Niger - Sénégal - Tchad - Togo

Orabank, un partenaire à votre écoute



**IC PUBLICATIONS****FRANCE**

609 BAT A  
77 RUE BAYEN  
75017 PARIS  
Tél.: + 33 1 44308100  
Fax: + 33 1 44308111  
E.mail: [info@icpublications.com](mailto:info@icpublications.com)  
Website: [www.icpublications.com](http://www.icpublications.com)

**GRANDE-BRETAGNE**

IC PUBLICATIONS  
7 COLDBATH SQUARE  
LONDON EC1R 4LQ  
Tél.: + 44 20 7841 32 10  
Fax: + 44 20 7713 7898  
E.mail: [icpubs@africasia.com](mailto:icpubs@africasia.com)  
Website: [www.africasia.com](http://www.africasia.com)

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Afif Ben Yedder

**ÉDITEUR**

Omar Ben Yedder

**RÉDACTEUR EN CHEF**

Hichem Ben Yaïche  
[h.benyaiche@icpublications.com](mailto:h.benyaiche@icpublications.com)

**COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION**

Junior Ouattara

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION**

Laurent Soucaille

**RÉDACTION**

Gérard Choynet, Ridha Kefi, Anver Versi

**COLLABORATEURS EXTÉRIEURS**

Estelle Brack, Hind Filali, Alain Le Noir,  
Tom Nevin, Dhafer Saïdane, Olivier Deau,  
Christine Holzbauer, Mélanie Matarese,  
Samia Lokmane Khelil.

**DIRECTION ARTISTIQUE**

Daniel Benharrosh

**DIRECTRICE GÉNÉRALE**

Leila Ben Hassen  
[l.benhassen@icpublications.com](mailto:l.benhassen@icpublications.com)

**V.P. DÉVELOPPEMENT**

Saliba Manneh

**DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT**

Nathalie Desanti-Tounkara,  
[iaorana31@hotmail.com](mailto:iaorana31@hotmail.com)  
Mobile: + (221) 77 190 33 22

**DIRECTEURS DE COMMUNICATION**

Flavie Mèrat  
[f.merat@icpublications.com](mailto:f.merat@icpublications.com)  
Mohamed Ali Aboudi

**BUREAU MAGHREB**

Nejib Ben Yedder,  
[n.benyedder@icpublications.com](mailto:n.benyedder@icpublications.com)

**PRODUCTION**

Richard Briggs

**DIFFUSION**

Jean-Claude Bétard

**ABONNEMENTS**

Françoise Peter  
E.mail: [peter@icpublications.com](mailto:peter@icpublications.com)  
[www.icpublications.com](http://www.icpublications.com)

**IMPRIMEUR**

Headley Brother Ltd,  
Ashford, Kent TN24 8HH

**CRÉDITS PHOTOS**

AFP (Sauf mention particulière)

**N° DE COMMISSION PARITAIRE**

0115 T 90333

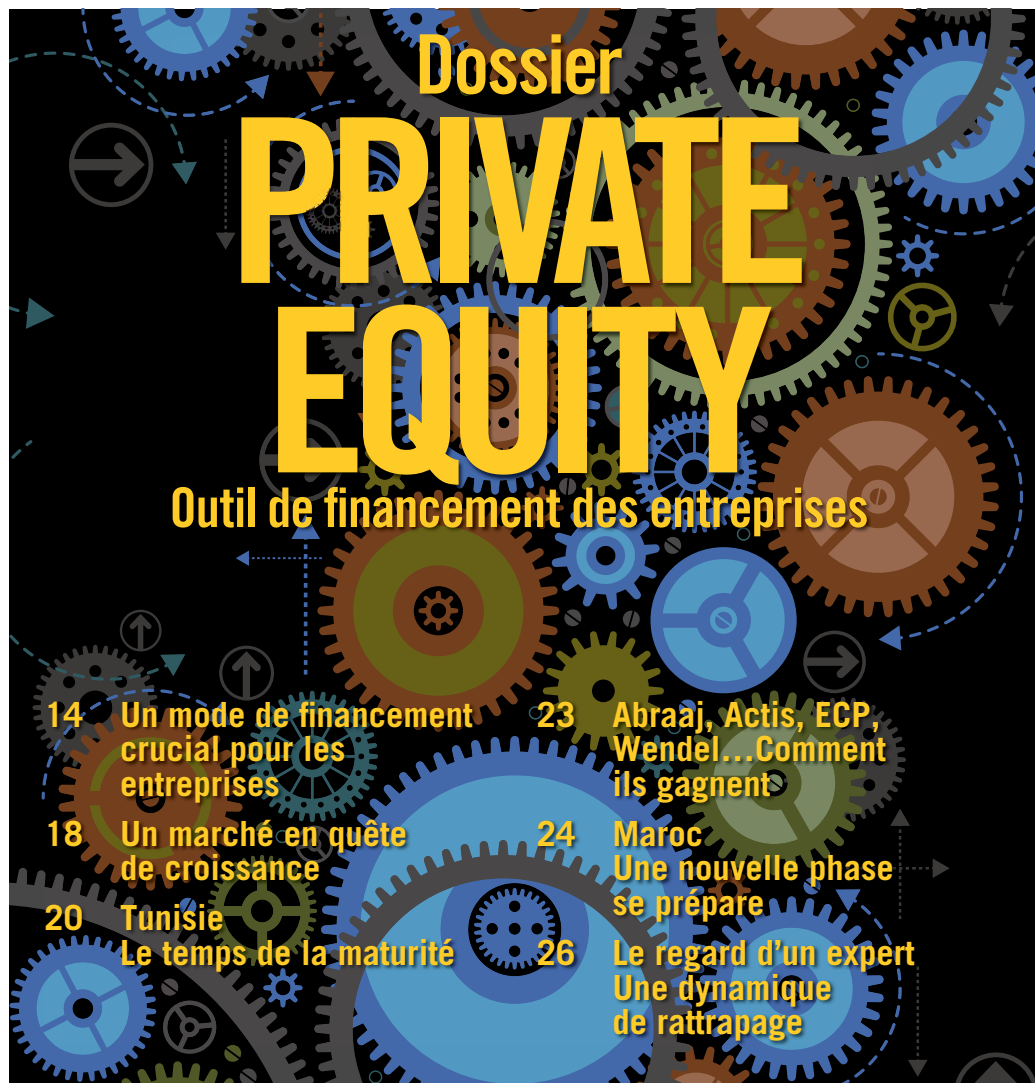
**ISSN**

1757-1413

Trimestriel

Dépôt légal: novembre 2014

© 2014 - IC Publications

**4 BRÈVES****DÉCIDEURS**

- 30 Amadou Bâ**  
L'économie doit être réformée en profondeur!
- 34 Christian Josz**  
Mali: Vers un retour des crédits internationaux
- 37 Lamourdia Thiombiano**  
L'assurance contre les risques agricoles est un marché porteur
- 40 Félicité Singa-Boyenge**  
La bâtisseuse
- 41 Abderrezak Trabelsi**  
L'homme qui murmure à l'oreille des banques

**ANALYSES**

- 44 Paul Derreumaux**  
Banques subsahariennes  
Reconfigurations inattendues
- 46 Dhafer Saïdane**  
Les slogans ne suffisent pas
- 48 Alain Le Noir**  
Les banques affectées par la baisse des taux
- ASSURANCES**
- 50 Axa** affiche ses ambitions
- 52 Burkina Faso**  
Forte croissance et innovations
- 52 Maroc**  
Wafa Assurance met le turbo hors du pays

# BRÈVES

Par Gérard Choynet

## INTERNATIONAL

### APPUI DE L'UE À L'INTÉGRATION CONTINENTALE

La Commission européenne a lancé la première phase d'un nouveau programme qui favorisera le processus d'intégration de l'Afrique au niveau continental. Il s'agit du premier programme de l'Union européenne (UE) en matière de développement et de coopération couvrant l'ensemble de l'Afrique. Ce « programme panafricain » financera des activités dans toute une série de domaines et ouvre de nouvelles perspectives de coopération entre l'UE et l'Afrique.

Le programme panafricain, annoncé par le président Barroso lors du 4<sup>e</sup> sommet UE-Afrique qui s'est tenu à Bruxelles en avril 2014, est doté d'une enveloppe de 845 millions d'euros pour la période

2014-2020. Il contribuera notamment à accroître la mobilité sur le continent africain et à améliorer les échanges commerciaux entre les régions, et permettra aux deux continents de mieux faire face aux défis transnationaux et mondiaux, comme les migrations et la mobilité, le changement climatique ou la sécurité. La première phase 2014-2017, lancée avec un budget total de 415 millions d'euros, comprendra des projets dans toute une série de domaines allant de l'agriculture durable à l'environnement en passant par l'enseignement supérieur, la gouvernance, les infrastructures, les migrations, les technologies de l'information et de la communication ou la recherche et l'innovation.



(De gauche à droite) Le président du Mali Ibrahim Boubacar Keita, le président du Burkina Faso Blaise Compaoré, le président de la Commission européenne Jose Manuel Barroso, le président mauritanien Mohamed Ould Abdel Aziz lors du 4<sup>e</sup> sommet UE-Afrique qui s'est tenu à Bruxelles.

### SOPRA HARMONISE LES SI D'ORABANK

Fournisseur international de logiciels et services informatiques dédiés aux banques et aux institutions financières, la SSII française Sopra Banking Software accompagne Oragroup dans la refonte et l'harmonisation de son système d'information, l'un des principaux challenges pour atteindre les objectifs de son plan de développement.

Suite à la finalisation du rachat de la Banque régionale de solidarité (BRS), Oragroup est aujourd'hui présent à travers quatre zones monétaires et 12 pays (dont l'ensemble des États de la zone Uemoa). Son réseau bancaire dispose désormais de 104 agences bancaires employant près de 1 500 collaborateurs.

La première étape de ce *challenge*, franchie avec succès, était la fusion de la BTB (Banque togolaise de développement) avec la filiale Orabank Togo. Ce projet a commencé fin janvier 2013, avec pour premier objectif la mise en production de Sopra Banking Amplitude dans la filiale historique d'Orabank Togo, puis début 2014, la migration d'Orabank Togo et sa fusion avec la BTB. Cette fusion a donc réuni une ancienne banque publique (BTB) et une banque privée (Orabank Togo). Orabank est aujourd'hui la première banque du Togo, en termes de bilan et de résultat, et elle se positionne au deuxième rang au niveau de la densité de son réseau (17 agences à Lomé, 13 en province).

Afin de poursuivre l'harmonisation de ses systèmes d'information, Orabank envisage, à terme, d'équiper progressivement d'ici à 2016 l'ensemble de ses 12 filiales en Afrique (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo) avec la solution Amplitude, à commencer par sa filiale au Bénin, où le déploiement d'Amplitude est en cours.

Pour Patrick Mestrallet, directeur général de la holding basée à Lomé, « la synergie de notre large réseau bancaire n'a de sens que si l'harmonisation de nos systèmes d'information est effective ».



## AFRIQUE DU NORD

## ALGÉRIE

## DES INVESTISSEMENTS PUBLICS DE 260 MILLIARDS \$

Le projet de loi de Finances 2015 adopté par le gouvernement a été calculé sur la base d'une croissance du PIB de 3 %, soit une croissance de 4,2 % hors hydrocarbures, l'inflation étant projetée à hauteur de 3 %. Les recettes budgétaires seront en hausse de 11,6 % pour atteindre 4 684 milliards DA (environ 44,3 milliards d'euros). Les dépenses budgétaires totaliseront 8 784 milliards DA (83,2 milliards d'euros). Ces prévisions sont établies avec une fiscalité pétrolière calculée sur la base d'un baril de pétrole à 37 \$, alors que la perspective de prix sur le marché mondial avoisine 100 \$ le baril en 2015.

Le budget d'équipement s'élèvera à 3 908 milliards DA (37 milliards d'euros), en hausse de près de 43 % par rapport à 2014, il englobera notamment le financement d'« un programme en cours » de plus de 1 600 milliards DA, et l'inscription d'« un programme neuf » de plus de 1 100 milliards DA pour les secteurs de l'habitat, de la santé, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de l'hydraulique, de l'énergie et de la formation professionnelle. En outre, plus de 700 milliards DA sont prévus pour l'action économique de l'État.

Intervenant à l'issue de l'adoption du projet de loi de Finances pour 2015, le président Abdelaziz Bouteflika a indiqué que les efforts de l'État pour soutenir la croissance économique par la dépense

publique, doivent être davantage relayés par une plus forte contribution du secteur productif, y compris pour la diversification des exportations du pays. Le président de la République a chargé le gouvernement de finaliser le projet de programme

quinquennal d'investissements publics 2015-2019, dont l'esquisse financière a été arrêtée à hauteur de 21 000 milliards DA, soit environ 200 milliards d'euros, pour le présenter au conseil des ministres avant la fin de l'année.

## MAROC

## LE FONDS AFRICA50 CONSTITUÉ

Mohamed Boussaid, ministre de l'Économie et des finances, accompagné de Driss El Yazami, ministre délégué chargé du Budget, a reçu début septembre une mission de la Banque africaine de développement (BAD), venue annoncer aux autorités marocaines l'accomplissement des formalités relatives à la constitution juridique du Fonds Africa50 et à l'établissement de son siège social à Casablanca Finance City.

La mission de la BAD était composée, notamment, de Charles Boamah, vice-président chargé des Finances, Kalidou Gadio, conseiller juridique général, et Youssouf Ouedraogo, conseiller du président.

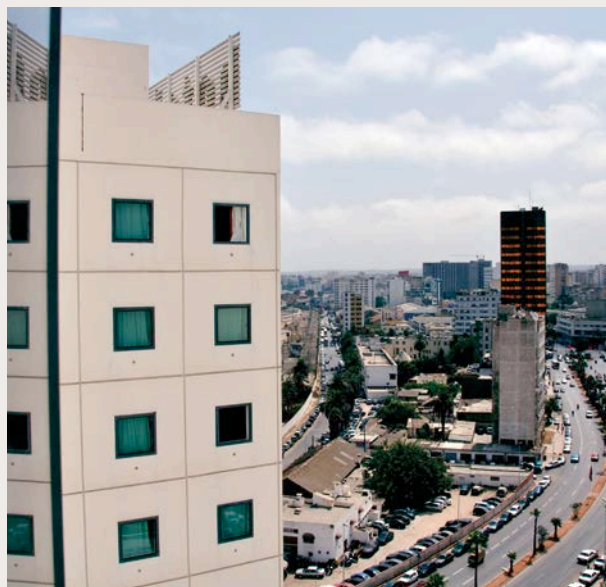
La BAD a décidé d'établir le Fonds Africa50 au Maroc, au terme d'une évalua-

tion des offres présentées par neuf pays africains membres de la banque. L'initiative de créer le Fonds Africa50 a été adoptée lors des assemblées annuelles tenues à Marrakech en mai 2013, pour doter le continent africain d'un mécanisme de financement innovant permettant d'accroître la mobilisation de ressources à grande échelle et d'attirer des financements privés pour résorber le déficit en infrastructures du continent.

Avec une capitalisation cible initiale de 3 milliards \$, qui sera portée ultérieurement à 10 milliards \$, le Fonds Africa50 vise à attirer des investissements de sources variées provenant, notamment, des États africains, des institutions financières internationales et régionales, des fonds de pensions, des fonds

souverains et d'entités du secteur privé.

La structure de l'actionnariat du Fonds Africa50 a été conçue de manière à fournir une proposition d'investissement attractive pour une large gamme d'investisseurs. Le Fonds Africa50 émettra trois catégories d'actions qui seront allouées : aux États africains ; aux institutions de financement régionales et internationales de développement et autres institutions financières publiques ; et aux sociétés privées et aux particuliers.



THE 9<sup>TH</sup> EDITION

# AFRICAN BANKER AWARDS 2015

21<sup>ST</sup> MAY 2015

ABIDJAN, CÔTE D'IVOIRE

● For more information, visit [www.africanbankerawards.com](http://www.africanbankerawards.com),  
email [advertising@icpublications.com](mailto:advertising@icpublications.com), or call +44 (0)20 7841 3210



High Patron



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

Platinum Sponsor



Lead Sponsor



Organisers

AFRICAN  
BANKER





## NOUVEL ACCORD STRATÉGIQUE POUR ATTIJARIWABA BANK

En marge du premier *US African Leaders Summit* qui a regroupé à Washington les décideurs de 50 pays africains sous le thème « *Investing in the Next Generation* », Attijariwafa bank a signé un nouveau mémorandum d'entente avec ses partenaires américains, OPIC (Overseas Private Investment Corporation) et Wells Fargo. Cet accord stratégique vise à contribuer à la dynamique des échanges commerciaux et des investissements entre l'Afrique et les États-Unis, par la constitution de nouvelles capacités de financement en faveur des PME africaines.

En vue de positionner le Maroc comme hub des flux commerciaux et d'investissements en Afrique, grâce à son réseau africain qui s'étend aujourd'hui sur 23 pays en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, Attijariwafa a décidé, avec ses partenaires, de contribuer à la facilitation de l'entrée des promoteurs américains sur le continent, par création de solutions de financement dédiées aux PME.

Elizabeth Littlefield, présidente de l'OPIC, Mohamed El Kettani, PDG d'Attijariwafa bank, et Thomas D. McCaffery, vice-président exécutif de Wells Fargo, ont ainsi signé un nouveau mémorandum d'entente, en vue d'octroyer à

Attijariwafa bank une nouvelle ligne de crédit, à destination de sa clientèle PME basée aussi bien au Maroc que dans ses pays de présence en Afrique.

## RENCONTRE AVEC LES CHAMBRES DE COMMERCE AMÉRICAINES

Dès l'inauguration du sommet *US African Leaders Summit*, la Chambre de commerce américaine au Maroc (AmCham Maroc) avait annoncé l'organisation à Casablanca de la première réunion des 13 Chambres de commerce américaines à travers l'Afrique, en vue de promouvoir le commerce et l'investissement entre les pays africains et les États-Unis.

Dans ce cadre, AWB et Citibank Maghreb (Citi) ont signé un protocole de coopération avec l'AmCham Maroc, afin de sponsoriser l'événement, qui se tiendra en marge du Global Entrepreneurship Summit, annoncé pour les 20 et 21 novembre prochains à Marrakech.

« *Nous sommes ravis d'accueillir ce premier événement et invitons toutes les Chambres américaines à travers l'Afrique à se joindre à nous au Maroc, une porte d'entrée principale vers l'Afrique et l'unique pays en Afrique ayant signé un accord de libre-échange avec les États-Unis* (US Free Trade Agreement/FTA) *pour discuter des moyens d'encouragement du commerce bilatéral et des investissements entre les États-Unis et l'Afrique* », a déclaré Walter Siouffi, président de l'AmCham Maroc et directeur général de Citibank Maghreb.

« *Il y a 13 Chambres de commerce américaines en Afrique qui sont accréditées par la Chambre de commerce américaine à Washington, comparé à plus de 50 pays en Afrique, et nous espérons que cette réunion encouragera la création d'autres AmChams à travers le continent.* »

## DON QATARI DE 1,25 MILLIARD \$



Le ministre de l'Économie et des finances, **Mohamed Boussaïd** (photo), et le directeur général du Fonds qatari pour le développement, Mohamed Ben Ahmed Al Meraikhi, ont procédé à la signature du programme exécutif du mémorandum

d'entente relatif à la mise en œuvre du don qatari d'un montant de 1,25 milliard \$. Ce don qatari s'inscrit dans le cadre du partenariat stratégique entre les pays du Conseil de coopération du Golfe et le Maroc, mis en œuvre depuis 2012. Le Fonds qatari a versé une première tranche de 500 millions \$, dans le but d'accélérer l'exécution des projets financés par ce don. Selon le directeur général du Fonds qatari, ce financement sera affecté à plusieurs secteurs dont la santé, l'agriculture et la pêche maritime, l'habitat social, l'enseignement supérieur et de l'assainissement liquide. Dans ce cadre, les ministres marocains Mohamed Boussaïd et Aziz Akhannouch (Agriculture et Pêche maritime) d'une part, et Ali Shareef Al Emadi, ministre des Finances du Qatar, d'autre part, ont signé fin août à Rabat une convention relative à l'octroi d'un premier don qatari spécifique au secteur agricole de 136 millions \$ destiné à soutenir deux projets.

Le premier, d'un montant de 61 millions \$ dont 48,8 millions financés par le don qatari, concerne un projet d'irrigation du périmètre Asjen situé dans la province Ouazzane. Ce projet va permettre, entre autres, la valorisation des ressources en eau d'irrigation mobilisée par le barrage Oued El Makhazen, avec l'extension de l'irrigation sur une superficie de 2 500 hectares.

Le second concerne le développement des parcours et l'organisation de la transhumance dans les parcours saharien et semi-saharien au niveau des régions de Sous Massa Draa et Guelmim Essmara. Ce projet, d'un montant de 109 millions \$, dont 87,2 millions financés par le don qatari, est étalé sur une superficie de 16 millions d'hectares.



# BRÈVES

## AFRIQUE DU NORD

### TUNISIE

#### LA BAD ET LA BEI FINANCENT LE GAZODUC NAWARA

La BAD a décidé un prêt de 75 millions \$ en faveur de l'Entreprise tunisienne d'activités pétrolières (ETAP), destiné à financer le projet de gazoduc Nawara, dans le Sud tunisien, pour mettre sur le marché le gaz délaissé et le gaz associé du Sud (concession de Nawara et autres). Le projet comprend :

- Une unité de compression et de traitement;
- Un gazoduc d'une longueur de 370 km ;
- Une usine de traitement de gaz, dans la zone industrielle de Ghannouch, près de Gabès.

Le projet sera développé par une coentreprise détenue à parts égales par l'ETAP et l'autrichien OMV. La première production de gaz est attendue pour 2016. L'investissement d'OMV dans le projet représente environ 500 millions d'euros. Le projet Nawara contribuera à réduire les importations de gaz et à accroître les exportations d'hydrocarbures. Plus important encore, il constitue l'épine dorsale du réseau de l'infrastructure gazière et jettera les bases de la mise en valeur des ressources en hydrocarbures pour assurer une suffisance énergétique à l'avenir.

La Banque européenne d'investissement (BEI) a pour sa part signé, début septembre, un accord de financement de 230 millions d'euros avec OMV pour permettre la mise en exploitation de la concession Nawara. Ce prêt fait suite au premier financement de la BEI sur ce projet. D'un montant de 150 millions d'euros, il avait été signé avec ETAP en mars 2014.



#### DEUX PRÊTS DU JAPON POUR L'ÉLECTRICITÉ ET LES AMÉNAGEMENTS FLUVIAUX

L'Agence japonaise de coopération internationale a signé deux accords de prêts d'un montant total de 48,473 milliards de yens (356 millions d'euros ou 811 millions DT).

Le premier prêt, de 10,398 milliards de yens (76,3 millions d'euros ou 174 millions DT), a été signé avec l'État tunisien, en faveur du projet de contrôle des inondations de la rivière Mejerda, la plus importante du pays. Le projet comprend des travaux d'aménagement de la rivière, la construction ou la relocalisation de ponts dans le cours inférieur de la Mejerda et le bassin de rétention d'El Mabtuuh, selon une étude conduite par la JICA depuis 2006, avec le concours de l'université de Tokyo. L'agence d'exécution sera la Direction générale des barrages et des grands travaux hydrauliques, qui dépend du ministère de l'Agriculture. L'achèvement du projet est prévu en septembre 2022.

Le deuxième prêt, de 38,075 milliards de yens (279,4 millions d'euros ou 637 millions DT), a été signé avec la Société tunisienne de l'électricité et du gaz (STEG) en appui au projet de construction de la centrale à cycle combiné de Radès, d'une puissance installée de 430-500 MW. L'exploitation avec turbine à gaz devrait démarrer en 2017 et un cycle combiné en 2018 (achèvement du projet en août). Cette centrale devrait permettre d'éviter le déficit en électricité prévu pour 2017, malgré la mise en service de deux nouvelles centrales thermiques à Sousse, l'un en 2014 et l'autre en 2015.

#### ASSISTANCE MACROFINANCIÈRE DE L'UE

L'Union européenne et les autorités tunisiennes ont signé la convention de prêt et le mémorandum d'entente pour une assistance macrofinancière (AMF) d'un montant total de 300 millions d'euros. Les documents ont été signés par le ministre des Finances, Hakim ben



Hammouda, et par le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie (BCT), **Chadly Ayari** (photo), et devront être ratifiés par le Parlement.

L'aide financière, sous forme d'un prêt à moyen terme, sera déboursée en 2014 et 2015 en trois tranches, chacune de 100 millions d'euros.

L'AMF est un instrument de crise exceptionnel mis en place par l'UE en faveur de ses pays voisins. Elle est complémentaire des ressources financières additionnelles fournies par l'UE à la Tunisie dans le cadre de l'Instrument européen de voisinage et de partenariat et du programme Spring, qui visent à soutenir le partenariat, les réformes et une croissance inclusive.

#### APPUI AUX COLLECTIVITÉS LOCALES

La Banque mondiale a approuvé un financement de 300 millions \$ en faveur d'un programme destiné à améliorer la performance et la gouvernance des municipalités tunisiennes. Première étape d'une opération d'appui au processus de décentralisation en Tunisie, une priorité nationale, ce programme vise à doter les municipalités des moyens de prendre des décisions, renforcer leur capacité à fournir des services et les rendre plus responsables vis-à-vis des 7 millions de Tunisiens – 70 % de la population totale – qui résident en ville.

Le Programme de développement urbain et de gouvernance locale concerne les 264 municipalités tunisiennes et soutient le plan d'investissement municipal du gouvernement pour 2014-2019.



## AFRIQUE DE L'OUEST

## RÉGIONAL

## DES ENTREPRISES DU GOLFE S'ENGAGENT POUR 19 MILLIARDS \$ DANS L'UEMOA

La Commission de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa), la Banque ouest-africaine de développement (BOAD), la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (Bceao) et le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers (Crepmf), ont organisé début septembre, une Conférence internationale des investisseurs à Dubaï.

Cette conférence marquait le lancement de l'initiative régionale *Investir dans l'Uemoa*, qui comporte 17 projets « intégrateurs ». Le coût total des projets est évalué à 10 759 milliards de F.CFA (16,4 milliards d'euros), dont 4 160 milliards de F.CFA pour la réhabilitation et la construction de 4 500 km de lignes ferroviaires et 2 600 milliards de F.CFA pour le prolongement sur 1 000 km jusqu'à Ouagadougou de l'autoroute Abidjan-Yamoussoukro.

Près de 50 projets privés dont 17 de grande envergure ont également été présentés à cette conférence.

Les entreprises des pays du Golfe, principalement émiraties, ont annoncé des engagements d'un montant total de 19 milliards \$ (9 500 milliards de F.CFA) pour 17 projets d'infrastructures (routes, chemins de fer, aéroports, énergie, eau, sécurité alimentaire...) dans les huit pays de l'Uemoa.

Le principal engagement, s'élevant à 16 milliards \$ (8 000 milliards de F.CFA), a été pris par Trojan General Contracting (EAU) et Earth Capital, un groupe indien intervenant dans l'environnement.

La filiale émiratie du groupe indien a promis d'investir 1,98 milliard \$ (990 milliards de F.CFA) dans des projets de routes, ponts, aéroports et une centrale

thermique au Bénin, en Guinée-Bissau et au Niger.

Hasan Juma Backer Trading & Contracting (Oman) s'est engagée à hauteur de 700 millions \$ (350 milliards de F.CFA) pour le développement d'un port sec en Côte d'Ivoire.

« En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, figurent parmi ces projets : l'autoroute Yamoussoukro-frontière Côte d'Ivoire jusqu'à Ouagadougou ; la réhabilitation du chemin de fer

Abidjan-Ouagadougou-Niamey ; mais également le port sec de Ferkessédougou », indiquait le président ivoirien Alassane Ouattara, de retour à Abidjan. « Cette mobilisation exceptionnelle est donc une très bonne chose et des engagements ont été pris par les investisseurs. Maintenant, il faut mettre tout cela en œuvre, et que cela se transforme en financement, et en réalisation pour les projets qui ont été retenus. »



## BÉNIN

## L'EUROPE APPORTE UN SOUTIEN DE 450 MILLIONS D'EUROS



Le Commissaire européen au développement, **Andris Piebalgs** (photo), a annoncé début septembre à Cotonou, un soutien de l'Union européenne au Bénin pour la période 2014-2020 de près de 450 millions d'euros (295 milliards de F.CFA). L'UE continuera à appuyer le secteur de la gouvernance, auquel s'ajouteront les secteurs de l'agriculture et de l'énergie. Pour ce dernier, l'aide se concentrera sur l'accès des populations à l'énergie, la promotion des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

L'UE et le Bénin ont procédé, à l'occasion de cette visite, à la signature de quatre conventions de financement pour un montant total de 47 millions d'euros (31 milliards de F.CFA), concernant le Projet d'appui à la gouvernance économique, de 5 millions d'euros ; le Projet d'appui au secteur de l'eau Accès facilité à l'eau potable pour tous, qui touchera près de 500 000 personnes, et sera mis en œuvre par l'ambassade des Pays-Bas, pour 19 millions d'euros ; le Programme d'appui à la justice, de 8 millions d'euros ; et le Programme de renforcement des services de transport sur l'axe Bénin-Niger, de 15 millions d'euros) qui permettra de mener des études complémentaires, de déployer une assistance technique.

# BRÈVES

## AFRIQUE DE L'OUEST

### BURKINA FASO

#### APPUI SAOUDIEN À L'AÉROPORT DE DONSIN

Une mission du Fonds saoudien pour le développement (FSD), présente à Ouagadougou début septembre, a accordé un prêt de 14 milliards de F.CFA en faveur du projet de construction de l'aéroport de Donsin, situé à 30 km de la capitale. Le coût de la 1<sup>re</sup> phase est de l'ordre de 230 milliards de F.CFA.

Les autorités burkinabè ont souhaité un accroissement des interventions saoudiennes dans des secteurs prioritaires inscrits dans la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable, comme la production agricole à travers des aménagements et des retenues d'eau, les infrastructures routières, l'offre énergétique, et les services sociaux de base.

#### ÉMISSION OBLIGATAIRE DE 750 MILLIONS \$

La République de Côte d'Ivoire [notée B1 (perspective positive) par Moody's et B (perspective positive) par Fitch], a procédé avec succès à une émission obligataire inaugurale d'un montant de 750 millions \$ (environ 368 milliards de F.CFA) à dix ans arrivant à échéance en juillet 2024.

BNP Paribas, Citibank et Deutsche Bank ont agi conjointement à titre de chefs de file et teneurs de livre pour l'émission, BMCE-BOA ont agi à titre de conseillers financiers de Côte d'Ivoire. Cette opération visait l'émission sur le marché financier international, d'un emprunt obligataire (Eurobond) de 500 millions \$ avec un taux de rendement initial de l'emprunt fixé à 5,875 %.



À la clôture de l'opération, 185 ordres, d'un montant total de 4,714 milliards \$, avaient été enregistrés, soit une souscription six fois supérieure au montant de l'émission. L'opération a finalement été clôturée avec l'enregistrement d'un montant de souscriptions de 750 millions \$, conforme à l'accord liant la Côte d'Ivoire au FMI. Aussi, pour la première émission obligataire internationale du pays sur les marchés primaires des capitaux, le taux de rendement final s'établit à 5,525 %, soit 0,25 point en dessous du taux initial de 5,875 %.

L'offre a attiré une très forte demande d'une base diversifiée d'investisseurs internationaux. Le livre d'ordres sursouscrit a attiré des propositions émanant de 180 comptes.

Le livre d'ordres et l'allocation finale ont été équilibrés à la fois en termes de répartition géographique (les États-Unis représentent environ 50 %, le Royaume-Uni 39 %, le reste de l'Europe 9 %, et environ 2 % pour le reste du monde) et en termes de typologie d'investisseurs (avec une allocation finale autour de 92 % aux gestionnaires de fonds et 8 % aux autres types d'investisseurs). Cette transaction représente l'émission obligataire internationale inaugurale de la Côte d'Ivoire sur les marchés primaires de capitaux. « Nous sommes ravis par le formidable accueil que nous avons reçu de la part de la communauté internationale des investisseurs », a déclaré Nialé Kaba (photo), ministre auprès du Premier ministre, en charge de l'Économie et des finances. « La très haute qualité du livre d'ordres et le haut niveau de souscription sont un témoignage clair de la renaissance de la Côte d'Ivoire et soulignent la forte confiance des investisseurs envers les perspectives prometteuses de croissance et de prospérité de notre économie. »

### CÔTE D'IVOIRE

#### RETOUR DE LA BAD

« Nous sommes contents d'être de retour à la maison ! », a déclaré, fin août, le président de la Banque africaine de développement (BAD), Donald Kaberuka, au siège provisoire de l'institution sis à l'immeuble du Centre de commerce international d'Abidjan (CCIA), au Plateau. « C'est un moment de satisfaction de retrouver notre maison, 11 ans après notre départ », a poursuivi le patron de l'institution financière panafricaine,



Donald Kaberuka (à g.) et Daniel Kablan Duncan, Premier Ministre de Côte d'Ivoire

qui précise que ce retour est effectif avec sa présence, celles des vice-présidents et de 1 000 agents déjà installés dans la capitale économique ivoirienne, et 500 agents venant de Tunis. « Les conditions sont suffisantes pour permettre à la BAD de travailler effectivement. » Le gouvernement a investi plus de 33 milliards de F.CFA dans les travaux de réhabilitation de l'immeuble CCIA, confiés à l'entreprise PFO Africa Côte d'Ivoire ; le bâtiment comprend 27 étages, des annexes, un auditorium de 350 places, trois sous-sols et un parking de 562 places...

En attendant l'achèvement du siège en rénovation, la BAD, après un premier conseil d'administration le 8 septembre à Abidjan, y célébrera son cinquantenaire en novembre prochain. Selon Donald Kaberuka, la BAD dispose en Côte d'Ivoire d'un portefeuille de 233 millions d'euros (153 milliards de F.CFA), dont la moitié affectée au secteur privé dans des projets comme la construction du pont Henri-Konan-Bédié ou l'extension de la centrale thermique Ciprel.

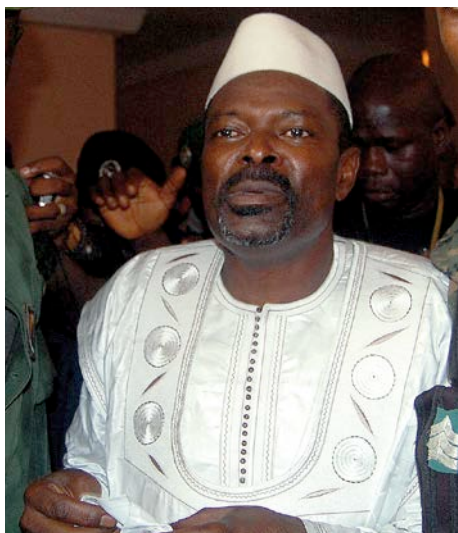


## AFRIQUE DE L'OUEST

## GUINÉE

UN ACCÈS FACILITÉ  
À L'ÉLECTRICITÉ

Le gouvernement et la Banque mondiale ont signé un accord de financement visant à améliorer l'accès à l'électricité des entreprises et des particuliers. Ce financement IDA de 50 millions \$, qui devrait bénéficier à 1,5 million de Guinéens (principalement dans la région de Conakry), comprend un crédit de 22,6 millions \$ et un prêt de 27,4 millions \$. Il s'inscrit dans le cadre du Projet de redressement du secteur de l'électricité, dont l'objectif est d'optimiser les performances techniques et commerciales de la société Électricité de Guinée (EDG).



## MALI

PROMOTION DES ÉNERGIES  
RENOUVELABLES

Le Fonds des énergies durables pour l'Afrique (SEFA), géré par la BAD, a approuvé une subvention de 530 000 \$ au profit du Mali pour cofinancer un projet visant à promouvoir les énergies renouvelables. L'objectif de cette subvention est d'améliorer l'environnement qui permet les investissements privés dans le

domaine des énergies renouvelables.

Le développement des énergies renouvelables est d'une importance critique au Mali : le taux d'accès à l'électricité est d'environ 30 %, malgré l'énorme potentiel de production d'électricité d'origine solaire, hydraulique et éolienne.



## SÉNÉGAL

ACCORD AVEC L'IFC POUR  
LA CENTRALE DE TOBÈNE

L'IFC a signé à Washington un accord de financement de 93,4 millions d'euros (61,3 milliards de F.CFA) avec l'entreprise libanaise Melec PowerGen pour développer la centrale de Tobène (Taïba). Le projet fournira de l'électricité à plus de 1,5 million d'habitants au Sénégal.

Le financement de l'IFC comprend un prêt de 28,5 millions d'euros pour le compte propre de l'IFC, 25 millions d'euros de crédit syndiqué du fonds britannique Emerging Africa Infrastructure (EAIF), 25 millions d'euros de prêt syndiqué de la Société financière de développement des Pays-Bas (FMO) et un prêt de 14,9 millions d'euros de la BOAD. La Banque mondiale, via l'IDA a en outre accordé une garantie partielle des risques de 40 millions \$ (20 milliards de F.CFA).

Situé à 90 km au nord-est de Dakar, le producteur d'énergie indépendant de 96 MW fournira l'électricité à Senelec, la société nationale d'électricité du Sénégal, qui a signé un contrat d'achat d'énergie de 20 ans. Le développement initial de ce projet de centrale au fuel lourd de 123 millions d'euros (81 milliards de

F.CFA) a été conduit par le fonds IFC Infra-Ventures.

Melec PowerGen détiendra au moins 90 % de la centrale, et l'IFC le solde, provisoirement.

« Le Groupe de la Banque mondiale a jeté les bases pour faire un investissement à long terme dans le secteur de l'énergie au Sénégal. Nous nous réjouissons de contribuer à la croissance économique soutenue du pays avec nos partenaires en menant à bien le projet Tobène », a déclaré Sami Sougheyar, PDG de Matelec. Ce dernier a déjà construit et exploite depuis 2008 près de Dakar la centrale de Kounoune (67 MW).

DEUX FINANCEMENTS  
SIGNÉS AVEC L'AFD

Amadou Bâ, ministre de l'Économie, des finances et du plan, a signé avec Annick Girardin, secrétaire d'État français chargée du Développement et de la Francophonie, et Anne Paugam, directrice générale de l'Agence française de développement, deux conventions de financement d'un montant total de 32,7 milliards de F.CFA.

Ces accords portent sur le projet de ligne d'interconnexion électrique entre la Mauritanie et le Sénégal pour un montant de 26,2 milliards de F.CFA, et sur la réalisation du programme de sécurisation de l'alimentation en eau potable de Dakar, pour 6,5 milliards de F.CFA.

DE GAUCHE À DROITE : ANNE PAUGAM, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'AFD, ANNICK GIRARDIN, SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA FRANCOPHONIE ET AMADOU BÂ, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN DU SÉNÉGAL ©AFD



# BRÈVES

## AFRIQUE CENTRALE

### CAMEROUN

## LA BM APPROUVE UNE ENVELOPPE DE 800 MILLIONS \$

Le portefeuille de coopération entre le Cameroun et la BM se chiffre actuellement à 1,114 milliard \$, soit environ 557,05 milliards de F.CFA, « *ce qui classe cette institution parmi les plus importants partenaires au développement* », a souligné le ministre de l'Économie, de la planification et de l'aménagement du territoire, Emmanuel Nganou Djoumessi.

Cette coopération est « *majoritairement orientée vers le secteur des infrastructures* », dont : 35 % pour les transports ; 18 % pour l'énergie et les mines ; 13 % pour l'eau ; 9 % pour le développement urbain ; 1 % pour les télécommunications. En plus des infrastructures, la BM intervient dans le développement rural, la protection sociale, la gouvernance, la santé et l'éducation.

Cinq projets d'investissement public suivants, d'un montant global de 239 millions \$, soit environ 119,6 milliards de F.CFA, sont en cours d'instruction avec la BM.

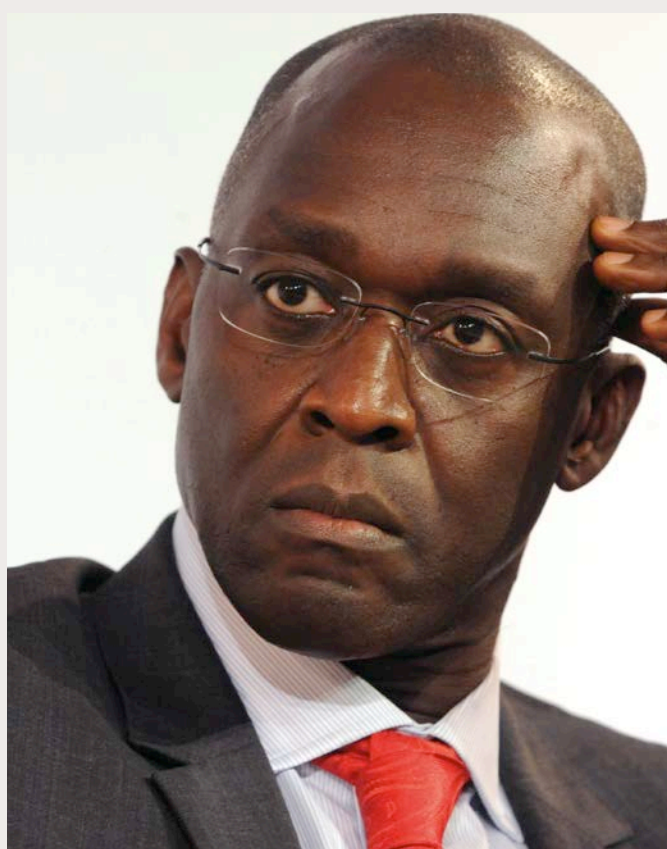
Un premier accord de crédit de 91 millions \$, soit 43,7 milliards de F.CFA, a été signé en faveur du projet de

transport multimodal. Cette somme contribuera à l'amélioration des infrastructures routières (construction de la route Maroua-Mora) et ferroviaires sur l'axe Yaoundé-Kousséri, afin de faciliter le commerce intra et inter-régional le long du corridor Douala-N'Djaména.

Le deuxième accord a été signé au bénéfice de l'université de Yaoundé I, sélectionnée comme Centre d'excellence en technologie de l'information et de la communication, en réponse à un appel d'offres de la Banque mondiale et en partenariat avec l'Association des universités africaines. Ce centre sera financé à hauteur de 8 millions \$ (3,89 milliards de F.CFA) environ par un crédit de l'IDA.

« *Le gouvernement et la Banque mondiale ont engagé un programme d'investissements sur la base d'une enveloppe prévisionnelle de 800 millions \$, soit environ 400 milliards de F.CFA* », a déclaré le ministre.

Lors de son séjour au Cameroun, **Makhtar Diop** (photo), le vice-président de la Banque mondiale, a effectué une visite du chantier de construc-



tion du barrage réservoir de Lom Pangar, dont le coût global est de 238 milliards de F.CFA. Les travaux sont réalisés par la China International Water &

Electric Corporation (CWE). La Banque mondiale, qui est l'un des principaux bailleurs de ce projet, a contribué à hauteur de 66 milliards de F.CFA.

**SAB, éditeur de solutions pour les Banques**  
Des solutions globales qui n'oublient pas le détail !  
[www.sab2i.com](http://www.sab2i.com) . [sales@sab2i.com](mailto:sales@sab2i.com)

**sab** 



## AFRIQUE CENTRALE

## Un tronçon routier avec la BID

La Banque islamique de développement (BID) a approuvé fin août un financement de 179,3 millions \$ soit près de 90 milliards de F.CFA pour la construction du tronçon Olama-Bingambo de la route Olama-Kribi. Cette route s'inscrit dans le cadre de l'axe Yaoundé-Kribi.

## SOUTIEN DE LA BELGIQUE À L'EAU POTABLE

Afin de densifier les réseaux de distribution d'eau dans 11 villes camerounaises, par la réhabilitation, le renforcement et l'extension des équipements de production et de distribution, une convention de 13,9 milliards de F.CFA a été signée à Yaoundé par le ministre de l'Économie, de la planification et de l'aménagement du territoire, **Emmanuel Nganou Djoumessi** (photo), et le conseiller principal de la Belfius banque de Belgique, Daniel Fermans, en présence d'une délégation du groupe belge Aspac, chargé des travaux. Les études techniques du projet ont été validées et finalisées par la Camwater et Aspac International. Le gouvernement camerounais entend porter le taux d'accès à l'eau potable à 75 % à l'horizon 2020. Démarrage des travaux en 2015.



## CENTRAFRIQUE

## L'UE APPUIE L'ÉDUCATION ET LA SANTÉ

L'Union européenne mettra à la disposition de la Centrafrique 119 millions d'euros (environ 78 milliards de F.CFA) pour l'éducation et la santé.

« Le projet éducation concerne un programme de 300 écoles, 5 000 enseignants et 150 000 élèves », précise Jean-Pierre Reymondet-Commo, chef de la délégation européenne.

Dans le domaine de la santé, « ce financement va augmenter nos activités avec des appuis dans plusieurs formations sanitaires, et fournir de l'aide humanitaire ». L'UE « va s'attaquer aux problèmes d'accès aux soins tels que la vaccination, aux soins à la mère et à l'enfant qui constituent la priorité de l'Union en cette période de crise. »

## LE FONDS BÊKOU POUR LES SERVICES ESSENTIELS

Afin d'améliorer l'articulation entre interventions d'urgence et de développement en République centrafricaine, la Commission européenne, l'AFD, la coopération néerlandaise et la banque de développement allemande KfW, mutualisent leurs financements en faveur de la gestion de la crise en République centrafricaine.

Le fonds Békou (« espoir », en langue sango) a été créé pour permettre l'accès des populations aux services essentiels (eau et assainissement, alimentation, soins, etc.) et la relance de l'activité économique dès que la situation sécuritaire le permet.

Le montant initial du fonds pour 2014 et 2015 sera de 64 millions d'euros (41 millions d'euros de la Commission européenne, 10 millions d'euros de la France, auxquels l'Allemagne a l'intention d'ajouter 10 millions d'euros) ; les Pays-Bas ont fait part de leur intention de participer (3 millions d'euros). Il est ouvert aux États membres et à tout autre bailleur souhaitant s'appuyer sur l'expertise du système européen d'aide au développement.

## RD CONGO

## DE NOUVEAUX FINANCEMENTS DE LA BANQUE MONDIALE

Makhtar Diop, vice-président de la Banque mondiale pour la région Afrique, a signé à Kinshasa l'accord de financement du projet Central African Backbone (5<sup>e</sup> phase) et du Projet d'urgence relatif à la violence sexuelle et la santé des femmes dans la région des Grands Lacs. Grâce à la 5<sup>e</sup> phase du Programme régional de réseaux de télécommunications haut débit en Afrique centrale (projet CAB5) de 92,1 millions \$, la Banque mondiale accompagnera par un don IDA du même montant, l'initiative du gouvernement de développer le très haut débit par le financement d'environ 3 000 km de liens en fibre optique dans les régions de Kinshasa et du Bas-Congo mais aussi en construisant les réseaux optiques dans l'Est du pays pour relier Lubumbashi à Goma.

## GABON

## AMÉNAGEMENT D'UN BASSIN-VERSANT

La Banque européenne d'investissement envisage d'accorder un financement de 70 millions d'euros (45,9 milliards de F.CFA) au ministère de la Promotion des investissements, des infrastructures, de l'habitat et de l'aménagement du territoire pour le projet d'aménagement du bassin-versant Lowe-IAI à Libreville. Ce projet d'assainissement consiste à drainer et aménager un bassin-versant de 500 hectares. La construction de canaux, voiries et ouvrages de franchissement permettra l'écoulement des eaux et évitera les inondations fréquentes sur cette zone. Le coût total du projet est évalué à 140 millions d'euros (91,8 milliards de F.CFA).

## ADHÉSION À L'OCDE

L'ambassadeur du Gabon en France, Germain Ngoyo Moussavou, a signé une convention permettant au Gabon d'intégrer l'OCDE. Le pays devient le 66<sup>e</sup> État à rejoindre cette organisation, le 7<sup>e</sup> de l'Afrique après l'Afrique du sud, le Ghana, le Maroc, le Nigeria, le Cameroun et la Tunisie.

# UN MODE DE FINANCEMENT CRUCIAL POUR LES ENTREPRISES

Le *Private Equity* profite de l'essor économique africain de la dernière décennie, même s'il demeure largement en deçà des volumes des pays émergents. Rien ne s'oppose, pourtant, à son développement. Par Estelle Brack

L'Afrique a tout à gagner du développement des fonds de *Private Equity*. Notamment ceux qui prévoient des investisseurs actifs, fournissent des ressources techniques ou de direction, lesquelles permettent de développer le capital humain et le savoir-faire de l'entreprise.

Ce mode de financement convient très bien aux spécificités africaines, considère ainsi Étienne Viard, directeur général de Proparco, relais financier de l'Agence française de développement (AFD) vers le secteur privé : « *Pour cette région, le Private Equity est une formidable opportunité pour attirer de nouveaux investisseurs, qui confient leurs fonds à des équipes de gestion professionnelles et spécialisées. Pour de nombreuses entreprises de très grande taille ou en phase de création, il est un moyen d'accéder non seulement à des fonds propres, indispensables à leur croissance, mais également à un accompagnement rapproché en matière de définition de leur stratégie, d'amélioration de leur gouvernance, et d'accès à des réseaux professionnels internationaux.* »

Les premiers fonds de *Private Equity* en Afrique sont apparus à l'initiative d'institutions financières internationales et régionales de développement, telles que l'International Finance Corporation (IFC/SFI, Groupe Banque mondiale), la Société néerlandaise pour le financement du développement (FMO), Proparco, la

Banque européenne d'investissement (BEI) et la Commonwealth Development Corporation (CDC). Escortées par la Banque ouest-africaine de développement et la Banque africaine de développement, elles ont insufflé l'élan nécessaire en tant qu'investisseurs, promoteurs et prestataires d'assistance technique.

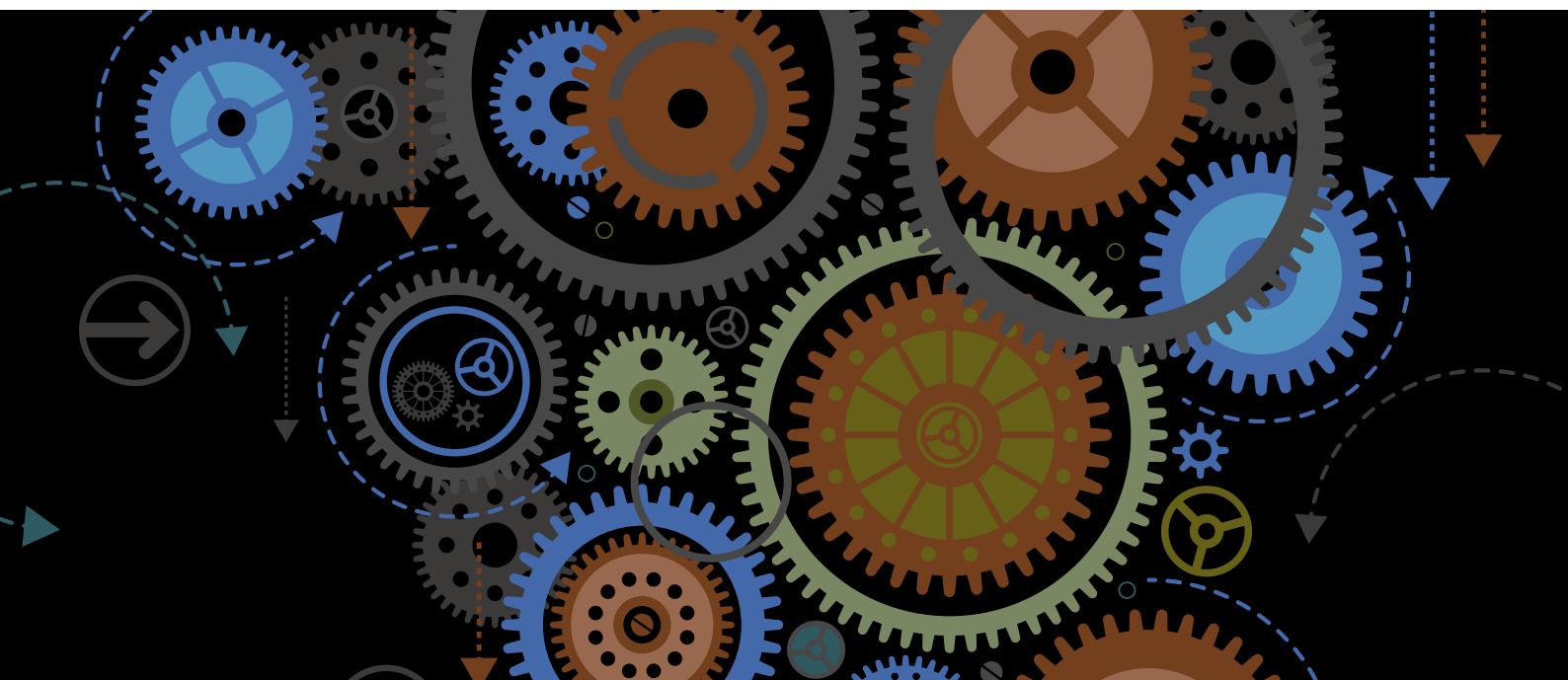
Enregistrant un rapide essor en Afrique du Nord, les fonds de capital-investissement ont eu du mal à décoller en Afrique subsaharienne, où les spécificités et les contraintes rendaient les investissements plus coûteux.

Aujourd'hui, la pratique bénéficie de l'extension en zone francophone de l'activité des fonds anglo-saxons, qui ont d'abord investi en Afrique anglophone, avant d'étendre leur intérêt aux autres pays du continent. Pour la Commission des Nations unies pour l'Afrique, l'enjeu est de taille : « *Il est urgent d'injecter*

*massivement des capitaux pour financer une série de projets cruciaux en Afrique dans des domaines tels que les infrastructures – avec une attention particulière au Programme de développement des infrastructures en Afrique (réseaux routiers et ferroviaires, énergie, eau, etc.) – l'exploitation des ressources minérales, l'agro-industrie, le développement industriel et la diversification économique en général. Ce type d'investissements pourrait s'avérer rentable pour des acteurs du capital-investissement et d'autres investisseurs, et contribuerait en même temps à sortir les gens de la pauvreté en créant les millions d'emplois si nécessaires à une population africaine croissante.* »

Jusqu'à présent, l'Afrique du Sud, pays qui se rapproche le plus des standards et des pratiques financières anglo-saxonnes, a attiré les plus grands volumes de *Private Equity* en

**Le capital-investissement est fortement dépendant de la capacité des places boursières à attirer des investisseurs, et donc prendre le relais des fonds lors de leur sortie des entreprises.**



Afrique. Entre 2008 et 2010, l'Afrique du Sud représentait, en valeur, 57 % des opérations d'Afrique subsaharienne, et 44 % en nombre d'opérations.

## Un marché de niche

Ces dernières années, l'Afrique de l'Ouest et de l'Est rattrapent leur retard, et la part de l'Afrique du Sud dans les opérations de *Private Equity* est retombée à 20 % en valeur et 19 % en volume. Si l'activité reste concentrée sur les marchés situés en Afrique anglophone (Kenya, Nigeria), on note depuis 2011 une nette diversification géographique, avec des sociétés soutenues par des investisseurs en

capital au Bénin, au Congo, au Ghana, au Liberia, à Madagascar, en Tanzanie.

Les capitaux-risqueurs s'intéressent aux opportunités croissantes du continent, développant des stratégies de niche sur des secteurs des biens de consommation, de l'énergie verte, des ressources naturelles, de l'*impact investing* ou des services financiers. Depuis 2010, le secteur de la banque et des services financiers en Afrique subsaharienne a reçu 772 millions \$ de fonds en capital-investissement. Le secteur des biens de consommation le suit de peu, avec 692 millions \$. L'énergie et les ressources naturelles pèsent 1,2 milliard \$. En cumulé, 1,399 milliard \$ ont été investis dans le secteur

des médias et des infrastructures télécoms sur la période. Les activités détenues par les fonds de *Private Equity* sont valorisées à plus de 1 000 milliards \$ en capital dans le monde.

Pour autant, il s'agit bien d'un marché de niche, puisque le montant total des investissements du *Private Equity* en Europe en 2010 (43 milliards d'euros) représente à peine plus de 1 % de la capitalisation de la Bourse de Londres. En moyenne, au sein de l'Union européenne, l'activité annuelle du *Private Equity* représente moins de 1 % du PIB. En cinq ans, la part des pays émergents dans le montant des fonds levés est passée de 12 % à plus 20 % (en 2013).

## UNE AVANCÉE DANS LA FINANCE MODERNE

Le *Private Equity* – cette forme de financement en capital – s'est d'abord développé dans les pays anglo-saxons qui ont pour habitude de financer leur économie par voie « directe » plutôt que par un prêt bancaire. Les deux tiers des actifs financiers aux États-Unis se passent ainsi de

l'intermédiation bancaire au sens strict, contre seulement un tiers en Europe. L'institutionnalisation du capital-investissement a représenté une avancée importante dans le domaine de la finance moderne, apportant une alternative aux marchés organisés, encore trop souvent embryonnaires

dans les systèmes financiers non matures. Le terme générique de *Private Equity* s'oppose à *Public* (ou *listed*) *Equity* pour des sociétés cotées en Bourse.

Soutien de l'entreprise, à tous les stades de son existence, le *Private Equity* peut indifféremment financer le démarrage, la

croissance, la transmission ou encore la recapitalisation en cas de difficultés. L'horizon du capital-investissement se situe entre cinq et dix ans, période à l'issue de laquelle les gestionnaires des fonds cèdent leurs parts du capital de l'entreprise (opération dite de « sortie »).



## QUI INVESTIT ?

Les investissements dans les fonds de *Private Equity* sont généralement réservés aux grands investisseurs institutionnels spécialisés, comme les banques, les assurances, les fonds de pension, les fondations, les fonds de dette souveraine et les particuliers disposant de très hauts revenus. Ces investisseurs trouvent dans les fonds de capital-investissement un moyen de diversifier leurs portefeuilles, ainsi que l'opportunité de retours sur investissement attractifs. Les avantages du *Private Equity* reposent également sur une croissance plus stable offerte aux investisseurs par rapport aux fluctuations des marchés financiers.

Les fonds de *Private Equity* sont un outil d'importance pour les agences de développement et les institutions de financement du développement (IFD), notamment par le biais de stratégies de développement du secteur privé. Les IFD s'attachent particulièrement à faciliter l'accès aux PME, qui peinent à trouver directement des capitaux compte tenu du haut niveau de risque qu'elles représentent pour les investisseurs. D'un côté, les IFD, qui sont très souvent des pionniers, peuvent combler ce fossé en mettant en place divers dispositifs, parmi lesquels l'utilisation de fonds de capital-risque locaux comme intermédiaires ou en favorisant un environnement juridique et réglementaire facilitateur.

Néanmoins, tandis que les IFD étaient les soutiens traditionnels du *Private Equity* dans la région, la majorité des fonds est aujourd'hui apportée par d'autres investisseurs. Par exemple, sur les 900 millions \$ levés en juin 2011 par le plus grand fonds panafricain, Helios Investment Partners, 70 % ont été apportés par des investisseurs extérieurs aux IFD. Selon une étude de la Development Bank of Southern Africa (DBSA) en 2010, la part des IFD dans les fonds qu'elle finance est ainsi passée de 54 % entre 1995 et 2000 à 36 % entre 2005 et 2009. La part des investisseurs locaux dans les fonds où la DBSA investit est, elle, passée de 30 % entre 1995 à 2000, à 52 % entre 2005 et 2009.

On peut citer en exemple l'opération emblématique qu'a constitué le rachat par Toyota de la CFAO (Compagnie française d'Afrique occidentale, filiale du groupe Pinault) pour 330 millions \$.

De son côté, le fonds régional Cauris Management était à l'origine un outil de la BOAD. La structure est aujourd'hui indépendante de la banque régionale, qui reste néanmoins l'investisseur de référence dans les fonds gérés par Cauris.

Les fonds de *Private Equity* sont en général des véhicules d'investissement non cotés, dirigés par des « *general partners* » et opérant à partir de fonds apportés par des investisseurs « *limited partners* ». Contrairement à une entreprise, un fonds a une durée de vie préétablie, de 6, 8 à 12 ans, avec une stratégie d'investissement à long terme. Il existe plusieurs possibilités de sortie d'une entreprise ; les trois plus communes sont la vente à un investisseur stratégique ou financier, un appel public à l'épargne ou une fusion.

### Fonds de Private Equity (et fonds de fonds) intervenant en Afrique

	Origine du fonds	Orientation du portefeuille
Abu Dhabi Investment Authority	Émirats arabes unis	Continent
Adenia Partners	Madagascar	Ghana, Maurice, Madagascar, Afrique centrale et Ouest, Comores, Océan Indien
Adlevo Capital	Maurice	Continent
Advance Finance & Investment Group	Maurice	Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Gabon, RDC, Angola
African Development Bank (AfDB)	Côte d'Ivoire	Continent
African Development Partners (ADP)	IFC/Banque mondiale	Afrique
AfricInvest-Tuninvest Group	Tunisie	Algérie, Maroc, Libye, Tunisie, Côte d'Ivoire, Togo
Agri-Vie		Continent
Amethis Finance	Luxembourg	Ghana, Maurice, Côte d'Ivoire, Kenya
Avanz Capital		Continent
Cauris Management	Côte d'Ivoire et Togo	Neuf pays d'Afrique de l'Ouest et du centre
CDC Group plc	Royaume-Uni	Continent
DEG	Allemagne/Accra	Continent
Denham Capital	États-Unis	Continent
EleQtra Ltd	Royaume-Uni	Cap Vert, Ghana, Kenya, Sénégal, Ouganda, Zambie, Nigeria
Emerging Capital Partners (ECP)		Côte d'Ivoire, Maroc, Cameroun, Afrique du Sud, Nigeria, Kenya, Tunisie, France, US
FMO	Pays-Bas	Continent
Injaro Invest		Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Niger, Sierra Leone
International Finance Corp. (IFC)	États-Unis	Afrique
Investisseurs & Partenaires	France	Burkina Faso, Bénin, Cameroun, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Madagascar, Mali, Mauritanie, Namibie, Niger, Ouganda, RDC, Sénégal.
Kibo Capital Partners		Maurice, Madagascar
Lundin Foundation	Canada	Mauritanie, Mali, Burkina Faso, Niger, Côte d'Ivoire, Ghana, RDC
Moringa Partnership		Continent
PanAfrican Investment Co.	États-Unis	Continent
Proparco	France	Continent
Swiss Investment Fund for Emerging Markets (OBVIAM)	Suisse	Continent
Société africaine de participation	Sénégal	Sénégal
Soros Economic Development Fund	États-Unis	Afrique de l'Ouest
South Suez Capital	Maurice	Continent
Standard Chartered Bank	Afrique du Sud	Continent
Swedfund International		Bénin, Congo
The Abraaj Group	EAU	Continent
The Carlyle Group	États-Unis	Continent
TLcom Capital LLP		Continent

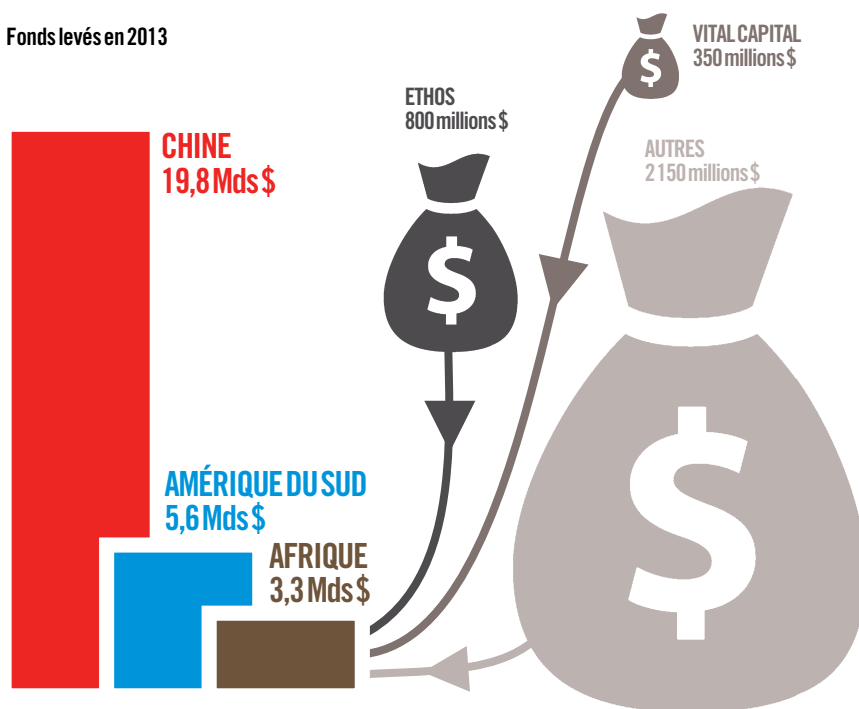
En Afrique, selon le rapport *Private Equity Roundup 2014* d'Ernst & Young, 3,2 milliards \$ (le double de 2012) ont été investis dans 98 fonds en 2013 (contre 77 fonds en 2012) et sensiblement le même montant (3,3 milliards \$) a été levé. S'il s'agit du montant levé le plus important depuis 2007 (4,7 milliards \$), il est à comparer aux 19,8 milliards \$ enregistrés en Chine ou aux 5,6 milliards levés en Amérique du Sud en 2013. Le secteur demeure concentré, puisque le tiers des fonds a été levé par deux acteurs, Ethos (800 millions \$) et Vital Capital (350 millions \$).

## Un modèle adapté à l'Afrique

Selon un rapport sectoriel rédigé par la société Preqin fin 2010, 172 gestionnaires de fonds ont un service dédié à la région Afrique, mais seulement 2 % de tous les fonds d'investissement privés actifs en Afrique ont un siège social sur le continent africain. Les gestionnaires de fonds africains sont regroupés dans quelques pays comme l'Afrique du Sud (qui en héberge 5 %), l'Égypte (9 %), l'île Maurice (7 %) et le Maroc (6 %).

Si le *Private Equity* constitue un passage obligé pour le développement du continent, il peut parfois s'avérer contraignant pour les entreprises. Pour Jennifer Choi, vice-présidente de l'*Emerging Markets Private Equity Associa-*

Fonds levés en 2013



Secteurs ayant reçu des fonds en capital-investissement en 2010 (millions \$)



tion (Empea), le *Private Equity* peut dépasser les insuffisances structurelles des marchés de capitaux : « Particulièrement bien adapté au contexte africain, le modèle du capital-investissement séduit une catégorie d'investisseurs de plus en plus internationale et diversifiée. Le capital-investissement offre une solution à des institutions qui auraient pu investir directement dans des entreprises, mais qui en sont dissuadées par l'opacité des marchés. » Il est également un outil pour pallier les difficultés rencontrées par les petites entreprises pour accéder au crédit bancaire. Selon les consultants Jean-Claude Fontanive et Louis-Lyonel Voiron, « le microcrédit et les financements publics à grande échelle des infrastructures ne peuvent pas, à eux seuls, mettre l'Afrique sur la voie d'une croissance durable. Pour que le continent demeure sur cette courbe vertueuse, les fonds de *Private Equity* sont un passage obligé, dans la mesure où ils permettent de financer l'amorçage et le développement de jeunes entreprises à fort potentiel de croissance. Ces jeunes structures ne sont pas assez solides pour prétendre aux prêts bancaires, mais elles ont besoin des capital-risqueurs, et de l'appui de professionnels qui peuvent les aider à négocier des périodes délicates souvent fatales aux aventures entrepreneuriales. »

Le fonds de *Private Equity* impose des contraintes spécifiques, y compris humaines : en siégeant au conseil d'administration, son représentant crée une intimité parfois difficile

à rompre à la sortie du fonds. À l'inverse, il est parfois difficile, pour les entreprises à caractère familial, d'associer les capital-investisseurs à sa gestion interne, avec des pratiques et une stratégie souvent différentes. L'expérience du groupe agro-industriel Somdiaa, relatée par son PDG Alexandre Vilgrain, est éloquent. À « l'électrochoc » des due diligences pendant lesquelles « le fonds déshabille la société, la questionne » et remet en cause sa stratégie, succèdent les négociations sur la valeur de l'entreprise, qui met en exergue la divergence de stratégie des deux acteurs. « Le fonds d'investissement a clairement pour objectif de réaliser une bonne affaire à son entrée dans le capital de l'entreprise, alors même que le dirigeant est convaincu que la bonne affaire, c'est la sortie. » Sortie qui peut, paradoxalement, être tristement vécue « comme un divorce par les dirigeants », après plusieurs années d'étroite collaboration.

Certains facteurs ralentissent la progression du *Private Equity* sur le continent africain, en particulier le manque de disponibilité et de qualification du capital humain, et l'absence d'un solide réseau d'intermédiaires (conseillers, banquiers, courtiers et analystes). Le risque politique, l'accès difficile à des informations fiables sur le marché, la mauvaise gouvernance d'entreprise et les conditions de sortie difficiles du fait de la taille modeste du marché, sont les principaux autres obstacles à l'essor du capital investissement en Afrique. L'autorité de régu-

lation des assurances de l'Uemoa, la CIMA, n'autorise pas les compagnies d'assurances de la région à investir dans de tels fonds.

Pourquoi le capital-investissement préfère-t-il les pays d'Afrique anglophone ? Le contexte y est assurément plus propice. L'Afrique du Sud et le Nigeria ont défini une législation et des réglementations pour encadrer le marché des investissements. On y trouve davantage de gestionnaires formés dans les grandes écoles anglo-saxonnes, avec une démographie permettant une taille de marché intérieur plus importante au Nigeria, au Kenya ou au Ghana, par exemple.

Après la crise financière internationale, plusieurs dirigeants issus de la diaspora, hautement qualifiés, ont choisi le continent africain pour la suite de leur carrière et ainsi largement contribué à l'essor du secteur par des capitaux privés. Il devient aujourd'hui essentiel que les cadres législatifs et réglementaires des pays africains soient adaptés et « *offrent une possibilité réelle de résoudre les différends selon des modes alternatifs* », comme le réclame l'avocat d'affaires international Silvestre Tandean de Marsac.

Les règles et règlements complexes liés aux fonds d'investissement – qui ont pour vocation de filtrer et de protéger les investisseurs, et de garantir une transparence totale des transac-

tions – ont pu entraver leur développement. Des règles fortement inspirées de la structuration des marchés boursiers s'appliquent à la gestion contractuelle ainsi qu'aux opérations des fonds d'investissement.

### Associer les fonds de pension

Le cadre réglementaire des sociétés d'investissement en capital est encore en cours d'élaboration, et, contrairement à d'autres zones économiques (comme au Maroc), l'Afrique francophone ne dispose pas encore de dispositif fiscal attractif pour l'investissement en capital. « *Il est nécessaire que les investisseurs bénéficient d'un traitement égal dans toute la sous-région d'Afrique de l'Ouest* », souligne la directrice générale adjointe d'Ecobank, Evelyne Tall.

La poursuite du développement du *Private Equity* en Afrique dépend aussi de la présence d'investisseurs, qu'ils soient locaux ou hors continent. Pour Sev Vettivetpillai, partenaire à *The Abraaj Group*, « *alors que l'impact positif du Private Equity est devenu clair, il est impératif que les institutions locales investissent et contribuent à la transformation économique de leur pays.* »

De surcroît, les spécialistes mettent en exergue le rôle important que peuvent jouer les fonds de pension, en tant qu'investisseurs. L'économiste Lionel Zinsou suggère d'étudier comment opèrent les Anglo-Saxons, et prône le développement de la retraite par capitalisation. L'émergence d'une classe moyenne dans les pays d'Afrique de l'Ouest nourrit l'attractivité présente et future pour le capital-investissement, en particulier pour les services financiers et les secteurs de biens de consommation.

Le *Private Equity* est bien une réponse aux difficultés constatées sur le continent pour que se rencontrent l'importante épargne et les besoins de financement des entreprises. Dans la zone francophone, il pourrait enregistrer un développement important, à l'image du monde anglophone, car il s'affranchit de l'intermédiation bancaire. Mais il ne peut se développer seul. Il est, en particulier, fortement dépendant de la capacité des places boursières à attirer des investisseurs, et donc prendre le relais des fonds de capital-risque lors de leur sortie des entreprises. ■

## UN MARCHÉ EN QUÊTE DE CROISSANCE

Avec des taux de rentabilité interne de plus de 20 % sur dix ans, l'Afrique paraît un continent attractif pour le *Private Equity*. Pourtant, les opportunités d'affaires se raréfient. Par Estelle Brack

**L**e secteur bancaire et celui de l'industrie extractive tiennent une place prééminente au sein des investissements effectués par le *Private Equity*, en Afrique subsaharienne.

En règle générale, les opérations de *Private Equity* sur le continent sont de taille moyenne ; elles visent à accompagner un tissu fragmenté, largement composé d'entreprises familiales ou de petite taille. Selon l'*African Private Equity and Venture Capital Association*, les opérations de financement représentaient en moyenne un montant de 60 millions \$ en 2013. En excluant les deux plus importantes opérations, la moyenne ressort à 30 millions seulement. Les grands acteurs internationaux du capital-investissement – à l'image du brésilien BTG Pactual qui vise en général des opérations de 1 milliard \$ – recherchent des opportunités d'affaires de montants unitaires importants, que le marché fragmenté du continent ne peut pas toujours offrir.

« *Nous évoluons dans un univers bouillonnant, mais sans concurrence*, observe le gérant de portefeuilles Jean-Michel Severino. *Peu d'acteurs sont capables de travailler avec une PME au Burkina Faso, tâche plus difficile qu'avec une grande entreprise à Johannesburg. C'est pourquoi le monde de la PME est encore peu servi par le capital-investissement.* »

Pourtant, le marché potentiel laisse présager de belles opportunités pour le *Private Equity*,

« *Particulièrement bien adapté au contexte africain, le modèle du capital-investissement séduit une catégorie d'investisseurs de plus en plus internationale et diversifiée. Le capital-investissement offre une solution à des institutions qui auraient pu investir directement dans des entreprises, mais qui en sont dissuadées par l'opacité des marchés.* »



s'il sait s'y adapter. Certains fonds spécialisés dans l'*impact investing*, en se focalisant sur l'impact microéconomique des projets de petite taille, peuvent servir de poissons-pilotes.

« L'Afrique offre aujourd'hui les meilleurs rendements de la planète, explique Luc Rigouzzo, président d'Amethys Finance. Ils peuvent atteindre 30 %, notamment dans les secteurs qui connaissent une croissance fulgurante comme les télécoms ». L'examen du portefeuille de la britannique CDC, du néerlandais FMO et de Proparco, montre une rentabilité en moyenne meilleure que celles constatées en France, avec des taux de rendement internes globaux compris entre 14 % et 23 % en Afrique subsaharienne, contre 9,1 % en France, en 2010, selon l'AFIC (Association française des investisseurs pour la croissance). Le ratio flux encaissés/flux décaissés du portefeuille de Proparco en Afrique subsaharienne ressortait à 1,8 fois, sur les fonds en phase de gestion ou de désinvestissement dans la région en 2010 (contre 1,5x en Asie et 1,2x pour la région MENA). De son côté, le *Private Equity* sud-africain a surpassé les fonds britanniques et américains, selon une étude de 2011 de RisCura et de la *South African Venture Capital Association* ; les taux de rentabilité interne sont supérieurs à 20 % sur dix ans, contre 13 % au Royaume-Uni et 8 % aux États-Unis.

Les performances du capital-investissement dépassent celles d'autres placements : dans une étude de mai 2013, les analystes de Crédit Suisse constataient que le *Private Equity* a « clairement surperformé d'une large marge les actions cotées en Bourse. Il a atteint un taux de rendement interne de 23,1 % par an entre 2002 et 2012, soit 7,2 % de plus que l'indice Findi Total Return. »

## Des opportunités d'affaires encore difficiles à trouver

Jennifer Choi (Proparco) demeure optimiste : « Qu'elle résulte d'une pénurie de talents ou de conditions de sortie difficiles, la taille modeste du marché africain du capital-investissement a un effet positif sur la compétitivité des prix. Les actifs en Afrique subsaharienne – avec des multiples d'entrée de l'ordre de 8-9 contre des multiples à deux chiffres en Chine ou au Brésil – sont considérés comme d'excellentes opportunités par de nombreux investisseurs. Une hausse des prix est à prévoir, mais la plupart des gérants de fonds pensent que les bonnes affaires sont encore légion. »

Certes, le tableau n'est pas tout rose. Si de nombreux investisseurs ont réalisé au moins

250 % de retour sur investissement, d'autres ont encaissé des pertes importantes.

Miles Morland, l'un des pionniers du *Private Equity* en Afrique, attend un ralentissement, mais également davantage de maturité : « Dans le contexte actuel du cycle de 2007-2017, gagner de l'argent sera plus difficile. Un taux de rendement interne de plus de 20 % aura l'air correct. C'est une époque où les investisseurs prudents feront plutôt mieux que les cow-boys... En Afrique, il y a des centaines d'offres, mais il faut aller les chercher. » De son côté, Luc Rigouzzo (Amethys Finance) reste optimiste, mais recommande d'investir à long terme « car les participations de sept ans dans une entreprise sont plus rentables (4x) que celles de cinq ans (2,5x). »

En 2013, l'*impact investing* a connu une montée en puissance remarquable, avec le lancement du fonds *Africa Impact Economy Innovation Fund* (Africa IEIF), soutenu par la Fondation Rockefeller et la fondation du Nigérian Tony Elumelu, qui ont pour objectif de développer les infrastructures. L'*impact investing* consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la politique d'investissement des fonds de capital-investissement aux côtés des critères, plus traditionnels, économiques et financiers. Parmi les plus connus sur le continent, Investisseurs et Partenaires, Africa Impact Group, Lundin Foundation, ainsi que Bamboo Finance, Leapfrog, Accion, Acumen...

Issam Chleuh, fondateur d'Africa Impact Group, souligne la difficulté pour les investisseurs et les entrepreneurs à se rencontrer, en particulier dans le jeune domaine de l'*impact investment* : « Nombre d'acteurs veulent investir dans des projets ou entreprises en Afrique. Beaucoup ont tous les atouts pour recevoir ces financements. Mais ces investisseurs et ces acteurs ne parlent pas le même langage.

Les investisseurs demandent que les projets soient bien montés, que la comptabilité et la gouvernance soient impeccables. En face, les entrepreneurs ont souvent des difficultés à répondre à ces critères. » Dans 68 % des cas, la performance financière de l'*impact investment* est conforme aux attentes des investisseurs, dans 21 %, elle dépasse leurs attentes, dans seulement 11 %, elle est inférieure aux attentes.

## Des perspectives optimistes

En soutenant des activités en croissance et en apportant une expertise technique, les fonds de capital-investissement accompagnent l'emploi et consolident le tissu économique. Pour Stéphane Bacquaert, du groupe Wendel, nouveau venu dans le capital-risque africain, ce dernier constitue « un investissement économique avec un souci de rentabilité, mais il relève aussi d'une réelle volonté de contribuer au développement du continent ». Le fonds Investisseurs & Partenaires a ainsi « fait naître 400 postes au sein d'une trentaine de très petites entreprises qui croissent toujours plus vite que leur secteur et que le PIB ». Les 229 entreprises financées par les fonds en portefeuille de Proparco jusqu'à fin 2010 ont contribué à créer ou maintenir plus de 50 000 emplois formels.

Les niveaux élevés de rentabilité, une des conditions *sine qua non* du développement du *Private Equity* en Afrique, ont attiré un nombre croissant d'investisseurs privés et locaux, y compris des acteurs dont l'intervention encourage indirectement son développement sur le continent. Ainsi, les multinationales, de plus en plus nombreuses à chercher des opportunités de développement en Afrique, sont disposées à reprendre les parts cédées par les fonds lors des opérations de sortie. Par exemple, l'un des plus grands LBO du continent a été réalisé en 2013 par le fonds dubaïote Abraaj sur Fan Milk, le laitier créé

« En donnant un signal fort aux investisseurs que les opportunités sont bien réelles et que les risques ont été évalués correctement, les fonds de pension locaux qui investissent dans le capital-investissement jouent le rôle de catalyseurs d'investissements supplémentaires en Afrique. »

en Afrique de l'Ouest par des Danois ; alors qu'Abraaj envisageait initialement de racheter 100 % des parts, il est finalement entré au capital à hauteur de 51 %, en association avec Danone, qui a acquis les 49 % restants (pour environ 350 millions \$).

Du côté des ressources, les fonds de pension constituent un soutien important pour la poursuite du développement du capital-investissement en Afrique. Pour David Ashiagbor, du partenariat MFW4A, les initiatives réglementaires récentes sont facteur de promotion du *Private Equity* : « La réglementation a longtemps été considérée comme le principal obstacle à l'investissement des fonds de pension africains dans le capital-investissement et les classes d'actifs similaires ; toutefois, les réformes

*qui se mettent peu à peu en place à travers le continent nous font espérer que cette évolution est en marche. »*

D'après Sev Vettivetpillai (*The Abraaj Group*), « la participation des capitaux locaux en Afrique est essentielle pour la poursuite du développement du secteur privé. En donnant un signal fort aux investisseurs que les opportunités sont bien réelles et que les risques ont été évalués correctement, les fonds de pension locaux qui investissent dans le capital-investissement jouent le rôle de catalyseurs d'investissements supplémentaires externes en Afrique. Alors que l'impact positif du capital-investissement est devenu clair, il est impératif que les institutions locales investissent et contribuent à la transformation économique

*de leur pays. Et en tant que gestionnaires de fonds, nous devons remplir notre part pour fournir les outils et les ressources nécessaires pour informer les fonds de pension africains sur le capital-risque afin d'augmenter la quantité de capitaux disponibles sur tout le continent. »*

Si les opportunités les plus visibles pour le *Private Equity* ont été identifiées, ce mode de financement – qui apporte capitaux et expertise – apparaît comme une solution intéressante. Il y trouvera l'occasion, une fois de plus, de s'affranchir des « modèles » existants et de puiser dans les différentes expériences les bonnes pratiques qui conviennent aux besoins de l'Afrique, en particulier en diversifiant les sources de financement. ■

## TUNISIE

# LE TEMPS DE LA MATURITÉ

La Tunisie, l'un des premiers pays africains à avoir développé le *Private Equity*, continue de faire mûrir cette activité et de la développer à l'échelle régionale et continentale. Par Ridha Kéfi

**E**n Tunisie, le *Private Equity* a démarré au début des années 1990, quand Samir Marrakchi a créé SPPI, la première compagnie tunisienne de capital-risque, avec le concours de banques locales et de la française Proparco (Groupe AFD).

En 1994, Tuninvest, devenu aujourd'hui AfricInvest avec l'extension de son activité au continent, a lancé le 1<sup>er</sup> fonds de *Private Equity* indépendant en Tunisie, d'un montant de 1 million de dinars (près de 450 000 euros). Vingt ans après, AfricInvest dispose de bureaux à Abidjan, Alger, Casablanca, Lagos, Nairobi et Tunis, opère dans 22 pays africains, pour un total d'actifs sous gestion d'une valeur globale

estimée à 1 milliard \$ (800 millions d'euros).

Le cadre réglementaire du *Private Equity* a été instauré en Tunisie, en 1996, avec la création des Sicar (Sociétés d'investissement en capital-risque), qui a incité les banques de la place à s'adonner à cette activité, encouragées par l'avantage fiscal accordé aux souscripteurs au capital de ces structures. « La Sicar est régie par une réglementation qui l'oblige à se conformer à un code d'investissements définis par la loi pour pouvoir prétendre aux avantages fiscaux offerts par le législateur », explique Aziz Mebarek, partenaire-fondateur d'AfricInvest.

Aux côtés des Sicar et FCPR (Fonds communs de placements à risques) captifs de banques ou de grands groupes privés tunisiens figurent, désormais, des structures indépendantes domiciliées en Tunisie, comme Alternative Capital Partners (ACP), ou les fonds locaux d'AfricInvest, ou certains fonds créés récemment par la Caisse des dépôts et consignation tunisienne. Ils lèvent leurs capitaux auprès d'institutions ou bailleurs de fonds tunisiens ou internationaux et investissent dans des PME opérant en Tunisie.

On trouve aussi des groupes privés internationaux spécialisés comme Swicorp, les fonds internationaux d'AfricInvest, ECP, Méditerranée ou Abraaj (1<sup>er</sup> gestionnaire de fonds d'investissement dédié aux pays émergents). Ces fonds s'intéressent au continent africain, à la région Mena ou aux pays méditerranéens, incluant la Tunisie. Pour pouvoir déployer leur stratégie régionale ou continentale d'investissement, ils ne créent pas une entité

de droit tunisien, la personne morale régissant l'activité restant domiciliée à Maurice ou au Luxembourg.

## Une conjoncture propice

Malgré un contexte économique national et international plutôt morose, les professionnels constatent la croissance de leurs activités. Ainsi, au 1<sup>er</sup> semestre 2014, leurs concours ont atteint 90 millions de dinars (40 millions euros) au profit de 54 entreprises. « Il s'agit généralement d'entreprises qui apportent de la valeur ajoutée à leurs secteurs respectifs. Elles sont d'abord transparentes et adoptent des règles de gouvernance qui répondent aux meilleurs standards, adaptent des technologies innovantes au contexte tunisien, exportent, rendent disponible un produit qui ne l'était pas, améliorent la qualité du produit, etc. », précise Aziz Mebarek.

L'activité a longtemps été dominée par les banques, pour lesquelles le *Private Equity* était accessoire. Elles ne l'ont pas négligée, mais la technique n'était pas au cœur de leur stratégie. Les outils qu'elles proposaient avaient davantage vocation à être complémentaires à leur activité bancaire, tout en leur permettant d'optimiser leur fiscalité. Elles ont néanmoins eu le mérite de financer nombre d'entreprises même si leur stratégie et gouvernance ne sont pas celles d'un acteur de capital-investissement *stricto sensu*.

Depuis quelques années, les données ont changé ; les équipes renforcées, sont plus compétentes. La profession s'organise et capi-

talise sur ses réussites et échecs passés. Elle pourrait, néanmoins, faire mieux. *« Le cadre réglementaire de la profession a été amélioré, notamment sous l'impulsion de l'ex-ministre des Finances, Jalloul Ayed, en 2011, mais il reste encore perfectible. D'autant que, sur certains aspects, l'administration demeure soucieuse de ses prérogatives et d'une lecture souvent restrictive des textes qui n'encourage pas l'évolution du secteur. L'actuel ministre des Finances, Hakim Ben Hammouda, a rouvert le dossier pour remédier aux insuffisances et dynamiser ce secteur structurant pour nos PME »,* indique Aziz Mebarek.

Pour Adel Garar, directeur général de Jasmin Capital Partners, la conjoncture économique actuelle est propice au développement du Private Equity, d'autant qu'à partir des années 2003, l'investissement est devenu rare ; une situation qui s'est amplifiée au lendemain de la crise financière de 2008. Sur un autre plan, explique cet expert, *« l'économie tunisienne s'est toujours fondée sur l'endettement. Le coût de l'argent étant resté relativement faible, les prêts bancaires sont demeurés longtemps le recours naturel des entreprises »*. Bien entendu, l'ouverture de l'économie sur l'international et l'entrée de certaines entreprises dans la phase de transmission – par les premiers promoteurs, arrivés à la retraite, à leurs héritiers – créent un nouveau contexte. *« L'entreprise a besoin de se recapitaliser pour renforcer ses fonds propres, poursuivre sa croissance et rester compétitive dans un contexte d'ouverture économique. Or, les niveaux actuels des engagements des banques et leur sous-capitalisation ne leur permettent plus de financer l'économie au-delà de leurs capacités, devenues très limitées. Il reste donc deux possibilités : le recours à la Bourse, qui exige une maturité avancée, et le capital-investissement qui relève d'opérations bilatérales conventionnées et de gré à gré »,* explique Adel Garar.

Le règlement du secteur a beaucoup progressé, mais il reste encore en retard, sans que cela ne constitue un obstacle majeur. *« Le vrai handicap est lié à la taille du pays. Avec de petites structures dans un petit pays, on a du mal à attirer des investisseurs internationaux. Aussi, pour le moment, les grands opérateurs internationaux sont-ils essentiellement des institutionnels, Banque mondiale, BERD, Proparco, etc. Le marché n'attire pas encore vraiment des opérateurs privés »,* explique le patron de Jasmin Capital Partners.

Selon Adel Garar, il est possible d'attirer davantage d'investisseurs internationaux en

améliorant le cadre réglementaire, notamment pour diversifier les produits de financement, et en structurant davantage la pratique vers de meilleures visibilité et flexibilité. Évoquant les carences auxquels les professionnels du Private Equity devraient remédier, l'expert financier mentionne l'absence de structure institutionnelle spécialisée dans l'identification des opportunités d'investissement ; il y a des fonds, mais pas assez d'opportunités pour les attirer.

### Respecter quelques règles de base

*« Pour se développer, le métier a besoin d'une pratique mieux organisée, mais aussi d'une plus grande intégration régionale, au sein de ce qu'on appelle les marchés frontières, Maghreb, Afrique et région MENA, la vision régionale permettant de réduire le risque politique et le risque pays. »*

Comment les fonds Private Equity choisissent-ils leurs investissements ? Ciblent-ils des secteurs particuliers ou attendent-ils les sollicitations des entreprises ayant besoin de renforcer leurs fonds propres ? *« Souvent les deux ! »,* répond Aziz Mebarek. Qui ajoute : *« Nous avons, bien entendu, des objectifs de rentabilité pour rémunérer les capitaux qui nous sont confiés, mais ils ne sont pas antinomiques avec des considérations de développement. Les hommes politiques commencent d'ailleurs à comprendre cette équation : quand on développe un secteur privé de manière structurée et responsable, son impact sur le développement est significatif. »*

Le professionnel du capital-investissement cite, à titre d'exemple, la contribution d'AfricInvest au développement d'une entreprise agroalimentaire, Vitalait, qui dispose d'une usine de transformation de produits laitiers à Mahdia, au Centre Ouest du pays. *« Nos fonds comptaient parmi les actionnaires de référence de cette PME. Nous l'avons accompagnée pendant une dizaine d'années, et contribué à son essor au cours de cette période qui a vu les volumes transformés multipliés par 20 ». Le fonds a cédé la totalité de sa participation il y a deux ans « dans de bonnes conditions pour les actionnaires », mais à la demande de Ali Klebi, fondateur de Vitalait et professionnel reconnu du secteur, le représentant d'AfricInvest est resté au conseil d'administration : « Nous considérons que notre rôle peut se poursuivre au-delà de notre horizon d'investissement si nous avons une valeur ajoutée à apporter encore à la société. Aujourd'hui, je mesure l'impact*

*« Pour que le chef d'entreprise vous écoute, il doit être convaincu de la pertinence de vos analyses sur les sujets qui sont de votre compétence. D'où l'importance du choix des équipes qui sont appelées à être de manière permanente dans la position de premiers conseillers des dirigeants des entreprises. »*

économique et social de cette entreprise sur la zone de Mahdia et toute la région du centre. » Vitalait collecte et transforme quotidiennement autour de 500 000 litres de lait. Chaque éleveur, possédant en moyenne deux vaches, produit environ 30 litres par jour. *« L'entreprise assure donc un revenu à environ 15 000 familles »,* explique Aziz Mebarek.

Pour ce dernier, l'apport du Private Equity aux entreprises ne se réduit pas à l'aspect financement, car s'agissant d'investisseurs en capital, les fonds se doivent d'apporter une valeur ajoutée effective aux sociétés de leur

AZIZ MEBAREK,  
PARTENAIRE-  
FONDATEUR  
D'AFRIC INVEST





portefeuille, comme le ferait tout autre actionnaire engagé. Aussi le spécialiste insiste-t-il sur l'apport de l'investisseur au développement de l'entreprise. « Pour ce faire, il faut avoir une bonne connaissance du monde de l'entreprise et une bonne compréhension des secteurs dans lesquels nous intervenons pour apporter une contribution utile à toute réflexion stratégique. Car, pour que le chef d'entreprise vous écoute, il doit être convaincu de la pertinence de vos analyses sur les sujets qui sont de votre compétence. D'où l'importance du choix des équipes qui sont appelées à être de manière permanente dans la position de premiers conseillers des dirigeants des entreprises. Nous nous interdisons d'investir dans des secteurs pour lesquels nous n'avons pas des compétences in situ ou dans lesquels on ne peut pas acquérir la compétence dans des délais raisonnables. »

Concernant les secteurs ciblés, les opérateurs n'ont généralement pas de préférences, mais ils suivent quelques règles de base. Par

exemple, l'horizon de l'investissement ne doit pas dépasser six à sept ans, les secteurs où l'arrivée à maturité des investissements exige une durée plus longue sont souvent évités, comme les projets d'infrastructure, l'agriculture primaire, ou les mines.

Autres secteurs évités : le tabac, l'alcool fort, la loterie, les casinos. Certains bailleurs de fonds internationaux, comme la Banque mondiale, refusent de financer ces activités pour des raisons d'éthique. Certains fonds internationaux ont également des règles ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) très strictes, que les investisseurs doivent impérativement respecter.

Mohamed Salah Frad, General Manager de United Gulf Financial Services (UGFS North Africa), dont le portefeuille compte une trentaine d'entreprises et qui gère un fonds de 35 millions d'euros, ne minimise pas les difficultés auxquelles fait face le capital investissement en Tunisie, mais il demeure optimiste : « Les

entreprises ont une réelle volonté de se développer, de monter en gamme, de diversifier leur offre et de conquérir de nouveaux marchés ». À cet égard, il souligne une tendance chez les entreprises tunisiennes à s'orienter vers les marchés d'Afrique subsaharienne. « Nous encourageons cette tendance, car nous croyons beaucoup à l'intégration économique régionale où le capital-investissement aura beaucoup à gagner lui aussi. » ■



Mohamed Salah Frad,  
directeur général  
de l'United Gulf  
Financial Services  
(UGFS North Africa)

### Trois questions à...

## KARIM GHENIM

### Quel est le rôle d'ATIC dans le développement du capital-investissement en Tunisie ?

L'ATIC a été créée en 2004 pour fédérer les opérateurs tunisiens du capital-investissement et défendre la profession auprès des pouvoirs publics. Elle compte aujourd'hui une quarantaine de membres actifs (Sicar et sociétés de gestion du FCPR) et six membres associés (banques, cabinets d'études, avocats, experts-comptables, etc.).

Les concertations avec les pouvoirs publics ont abouti, fin 2011, à une réforme du cadre réglementaire, voulue par l'ex-ministre des Finances, Jalloul Ayed, lui-même professionnel du secteur. D'ailleurs, les résultats ne se sont pas fait attendre. La contribution du secteur au financement du PIB (ou taux de pénétration) a fait un saut qualitatif en passant de 0,14 % en 2012 à 0,33 % en 2013. En France, ce taux atteint 0,8 %. On voit donc le chemin qui nous reste à faire.

Durant la même période, les fonds gérés par les sociétés de capital-investissement ont plus que doublé, en passant de 110 à 260 millions de dinars.

Cependant, au 1<sup>er</sup> semestre 2014, ces fonds n'ont pas dépassé 90 millions de dinars et nous espérons atteindre 200 millions de dinars à la fin de l'année. Cette décélération de l'activité est due à l'état d'expectative que traverse actuellement le pays. Les investisseurs attendent de voir l'évolution de la situation après les élections.

### Quelles sont les pistes de réforme qui peuvent favoriser davantage le capital-investissement ?

Le législateur doit concevoir des lois simples et lisibles. Nos lois sont



complexes et constituées de plusieurs couches, qui compliquent la tâche des investisseurs et leurs relations avec l'administration. Les opérateurs du secteur raisonnent généralement en termes de PME et de start-up, alors que le législateur a une pensée orientée secteur ou région. Il faut que les pouvoirs publics comprennent que le capital-investissement peut contribuer à la consolidation du tissu industriel, aujourd'hui très fragilisé, surtout dans les conditions actuelles du pays, où l'on assiste à un assèchement des liquidités et un recul des crédits bancaires. Quand on sait que 55 % des fonds investis sont destinés aux zones de développement prioritaire (Centre, Ouest et Sud), on saisit mieux la contribution du capital-investissement au développement régional, qui est la préoccupation majeure du gouvernement tunisien.

### Le climat d'indécision politique qui règne actuellement a-t-il un impact sur votre activité ?

Les arguments de la sécurité et du risque constituent certes des obstacles majeurs au déploiement du capital-investissement, mais je reste très optimiste, car le potentiel est très important, eu égard à la position géographique de la Tunisie, à la croisée de plusieurs régions (Europe, Afrique, Moyen-Orient), au niveau d'éducation de ses entrepreneurs, à la bonne qualification de sa main-d'œuvre, à l'existence d'une bonne tradition industrielle et à la volonté de l'État d'encourager la création d'entreprises pour soutenir la croissance et l'emploi.

Avec un cadre législatif et réglementaire le plus souple possible et, surtout, axé sur les besoins des PME, la Tunisie pourrait devenir une destination offshore du capital-investissement, à l'instar de Maurice, des îles Caïman ou du Luxembourg.

Propos recueillis par Ridha Kéfi

• Karim Ghenim est président-directeur-général de BIAT Capital-Risque et président de l'Association tunisienne des investisseurs en capital (ATIC).

ABRAAJ, ACTIS, ECP, WENDEL...

## COMMENT ILS GAGNENT

Les principaux acteurs internationaux du *Private Equity* misent désormais sur le marché émergent que représente le continent africain. Tous en soulignent le potentiel et se félicitent de succès probants. Par Beaugas-Orain Djoyum

La demande en capital en Afrique pourrait augmenter de 8 % par an d'ici à 2018, pronostique le cabinet McKinsey. Dans ce contexte, les acteurs du *Private Equity* consolident leurs positions. Dans un marché embryonnaire, quelques leaders mènent le bal et affichent leurs ambitions. Ainsi, Wendel entend investir en Afrique, entre 2013 et 2016, près de 700 millions \$. La holding française a déjà injecté, 475 millions \$, lors d'une augmentation de capital de IHS Holding, l'opérateur nigérian de tours de télécommunications. En 2012, Wendel avait déjà investi 125 millions \$ dans IHS Holding, qui fait également partie du portefeuille d'Emerging Capital Partners.

Pour Frédéric Lemoine, président du directoire de Wendel, il fallait « *investir au cœur*

de la croissance africaine. IHS, en étant un acteur majeur de la téléphonie mobile, est bien placé pour la croissance à venir du continent. L'autre critère extrêmement important pour nous était de ne pas dépendre de la situation d'un seul pays. IHS est présent au Nigeria, au Cameroun, en Côte d'Ivoire et s'engagera dans d'autres pays à l'avenir. L'investissement permet d'équilibrer les risques liés aux situations géopolitiques. » Au capital d'IHS, le premier actionnaire Wendel côtoie Emerging Capital Partners (ECP), le fonds souverain Korea Investment Corporation (KIC), l'institution financière de développement néerlandaise FMO et le sud-africain Investec.

ECP, le capital-investisseur panafricain, revendique le titre de première firme de *Private Equity* à avoir cumulé plus de 2 milliards \$ pour l'investissement en Afrique. Avec plus d'une décennie d'expérience à travers sept fonds, 50 investissements, plus de 28 sorties ainsi que sept bureaux en Afrique, ECP gère plus de 630 millions \$ d'investissements. Et ses réussites en Afrique sont nombreuses. Par exemple, en janvier 2014, ECP a cédé sa participation dans la Société d'articles hygiéniques (SAH), leader tunisien dans la fabrication des produits d'hygiène féminine et pour bébé, via une introduction en Bourse de Tunis. Par cette opération, réussie, l'investissement d'ECP affichait un multiple de cash de 2,4 x à la sortie. L'offre constituait la plus importante introduction, depuis la création de la Bourse de Tunis, et la première sortie d'un investisseur.

Évoquant l'attractivité et du potentiel de l'Afrique, Hurley Doddy, co-PDG d'ECP, explique dans une étude publiée par l'Association africaine de *Private Equity* (AVCA), que l'Afrique est encore relativement sous-capitalisée et que le capital-investissement est encore jeune comparé à celui d'autres marchés émergents.

### Des sorties gagnantes

« Lorsque nous avons commencé à investir, il y avait très peu de *Private Equity* en Afrique, nous avons passé beaucoup de temps à expliquer aux chefs de gouvernement et de sociétés quels étaient ses avantages sur la croissance. À la fin des années 1990, l'industrie des télécommunications a été particulièrement intéressante pour nous, et comme premiers investisseurs, nous avons eu la chance d'avoir un certain nombre de placements fructueux dans ce secteur : Celtel, MTN, Starcomms et Orascom sont toutes des entreprises que nous avons, en partenariat avec les institutions de financement du développement



Hurley Doddy, co-PDG d'Emerging Capital Partners (ECP)

et d'autres firmes de capital-risque, aidé à se développer rapidement afin d'être les leaders du marché», relate Hurley Doddy.

Le fonds Actis LLP constitue un autre succès du capital-investissement sur le continent. La société britannique s'est illustrée, en 2014, par le rachat des parts de l'américain AES au capital de Sonel (54 %), le concessionnaire du service public de l'électricité au Cameroun. Actis continue de préparer sa sortie du capital de Vlisco, la société néerlandaise qui fabrique des pagnes en wax, visant un montant de 350 millions d'euros, près du triple de ce qu'elle avait déboursé en 2010, soit 118 millions d'euros.

Dans le domaine de la santé, Abraaj Group est le gestionnaire de l'*Africa Health Fund*. Un fonds lancé en 2009 qui a déjà réuni 105 millions \$ auprès d'investisseurs comme la Fondation Bill & Melinda Gates, la SFI ou la BAD. Active dans plusieurs autres domaines, la firme de capital-investissement, spécialisée dans les marchés émergents, prépare un investissement de 200 à 300 millions \$ en Afrique subsaharienne. En août 2014, le Groupe Abraaj avait réussi sa sortie de Fibrex, spécialiste des tuyaux en plastique destinés à la construction. « Cette expérience réussie en Angola a renforcé notre confiance dans les possibilités d'investissement du pays. Elle a augmenté l'appétit pour les entreprises angolaises et a stimulé la recherche pour les entreprises partenaires locales », commente le directeur général d'Abraaj Group, Sandeep Khanna. ■

Le directeur général d'Abraaj Group, Sandeep Khanna.



MAROC

# UNE NOUVELLE PHASE SE PRÉPARE

Avec la troisième génération de fonds à vocation régionale, le Private Equity entame un nouveau tournant, au Maroc. Le rythme de croissance pourrait s'accélérer si la loi sur la réforme du secteur est adoptée. Par Hind Filali

Le Private Equity se développe doucement, mais sûrement, au Maroc. Certes, l'exercice en cours ne battra sans doute pas de records, mais les spécialistes distinguent plusieurs signaux rassurants. « En 2014, les investissements devraient être plus importants que les levées de fonds », explique-t-on du côté de l'Association marocaine des investisseurs en capital (AMIC). Cette tendance vient confirmer les prévisions publiées au début de l'année, par l'étude réalisée par le cabinet Grant Thornton, pour le compte de l'AMIC.

Le secteur entame un nouveau cycle d'investissements et enregistre l'entrée en jeu des nouveaux fonds dits « de troisième génération », qui sont des fonds transrégionaux.

Les premiers ont été lancés par Maroc Invest, Mediterrania Capital et Capital Invest, d'autres sont en cours de validation auprès des autorités financières et seront proposés. Tel est le cas du Fonds CapMezzanine II, en cours de lancement par CDG Capital Private Equity, d'une taille cible de 800 millions de dirhams (72,2 millions d'euros). « Ce fonds nous ouvrira de nouvelles opportunités grâce à sa poche Afrique », note le directeur général, Hicham Laaziri. Les professionnels sont unanimes : les fonds de troisième génération sont l'avenir du capital-investissement au Maroc. L'ouverture sur la région MENA en particulier et en Afrique en général, devrait apporter une plus grande marge aux investisseurs et une plus grande compétitivité de l'industrie. Ainsi, les fonds

financeront le développement à l'international des entreprises marocaines pour en faire des « champions régionaux », aidés en cela par la présence de plus en plus importante des banques et des assurances marocaines sur les marchés africains. Les investisseurs étrangers y trouvent également leur compte en termes de diversification du risque ou d'opportunités de sorties.

L'autre accélérateur de développement, que les opérateurs attendent avec impatience, est la réforme des OPCR (organismes de placement en capital-risque). Une proposition de loi a déjà été soumise à l'appréciation de la Commission des Finances et du développement économique, à la Chambre des députés. Les professionnels espèrent que le texte sera adopté au plus tard en 2015 ; la réforme permettra de compléter l'offre de financement et donnera un nouveau souffle au secteur.

D'ici cette adoption, et en l'absence d'incitations particulières, on ne peut que constater que le bilan du secteur à fin 2013 est honorable. Selon les statistiques de l'AMIC, au cours des exercices 2012 et 2013, ce sont au total 3,2 milliards de dirhams (près de 290 millions d'euros) qui ont été levés, dont 1,29 milliard pour la seule année 2013.

*« Nous constatons une prise de conscience de l'importance de la bonne gouvernance, de la rentabilité, du développement et la transparence, notamment auprès des nouvelles générations de managers. Nous sommes aujourd'hui face à une génération plus responsable, qui a la volonté de produire de la croissance et qui accepte de se remettre en question. »*

## Des investisseurs en quête de transparence et de bonne gouvernance

L'étude fait ressortir que seulement 35 % des fonds levés sont marocains, les fonds étrangers transrégionaux étant beaucoup plus actifs. En termes d'investissement, 4,2 milliards de dirhams (380 millions d'euros) ont été placés dans 145 entreprises. Pour le seul exercice 2013, l'investissement total s'est élevé à 686 millions de dirhams dans 17 entreprises. « Nous avons une grande marge de pénétration, vu que le tissu économique est constitué essentiellement de PME et que nous assistons à l'avènement d'une nouvelle génération de chefs d'entreprise. Malgré tout, le secteur continue à être confronté à des freins culturels, notamment quand il s'agit d'entreprises familiales », explique Françoise Giraudon, déléguée générale de l'AMIC. La transparence et la bonne gouvernance sont les principales contraintes auxquelles font face les investisseurs en capital. Un constat que vient appuyer le directeur général de CDG Capital Private Equity : « Les principaux freins résident dans le nombre et la qualité des entreprises et des entrepreneurs qui correspondent à nos stratégies d'investissement. Un travail énorme

*de sensibilisation a été entrepris et nous constatons une prise de conscience de l'importance de la bonne gouvernance, de la rentabilité, du développement et la transparence, notamment auprès des nouvelles générations de managers. Nous sommes aujourd'hui face à une génération plus responsable, qui a la volonté de produire de la croissance et qui accepte de se remettre en question. »*

En effet, une des clés de réussite de cette forme de financement est l'alignement entre les objectifs de l'investisseur et ceux des propriétaires des entreprises cibles. L'autre frein relevé par Hassan Laaziri réside dans la capacité de « drainer des capitaux vers cette classe d'actifs ». À son sens, « cela n'est possible qu'à travers des incitations fiscales qui permettent, une fois décrétées, de canaliser l'épargne vers le financement de l'entreprise marocaine ».

Autant d'aspects, parmi bien d'autres, étudiés de près par les professionnels qui attendent les options retenues dans le cadre de





3 questions à...

## HASSAN LAAZIRI,

Directeur général de CDG Capital Private Equity

### Dans quelle mesure la loi en cours de discussion apportera-t-elle des réponses aux problématiques du secteur ?

Cette loi est structurante, pour deux raisons principales. La première est que les compagnies d'assurances de la Place peuvent aujourd'hui investir en contrepartie de leurs réserves techniques dans ce type de véhicule (OPCC). Auparavant, l'investissement venait en déduction de leurs fonds propres, ce qui était limitatif pour le développement de cette classe d'actifs. La deuxième raison est relative à la supervision des véhicules par l'AMMC qui conforte les investisseurs étrangers sur la façon dont ces véhicules sont administrés. Ce que nous souhaitons à travers cette loi, c'est que nous puissions participer en tant qu'investisseurs responsables, au développement d'entreprises marocaines pour en faire des leaders nationaux ou régionaux.

### Après cette année 2014, quelles seront les opportunités qu'offrira le Maroc en termes d'ouverture vers l'Afrique ?

En 2014, le marché a suivi les prévisions optimistes de l'AMIC et plusieurs transactions prévues sont en cours de réalisation. L'acte d'investir prend du temps et encore plus dans le contexte actuel, mais nous restons optimistes : tous les signaux indiquent que la tendance se poursuit. L'année 2014 a été l'année de levée de fonds de « troisième génération », qui sont plus importants en taille et qui prévoient des tickets d'investissements plus grands avec une vocation régionale.

Le Maroc a une stratégie et des ambitions claires sur le marché africain et

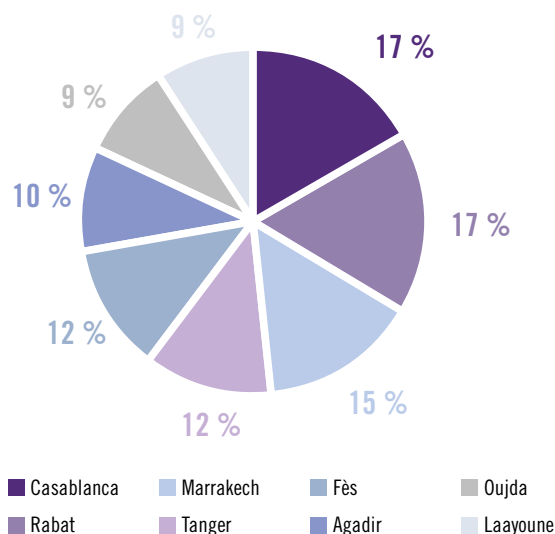
cela a été montré au plus haut niveau de l'État. Les banques nationales et les assurances connaissent un essor considérable sur le continent, ce qui ouvre la voie à plusieurs opportunités d'affaires. Pour nous, cette ouverture sur le marché africain et la présence de ces relais que sont les banques et les assurances, nous permettent de mieux orienter nos participations. Nous avons ainsi de l'information fraîche, fiable et vérifiée sur le terrain. L'Afrique, rappelons-le, offre aux entreprises marocaines des opportunités intéressantes pour construire des groupes régionaux aussi bien au Maghreb qu'en Afrique subsaharienne. In fine, cette ouverture est aussi une attente de nos investisseurs nationaux et étrangers car c'est intéressant pour eux aussi bien en termes de diversification des risques que d'options de sortie.

### CDG Capital PE est un des principaux opérateurs du secteur. Quel bilan tirez-vous de cette expérience et quelles sont vos nouveautés ?

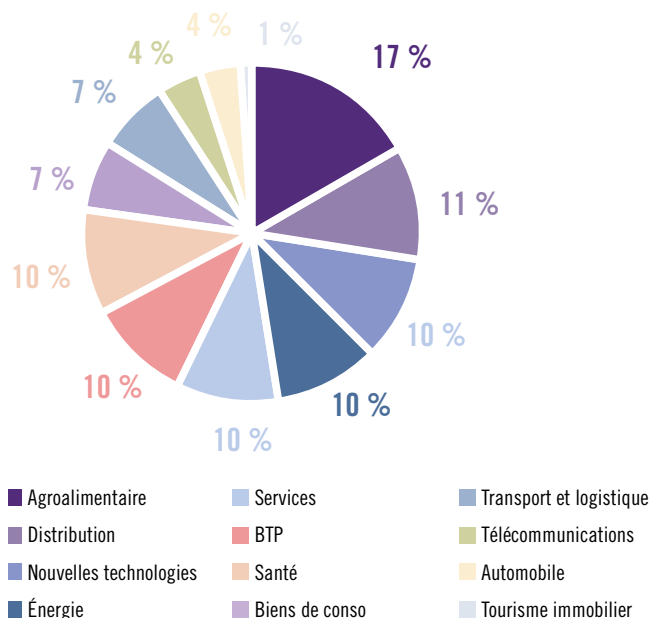
Nous sommes aujourd'hui en train de lancer notre troisième fonds d'investissement, un fond de troisième génération, le Fonds CapMezzanine II, qui a une taille cible de 800 millions de dirhams. Notre expérience est en cela très satisfaisante d'autant que nous avons un taux de fidélité élevé de nos investisseurs qui nous accompagnent depuis notre création et que nous disposons d'un bon track record avec une équipe de gestion expérimentée. Nous avons ainsi participé et réussi de belles opérations dont nous sommes fiers aujourd'hui, telles que HPS, Jet Alu ou encore CMCP qui sont des fleurons de l'économie marocaine. Enfin, la poche Afrique qu'offrira CapMezzanine II nous ouvrira de nouvelles opportunités sur le continent.

Propos recueillis par Hind Filali

### Dans quelles villes pensez-vous investir dans les 5 prochaines années ?



### Dans quels secteurs pensez-vous investir dans les 5 prochaines années ?



LE REGARD D'UN EXPERT

# UNE DYNAMIQUE DE RATTRAPAGE

L'Afrique francophone a pris du retard, laissant entrevoir un potentiel considérable pour le capital-investissement, considère **Jean-Luc Koffi Vovor**, directeur associé chez Kusuntu Partners. L'industrie peut concilier sa responsabilité sociétale et les exigences de rentabilité.



**S**i le capital-investissement est en fort développement en Afrique, sa présence et sa croissance couvrent essentiellement les régions les plus dynamiques en matière d'entrepreneuriat privé, à savoir les pays du Maghreb, les pays anglophones d'Afrique, et l'Éthiopie. Sur près de 200 équipes qui gèrent actuellement des fonds de capital-investissement, seule une dizaine opèrent dans les pays d'Afrique francophone. Le *Private Equity* dans cette zone n'en est encore qu'à ses balbutiements, mais la dynamique de rattrapage est bien engagée. Comparée à des régions émergentes comme le Brésil ou l'Inde, le potentiel de croissance du capital-investissement africain est encore bien devant lui.

Le retard de l'Afrique francophone tient à deux facteurs principaux, qui sont la translation mécanique du retard de la France sur ses homologues anglo-saxons d'une part, et le faible dynamisme entrepreneurial du passé d'autre part.

Les acteurs africains les plus en vue sont le fonds Cauris, basé à Abidjan et Lomé, qui couvre les pays de l'Uemoa ; le fonds AFIG, basé à Dakar, dont la stratégie s'adresse au Grand Ouest, la façade Atlantique de l'Afrique. De même tradition et d'antériorité que le fonds Cauris, le camerounais Cenainvest œuvre en partenariat avec le fonds néerlandais XSMML sur les pays d'Afrique équatoriale. Parallèlement, il existe des initiatives locales, soutenues par des acteurs financiers domestiques ou européens tels que le fonds Phoenix basé en Côte d'Ivoire, la Société africaine de participations (SAPA) au Cameroun, ou encore la Société d'investissements au Niger (Sinergi). Ces fonds de capital-investissement se positionnent sur le segment des entreprises en création et à fort potentiel de développement ainsi que les PME nationales ou régionales.

Les acteurs internationaux sont nombreux et s'inscrivent sur des segments d'entreprises de taille plus importante, couvrant une ou plusieurs zones géographiques ou linguistiques. Ils ont une approche panafricaine de gestion et viennent le plus souvent en accompagnement d'entreprises à vocation régionale ou panafricaine à forte intensité capitalistique. Il s'agit, pour les plus connus, du fonds américain ECP, du fonds Abraaj qui a repris les activités de l'acteur britannique Aureos, ou encore du britannique Actis.

Il nous faut mentionner des acteurs franco-africains, comme le fonds Advans, spécialisé dans l'investissement dans des institutions de microfinance, la société d'investissement Amethis Finance, le fonds Adenia Partners basé à Maurice, qui intervient dans les pays francophones de l'océan Indien et ceux de la façade Atlantique du continent. Un fonds se distingue : la société française Investisseurs & Partenaires (I&P), précurseur dans l'accompagnement financier et technique des entrepreneurs africains. Elle développe un modèle intéressant de coopération, ayant pour objectif d'accroître l'offre domestique et ainsi permettre l'accès à un plus grand nombre d'entreprises. Forte du succès d'une expérience pilote au Niger avec Sinergi, créée en collaboration avec des entrepreneurs qu'elle

**Il convient de créer l'offre permettant aux candidats potentiels issus du secteur informel de se structurer et accéder aux capitaux, mais aussi à l'accompagnement technique opérationnel apporté par les fonds d'investissement.**

a accompagnés par le passé, I&P développe désormais des sociétés d'investissement à vocation nationale au Burkina Faso, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Ensemble, ces acteurs déploient en Afrique francophone une capacité d'investissement de quelque 1,5 milliard \$, soit plus de 750 milliards de F.CFA, à mettre en perspective avec une industrie qui gère près de 25 milliards \$ sur l'ensemble du continent. Sachant que l'allocation est plus importante dans les pays d'Afrique du Nord et en Afrique du Sud. Ce dernier pays a une tradition bien ancrée de capital-investissement et de développement du secteur privé.

## Deux approches de l'investissement

Une des caractéristiques du capital-investissement dans les pays d'Afrique francophone est la prééminence de fonds d'investissement déployant des capitaux dans un nombre limité de transactions de taille significatives, dans des entreprises de taille grande ou intermédiaire. Dans les pays anglophones, les transactions sont plus importantes en nombre, dans des entreprises de taille modeste à moyenne.

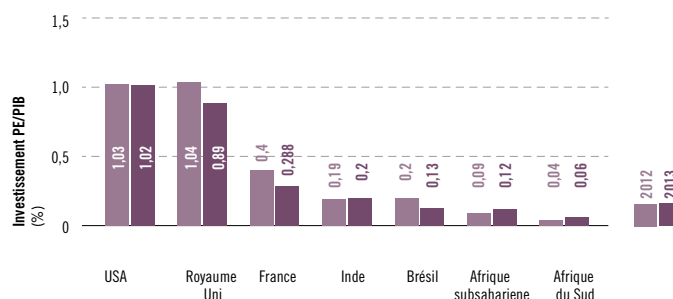
Le capital-investissement en Afrique se décline selon deux approches principales : l'investissement de mission ou *impact investing* d'une part, et l'investissement financier plus classique d'autre part. Par rapport aux opérations dans les pays développés et mieux équipés financièrement, en Afrique, on trouve peu d'opérations de contrôle total, avec recours au levier de l'endettement. Ceci s'explique par la faiblesse des marchés financiers qui n'offrent pas des opportunités de sortie par les introductions en Bourse.

L'investissement de mission consiste à identifier et accompagner les entreprises les plus susceptibles de créer un impact social et sociétal durable, tels que la création d'emploi pour les moins qualifiés et donc un plus grand développement des acteurs de base, l'inclusion financière de ces acteurs, l'accès aux besoins de base, la préservation de l'environnement, la promotion des pratiques de meilleure gouvernance. En ce sens, l'investissement de mission vise des entreprises en création, l'accompagnement d'entrepreneurs du secteur informel vers le secteur formel, ou encore l'accompagnement de jeunes entreprises vers un cadre opérationnel leur permettant un développement pérenne. Par son approche même, l'investissement de mission va viser une rentabilité moindre du capital investi au profit de l'éclosion d'un écosystème dynamique et bénéfique pour les acteurs qui auraient pu être exclus des effets de la croissance économique. Cette approche est encore trop faible en Afrique, elle se distingue fortement des opérations de philanthropie ou d'aide ciblée. À la différence de ces dernières, l'exigence d'une rentabilité économique et financière minimale est la seule qui va permettre la durabilité de la création d'activité économique.

Les acteurs financiers plus classiques s'inscrivent aussi dans cette mission d'impact social et sociétal. À la différence des acteurs dits d'investissements de mission, ils poursuivent une logique de développement, de croissance économique et de rentabilité financière plus forte, mais attachent un intérêt particulier à ce que les opérations et activités des entreprises qu'ils accompagnent s'inscrivent dans une dynamique vertueuse de respect de l'environnement, de bonne gouvernance économique, ainsi que de développement social.

La croissance économique et la création d'emplois en Afrique francophone passent par le développement d'un tissu de PME en

Taux de pénétration du capital-investissement dans les économies (Source EMPEA)



## Capital-investissement : les déterminants du développement

	Origine du fonds
Opportunités pour les investisseurs	Privatisations
	Restructurations d'entreprises
	Développement d'entreprises privées
	Innovations et nouvelles technologies
Environnement propice à l'entrepreneuriat	Cadre favorable des affaires
	Culture entrepreneuriale forte
	Ouverture à l'accueil des investisseurs professionnels dans son entreprise
Infrastructure du capital-investissement	Environnement juridique et fiscal favorable
	Stabilité et sécurité juridique et politique
	Main-d'œuvre qualifiée
	Cadre favorable aux critères de bonne gouvernance
	Présence d'une industrie du capital-risque et investissement
Opportunités de sortie	Présence de marchés de capitaux actifs
	Présence d'acquéreurs stratégiques

## Secteurs de prédilection pour le développement de petites entreprises de croissance

Besoins primaires	Secteur d'activité
Se nourrir	Agriculture, alimentation, boissons, transformation agroalimentaire, distribution de produits agroalimentaire et boissons, etc.
Se vêtir	Agriculture, cuirs et textiles, industrie d'habillement, distribution de vêtement, etc.
Se loger	Carrières et extraction, bois et transformation, brique, construction, distribution de matériaux de construction, etc.
Se soigner	Laboratoire, clinique, hôpitaux, conditionnement et distribution pharmaceutique, équipement d'hygiène.
Avoir des revenus (travailler)	Transport, communication, matériels divers.
S'éduquer/S'instruire/S'informer	Éducation, formation professionnelle, technologies de l'information.
S'équiper	Biens d'équipements divers, ameublement, etc.
Se divertir	Médias, hôtels, équipements sportifs.
Consommer	Biens de consommation et équipement premium.



croissance. Ces dernières recherchent des financements de 10 millions à 1 milliard de F.CFA et emploient de cinq à 250 personnes. Le modèle actuellement en place dans les pays francophones ne permet pas d'assumer les coûts de gestion opérationnelle nécessaires. Il apparaît indispensable de créer les conditions favorables à l'éclosion d'un système de capital-investissement adapté et donc de mission aux côtés des acteurs financiers traditionnels que sont les banques et les institutions de crédit.

Avec le dynamisme entrepreneurial, se développera l'industrie africaine du *Private Equity*. Il s'agit-là d'un premier facteur qui va appeler un nombre plus important d'initiatives dans le sens d'une offre domestique plus importante de capital-investissement. C'est dans cet axe que s'inscrivent les initiatives des sociétés I&P d'une part, et d'Amethis de l'autre, avec la promotion d'équipes locales.

Un second facteur pourrait être, à l'instar du dispositif français FSI France Investissement, d'organiser une coopération entre les banques de développement et d'investissement régionales d'un côté, et les banques et compagnies d'assurance africaines de l'autre. Cette coopération prendrait la forme d'un programme d'incubation de nouvelles équipes de capital-investissement, à l'instar du projet ayant conduit à la création de Cauris en Afrique de l'Ouest et de Cenainvest en Afrique centrale. Ce mécanisme permettrait à son tour d'attirer des investisseurs institutionnels internationaux, dont beaucoup hésitent aujourd'hui à investir à cause de l'offre limitée de fonds de capital-investissement.

Pour ce faire, une source de financement initiale existe : une partie de l'excédent des réserves des États consigné dans le compte d'opération auprès du Trésor français, en garantie de la parité fixe entre l'euro et le franc CFA. Le taux de couverture statutaire requis pour assurer la parité fixe est de 20 % des réserves des changes, alors que celui-ci est de 100 % aujourd'hui, en légère baisse par rapport au niveau de 112 % atteint en 2011.

L'accès au capital-investissement requiert diverses conditions au rang desquelles la sortie de l'activité du système informel. Les politiques d'améliorations du climat des affaires, les évolutions et incitations de nature juridique, réglementaire et fiscale permettent de construire et développer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et au développement du capital-investissement. Beaucoup reste encore à faire.

## La barrière de l'informel

Les pouvoirs publics doivent accélérer la cadence des réformes et engager une approche pédagogique permettant à un plus grand nombre de PME de se développer dans le secteur formel, afin que le capital-investissement en Afrique ne demeure pas l'apanage des grandes entreprises. Il convient de créer l'offre permettant aux candidats potentiels issus du secteur informel de se structurer et d'accéder aux capitaux, mais aussi à l'accompagnement technique opérationnel apporté par les fonds d'investissement. En effet, les fonds qui acceptent le risque des entreprises en création et au premier stade de leur développement, se heurtent à la barrière du secteur informel qui n'a pas toujours la connaissance nécessaire

### BIO EXPRESS

## JEAN-LUC KOFFI VOVOR ACCOMPAGNE LES INVESTISSEURS

D'origine togolaise, Jean-Luc Koffi Vovor exerce dans la Finance depuis plus de 25 ans, d'abord au sein d'un cabinet de conseil anglo-saxon, puis au sein de sociétés financières internationales. En 2008, il lance l'initiative Kusuntu qui a pour objectif de promouvoir l'émergence et le développement de champions économiques africains grâce à l'investissement de capitaux privés internationaux et africains. Ce programme, institutionnalisé au travers de la formalisation en 2010 de Kusuntu-le-Club, un *action-tank* composé de dirigeants, d'entrepreneurs et d'investisseurs, œuvre pour un contexte favorable à davantage d'entrepreneurs et de capitaux privés dans les entreprises africaines et ainsi attirer les capitaux en direction de projets à forte valeur de développement économique, mais aussi d'impact social, environnemental et de bonne gouvernance.

Jean-Luc Koffi Vovor participe en 2013 avec cinq associés, à la création de Kusuntu Partners, société de conseil spécialisée dans l'accompagnement d'investisseurs institutionnels et privés dans la sélection de fonds d'investissement spécialisés sur l'Afrique ainsi que le suivi de ces investissements, mais aussi l'assistance aux fonds africains souhaitant lever des capitaux auprès des investisseurs non issus de gouvernement ou d'organisation d'aide au développement.

pour accéder à un premier niveau de formalisation. Les initiatives publiques dans ce sens sont encore très limitées.

En ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat, les pays d'Afrique francophone se sont dotés du cadre commun juridique des affaires, l'Ohada. Si l'initiative est louable, il convient de déplorer la transposition lente de certains des articles et directives dans les pratiques nationales, soit dans la transposition elle-même, soit dans la formation des fonctionnaires chargés de leur application et dans la pédagogie des acteurs économiques afin qu'ils s'en emparent. L'Ohada prévoit des dispositifs incitant à rejoindre le secteur formel. Très peu de guichets uniques et de centres de formalité et de gestion d'entreprises mettent en avant ces dispositifs, bien souvent du fait de leur simple ignorance. Ainsi, la notion d'entrepreneuriat (Art. 30 de l'Acte uniforme) est ignorée de la large catégorie d'acteurs du secteur informel qui pourraient s'en saisir et s'insérer dans la courbe vertueuse d'entrepreneuriat conduisant progressivement à l'accès à une forme de capital-investissement. De même, le nombre de structure d'accompagnement de ces acteurs et de suivi dans leur développement est limité.

Les secteurs de prédilection pour l'investissement dans des Petites et moyennes entreprises sont ceux qui vont permettre d'accompagner la satisfaction des besoins primaires du marché, constitué par les 200 millions d'habitants des 14 pays de la Zone franc, regroupés dans deux ensembles économiques et monétaires, la Cemac et l'Uemoa. Pour les plus grandes entreprises, l'offre panafricaine et internationale est abondante et permet de soutenir le développement de l'infrastructure nécessaire à l'intégration économique, à savoir énergie, transport, communication, banque et assurance. ■



# SOME THINGS CAN NEVER BE DUPLICATED



**INVESTING  
IN AFRICAN  
MINING  
INDABA™**

**9-12 FEB 2015**

CAPE TOWN, SOUTH AFRICA

The World's Top Economic Minds  
and **ALL OF AFRICA'S**  
Key Players in One Location

## Sensational Speaker Lineup:



**Robert Friedland**  
*Ivanhoe Mines*



**Anita Marangoly  
George**  
*World Bank Group*



**Dr. Dambisa Moyo**  
*Global Economist*



**Jim O'Neill**  
*Cities Growth Commission  
Former Chairman,  
Goldman Sachs Asset Management*

## World's Largest Mining Houses:



**AFRICAN  
BARRICK  
GOLD**



**AngloAmerican**



**exxaro**  
POWERING POSSIBILITY



**NEWMONT**

**RioTinto**



**ARM**  
African Rainbow Minerals



**ANGLOGOLDASHANTI**



**IVANHOE MINES**  
NEW HORIZONS



**RANDGOLD**  
RESOURCES

Official Airline Partner:



**SOUTH AFRICAN AIRWAYS**

A STAR ALLIANCE MEMBER

Presented by:



**MINING INDABA**

SCAN HERE TO REGISTER



Mention offer  
code **PAB**  
and save **US\$100**  
on the current  
rate valid through  
**12 December 2014**

**[www.miningindaba.com](http://www.miningindaba.com)**

[twitter.com/miningindaba](https://twitter.com/miningindaba)

[miningindaba.com/linkedin](https://www.linkedin.com/company/miningindaba)

[facebook.com/africanminingindaba](https://facebook.com/africanminingindaba)

[youtube.com/miningindaba](https://youtube.com/miningindaba)



**Amadou Bâ**

Ministre de l'Économie et des finances du Sénégal

# L'ÉCONOMIE DOIT ÊTRE RÉFORMÉE EN PROFONDEUR !

Le ministre de l'Économie et des finances, Amadou Bâ, se félicite des premiers résultats du Plan Sénégal émergent. Il appelle de ses vœux de nouvelles réformes structurelles, destinées à pérenniser les fruits de la croissance. Propos recueillis par Christine Holzbauer

**Certains économistes considèrent que 7 % de croissance n'est pas un niveau suffisant pour faire « émerger » le Sénégal : il faudrait au moins... 10 % ! Ce chiffre est-il réaliste dans un pays où la croissance potentielle n'a jamais dépassé 4 % à 5 % ?**

La vision économique et sociale du chef de l'État, le président Macky Sall, déclinée dans le Plan Sénégal émergent (PSE) est, désormais, l'unique référentiel des politiques économiques et financières du Sénégal, sur le moyen comme sur le long terme. Certes, la croissance ne se décrète pas, mais la réalisation de performances macroéconomiques significatives est possible, à condition qu'un effort substantiel d'investissement soit consenti. Il faut aussi parvenir à mettre en œuvre une masse critique de réformes qui permettent de relever durablement le potentiel de croissance, stimuler la créativité et l'initiative privée et améliorer la qualité des investissements.

Parfois, il faut du temps pour lever les contraintes affectant l'offre. Ce qui explique qu'il est difficile d'atteindre des taux de croissance très élevés lors des premières années... Une croissance soutenue de 7 % par an, pendant une période suffisamment longue, permettra au Sénégal d'atteindre l'émergence à l'horizon d'une génération. À condition que – comme nous le prévoyons – celle-ci soit portée par des secteurs qui ont des effets d'entraînement très élevés sur le reste de l'économie. Et qu'elle soit assortie d'une transformation de la structure de l'économie pour rehausser significativement la productivité. En outre, la nature inclusive de cette croissance permettra d'assurer l'adhésion de la population et de préserver la dynamique de croissance.

**Que répondez-vous à l'argument de l'OCDE selon lequel le Sénégal n'a pas suffisamment tenu compte des faibles perspectives de croissance de l'Europe dans ses propres prévisions ?**

Au moment de l'élaboration du PSE, les perspectives de croissance dans les pays partenaires du Sénégal ont bel et bien été prises en compte. Toutefois, le PSE et d'autres documents de référence, y compris ceux de l'OCDE, ont clairement mis en évidence que le Sénégal a un problème d'offre. La demande solvable existe pour beaucoup de produits sur lesquels nous misons pour stimuler le taux de croissance.

Au-delà de l'Europe, nous avons défini notre propre stratégie d'émergence en considérant l'environnement sous-régional, les opportunités qu'il comporte et les menaces qu'il subodore ainsi que les perspectives économiques chez nos principaux partenaires, sans oublier les locomotives de l'économie mondiale. Aussi, comme vous le savez, toutes les projections font l'objet de révision en fonction des développements économiques aussi bien en interne que sur le plan international.

**Après les nouveaux engagements des bailleurs de fonds, sait-on davantage qui va financer quoi ?**

Oui, la répartition des 3 729 milliards de F.CFA d'engagements financiers nouveaux est, maintenant, bien connue. Il s'agit des engagements pris par 24 partenaires techniques et financiers. Sur ce total, on compte 11 partenaires multilatéraux, dont sept banques et quatre fonds, qui se sont engagés à financer les projets du PSE.



Les montants promis s'élèvent à 2 012, 25 milliards de F.CFA. Ils proviennent principalement de la BID (550 milliards), de la BM (500 milliards), de la BAD (400 milliards), de la BOAD (350 milliards), de la BIDC (75 milliards), de la Bada (50 milliards), ainsi que des fonds arabes (47,25 milliards) et du FIDA (40 milliards).

Quant aux engagements bilatéraux, ils émanent de 13 partenaires du Sénégal. Les nouveaux engagements proviennent surtout de l'Union européenne pour un montant d'un peu plus de 1 087 milliards de F.CFA, des États-Unis (262,5 milliards), du Canada (108 milliards), du Japon (110 milliards), du Système des Nations unies (110 milliards), de la Corée du Sud (17,5 milliards) et de l'Uemoa (22 milliards).

### Qu'en est-il des montants promis par la Chine ou les pays arabes ?

S'agissant de la Chine, c'est à travers la coopération bilatérale que les projets soumis par le Sénégal seront financés. Parmi les huit projets prioritaires retenus par la Chine, figure l'autoroute à péage Thiès-Touba (74,4 milliards), le renouvellement de 800 camions gros porteurs (50 milliards), la construction du pont de Foundiougne pour 22 milliards de F.CFA...

Quant à nos partenaires arabes, ils continuent à jouer un rôle de premier plan dans le financement du PSE avec des concours financiers d'un montant de 647,25 milliards de F.CFA, représentant 17 % des nouveaux engagements financiers. Sur ce total, des

**Le PSE est un document consensuel qui a eu l'approbation de tous nos partenaires techniques et financiers, du secteur privé national et international et de la société civile. Ainsi, la promesse d'accompagner les entreprises dans leur financement a-t-elle été tenue.**

conventions de financement d'un montant de 237,345 milliards ont déjà été signées, soit 37 % des engagements financiers nouveaux. Ceux-ci seront orientés vers des secteurs prioritaires du PSE comme l'agriculture, l'hydraulique et l'assainissement, l'énergie, les infrastructures, les services de transports, la santé.

### Compte tenu de la lenteur des déboursements, quel est le taux de réalisation que vous vous êtes fixé d'ici à 2017 ?

Ces lenteurs sont imputables aux procédures dans les pays partenaires et à celles des bailleurs de fonds. C'est pourquoi, dans le cadrage macroéconomique, une hypothèse de taux d'exécution de l'ordre de 60 % a été retenue en se basant sur l'historique et les efforts d'amélioration du taux. Je suis quand même très satisfait de constater que, sept mois à peine après la tenue du Groupe consultatif

à Paris, il y a déjà des concrétisations grâce à la signature de conventions de financement, d'un montant de 970 milliards de F.CFA pour la mise en œuvre des nouveaux projets identifiés dans le PSE. Ce qui représente 26 % du total des nouvelles annonces de financement, soit un niveau d'approbation tout à fait satisfaisant, qui laisse en tout cas augurer que la totalité des engagements financiers pourra être mobilisée avant le terme du Plan d'actions prioritaires (PAP) du PSE 2014-2018. De surcroît, le niveau de ces engagements démontre, s'il en était nécessaire, l'adhésion de la communauté internationale à la vision du président Macky Sall. Le leadership du chef de l'État, la stabilité du pays, l'état de sa démocratie et la viabilité des projets déclinés dans le PAP ont convaincu.

### Quelle est la part du secteur privé dans le financement des projets prioritaires du PSE ?

Le secteur privé occupe une place importante dans la mise en œuvre de nos projets phares. La réussite de notre pari industriel permettra d'envoyer un signal fort sur la capacité de notre économie à monter en gamme, à bien se positionner sur l'échelle de la sophistication et de la diversification, à attirer les grands groupes internationaux. Que ce soit sous forme de PPP ou de projets privés purs – de préférence en coentreprises avec les nationaux pour favoriser la maîtrise des technologies et des procédés – nous avons déjà pris les devants. Un vaste programme d'accompagnement, que je crois intelligent et approprié, en faveur des investisseurs, a été élaboré afin de parvenir à servir un marché potentiel de 300 millions de consommateurs dans les pays de la Cedeao. Notre ambition à moyen terme est de faire passer les Investissements directs étrangers de 2 % à 3,5 % du PIB entre 2013 et 2018, et à deux chiffres au-delà.



La répartition du financement des projets inscrits dans le Plan d'actions prioritaires du PSE est de 62,5 % pour le secteur public et 37,5 % pour le secteur privé. Ces financements concernent, bien sûr, le secteur des infrastructures et services de transport (tramway, chemin de fer). Avec les autres secteurs clés comme l'agriculture (corridors céréaliers, fermes agricoles), l'industrie et les mines (plateformes industrielles intégrées, projet intégré sur le fer-Falémé), le tourisme (développements touristiques intégrés), l'éducation et la formation (construction de résidences universitaires), l'habitat et le cadre de vie (habitat social), la santé (Dakar Medical City), l'hydraulique et l'assainissement (réalisation d'une usine de dessalement de l'eau de mer), ceux-ci doivent nous permettre de réaliser nos objectifs de développement économique et social.

### **Quelle sera la part des banques internationales publiques et privées ?**

Les banques internationales publiques (BID, BM, BAD, BOAD, BIDD et Badea) apportent un financement important dans les engagements financiers nouveaux du PSE évalué à 1 925 milliards de F.CFA. Il s'agit pour l'essentiel de financements à des conditions concessionnelles avec un élément don d'au moins 35 % et, à un degré moindre, semi-concessionnelles avec un élément don compris entre 15 % et 35 %. Les banques internationales privées, quant à elles, financent les promoteurs des projets de PPP...

### **Néanmoins, l'essentiel du PSE doit se financer sur fonds propres. Les ressources budgétaires du Sénégal le permettent-elles ?**

La réussite du PSE suppose un effort substantiel d'investissement public. Les projections macroéconomiques ont été bâties sur une hypothèse de 64 % de financement en fonds propres. Les ressources budgétaires attendues, ainsi que le renforcement de l'investissement résultant de la rationalisation de la consommation publique, devraient permettre d'assurer ce financement. Le projet de loi de Finances rectificative pour l'année 2014, soumis à l'approbation de l'Assemblée nationale, ainsi que le projet de budget d'investissement 2015 en cours de préparation sont d'ailleurs « orientés PSE » avec des allocations budgétaires substantielles de la première vague des projets phares du PSE : corridors céréaliers, habitat social, centres artisanaux, aménagement touristique, électrification rurale, train rapide Dakar-Bamako, train rapide Dakar-aéroport AIBD, pôles industriels intégrés, etc. Le regain de croissance qui va en résulter doit générer de nouvelles recettes pour soutenir la capacité de remboursement de l'État. D'importantes mesures d'administration fiscale et de politique fiscale sont également en cours pour élargir l'assiette fiscale, mais il est important de le mentionner pour rassurer les contribuables : aucune mesure de hausse des taux n'a été simulée !

### **Plus de 80 % de l'économie est dans l'informel. Comment l'élargissement de l'assiette fiscale tient-il compte de ce handicap structurel du pays ?**

C'est vrai, le secteur informel occupe une place importante dans l'économie du Sénégal. Il contribue à hauteur de 55 % du PIB et permet de capter la plupart des initiatives de création d'emplois. L'emploi informel, qui représente plus de 60 % des emplois non agricoles, s'accroît avec l'urbanisation. La sortie du secteur informel offrirait la possibilité d'exporter facilement, à moindre

coût, avec une meilleure opportunité de grandir grâce à des commandes plus larges et régulières. Il y a donc nécessité pour l'État de fournir un meilleur accompagnement afin de libérer les initiatives et le potentiel économique dont recèlent les unités de production du secteur. Le PSE table sur une modernisation graduelle de ce secteur. En effet, l'économie sociale et solidaire figure au rang des six secteurs prioritaires identifiés et retenus dans le PSE. Les activités concernent notamment l'artisanat d'art et de confection, le microtourisme, le commerce, etc. Deux niveaux d'intervention sont envisagés. D'abord, assurer un accompagnement financier (inclusion financière) et en termes de capacitation pour les nombreux ménages dont les revenus proviennent des activités de subsistance (petit informel) de manière à les extraire de la spirale de la pauvreté. S'agissant du gros informel, nous cherchons à assurer un accompagnement à la carte pour stimuler le potentiel de créativité et d'entrepreneuriat. La modernisation graduelle de l'économie informelle et la modernisation de l'administration fiscale contribueront certainement à l'élargissement de l'assiette fiscale.

### **En 2013, l'emploi a reculé de 1,4 % dans le secteur industriel et de 1,2 % dans les services. Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

L'emploi fait partie des secteurs les moins bien suivis en termes de statistiques. En raison, justement, de la structure même de notre économie marquée par un fort poids de l'informel. Le suivi de l'emploi fait à la DPEE (Direction de la prévision et des études économiques) ne concerne que le secteur moderne, autrement dit les salariés régulièrement inscrits dans les fichiers des impôts. On doit donc insister sur le terme « salarié » eu égard à l'énorme différence entre les contractuels (exclus de l'indice) et les personnes salariées. Les premières citées sont parfois en nombre plus important que les autres dans certaines branches d'activité. En définitive, ce qu'il faut retenir est que l'emploi non salarié et informel est beaucoup plus important que ce que nous mesurons. Du coup, même si l'emploi salarié baisse, l'emploi informel (90 % à 95 % du total) peut s'accroître, et réciproquement. La destruction créatrice est donc à considérer dans le cas de l'économie sénégalaise dans son ensemble. La prochaine déclaration de politique générale du Premier ministre va permettre de consolider les acquis, tout en déclinant de façon plus exhaustive la politique de l'État en matière de création d'emplois.

### **Plusieurs réformes économiques qui figuraient dans le programme électoral (Yonnu Yokkuté) n'ont toujours pas été réalisées. Comment expliquez-vous ces lenteurs ?**

Le Yonnu Yokkuté, c'était le programme du candidat Macky Sall, mais le Président a décliné sa vision dans le PSE sans en occulter, pour autant, les objectifs ! Le PSE est un document consensuel qui a eu l'approbation de tous nos partenaires techniques et financiers, du secteur privé national et international et de la société civile. Ainsi, la promesse d'accompagner les entreprises dans leur financement a-t-elle été tenue. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Fongip (Fonds de garantie des investissements prioritaires) et le Fonsis (Fonds souverain d'investissement stratégique) ont été créés, ainsi que le Fonds de promotion économique qui a été muté en Banque nationale pour le développement économique (BNDE) pour plus d'efficacité. Pour faciliter l'accès

au crédit, nous entendons désormais consolider les acquis obtenus dans l'accompagnement des PME-PMI, notamment dans la prise en charge par la BNDE de leurs besoins en exploitation, mais aussi la consolidation des activités de garantie déjà mises en place en faveur des PME-PMI.

**Pourtant, les dotations affectées sont très en deçà des exigences, pour le Fongip, 50 milliards de F.CFA et le Foncis, 250 milliards...**

Rassurez-vous : le Fongip devrait atteindre un nouveau palier en 2015 avec la dotation du Fonds de garantie pour l'auto-emploi des jeunes (Fogarej) qui passera de 1 milliard à 4 milliards de F.CFA ! Nous avons également prévu un Fonds de garantie pour l'accès au logement (Fogalog) pour lequel au moins 5 milliards seront mobilisés, également en 2015, afin de garantir efficacement les financements relatifs à l'habitat social. De plus, un programme 100 métiers, baptisé « 100 m », destiné à accompagner les corps d'artisans, sera doté d'un montant de 3 milliards. Un « Product Program » pour les start-up et les PME/PMI en restructuration dans les secteurs stratégiques, sera doté d'un budget de 1 milliard et, enfin, un Fonds de garantie de l'entrepreneuriat féminin (Fogaref) obtiendra une dotation – initiale – de 2 milliards de F.CFA. Le refinancement des systèmes financiers décentralisés sera également poursuivi ainsi que la mise en œuvre du programme de bonification pour les

jeunes permettant de favoriser l'éducation à l'entrepreneuriat et à la formation et de promouvoir le potentiel entrepreneurial des femmes. C'est-à-dire que la politique d'accompagnement de l'État en matière de création d'entreprises ou de leur consolidation, est traduite concrètement par ces instruments de soutien aux secteurs privé et dit informel. Le but est de doter notre pays d'un secteur privé fort qui sera en mesure d'investir davantage et de participer, aux côtés des projets publics, à la mise sur les rampes de lancement de l'émergence du Sénégal.

**Êtes-vous satisfait des efforts actuels de la BCEAO, notamment pour tenter de faire baisser les taux d'intérêt ?**

Toute politique gouvernementale doit être soutenue et complétée par une bonne politique monétaire. Et, dans ce cadre, la BCEAO joue pleinement son rôle. Vous avez dû constater que ces dernières années, les mesures prises par la Banque en matière de taux directeurs ont accompagné l'économie dans sa quête de croissance. Toutefois, le secteur financier de façon générale, et particulièrement celui de la banque, obéit à des règles précises. Les banques commerciales évoquent régulièrement les contraintes liées à la disponibilité d'informations fiables et actualisées. Le président Macky Sall est très engagé dans ce domaine. Il suit tout ce qui a trait aux questions monétaires et budgétaires. ■



**CARTES**  
SECURE CONNEXIONS





**4-6 NOV. 2014**

HALL 3 & 4  
PARIS NORD VILLEPINTE®  
FRANCE



**THE GLOBAL EVENT**  
FOR PAYMENT, IDENTIFICATION AND MOBILITY

**USERS ON THE MOVE**  
EXPERIENCE INNOVATIONS

an event by  
**comexposium**  
The power of the event

Register for free at [www.cartes.com](http://www.cartes.com)  
with your code (PPARIS14)

Photo credit: Getty Images, Corbis.



Christian Josz

Chef de la mission du FMI

# MALI : VERS UN RETOUR DES CRÉDITS INTERNATIONAUX

Après avoir gelé ses crédits, le FMI a envoyé, en septembre 2014, une seconde mission d'évaluation au Mali. Son animateur, Christian Josz, fait part de ses découvertes et des progrès réalisés. Propos recueillis par David Baché



**La première mission, au printemps 2014, s'était mal passée, le FMI avait reproché aux autorités maliennes de lui avoir caché des informations. Êtes-vous, cette fois-ci, satisfait de leur collaboration ?**

Oui, cette seconde mission s'est bien mieux déroulée. Le président de la République, Ibrahim Boubacar Keïta, nous a assurés qu'il voulait laisser les difficultés derrière lui ; il a reconnu que nous étions dans notre rôle en attirant l'attention sur les écarts commis en termes de bonne gouvernance. Les autorités ont, cette fois-ci, fait preuve d'une ouverture totale.

**Vous avez eu accès à deux audits commandés par les autorités maliennes, à votre demande, au Vérificateur général du Mali et à la Cour suprême. Ces derniers ont-ils réalisé leurs travaux de manière indépendante, sans pression des autorités ?**

Complètement, et je veux d'ailleurs rendre hommage au travail de ces deux institutions et à la qualité de leurs travaux. Les autorités les ont laissés travailler de manière indépendante, sans aucune pression.

**Plusieurs dossiers avaient été soulevés par le FMI pour justifier la suspension des aides. Comme celui de l'achat, pour 30 millions d'euros, d'un avion présidentiel, hors cadre budgétaire. Avez-vous été rassuré à ce sujet ?**

Nous avons effectivement eu l'occasion de comprendre ce qui s'était – mal – passé. L'avion n'a pas fait l'objet d'un appel d'offres, les contrats d'intermédiation autour de l'appareil non plus, ce qui

constitue une entorse au Code des marchés publics. Quand les autorités ont acheté cet avion, elles n'avaient pas de crédits pour cela dans le budget national, et au moment où elles ont payé l'achat, elles n'avaient même pas en main les pièces prouvant que l'avion avait été livré ! Depuis, la dépense a été régularisée dans une loi de Finances rectificative, mais cette affaire témoigne néanmoins de manquements assez graves aux règles.

**Ces manquements laissent à penser qu'il y a pu avoir des malversations ?**

Dans le cas de l'avion... cela n'est pas clair ! Le Vérificateur général du Mali note que l'intermédiaire, qui a reçu une rémunération de 1 ou 2 millions \$, avait été nommé sans appel d'offres. Et que son contrat était mal structuré, car il était rémunéré à la commission, de 5 %. Le Mali n'avait donc pas la garantie qu'il chercherait l'avion le moins cher. Ces irrégularités ne sont pas encore tout à fait réglées en ce qui concerne le traitement budgétaire. Mais le Vérificateur est aussi arrivé à la conclusion que le prix de l'avion, s'il est dans le haut de la fourchette, correspond aux normes pour ce type d'appareil.

**Quelles sont les dépenses que les autorités ont supprimées, pour pouvoir assumer le coût de cet avion ?**

L'État a dû abandonner d'autres investissements. J'ignore lesquels, mais elles ne concernent ni la santé, ni l'éducation, ni le développement social, car le Mali a un accord avec le FMI à ce sujet. Pour autant, d'autres dépenses d'investissement en ont souffert, cela est exact.

---

**La seconde grande source d'inquiétudes réside dans un contrat d'équipement passé par le ministère de la Défense, pour 105 millions d'euros. Fallait-il, comme l'a fait le Mali, passer par un intermédiaire ?**

Non, l'audit a démontré à suffisance que cet intermédiaire n'était absolument pas nécessaire. Ce contrat de 69 milliards de F.CFA fait apparaître quelque 29 milliards de surfacturation ! La différence entre les factures *pro forma*, avant la conclusion de la transaction, établies par les fournisseurs à l'extérieur du Mali, et les factures présentées par l'intermédiaire au ministère de la Défense, montre bien ce niveau de surfacturation assez hallucinant. Certains exemples nous ont même fait sourire, comme celui de chaussettes facturées à 10 000 F.CFA (15 euros), dix fois plus que ce que paie l'armée française pour ses militaires !

---

**Cela signifie-t-il que l'intermédiaire, qui a procédé à ces surfacturations, voulait s'approprier la différence ?**

Exact, mais il ne s'est pas encore mis l'argent dans la poche ! Nous nous sommes mis d'accord, avec le gouvernement malien, pour que seules les factures *pro forma* soient payées, et que l'intermédiaire soit oublié. Suivant en cela une recommandation du Vérificateur général.

Cette transaction repose également sur une garantie de 100 milliards de F.CFA, qui a été octroyée de manière illégale. Elle est complètement contraire à l'orthodoxie budgétaire et aux principes de bonne gestion des finances publiques : les garanties doivent être données par le fournisseur pour prouver sa bonne foi, ce n'est jamais à l'État de garantir la dette d'un fournisseur vis-à-vis des banques ! L'annulation de cette garantie fait partie des engagements pris par le gouvernement pour que la coopération avec le FMI se poursuive.

---

**L'opposition malienne affirme que l'intermédiaire en question est un proche du président malien. À votre connaissance, est-ce le cas ?**

Disons que ce n'est pas très clair... L'audit du Vérificateur général montre que Monsieur Kagnassi, qui est conseiller à la Présidence, apparaît comme signataire de ce contrat ; il apparaît aussi comme mandaté par la présidence de la République pour passer des contrats d'armement. Mais dans un autre contrat déposé auprès des banques, pour la même transaction, ce n'est pas son nom qui apparaît, mais celui d'une autre personne, dirigeante de la société Guo-Star.

Or, le Vérificateur général n'a pas pu établir que Monsieur Kagnassi avait un rôle dans cette société.

---

**Pourtant, le Vérificateur général a conclu à une utilisation frauduleuse des fonds...**

Oui, à hauteur de près de 10 milliards de F.CFA, sous couvert de la garantie de l'État. Voilà quelque chose de très grave, et le Vérificateur général transmettra ce dossier à la Justice. L'intermédiaire en question a retiré de l'argent pour 1 milliard de F.CFA. Pour le reste, des transferts ont été effectués vers des sociétés basées en Côte d'Ivoire et qui n'ont rien à voir avec la transaction de fournitures militaires.

**Nous avons noué un accord pour régler l'avenir et nous avons aussi réglé le passé. Les accords entre le Mali et le FMI sont à la mesure des problèmes que nous avons à résoudre. Nous attendons un déboursement de 12 millions \$ dans les jours qui suivront notre conseil d'administration, début décembre.**

---

**Ces rapports mettent-ils en cause, directement ou indirectement, la responsabilité de personnalités importantes de l'administration malienne ?**

Oui. Au niveau du ministère des Finances, tous les comptables publics qui ont été impliqués, et la ministre elle-même, ont violé la loi de Finances.

L'ancien ministre de la Défense, Soumeilou Boubeye Maïga, qui était signataire de la plupart de ces contrats, a engagé l'État sur 89 milliards de F.CFA : c'est beaucoup plus que ce qu'il avait le droit de faire. Il aurait dû, pour de tels montants, passer par le conseil des ministres.

---

**En conséquence, allez-vous demander aux autorités maliennes de poser certains actes ? De prendre des mesures judiciaires ?**

Non. Nous nous sommes mis d'accord avec les autorités maliennes, sans aucune réticence de leur part, pour une publication des audits, qui seront mis en ligne sur le site du Vérificateur général, de la Cour suprême et de la Primature. C'est un geste très fort, car tout ce dont je vous fais état se trouve dans ces rapports.

Un autre rapport sera aussi mis en ligne sur le site de la Primature, pour informer l'opinion publique de l'état d'avancement des procédures pour appliquer la loi : une disposition de la loi de Finances précise que lorsqu'un agent public a engagé des fonds de l'État sans respecter la loi, des sanctions doivent être prises. Nous demandons à être tenus au courant des mesures qui sont prises pour appliquer la loi.

---

**Mais là vous parlez de l'avenir : sur les dossiers évoqués, aucune procédure n'est engagée, aucun responsable n'est inquiété...**

Je n'ai pas de commentaire à faire à ce sujet, il faut laisser les autorités maliennes décider de ce qu'il y a lieu de faire en la matière. Ce que nous avons demandé, c'est qu'un rapport soit mis en ligne pour informer l'opinion publique de ce qui est fait pour appliquer la loi. C'est une recommandation des deux auditeurs.

### Ces deux audits vous ont-ils appris des éléments nouveaux ?

Nous avons appris beaucoup de choses. Nous avons procédé à notre propre analyse, et nous étions parvenus aux mêmes conclusions, quant aux infractions aux Codes des marchés publics et aux lois budgétaires. Mais nous n'avons pas vocation à porter un jugement sur la manière dont les autorités maliennes respectent leurs propres lois, d'où l'utilité que ces deux organes de contrôle externe maliens aient l'occasion d'analyser les choses et de se prononcer, car leur avis fait foi.

### Le FMI exigeait aussi la modification de l'article 8 du Code des marchés publics, qui permettait aux autorités maliennes de contourner certaines règles de transparence et de concurrence. Pendant la visite du FMI, le conseil des ministres a adopté un décret sur ce point. Correspond-il à vos attentes ?

Le texte adopté nous satisfait complètement. Il a été élaboré en collaboration avec nos services, et surtout avec ceux de la Banque mondiale, par l'ensemble des autorités maliennes compétentes. C'est un texte qui comble un vide, puisque cet article 8 stipulait que les achats « Secret Défense », les achats qui correspondent aux intérêts essentiels de l'État, ne sont pas soumis aux autorités de contrôle qui vérifient la mise en œuvre du Code des marchés. Nous avons comblé ce vide juridique.

### Cet amendement permettra d'assurer une meilleure transparence dans la gestion des fonds publics ?

Oui, car nous avons fixé des seuils : en dessous de 1 milliard de F.CFA, le ministre qui fait appel à cette disposition peut passer le marché tout seul ; entre 1 et 4 milliards, il a besoin de l'accord du ministre des Finances ; au-delà de 4 milliards, il doit obtenir l'accord du conseil des ministres. Il est aussi prévu un appel d'offres. Bien sûr, celui-ci sera restreint, car on n'achète pas des armes comme on achète d'autres biens, mais il faut un appel d'offres, auprès d'opérateurs qui démontrent leur capacité technique et financière à livrer le bien. À cette condition, un État est certain d'acheter au meilleur prix.

Enfin, une liste bien limitative précise quels sont les biens qui peuvent être achetés, dans le cadre de cet article. Par exemple, un avion d'affaires comme celui qui a été acquis par la Présidence ne figure pas parmi ces biens : l'article concerne plutôt les armes, les équipements de télécommunications sensibles, la construction de casernes ou d'aéroports militaires.

Le Mali effectuera aussi un contrôle à posteriori par le Contrôleur général des services publics, de la manière dont ce décret a été mis en œuvre et de la compétitivité des prix.

### Est-ce que, au cours de cette nouvelle mission d'évaluation, le FMI s'est intéressé à de nouveaux dossiers ?

Oui. Nous avons demandé aux autorités de tout mettre sur la table, et beaucoup de choses l'ont été ! Nous nous sommes rendu compte, en dressant l'inventaire des marchés, que l'armée avait conclu, en 2014, pour 134 milliards de F.CFA de contrats, alors que dans la loi de Finances, seuls 34 milliards de crédits étaient prévus ! C'est un problème très important. Heureusement, nous nous en sommes rendu compte très tôt, au cours de notre mission. Nous avons donc réuni le Premier ministre, les ministères des Finances et de la Défense, pour réduire ces marchés. Tout ce qui n'a pas été livré a été annulé.

Nous avons aussi prêté attention à la compétitivité des prix. Nous sommes, par exemple, tombés sur un contrat d'achat de 81 camions en Chine, par un intermédiaire pour lequel la presse avait déjà fait état de surfacturations. Dix-huit camions sont déjà en cours de livraison vers Bamako, mais à la suite de nos travaux, le ministère de la Défense a annulé l'achat des 63 autres. Et pour les 18 premiers, il y a des discussions avec l'intermédiaire pour faire baisser les prix, sans quoi le contrat pourrait être cassé.

### Quel est l'impact de ces achats non prévus sur le budget national ?

Tout cet exercice d'annulation des contrats qui n'étaient pas encore lancés, de limitation des contrats existant à ce qui était livré, et de révision à la baisse des prix des contrats qui sont à l'évidence surfacturés, a permis de ramener le montant des dépenses de 134 milliards de F.CFA à 57 milliards. Restent 23 milliards, plus deux contrats d'infrastructures à 7 milliards, réceptionnés en 2014, mais pour lesquels les crédits étaient insuffisants.

Nous avons donc décidé de faire voter une nouvelle loi de Finances rectificative, en plus de celle adoptée en août, pour régulariser ces 30 milliards supplémentaires, qui seront financés en faisant recours au marché régional. L'opération va aggraver le déficit 2014, qui passera de 5,2 % à 5,8 % du budget, mais nous estimons qu'elle est nécessaire. On fait table rase du passé pour commencer sur de bonnes bases en 2015 !

### Ces nouveaux contrats militaires, sur quoi portent-ils ?

Un peu de tout, des uniformes, des blindés, des camions... il s'agit d'équipement et d'armement.

### Ont-ils été passés dans les règles de l'art, cette fois ?

Nous ne disposons pas d'audit de ces contrats, nous n'avons donc pas le même niveau de détails. Ce que je peux vous dire, c'est qu'en signant pour 134 milliards de F.CFA alors que seuls 34 milliards sont prévus dans le budget, les autorités sont retombées dans les mêmes travers que pour l'avion et le contrat de Défense. Sur ce plan-là, ces nouveaux contrats sont aussi fautifs. En ce qui concerne les surfacturations, je ne suis pas en mesure d'en juger. Nous avons néanmoins noté la surfacturation des achats de camions, et pour le reste, nous avons l'engagement que le gouvernement sera plus attentif à l'avenir.

### L'enjeu principal, pour le Mali, avec cette mission d'évaluation, est que le FMI dégage le versement de ses crédits. Et, dans la foulée, que les bailleurs qui vous avaient suivis, comme la Banque mondiale, l'Union européenne ou la France, suivent à nouveau votre exemple et reprennent eux aussi leurs décaissements. Est-ce un scénario probable ?

Oui. Nous avons trouvé un accord avec le Mali pour aller de l'avant. Le conseil d'administration interne du FMI se réunira début décembre, et c'est lui qui doit en décider. Nous avons aujourd'hui tous les éléments en main, puisque nous avons noué un accord pour régler l'avenir, avec le décret sur les achats militaires. Nous avons aussi réglé le passé, ainsi que je l'ai indiqué. Au total, les accords entre le Mali et le FMI sont à la mesure des problèmes que nous avions à résoudre. Ainsi, nous attendons un déboursement de 12 millions \$ dans les jours qui suivront notre conseil d'administration, début décembre. ■



**Lamourdia Thiombiano**

Représentant régional adjoint de la FAO, Bureau régional pour l'Afrique

# L'ASSURANCE CONTRE LES RISQUES AGRICOLES EST UN MARCHÉ PORTEUR

Représentant de la FAO, Lamourdia Thiombiano considère que l'agriculture, en Afrique, devrait susciter davantage l'intérêt des banquiers et des assureurs. En dépit des risques, identifiés, le secteur est rentable. Propos recueillis par Christine Holzbauer

## Êtes-vous satisfait du niveau de financement de l'agriculture en Afrique par rapport aux engagements pris par les États africains, en 2003, à Maputo ?

La déclaration de Maputo, dans laquelle les chefs d'États et de gouvernements africains s'engageaient à consacrer 10 % de leur budget national à l'agriculture, concerne tous les pays africains. Aujourd'hui, plus de dix ans après, force est de constater que seulement neuf pays sur 54 ont atteint cet objectif. Ce qui veut dire qu'il reste encore beaucoup d'efforts à faire. D'autant que ces investissements, les 10 %, s'ils servent à faciliter les processus administratifs dans les ministères, n'ont pas le même impact que l'appui qu'ils pourraient apporter aux paysans par le biais de crédits à l'achat d'intrants, par exemple. La qualité des allocations de fonds que les États africains accordent compte, donc, aussi beaucoup... C'est la raison pour laquelle l'Union africaine (UA) et le Nepad suivent de près les performances des agriculteurs dans des pays comme le Burkina Faso ou le Tchad.

## Pourquoi le secteur agricole est-il si faiblement financé, en Afrique ?

Les pays doivent faire face à un nombre important de priorités en même temps : santé, éducation, etc. La FAO est justement là pour assister les États à se doter des instruments devant leur permettre de faire du secteur agricole leur priorité ! Ce qui passe, d'abord, par des plans d'investissements, puis par une gestion politique adéquate et, enfin, par une meilleure allocation des ressources. En

effet, il est nécessaire d'harmoniser toutes les politiques agricoles, souvent hétérogènes, en Afrique. Nous avons donc un travail de toilettage, d'harmonisation, à réaliser entre les politiques de la pêche et de l'élevage, notamment, afin de les rendre plus cohérentes avec celles relatives aux productions végétales et à la conservation des ressources naturelles.

Toutefois, c'est dans la manière dont les États allouent des ressources que l'impact de l'agriculture pourra mieux se faire sentir au niveau macroéconomique. Le secteur agricole occupe 60 % à 70 % de la population en Afrique. Pourtant, son impact sur l'économie n'est pas bien perçu par les responsables.

## Comment expliquez-vous que les banques et le secteur privé soient aussi réticents à y investir ?

L'agriculture est considérée comme un domaine à risque à cause, notamment, des changements climatiques. S'il n'y a pas de pluie, il n'y aura pas de récolte ! Or, le travail des banques est de minimiser les risques. On comprend donc que ces incertitudes rendent ce secteur moins attrayant pour les investisseurs privés. De surcroît, il n'y a pas de bénéfices immédiats compte tenu du calendrier saisonnier des cultures dans la plupart des pays africains. Et, surtout, les bénéfices éventuels dépendent de la bonne organisation des marchés, des capacités de transformation ainsi que du transport. C'est cette chaîne de valeur que la plupart des banques n'arrivent pas à intégrer dans leur portefeuille d'investissement à l'exception de quelques banques agricoles dans certains pays africains.

## BIO EXPRESS

## LAMOURDIA THIOMBIANO UN SPÉCIALISTE DE LA SCIENCE DES SOLS



Lamourdia Thiombiano est originaire du Burkina Faso. Cet expert dans la science des sols (la pédologie) est bardé de diplômes : déjà titulaire d'un diplôme d'études universitaires générales en sciences de la terre, d'une licence et d'une maîtrise en biologie végétale et écologie, il a également obtenu un diplôme d'études approfondies en écologie et sciences des sols. À la suite de quoi il a préparé et obtenu deux doctorats : l'un en Écologie et sciences des sols à l'université d'Aix-Marseille III, complété par un doctorat d'État en Écologie et sciences des sols de l'université de Cocody, en Côte d'Ivoire.

Successivement responsable de l'équipe chargée de la prospection pédologique et secrétaire permanent du Comité scientifique du Bureau national des sols au ministère burkinabé de l'Agriculture, il dispense des cours de sciences du sol à l'université de Ouagadougou. Il est membre de plusieurs comités et missions, notamment comme responsable du Laboratoire de télédétection et d'information géographique de l'Institut de l'environnement et de recherches agricoles au sein du ministère des Enseignements secondaire et supérieur.

Il rejoint la FAO en 2002 en tant que fonctionnaire principal chargé des ressources en sols au Bureau régional pour l'Afrique (Accra, Ghana) et, en mai 2007, il devient fonctionnaire principal des ressources en sol au Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (Addis Abeba, Éthiopie). En janvier 2011, il est nommé coordonnateur sous-régional de la FAO pour l'Afrique centrale et représentant de la FAO au Gabon et à Sao Tomé. Il est actuellement représentant régional adjoint pour l'Afrique et représentant de la FAO au Ghana.

**La FAO, avec l'appui du comité directeur du Fonds auquel participe l'Union africaine, s'emploie à sensibiliser les gouvernements pour qu'ils contribuent à ce Fonds. L'essentiel est de favoriser la solidarité entre les États africains et de parvenir à mobiliser des ressources additionnelles.**

secteur agricole n'ont pas toujours été réalisés. Dans ces conditions, on comprend mieux que les banques soient réticentes à prêter des capitaux à des projets agricoles, voire même à l'agro-industrie ! Sans les garanties et contreparties de l'État, il est vain de penser que cette situation va changer, sauf pour les banques agricoles et les petites banques communautaires, dont c'est la vocation. Et pourtant, un investissement d'un dollar dans l'agriculture rapporte 10 dollars, sans parler de la réduction des crises alimentaires et, donc, de la réduction de l'instabilité...

**Pourquoi, dans ce cas, les politiques en vigueur ne garantissent-elles pas les investissements privés ?**

L'agriculture ne peut pas être isolée de la gestion d'un pays. Pour pouvoir la financer, il faut mettre en place des instruments permettant de créer un climat de sécurisation des investissements privés. C'est-à-dire qu'il faut un environnement propice avec des politiques incitatives et aussi, un code d'investissements adapté. Mais ce n'est pas tout : il faut aussi des infrastructures. Avant de produire, il faut se poser la question du système de transport existant, dans un pays donné. D'autres questions se posent : des barrages ont-ils été construits pour faire face aux éventuelles sécheresses ? ; Existe-t-il une irrigation de complément, avec des canaux d'irrigation ?

La mise à disposition de tous ces facteurs de production fait partie du rôle régalien des États, dans le cadre des investissements pour soutenir et développer l'agriculture. Malheureusement, en Afrique, les investissements de base nécessaires pour un essor du

**Le développement d'assurances spéciales pour se prémunir contre les risques agricoles ne devrait-il pas être favorisé ?**

Oui, certainement. Cette niche va se développer de plus en plus, compte tenu aussi des changements climatiques actuels. Pour l'instant, il s'agit d'un secteur encore embryonnaire en Afrique. La couverture de ces assurances diffère : elles sont très répandues en Afrique du Sud – avec des résultats très positifs – et commencent à l'être en Afrique de l'Est, au Kenya notamment. Alors qu'elles le sont beaucoup moins, voire pas du tout, en Afrique de l'Ouest, sauf au Ghana. Les assurés potentiels ne manquent pas pourtant. Ce, quelle que soit la géographie. Il s'agit donc d'un marché très porteur auquel les banques et les grandes compagnies d'assurance devraient davantage s'intéresser. Le fait de créer un environnement stable et moins risqué relève aussi de la « RSE » des entrepreneurs et des acteurs privés.

En Afrique francophone, des études ont été réalisées à la requête des organisations paysannes. Il en est ressorti que, pour améliorer

le niveau de sécurisation des producteurs agricoles, davantage de partenariats public-privé (PPP) sont nécessaires. Ces PPP représentent une opportunité pour que les petits producteurs puissent, à l'avenir, être protégés dans le cadre des systèmes d'assurance existants ou à venir !

### **La FAO pilote quatre nouveaux projets sous-régionaux du Fonds fiduciaire africain de solidarité dont 24 pays en sont bénéficiaires. Quelles en sont les priorités ?**

Selon les régions, ces projets mettent surtout l'accent sur l'emploi des jeunes, la nutrition, les maladies animales transfrontalières, la salubrité des aliments ou la sécurité alimentaire urbaine. C'est le cas, notamment, en Afrique centrale (Cameroun, Guinée équatoriale, Gabon, République du Congo, Sao Tomé-et-Principe, Tchad) où on cherche à accroître les disponibilités d'aliments produits localement par des jeunes producteurs pour les habitants des villes. En Afrique orientale, l'accent a été mis sur la promotion de la diversité de la production et des activités agricoles afin d'améliorer la nutrition et les perspectives d'emploi pour les jeunes (Burundi, Kenya, Ouganda et Rwanda). En Afrique australe, c'est le renforcement des contrôles sur la sécurité sanitaire des aliments et la lutte contre les ravageurs et maladies des plantes et des animaux pour accroître la productivité et le commerce de produits agricoles qui a été retenu (Afrique du Sud, Angola, Botswana, Madagascar, Mozambique, Namibie, Zambie, Zimbabwe). Tandis qu'en Afrique de l'Ouest, de meilleures opportunités d'emploi pour les jeunes sont au cœur des projets sélectionnés grâce notamment au développement d'une aquaculture durable et à la culture et la transformation du manioc (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée-Bissau, Nigeria, Sénégal). Pour chaque projet sous-régional, l'idée est de rechercher des solutions qui soient créatrices d'emploi : pas seulement en relation avec la production, mais aussi le long des chaînes de valeur.

### **Pourquoi ne pas avoir cherché à davantage doter ce Fonds qui détient, actuellement, à peine plus de 40 millions \$ ?**

Les quatre projets sous-régionaux ont été dotés, chacun, de 4 millions \$, soit un total de 16 millions provenant de deux ou trois donateurs. Évidemment, ce n'est pas suffisant, mais cet argent doit jouer un rôle de catalyseur afin de permettre un échange d'expérience entre les pays et les communautés. Le Nigeria, par exemple, a une très bonne expérience dans le domaine de l'aquaculture comme source d'emploi pour les jeunes, qu'il pourrait partager avec ses voisins. Ce qui veut dire que les investissements, ici, sont engagés dans des domaines où l'on peut vraiment faire une différence. Parfois, il n'est pas nécessaire d'investir de gros montants. Le Fonds a été créé lors de la Conférence bisannuelle des ministres de l'Agriculture, organisée par la FAO à Brazzaville, en 2013. Nous avons pensé qu'il s'agissait d'une voie originale et stimulante pour financer l'agriculture en Afrique ; car au niveau régional, les pays les plus riches peuvent désormais mettre des ressources à la disposition des pays moins nantis pour lutter contre la sécheresse, assurer la sécurité alimentaire et faire face aux

crises alimentaires qui pourraient survenir. La FAO, avec l'appui du Comité directeur du Fonds auquel participe l'UA, s'emploie à sensibiliser les gouvernements pour qu'ils contribuent à ce Fonds ; mais chaque pays a son propre rythme en termes de déboursement. La volonté ne manque pas de la part de nombre d'entre eux, pour autant, aucun délai ne peut leur être imposé ! L'essentiel est de favoriser la solidarité entre les États africains et de parvenir à mobiliser des ressources additionnelles.

### **Serait-il envisageable de bancariser le Fonds fiduciaire africain de solidarité ?**

Non, pas en l'état actuel des textes, car des mécanismes précis de mise en œuvre des projets ont été prévus. Concernant la mobilisation des ressources sur le terrain, la FAO pousse pour que des PPP soient développés dans chaque pays, en tenant compte des politiques agricoles déjà engagées. Si le secteur privé et le secteur bancaire peuvent être associés à la mise en œuvre de programmes nationaux permettant d'assurer la sécurité alimentaire des populations, nous devons bien sûr l'encourager. Espérons que les ressources du Fonds parviennent à stimuler et à développer de telles synergies. Ce serait alors un résultat non négligeable notamment pour accroître l'emploi des jeunes dans le secteur agricole, soutenir l'agriculture familiale et faire face aux crises alimentaires. Déjà, les ressources du Fonds ont permis d'appuyer la RCA avec des moyens de production pour améliorer la sécurité alimentaire dans ce pays en proie à une guerre civile. Face à la fièvre Ebola qui sévit en Afrique de l'Ouest, le Fonds a permis de soutenir la revitalisation de la production agricole des pays touchés par le virus (Liberia, Sierra Leone, Guinée). ■

## **Le Fonds fiduciaire africain de solidarité**

Le Fonds de solidarité, lancé en 2013 à Brazzaville, est une initiative africaine unique en son genre. Elle a pour but d'améliorer l'agriculture et la sécurité alimentaire sur tout le continent. Le Fonds comprend des contributions de la Guinée équatoriale (30 millions \$), de l'Angola (10 millions \$) et une contribution symbolique des organisations de la société civile de la République du Congo. Depuis sa création, le Fonds a déjà financé des projets au Mali, au Malawi, au Niger, en Éthiopie, en République centrafricaine, au Sud Soudan ; ils portent notamment sur le renforcement de la résilience pour les communautés rurales victimes des conflits, la réduction de la pauvreté rurale par la création d'emplois pour les jeunes, et le développement de meilleures pratiques pour l'intensification de la production agricole et animale.

Les prochaines allocations couvriront une intervention en faveur de l'avenir des jeunes ruraux africains par le biais du Nepad et d'un mécanisme de coopération Sud-Sud de l'Afrique pour l'Afrique, afin de permettre un meilleur partage des connaissances et des solutions de développement à l'échelle du continent. Administré par la FAO, en partenariat avec des collaborateurs clés, le Fonds vise à fédérer des ressources des économies les plus fortes d'Afrique pour les utiliser sur l'ensemble du continent, au profit d'initiatives déployées dans le cadre du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine de l'Union africaine. Il est géré par un comité de direction composé actuellement de représentants de la Guinée Équatoriale, de l'Angola, du président du Groupe Afrique, du président de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique, de l'Union Africaine et de la FAO.



Félicité Singa-Boyenge

Administrateur directeur général de la Fibank

## LA BÂTISSEUSE

Patronne de la Fibank RD Congo et vice-présidente du Club des dirigeants de banques d'Afrique francophone, Félicité Singa témoigne d'un parcours de battante, construit dans la constance, le travail et la quête de l'excellence. Par Fatima Sebti

**J'**ai été jugée sur la base du mérite. J'ai bâti ma carrière grâce au travail et aux résultats», commente Félicité Singa, quand on l'interroge sur son parcours.

Plus jeune, elle voulait être médecin ou architecte ; c'est donc par le plus grand des hasards qu'elle entre dans la banque, avant de devenir un acteur incontournable du secteur en RD Congo. Directrice de la Fibank depuis 2012, elle devient, en décembre 2013, vice-présidente de l'Association congolaise des banques (ACB). Fonction qu'elle occupait déjà auprès du très select Club des dirigeants de banques d'Afrique francophone. Ses amis l'appellent « la bâtisseuse ». Surnom dû au fait « d'avoir toujours transformé, réhabilité toutes les maisons dans lesquelles j'ai habité, commente-t-elle. Je dois tenir cela de mes parents. »

Après des études de sociologie à l'université de Toulouse, un diplôme d'études politiques décroché en 1984, et un DESS en 1985 à l'Institut d'administration des entreprises (IAE), la jeune femme décide de rentrer au pays. Elle devient tour à tour assistant marketing manager chez Unilever, puis assistant credit manager à l'Hôtel intercontinental de Kinshasa en 1987 et 1988.

En 1996, « l'opportunité s'est présentée de prendre les rênes de la Citibank, lors de l'indisponibilité de son directeur général pour une longue période, et d'avoir à affronter cette responsabilité alors que je n'étais pas la personne hiérarchiquement désignée pour la prendre. C'est au terme de cette gestion, appréciée par Citigroup, que j'ai été promue au rang de vice-président. » Sa carrière dans la banque est alors lancée et la reconnaissance par ses pairs ne se fait pas attendre. En 2001, elle prend la direction exécutive de la Stanbic (Standard Bank, RDC), qu'elle doit remettre sur les rails. Elle y restera 11 ans. « Nous avons, après quatre ans, récolté le

fruit de notre travail. Depuis, je suis animée par la volonté et la passion de m'attaquer aux défis et à de nouvelles expériences qui ne pourront qu'être personnellement très enrichissantes », ajoute-t-elle.

En 2012, elle est nommée administrateur directeur général de la First International Bank Sarl (Fibank), un conglomerat financier privé né en Gambie. « La Fibank a célébré ses cinq ans de présence en RD Congo en mars. Elle compte actuellement 178 employés dont un peu plus de 70 % repartis sur les six points de représentation situés dans la capitale. La banque a développé ses activités dans sept provinces : Kinshasa, Matadi, Tshikapa, Lubumbashi, Goma, Bunia et Watsa. La Fibank a été la première et la seule banque à opérer à Watsa, chef-lieu du Nord-Est de la RD Congo, pendant trois ans », précise la directrice. « La Fibank fait partie des banques régionales du continent de taille moyenne dans l'industrie bancaire en RD Congo ; elle se positionne à la 13<sup>e</sup> place sur 18 au niveau du total du bilan, et parvient à s'introduire dans le classement des tops 10 au niveau du chiffre d'affaires. »

### Un pays qui se redresse

Les résultats récents de l'institution bancaire dirigée par cette passionnée de jardinage, de lecture et de voyages sont très encourageants. En un an, les dépôts ont augmenté de 15 %, le chiffre d'affaires de 14 % et les financements de 22 %. « Par contre, la rentabilité de la banque a été impactée par les investissements dans de nouvelles agences, des charges d'exploitation encore élevées et des provisions exigées importantes », reconnaît la responsable qui assure : « La meilleure gestion des dépenses, déjà en œuvre, devrait apporter de meilleurs résultats à la fin de cette année. »

Félicité Singa mise sur les fortes potentialités



du secteur bancaire en RD Congo. « Le cadre macroéconomique se stabilise et se consolide, avec une inflation ne dépassant pas 1 % et une croissance du PIB estimée à 8,7 % à fin 2014. Le climat des affaires est jugé plus favorable aujourd'hui. Une période passionnante pour un secteur bancaire en plein essor, et qui attire toujours et encore de nouveaux investissements de banques continentales et internationales, par le biais d'acquisitions, de participations ou tout simplement de nouvelles implantations. » En dehors d'institutions financières spécialisées, d'institutions de microfinance, de sociétés financières (mobile money), de multiples coopératives d'épargne et de crédit, de messageries financières et de bureaux de change, 18 banques commerciales opèrent en RD Congo ; elles affichent à fin 2013 un total de bilan de 4 milliards \$ et un financement à l'économie à hauteur de 1,8 milliard.

Après plusieurs années de croissance accélérée, le secteur a ralenti en 2013 et 2014,

principalement en raison « d'une maturité du marché dans les grands centres urbains et d'un taux de bancarisation très faible », estimé à 7 % en 2014. « L'accès à l'épargne et au crédit est encore limité et continue à entraver le développement. Dans un pays où tout se règle encore en espèces, nous avons intérêt à exploiter et intégrer l'accès aux services bancaires via la banque mobile qui permet à un nombre de plus en plus important de personnes d'accéder aux services bancaires de base. Le taux de pénétration de la banque mobile en RD Congo est, actuellement, fonction du taux de bancarisation des fonctionnaires. Nous avons du chemin à parcourir avant de voir une large vulgarisation de ce service pourtant nécessaire, surtout dans les milieux ruraux. Le potentiel est cependant énorme au vu des 22 millions d'abonnés à la téléphonie mobile », analyse-t-elle.

## Le culte de l'excellence

Pour celle qui pratique le management par l'exemple, les qualités d'un bon directeur de banque sont multiples. « J'attache une grande importance à l'équipe, sans laquelle le succès ne peut être au rendez-vous. Cette équipe doit être composée de personnes à qui vous faites confiance et qui vous font confiance. Des personnes qui n'ont pas peur de prendre des initiatives ou du moins à participer aux décisions, qui assument leurs responsabilités, qui sont prêtes et disposées à apprendre et prêtes aux changements qui interviennent dans l'environnement du travail, disposées à travailler assidûment et enfin à bâtir leur carrière par des actes et des résultats. »

Avant tout, il faut « avoir un moral solide surtout dans notre environnement. Être accessible et disponible pour le personnel comme pour les clients. Avoir une rigueur et une discipline

dans le travail, respecter ses principes et garder les bonnes valeurs. Bien entendu avoir un minimum de connaissance et d'expérience dans le domaine bancaire », fait observer Félicité Singa. Les ressources humaines sont une donnée essentielle : « Encadrer le personnel, savoir gérer une équipe. L'amener à adhérer à la vision et à la stratégie de la banque, en définissant d'un commun accord un plan d'actions pour un résultat commun. Reconnaître et récompenser ceux qui le méritent. Réaliser les objectifs fixés et y mettre les moyens financiers et humains. Mon mode de gestion a toujours été basé sur la culture de l'excellence à tous points de vue, la bonne gouvernance, la culture de la performance et des résultats. Être un catalyseur de talents, créer des leaders qui joueront pleinement leur rôle dans la réussite de la banque et s'inscrire ainsi dans la durée. » ■

## Abderrezak Trabelsi

Délégué général de l'Association des banques et des établissements financiers

# L'HOMME QUI MURMURE À L'OREILLE DES BANQUES

Abderrezak Trabelsi est à l'origine du *leasing* en Algérie. Après avoir préparé les banques à l'arrivée de la monétique, il travaille aujourd'hui à la formation d'analystes financiers. Par Mélanie Matarese

**E**n public, son discours ressemble à ceux des cadres du gouvernement : « Le système financier algérien est solide » ; « L'Algérie est l'un des rares pays où les crédits ont connu une croissance à deux chiffres » ; « Le secteur bancaire s'est assaini. » Il ne faut pas s'y méprendre. Abderrezak Trabelsi, délégué général de l'Association professionnelle des banques et des établissements financiers (ABEF) depuis février 2012, n'a rien d'un apparatchik déguisé en technocrate à la langue de bois. L'héritage d'une culture publique et les exigences du secteur privé dans lequel il a longtemps évolué, lui ont appris à concilier bien des paradoxes. « J'ai poursuivi mes études à l'Institut national de planification et de la statistique (INPS), qui, dans les années 1970,

était gérée par la Caisse de coopération française. L'école était étiquetée "gauchisante" et nous avions comme professeurs Christian Palloix ou Samir Amin, des enseignants très marqués politiquement ! », se souvient-il.

Abderrezak Trabelsi se destinait alors à l'enseignement, dans les traces de son père, enseignant de français depuis 1948, de son grand-père maternel et de quelques-uns de ses oncles. « J'ai toujours habité dans des écoles, je voulais faire ce métier et j'avais même une aversion pour tout ce qui touchait à l'administration. » Dès 1978, année qui marque sa rupture avec la Caisse de coopération française, le jeune Sétifien commence à enseigner. D'abord à l'INPS – « C'était un véritable challenge, car nous devions assurer l'année universitaire » –

puis à l'ENA, à Sciences Po et à l'Institut des sciences économiques. « Treize ans pendant lesquels j'ai exercé un métier qui me passionnait. » Jusqu'à ce que les remous politiques de l'Algérie décident, en partie, d'une autre voie.

Avril 1990. Une loi révolutionnaire sur la monnaie et le crédit, mise au point par les réformistes du gouvernement Hamrouche, est promulguée. Elle consacre l'autonomie de la Banque centrale vis-à-vis de l'exécutif, limite par des textes l'endettement du Trésor et prévoit la création d'un Conseil de la monnaie et du crédit. À l'époque, Abderrezak Trabelsi collabore avec le Centre national d'études et d'analyses pour la population et le développement. L'ingénieur statisticien fréquente Mohamed Laksaci et Abderrahmane Hadj Nacer, respectivement



actuel et ancien gouverneurs de la Banque centrale, une institution qu'il ne tarde pas à rejoindre. « *L'administration, c'était vraiment tout ce que je détestais ! insiste-t-il. Mais il faut bien imaginer combien cette période était intense en réformes politiques, économiques, institutionnelles. La Banque centrale était en passe de bousculer les choses ! Et puis l'Algérie traversait une phase difficile. En 1991, nous n'avions quasiment pas de réserves de change, nous étions même déjà virtuellement en cessation de paiement. Nous devions absolument montrer ce que nous avions dans le ventre.* »

C'est là qu'Abderrezak Trabelsi étudie de près la santé financière du système bancaire. « *Nous avons posé les premiers jalons pour l'utilisation de la carte bancaire : il fallait amener les gens à utiliser moins de cash et faire en sorte que l'argent reste dans les banques.* » Il rend un rapport pour un projet de bancarisation et de collecte des ressources. « *L'ensemble des crédits à l'économie étaient attribués par la Banque d'Algérie. Il fallait absolument engager des actions pour permettre aux banques d'être plus agressives.* »

Le chemin emprunté l'amène à la direction de la Satim, la société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique, créée en 1995. Composée de huit banques algériennes à l'origine, elle en regroupe désormais 16, sept publiques et neuf privées, avec Algérie Poste. « *Je me suis retrouvé à la tête d'un projet qu'il fallait monter de toutes pièces, alors que dans les banques, on n'était pas capable de gérer ces ressources !* » L'ampleur de la tâche est énorme, car au-delà de l'achat de matériel, tout l'environnement est à construire : « *Permettre aux clients de retirer de l'argent dans leur banque, ce, quelle que soit l'agence, généraliser les retraits pour crédibiliser le système et même persuader les gens d'utiliser la monétique alors qu'ils y voyaient le moyen de se faire coïncider par le fisc !* », énumère Abderrezak Trabelsi. Entre 1998 et 2000, la Satim achète 150 distributeurs pour tout le pays. Aujourd'hui, l'Algérie en compte presque 3 000, mais la monétique accuse encore beaucoup de retard. Sur les 12 millions de détenteurs de comptes postaux, seuls 4 millions se servent de leur carte magnétique.

**« C'est à l'État de montrer l'exemple en introduisant en Bourse 10 % du capital des banques et des entreprises qui marchent bien. »**

## Former des analystes financiers

Ce retard ne décourage pas le délégué de l'ABEF qui voit dans « *l'ouverture du secteur bancaire à la concurrence* » et « *l'assainissement des banques* », des conditions favorables à un développement rapide. « *Le chèque fonctionne déjà très bien, pour la carte bleue, il suffit de créer un besoin.* » En juin 2014, l'ABEF propose au ministère des Finances d'installer un Groupement d'intérêt économique de la monétique, fédérant toutes les banques. Sa vocation : réguler la stratégie de la monétique dans le pays, sous la supervision de la Banque centrale qui siège au comité de direction, et parachever l'architecture des systèmes de paiement, dont le paiement en ligne. « *Tous les ingrédients sont réunis, souligne Abderrezak Trabelsi. Autant dans les années 1990, nous avions peu de spécialistes, autant aujourd'hui, les équipes sont là, formées. Il fallait juste un chef d'orchestre.* »

C'est un peu en tant que tel que le spécialiste de la finance conçoit son rôle à l'ABEF. « *Je représente les banques dans leur environnement, face aux pouvoirs public et vis-à-vis des autorités de régulation, mais l'association est là aussi pour mener des réflexions avec les établissements, les aider à monter des stratégies pour lancer de nouveaux produits, s'adapter aux nouvelles réglementations, faire face aux défis de la sécurité informatique, etc., et proposer des formations ciblées.* »

En août 2014, il décide d'ouvrir une formation au métier d'analyste financier. « *Il n'existe pas de marché financier sans analyste et chez nous, ils se comptent sur les doigts d'une main ! Nous avons besoin de gens capables de maîtriser la valorisation.* » Après avoir adhéré à l'Association of Certified International Investment Analysts, Abderrezak Trabelsi a sollicité des enseignants français pour animer une promotion de 30 personnes.

Notre homme n'en est pas à sa première initiative. Au début des années 2000, après avoir démissionné de la Satim, il s'engage dans un tout nouveau défi : l'implantation du *leasing* en Algérie, via la Arab Leasing Corporation (ALC), banque privée à capitaux algériens et étrangers (dont des fonds saoudiens). « *Alors que la réglementation ne permettait pas de telles pratiques, je suis allé voir le ministre des Finances, Abdelatif Benachenhou, et me suis engagé à prendre le risque si, d'ici deux ans, il s'engageait de son côté à changer les*

*textes. L'ALC a été créée en octobre 2001, nous avons obtenu l'agrément en février 2002 et les premiers contrats ont pu être signés en mai 2002. Deux mois plus tard, la loi de Finances complémentaire prenait en compte les dispositions pour lever les obstacles au leasing.* » Il ajoute : « *Nous avons réussi parce que le secteur privé commençait à monter en puissance, or le leasing reste le moyen de financement privilégié de la PME.* »

De cette expérience, Abderrezak Trabelsi a tiré une leçon : ne pas tout attendre de l'État, dont le rôle est de fixer un cap, et se constituer en force de proposition. Il prend en exemple le débat sur la relance du capital-investissement : « *L'enjeu dépasse le capital-investissement : on est en train de parler de la relance de tous les marchés financiers. Alors oui, c'est à la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de Bourse de donner le tempo, c'est à l'État de montrer l'exemple en introduisant en Bourse 10 % du capital des banques et des entreprises qui marchent bien, dans la téléphonie ou le secteur énergétique. Aujourd'hui, faire coter des entreprises publiques en Bourse n'est plus un tabou, mais c'est aux acteurs du terrain de prendre des initiatives !* », poursuit-il. En septembre 2014, la Cosob a annoncé que huit entreprises publiques (le CPA, trois cimenteries du groupe industriel des ciments d'Algérie, la compagnie d'assurance CAAR, Cosider, l'entreprise Hydro-aménagement et Mobilis) feraient leur entrée en Bourse.

En 2008, fatigué par les contraintes de la gestion, Abderrezak Trabelsi quitte le milieu de l'entreprise pour de nouvelles missions, comme le consulting, et de nouveaux projets, comme la création d'une société de *leasing* entre une banque locale et des institutions. Jamais très loin de ce secteur public qui l'a peut-être façonné. « *Mais il ne faut pas confondre secteur public et idéologie, nuance-t-il. Le secteur public m'a formé comme il a formé toute une génération de cadres, ce que le secteur privé, encore trop jeune, ne pouvait pas faire. Et j'espère que ce secteur public restera fort, avec une gouvernance renouvelée. Les 30 ans d'idéologie qui ont formaté les gens, c'est autre chose. Je me souviens, dans les années 1970, à l'université, on n'enseignait pas la monnaie ! Tout ce qui n'était pas Marx et Lénine ne comptait pas. Et quand les choses ont commencé à dégeler, on s'est retrouvé face à un manque de compétences, il n'y avait personne pour enseigner !* » Des anecdotes, dans le portefeuille d'Abderrezak Trabelsi, ce n'est pas ce qui manque. Il pourrait même en écrire un livre. « *Écrire ? Oui, j'y pense, confie-t-il dans un sourire. Mais j'assimile l'écriture à une fin de carrière, alors je retarde l'échéance...* » ■



# Exclusive Offer

Enjoy up to **25% OFF**

Booking offer valid only  
from Dec 15<sup>th</sup> 2014 - Jan 14, 2015

Enter Promo Code During Booking:

**EO2014**

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



# BANQUES SUBSAHARIENNES RECONFIGURATIONS INATTENDUES

Ecobank voit deux groupes, la qatarie BNQ et la sud-africaine Nedbank, monter à son capital. Atlas Mara affiche ses grandes ambitions. L'Afrique subsaharienne pourrait être le théâtre de nouveaux mouvements capitalistiques. Par Paul Derreumaux



**R**econfiguration inattendue : le terme vient du langage informatique mais, en l'occurrence, pourrait s'appliquer à deux transformations récentes du système bancaire subsaharien. La plus importante, à court terme, est sans doute celle du réseau Ecobank, marqué en septembre 2014 par deux changements capitalistiques majeurs : l'entrée en force de la Banque nationale du Qatar (BNQ) au capital de la holding du groupe et le passage de la banque sud-africaine Nedbank du statut de prêteur à celui d'actionnaire.

Pour les observateurs, la venue de la BNQ n'est surprenante que par la discrétion et les modalités avec lesquelles s'est effectuée cette opération. En effet, la banque qatarie a investi massivement en Égypte dès 2012, par le rachat majoritaire de la filiale de la Société Générale, et visait récemment une acquisition au Maroc. L'Afrique subsaharienne était donc logiquement sa cible prochaine. La taille relativement modeste des banques africaines et une méconnaissance des caractéristiques de fonctionnement des marchés dans ce périmètre, conduisent la BNQ à préférer l'entrée au sein d'un groupe déjà présent lui-même dans cette zone plutôt qu'une entrée directe dans celle-ci. L'opportunité offerte par Ecobank a amené la BNQ à franchir le pas et à réaliser

cet investissement qui la fait détenir 23,5 % du capital de la holding du groupe, ETI, pour un montant quatre fois inférieur à celui de l'opération égyptienne.

La décision de Nedbank est moins surprenante : la conversion possible en actions du prêt consenti à ETI était prévue dès la mise en place du concours, et était le schéma le plus couramment envisagé. Il aurait signifié une substitution vraisemblable du leadership des intérêts sud-africains à ceux du Nigeria au sein de ce groupe panafricain. L'arrivée de la BNQ pouvait laisser penser que Nedbank ne réaliserait pas cette conversion. Au contraire, cette dernière a annoncé, avant la date butoir qui lui était imposée, sa souscription effective à 20 % du capital de ETI, et l'a fait de belle manière, en payant ses actions en numéraire et en encaissant le remboursement de son prêt par ailleurs.

Les deux géants disposent ensemble d'environ 40 % du capital social – BNQ a indiqué qu'elle laisserait redescendre sa part à 20 % – et, compte tenu de l'actionnariat « flottant », ils sont théoriquement en mesure d'imposer la politique qu'ils définiraient en commun. Mais le jeu n'est pas aussi simple. L'« *alliance stratégique* » Nedbank-Ecobank conclue en 2008 a conduit les deux réseaux à une première

connaissance réciproque tandis que la banque sud-africaine peut être tentée de s'appuyer sur le fonds de pension de même nationalité Public Investment Corporation (PIC) qui détient 19 % de ETI, pour prendre une forte position dans la gestion d'Ecobank. BNQ pourrait chercher à tenir un rôle plus directif en raison de sa puissance financière et de l'appui qu'elle pourrait apporter au réseau subsaharien, en particulier grâce à ses connexions internationales et à sa forte présence dans le financement des infrastructures. Les actionnaires nigériens, largement majoritaires depuis l'origine, souhaitent vraisemblablement maintenir leur primauté d'influence et récolter les fruits de l'expansion du groupe. Grâce à la grande diversité de l'actionnariat et à l'absence de bloc homogène dominant, le management lui-même a été habitué jusqu'ici à une forte indépendance ; celle-ci a été utilisée pour imprimer au groupe une expansion géographique remarquable et une présence progressive dans tous les aspects de la banque commerciale.

Dans ce jeu à plusieurs personnages clés, l'équilibre reste à trouver, des aménagements institutionnels seront sans doute nécessaires et beaucoup d'alliances sont envisageables. Il faut espérer que celle qui se dégagera sera stable et acceptée par tous, pour que le groupe

puisse exploiter au mieux tous les atouts que lui donnent sa large implantation, ses moyens financiers désormais consolidés, et l'expérience de ses équipes et de ses actionnaires banquiers.

## Redistribution des cartes

Tandis que cette rude partie s'engage à l'Ouest du continent, une autre apparaît dans la zone australe autour de African Banking Corporation (ABC). Le groupe, implanté dans cinq pays, est certes plus de dix fois plus petit qu'Ecobank et n'affiche pas les mêmes performances. Il vient cependant de connaître lui aussi une reconfiguration capitalistique qui pourrait le propulser sur l'avant-scène, suite à la reprise de la totalité du capital de sa société mère par la holding Atlas Mara. Cette dernière, créée fin 2013, a mobilisé en un temps record d'importants capitaux sur le marché londonien, qu'elle ambitionne d'investir en Afrique et surtout dans le secteur financier. L'acquisition du Groupe ABC a été sa première opération, menée avec une certaine discrétion. Elle s'est accompagnée d'une prise de participation minoritaire dans une banque nigériane et dans un établissement rwandais.

Atlas Mara reste pour l'instant peu explicite quant à l'orientation commerciale et l'organisation qu'elle veut donner aux cibles ainsi conquises. Elle semble afficher en revanche une grande ambition de principe : celle de construire un groupe panafricain décentralisé, structuré autour de hubs régionaux qui couvriraient chacun une des grandes parties du continent, s'élevant ainsi en rival des réseaux actuellement les plus étendus. Si l'idée semble séduisante, son application soulève encore plusieurs inconnues majeures concernant Atlas Mara : l'importance des fonds que cette société pourra mobiliser pour l'atteinte de son objectif, la compatibilité du schéma proposé avec les contraintes réglementaires de certaines autorités monétaires des pays visés, le contenu précis du projet

industriel. Le groupe ABC, principal point de départ de la construction envisagée, dispose d'indicateurs qui demandent à être sérieusement renforcés, compte tenu des multiples changements qui ont marqué sa gestion et son actionnariat passés. Il doit aussi confirmer la rentabilité de son nouveau *business model* de banque « tout public », dans lequel il est entré depuis quelques années, et reprendre rapidement son expansion géographique. Il a besoin pour cela de ressources financières et humaines importantes, ainsi que d'un actionnaire recherchant un développement à long terme, et non des plus-values financières rapides. Les prochaines années permettront de tester le nouveau réseau sur ce plan et de voir si son actionnaire principal peut répondre à toutes les exigences du défi lancé.

Pendant que ces deux groupes vont devoir régler, dans les meilleurs délais, ces incertitudes, tout en se défiant sans doute à distance pour jouer les premiers rôles, d'autres transformations se poursuivront, en Afrique de l'Ouest. Déjà, la Banque centrale populaire (BCP), dernière venue des banques marocaines à la suite de son rachat de 50 % de Banque Atlantique, annonce sa prochaine montée à 65 % du capital de la holding de ce réseau et la création d'une filiale de microfinance. La plus puissante des banques du royaume chérifien vise ainsi à rattraper ses devancières et à élargir l'éventail de ses activités. À une échelle plus modeste, l'établissement burkinabé Coris Bank poursuit son expansion à marche forcée – créations ex nihilo au Mali et au Togo – et innove en étant la première banque de la région à ouvrir un Département islamique au sein de son activité de banque commerciale « classique ».

Après une période plutôt calme en mouvements capitalistiques et en ouverture de nouvelles banques, l'année 2015 sera donc, probablement, plus agitée. Elle montrera que la physionomie du système bancaire subsaharien est toujours en construction et susceptible de

nouvelles mutations importantes, qui ne viendront pas nécessairement des entités majeures. Il apparaît déjà qu'en Afrique subsaharienne, particulièrement francophone, l'actionnariat régional continue globalement son repli, au profit d'actionnaires extérieurs : ce mouvement, à contresens de celui des années 1990, semble difficile à inverser, en dehors d'un cataclysme bancaire comme celui qui s'était abattu dans les années 1980. Il conviendra maintenant de voir si les aménagements purement capitalistes conduisent bien à un renforcement des systèmes bancaires de la zone, autour de projets industriels solides, et dans une optique conforme aux besoins de développement des pays concernés. Les changements positifs intervenus depuis deux décennies ont en effet donné aux banques subsahariennes une croissance et une rentabilité enviables et une responsabilité accrue dans le financement des économies. Ces avancées ont servi de catalyseur à la croissance africaine et doivent être poursuivies, pour une meilleure bancarisation des populations comme pour la facilitation du financement des entreprises et des États.

Bien sûr, ces avancées génèrent leur inévitable contrepartie de solutions nouvelles à rechercher, notamment vis-à-vis de la montée et de la diversification des risques opérationnels, ou de l'élévation du coût du risque. C'est davantage à leur efficacité face à ces défis, plutôt qu'à l'identité de leurs actionnaires, que les établissements bancaires subsahariens seront jugés par leur public et par les autorités. ■

**Les changements positifs intervenus depuis deux décennies ont donné aux banques subsahariennes une croissance et une rentabilité enviables et une responsabilité accrue dans le financement des économies. Ces avancées ont servi de catalyseur à la croissance africaine et doivent être poursuivies.**





# LES SLOGANS NE SUFFISENT PAS

Pour l'économiste Dhafer Saidane, qui s'appuie sur les travaux de la Banque mondiale, la Tunisie, à l'instar d'autres pays d'Afrique, doit engager les nécessaires réformes économiques avant d'envisager un afflux massif d'investissements étrangers.

**L**a Tunisie a procédé à des transformations politiques considérables et a assuré le succès d'une révolution politique... Le moment est venu de mener une révolution économique. Le moment est venu de faire revenir les investisseurs et de faire repartir l'économie à un rythme procurant de plus amples opportunités aux Tunisiens. » Telle est la position de la Banque mondiale (BM), exprimée par Inger Andersen, vice-présidente de l'institution pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, lors de la conférence « *Investir en Tunisie : start-up pour la démocratie* ».

Dans un contexte d'appauvrissement et d'inquiétudes, la vice-présidente de la BM remercie le gouvernement provisoire pour son travail de stabilisateur de la « Révolution », mais l'invite expressément, au-delà de la politique politicienne, à accélérer le rythme des réformes économiques afin d'attirer les investissements nécessaires pour soutenir la reprise et la création d'emplois. Or, en la matière, rien n'a été fait depuis la « Révolution ». La Tunisie commence à accuser un grave retard et les Tunisiens à se lasser, voire à déchanter, face à l'immobilisme économique et financier.

Certes, les réformes économiques se décrètent. Elles se méritent, surtout. Elles ne peuvent en aucun cas se réaliser à coup de slogans. Ce n'est pas parce qu'on innove en matière de sémantique politique en utilisant des anglicismes, que les Investissements directs étrangers (IDE) seront pour autant captés.

D'ailleurs, la même Banque mondiale

conclut dans son *Bulletin trimestriel d'information économique*, que « L'Égypte, la Tunisie, l'Iran, le Liban, la Jordanie, le Yémen et la Libye sont enfermés dans un cycle de politiques inadéquates et de croissance médiocre qui empêche leur économie de connaître une croissance durable ».

## De la courbe en J à la courbe en W

L'étude montre que la situation de ces sept pays a empiré après les soulèvements de 2011 au moins sur quatre aspects fondamentaux.

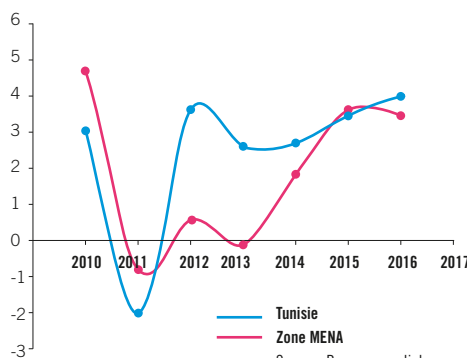
La croissance macroéconomique reste faible. Elle ne produit pas suffisamment d'emplois. Le niveau des déficits budgétaires est toujours aussi élevé. L'augmentation de la dette publique est forte. De ce fait, le financement d'investissements vecteurs de croissance est également faible.

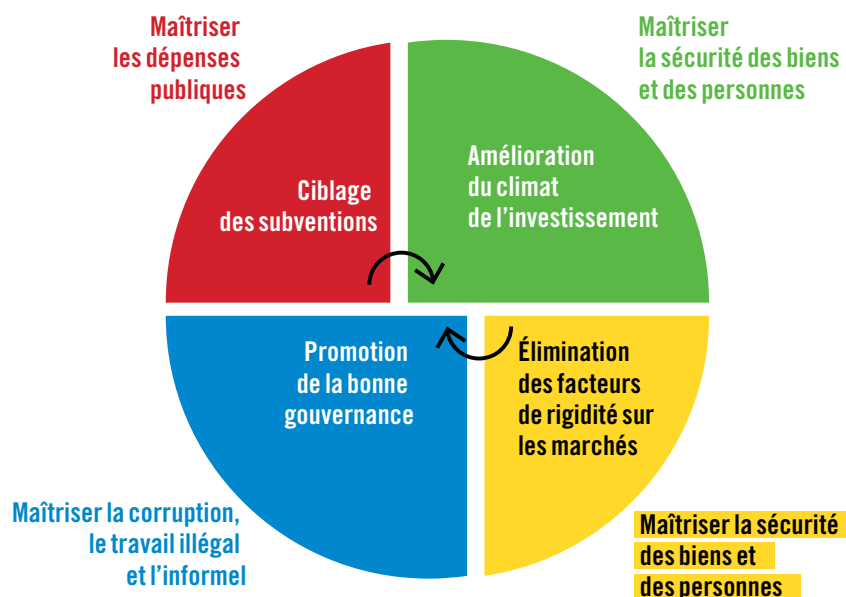
L'activité du secteur privé devient anémique. Les entrepreneurs sont aux aguets. Ils doutent et ne créent plus d'emplois. Comble de l'irrationalité, les entreprises privées brident volontairement leur croissance. Les rares emplois créés dans le secteur public sont pourvus au gré des relations personnelles. Ces pratiques sont sources d'amertume et de désenchantement parmi les jeunes. L'informel se substitue au formel. Le passage de nombreux travailleurs dans le secteur informel a pour effet de créer un vaste groupe de personnes vulnérables.

Les populations s'appauvrissent. De plus en plus de personnes sont évincées des statistiques de l'emploi. Elles se trouvent dans une situation particulièrement difficile en raison de la précarité de leurs revenus et d'un niveau de vie souvent proche du seuil de pauvreté.

Une croissance molle et atone, une population qui se paupérise, un secteur privé qui doute... Bref, la courbe de croissance en « J » que promettaient la « Révolution » ainsi que de nombreux experts, n'est pas au rendez-vous. Cette croissance, faute de réformes audacieuses transcendant les calculs politiques, serait plutôt chaotique, improbable... en « W » (voir graphique).

Tunisie et MENA : une croissance chaotique  
Taux de croissance du PIB de la Tunisie et de la zone MENA





## Tunisie et MENA : une croissance chaotique

Dans le classement *Doing Business 2014*, la Tunisie a perdu deux places par rapport à son classement de l'année 2013. On pouvait espérer beaucoup, en matière de réformes, du gouvernement « technique », qui a finalement succombé aux contraintes de la gestion quotidienne ; pourtant, le pays attendait qu'on lui redonne confiance, par une feuille de route à long terme réduisant les incertitudes.

Les pays « révolutionnaires » ont les moyens de se hisser sur une trajectoire de croissance plus rapide, mais la viabilité de leur expansion dépend beaucoup des politiques économiques choisies par les pouvoirs publics. Lili Mottaghi, économiste pour la région MENA à la BM, affirme : « Les responsables de l'action publique risquent d'adopter des politiques inadéquates, s'ils s'opposent à la mise en œuvre des réformes nécessaires en se fiant aux prévisions faisant état de perspectives favorables pour l'économie de leur pays. »

## Gare à l'optimisme béat

Des travaux ont mis en évidence une tendance à l'optimisme dans les prévisions de croissance relatives aux régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Mais ces projections ne tiennent pas compte des dernières informations disponibles, ni des ruptures qui régissent parfois l'activité économique, ni de la psychologie des hommes d'affaires qui doutent.

La Banque mondiale, dans la lignée de sa *Realpolitik* adoptée depuis plusieurs années, estime qu'il est nécessaire de prendre rapidement des mesures pour promouvoir les activités économiques indispensables au bien-être durable de l'ensemble de la population des pays étudiés. Et parmi ces mesures doivent figurer diverses réformes structurelles. Les choses sont très claires pour la BM : que les perspectives économiques à court terme soient bonnes ou mauvaises, les réformes s'imposent. Si elles ne sont pas mises en œuvre, le secteur privé, déjà très affecté, n'aura plus les moyens de résister. Or, le secteur privé constitue l'un des derniers remparts face à l'instabilité ambiante. C'est lui qui pourra contribuer à la croissance et à créer des emplois.

## Le carré magique

Le ministre tunisien des Finances a indiqué, lors de la conférence, que 22 projets seront présentés aux investisseurs étrangers pour un financement global d'une valeur de 7 milliards de dinars (plus de 3 milliards d'euros). Ces projets couvrent différents secteurs. Une importante partie d'entre eux est destinée aux régions de l'intérieur. Cette initiative est naturellement louable. Mais est-ce bien de projets dont manque la Tunisie, ou de stabilité issue de réformes respectant une feuille de route d'ailleurs largement suggérée par les instances internationales ? En d'autres termes, peut-on mettre la charrue avant les bœufs ?

La feuille de route post-révolution que

les instances internationales souhaitent voir intégrées aux politiques économiques et que devrait suivre tout gouvernement ayant été touché par le Printemps arabe se résume au respect de quatre conditions principales. Elles constituent les quatre côtés de ce qu'il conviendrait d'appeler « le carré magique post-révolution » :

1 - Ciblage des subventions et maîtrise des dépenses publiques.

2 - Amélioration du climat de l'investissement et maîtrise de la sécurité des biens et des personnes.

3 - Promotion de la bonne gouvernance et maîtrise de la corruption, du travail illégal et du secteur informel.

4 - Élimination des facteurs de rigidité sur les marchés des produits et du travail, c'est-à-dire maîtrise et poursuite de la libéralisation et de la déréglementation économique et financière dans l'esprit du « consensus de Washington ».

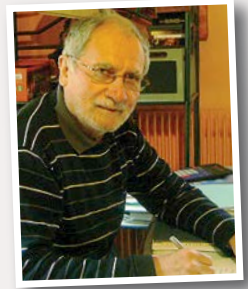
Voici ce que pense donc la BM pour la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Nous formulons le vœu que cette conférence « *Investir en Tunisie : Start-up pour la démocratie* » incitera le prochain gouvernement à se mettre sur l'orbite de ces réformes indispensables.

La marge de manœuvre est étroite. Les institutions financières multilatérales et les partenaires en font une condition nécessaire pour financer « la transition démocratique » et l'émergence des « nouvelles démocraties arabes ». C'est aussi le prix à payer pour recouvrer une confiance et une sérénité indispensables à un bon climat des affaires. Mais ne nous leurrions pas. Les investisseurs n'attendent pas le résultat des élections. Ils espèrent plutôt l'avènement d'un État fort capable de diriger un pays à la dérive, pourtant si riche d'innombrables atouts. ■

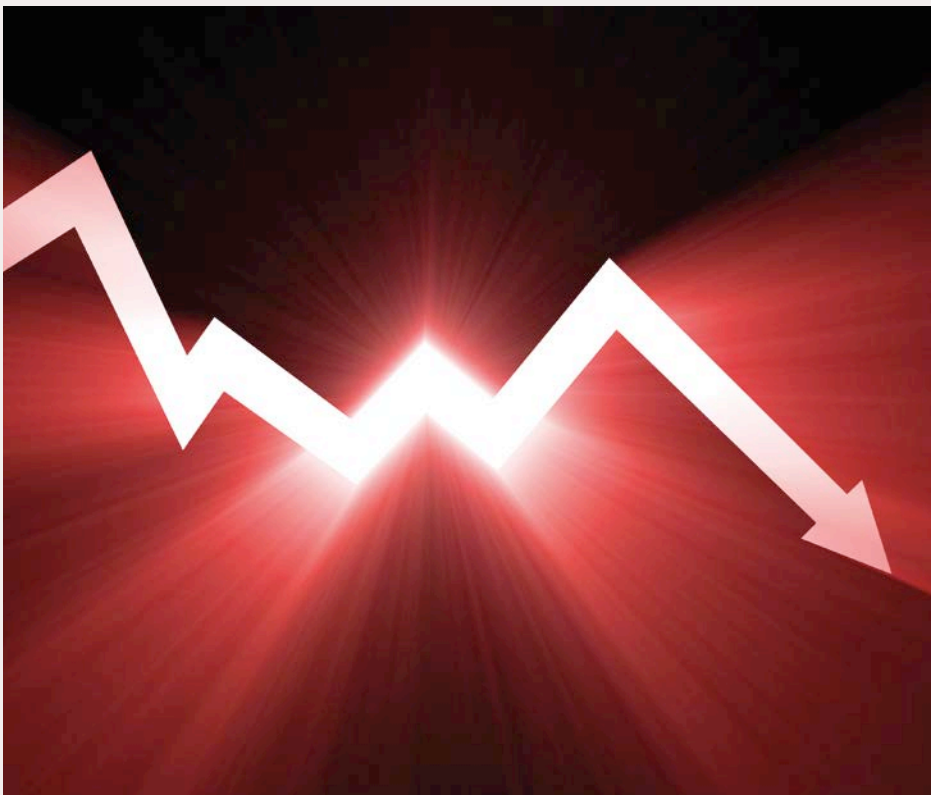


**Dafer Saïdane**  
Professeur,  
Skema Business  
School et  
université de Lille



# LES BANQUES AFFECTÉES PAR LA BAISSSE DES TAUX

À un rythme moins spectaculaire qu'en Europe, les taux d'intérêt diminuent en Afrique. Cette évolution reflète-t-elle une réduction des risques, s'interroge **Alain Le Noir** qui pointe la réduction des marges bancaires.



**P**endant 50 ans, les Banques centrales, qu'elles soient européennes ou africaines, ont eu pour priorité la lutte contre l'inflation. Véritable « maladie honteuse », une augmentation des prix supérieure à 5 % était considérée comme catastrophique pour les économies et justifiait le retour à une politique monétaire stricte (réserves obligatoires, encadrement du crédit, limites au réescompte, etc.). Laquelle se révélait souvent abusivement restrictive, parce que bloquante pour des économies de besoins, comme le sont celles des pays en développement.

Des séquelles de cette politique malthusienne demeurent notamment en Afrique, comme en témoignent les statistiques économiques publiées mensuellement par la BCEAO et la BEAC. Ces deux Banques centrales consacrent une part encore importante de leurs statistiques économiques aux évolutions et aux comparaisons entre « l'inflation dans l'Union » et « l'inflation dans les principaux pays partenaires », tandis que les statistiques sur les marchés de l'emploi sont totalement inexistantes ; les taux de chômage sont pratiquement inconnus en Afrique.



## RELANCE DES ÉCHANGES AVEC LE VIETNAM

Le forum d'été du Club des dirigeants des banques d'Afrique s'est tenu cet été à Hô-Chi-Minh-Ville (ex-Saïgon). À l'invitation de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Vietnam et avec l'appui de l'Organisation internationale de la Francophonie, ce traditionnel rendez-vous faisait suite à la visite rendue par une délégation du club à Hanoï, un an plus tôt.

Ouvert par le vice-Premier ministre, Vu Van Ninh, ce forum a réuni près de 150 opérateurs économiques du Vietnam

et des autres pays de l'Asean avec les dirigeants bancaires d'Afrique francophone, dans l'intention de promouvoir les échanges entre les deux continents. S'ils enregistrent une croissance régulière, les échanges commerciaux entre le Vietnam et l'Afrique n'en demeurent pas moins très modestes. De l'avis des responsables de la CCI du Vietnam, cette situation provient en bonne partie de l'absence quasi-totale de relations entre les banques des deux continents : « *Les opérations de règlements*

*sont l'un des obstacles majeurs au développement des échanges commerciaux entre les deux parties* », considère Vu Tien Loc, président de la Chambre de commerce. Pour procéder aux règlements, les banques transitent généralement par leurs correspondants européens, ce qui allonge les délais et surtout renchérit notablement les coûts. Une meilleure coopération entre les banques africaines des pays francophones et leurs consœurs de l'Asean doit permettre aux entreprises et aux banques de

mieux se connaître, ce qui ne pourra que renforcer les échanges. Le forum de Hô-Chi-Minh-Ville aura des suites, grâce aux accords de correspondance qui ont été passés (où qui sont sur le point de l'être) entre les banques des membres du club et leurs homologues du Vietnam et du Laos.

Le prochain événement organisé par le club se déroulera à Kinshasa les 5 et 6 février 2015 avec pour thème principal : « *L'avenir de la banque de détail en Afrique.* »

Début septembre 2014, la Banque centrale européenne (BCE), dans le but proclamé de « *ranimer les économies* » en luttant contre la déflation, nouvelle maladie de nos économies modernes, a abaissé à 0,05 % son taux directeur. Les taux des dépôts bancaires à la Banque centrale ont été fixés à -0,20 % ce qui signifie que les banques doivent payer pour placer à court terme à la BCE. Cette disposition inédite a pour but d'inciter les banques à prêter plus aux agents économiques.

Les banques commerciales ne sont évidemment pas tenues de répercuter ces baisses sur les conditions consenties à leurs clients. Elles le font, ne serait-ce que pour une raison de concurrence, tout au moins pour leurs meilleurs clients. Ainsi les crédits immobiliers sont proposés en France à 2,7 % sur 20 ans, taux les plus bas depuis 60 ans ! Les crédits consentis aux entreprises sont à peine plus élevés. Il est vrai qu'avec une inflation à 0,5 % l'an, les taux réels demeurent positifs.

En Afrique, où on continue à prétendre que les taux restent exagérément élevés, il est

aujourd'hui fréquent de trouver des taux à moins de deux chiffres. Selon les dernières statistiques publiées par la BCEAO, les crédits consentis aux particuliers affichent un taux moyen de 9,37 % et ceux consentis aux entreprises du secteur productif ressortent à 7,82 % d'intérêt seulement, et à 7,38 % pour les crédits de trésorerie, qui sont les plus courants.

Ces chiffres sont à rapprocher des taux servis aux déposants qui, toujours selon la BCEAO, étaient en moyenne fin juillet de 5,53 %, laissant aux banques une marge moyenne limitée à 2,26 points. Il est certain qu'avec une marge aussi réduite les banques ne peuvent couvrir ni leurs frais généraux (notamment les frais de personnel), ni le coût, encore élevé en Afrique, des risques.

Dès lors, on comprend pourquoi les banques privilégient de plus en plus les services à des prix parfois prohibitifs, mais qui, sans présenter le moindre risque, contribuent actuellement pour près du tiers au total de leurs produits.

Quels sont les gagnants et les perdants de

cette évolution ? Les épargnants sont a priori les plus pénalisés, puisque la rémunération de leur épargne fond comme neige au soleil. On comprend alors les orientations des placements vers d'autres formes que le classique compte sur livret (par exemple les assurances vie et les objets d'art, en France, l'immobilier en Afrique). Les entreprises sont généralement gagnantes tout au moins celles qui bénéficient d'un « *bon crédit* ». Elles le sont indiscutablement pour leurs crédits de trésorerie (découvert, escompte...). Elles n'en profitent, pour leurs crédits d'investissement, que dans la mesure où la conjoncture les encourage à investir, ce qui est rarement le cas actuellement en France et encore assez peu en Afrique.

Les véritables gagnants sont les États qui s'endettent, parfois exagérément, en Afrique, et à des taux de plus en plus bas (1 % sur dix ans en Allemagne, 1,38 % en France, mais encore entre 6 % et 7 % nets pour les émissions obligataires en Afrique zone franc).

Pour le moment, l'effet le plus positif réside dans la baisse de l'euro par rapport au dollar. Les entreprises exportatrices en sont les principales bénéficiaires aussi bien en Europe qu'en Afrique zone franc. S'agissant de celles-ci, il est surprenant de trouver peu de commentaires, chez les politiques comme chez les économistes. ■

• Alain Le Noir est vice-président de Finances sans frontières  
Conseiller du président du Club des dirigeants des banques et établissements de crédit d'Afrique.

**Les véritables gagnants sont les États qui s'endettent, parfois exagérément, en Afrique, et à des taux de plus en plus bas. Pour le moment, l'effet le plus positif réside dans la baisse de l'euro par rapport au dollar.**

# AXA AFFICHE SES AMBITIONS

La signature d'un partenariat entre IFC et AXA confirme la volonté du premier assureur mondial de poursuivre son développement en Afrique. Un marché difficile où tout est à conquérir. Par Djamila Colleu

**A**vec une croissance démographique forte et l'émergence des classes moyennes, l'Afrique représente un potentiel considérable pour les assureurs. En 2012, le marché mondial totalisait 4 613 milliards \$. L'Afrique n'en représentait que 1,6 % (secteurs vie et non vie), la plus grande part étant imputable à l'Amérique avec 33,9 %, suivie de l'Europe (33,3 %) et l'Asie (29,2 %).

Selon la Conférence interafricaine des marchés d'assurance (CIMA), organisation qui regroupe 14 pays d'Afrique francophone, le nombre de personnes assurées n'y dépasse guère 100 millions sur l'ensemble du continent; à peine 10 % des Africains sont assurés.

À terme, le marché paraît stratégique pour des groupes leaders comme AXA, présent en Afrique depuis 80 ans. En Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Cameroun, au Gabon ainsi qu'au Maghreb, AXA a des positions fortes. Première au Sénégal avec un chiffre d'affaires de 11,996 milliards de F.CFA, troisième au Maroc et en Côte d'Ivoire, la compagnie se situe en 4<sup>e</sup> position au Gabon.

Lors de sa tournée en Afrique en 2013, le PDG Henri de Castries a déclaré sa volonté « non seulement de rester présent en Afrique subsaharienne, mais de s'y développer ».

Pour Michel Hascoët, président d'AXA Maroc et Afrique subsaharienne, « l'industrie de l'assurance a un rôle clé à

*jouer pour soutenir le développement économique et social des marchés émergents. »* De son côté, Dimitris Tsitsiragos, vice-président de l'IFC, indiquait, lors de la signature du contrat de partenariat, le 25 septembre: « *S'associer avec un leader mondial comme AXA va nous aider à accélérer le développement de l'assurance, qui contribue à l'éradication de la pauvreté et au développement.* »

Axa et l'IFC vont procéder à des acquisitions communes de compagnies locales, et réaliseront en commun des investissements

ciblés. Les deux partenaires entendent créer de nouveaux produits d'assurance (vie, accidents ou produits agricoles) distribués, par exemple, à travers la téléphonie mobile.

Cet accord témoigne des ambitions d'AXA dans les pays émergents. IFC est investisseur dans de nombreuses banques et structures de micro-assurances, ce qui ouvre des opportunités d'accords de distribution. La stratégie de développement intègre cinq orientations fortes qui s'appuient principalement sur la présence et le savoir-faire acquis dans de nombreux pays africains, à travers ses filiales et son réseau, notamment AXA assistance et AXA Corporate.

Premier axe de développement: se positionner sur de nouveaux segments de marché. En termes de géographie, ce sont les pays essentiellement anglophones où le groupe n'est actuellement pas présent, qui sont visés avec le rachat de sociétés au Ghana, au Nigeria, en Éthiopie et en Angola.

En termes de clientèle, le secteur de la micro-assurance constitue un enjeu prioritaire. La CIMA a tenu en septembre 2014 une session sur la promotion de la micro-assurance, afin de sensibiliser les personnes dont les revenus modestes ne permettent pas de supporter les coûts d'une assurance classique. Selon ses conclusions, le marché de l'assurance en Afrique centrale et de l'Ouest



est caractérisé par une offre de produits trop limitée et inadaptée aux besoins de la population. D'où de fortes raisons de croire à une expansion de ce secteur, à court terme. Déjà, un rapprochement a été conclu en juin 2014 entre Micro Ensure, spécialiste mondial de la micro-assurance, et AXA.

Second axe d'orientation : l'assurance pour les femmes. Dans un premier temps, une étude sera lancée avec l'IFC afin de mieux cerner les attentes et le rôle des femmes, en tant que prescripteurs d'assurance. Cette initiative concerne dix pays émergents, dont le Maroc.

La sécurité routière, troisième domaine d'intervention, fera l'objet d'un programme pilote dès 2015, l'objectif étant d'accompagner les États dans leur gestion du risque et la sensibilisation des populations.

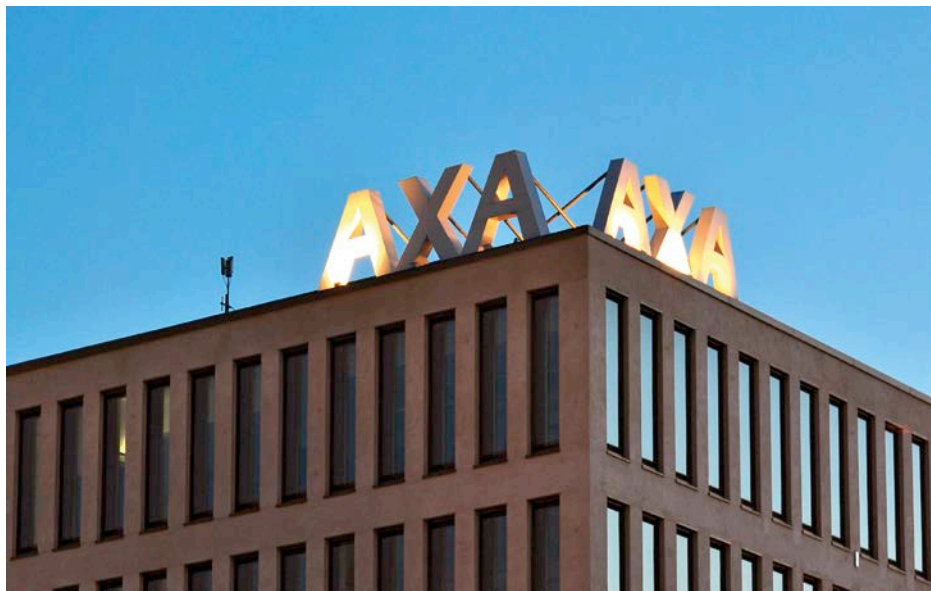
Enfin, en s'appuyant sur l'expertise de l'IFC qui finance de nombreuses infrastructures en Afrique, AXA contribuera à la recherche de solutions innovantes d'assurance pour promouvoir les infrastructures, levier de croissance économique.

## Un marché considérable, mais atomisé

Pour accélérer la distribution, le groupe envisage d'exploiter les possibilités qu'offre le très fort taux d'équipement en téléphone mobile. Aujourd'hui, ce marché connaît un succès important en Afrique subsaharienne où des opérateurs téléphoniques comme Tigo et Orange se sont lancés au Ghana et au Sénégal. Ce canal permet d'atteindre une population qui n'a pas de compte bancaire et passe par des intermédiaires dont la fiabilité reste limitée. Le paiement par mobile sécuriserait les transactions.

AXA revendique « une approche très sélective » qui s'appuie sur un ensemble de critères objectifs pour s'assurer des conditions optimales avant d'entrer dans un marché. Fournir des produits d'assurance aux entreprises, petites et moyennes, constituera également un élément clé du développement économique de l'Afrique.

L'offensive d'AXA sur le continent s'inscrit



dans un paysage où les compagnies d'assurances sont très nombreuses. Pour Christophe Roudaut, directeur général de Gras Savoye Sénégal, en charge du Sénégal, de la Mauritanie et de la Guinée Conakry, le marché est « atone ». Après une période de ralentissement, notamment du côté de l'IARD (Incendie, Accidents, Risques divers), la croissance repart depuis deux ans. Leader du marché de courtage en Afrique depuis les années 1970, la compagnie française ne cesse de se développer sur le continent avec l'ouverture de deux, parfois trois, filiales par an.

Le secteur du courtage est aujourd'hui peu encadré en Afrique. C'est pourquoi le nombre d'agréments est passé de 55 sociétés à 66 en une année. Derrière Gras Savoye, deux autres concurrents sont présents : Marsh et Ascoma.

Les compagnies d'assurances sont également nombreuses. Au Sénégal, on recense 35 compagnies, de tailles très différentes, qui pour certaines sont confrontées à des difficultés de gestion. L'augmentation du capital requis dans la zone CIMA, de 500 millions à 1 milliard de F.CFA, n'a pas eu pour effet de réduire le nombre des acteurs ; la consolidation

du marché, attendue par les professionnels, n'est pas au rendez-vous. Déjà, des discussions sont en cours pour relever le seuil à 2 milliards de F.CFA.

Derrière Allianz et AXA, le marché se partage entre des groupes panafricains dont le développement s'accélère sur le continent. Présent dans 12 pays d'Afrique, le groupe ivoirien NSIA, créé en 1995, ambitionne de s'implanter en Afrique de l'Est et de bâtir, à l'horizon 2017, le premier groupe de bancassurance.

L'assureur panafricain Saham (Casablanca), qui s'est développé en Afrique subsaharienne par le rachat de sociétés locales, notamment Colina, détient aujourd'hui 46 filiales dans une vingtaine de pays. Le partenariat avec le fonds d'investissement français Wendel s'inscrit dans une dynamique de conquête de nouvelles parts de marché en Afrique.

Après le lancement d'une filiale au Cameroun, la compagnie d'assurances marocaine Wafa lance deux filiales au Sénégal, Wafa Assurance Vie et Wafa Assurance. Née du rachat par Attijariwafa bank de la société ONA à AXA assurances – qui perd à l'époque 30 % de son chiffre d'affaires – Wafa Assurance s'appuie sur le vaste réseau de sa maison-mère.

L'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché porteur de l'assurance peut contribuer à dynamiser le secteur et le faire évoluer vers des produits innovants mieux adaptés aux attentes des Africains. Pour autant, même si la couverture continue de s'améliorer progressivement, le monde de l'assurance reste complexe sur un continent où l'anticipation des risques individuels n'est pas encore une notion courante. ■

**L'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché porteur de l'assurance peut contribuer à dynamiser le secteur et le faire évoluer vers des produits innovants mieux adaptés aux attentes des Africains.**



## Burkina Faso

# FORTE CROISSANCE ET INNOVATIONS

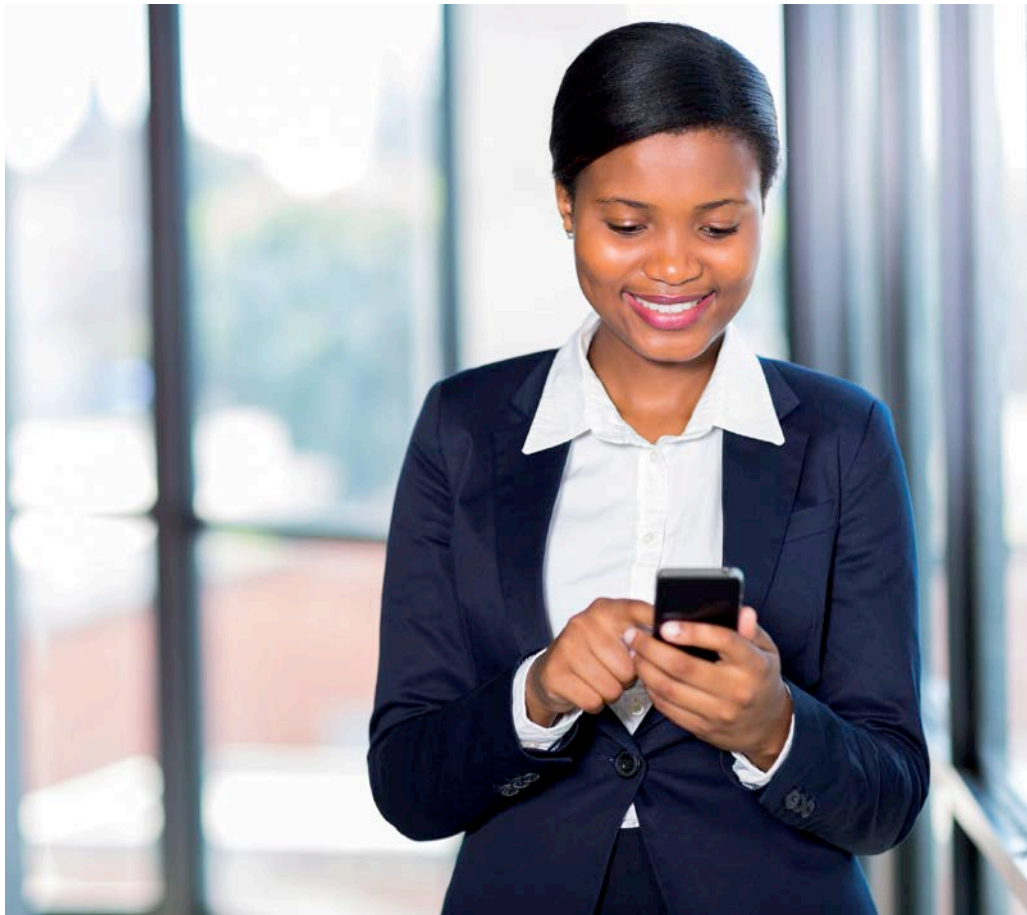
Avec 14 sociétés et un chiffre d'affaires de plus de 48 milliards de F.CFA en 2013, le secteur des assurances est en plein essor. Le Burkina Faso se démarque par la diversité de ses produits et par l'arrivée de nouveaux acteurs. Par Tiego Tiemtoré

Jackson Assurances est la dernière née du secteur de l'assurance au Burkina Faso. Sa création, fin 2013, fait suite à l'émergence de plusieurs compagnies, apparues dans le sillage de la Société nationale d'assurance et de réassurance. La Sonar avait été constituée par l'État en 1974, bien avant que le secteur ne s'ouvre à la concurrence, dans les années 1990.

La tenue de la 38<sup>e</sup> assemblée générale de la Fanaf (Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines) en février 2014 à Ouagadougou, sous le thème « *Les nouveaux horizons de l'assurance africaine* », avait été perçue par les assureurs burkinabé comme « *la reconnaissance du dynamisme du secteur de l'assurance du Burkina Faso par ses homologues africains* ». Incontestablement, le secteur se porte bien dans le pays.

L'Association professionnelle des sociétés d'assurances du Burkina (Apsab) compte 14 membres, dont cinq exercent dans le domaine de l'assurance Vie, huit dans celui des accidents, incendie, risques divers (IARD) et un dans la réassurance. Les sociétés IARD sont Allianz, Sonar, UAB, Générale des assurances, Colina Burkina, Jackson Assurances, Coris, Raynal; les sociétés Vie sont Allianz-Vie, Sonar-Vie, CIF-Vie, UAB-Vie et Générale des assurances-Vie. L'IARD représente 67 % du marché total.

En 2013, les différentes prestations payées en assurance-Vie et en non-Vie par les assureurs ont dépassé 19 milliards de F.CFA. Les





## ANDRÉ BAYALA, LE GARDIEN DU TEMPLE

Président de l'Association professionnelle des sociétés d'assurances du Burkina (Apsab), directeur général de la Sonar, André Bayala est un homme incontournable du secteur au Burkina Faso.

À la tête de la première compagnie d'assurance du pays (38 % du marché), depuis sa privatisation en 1994, il a révolutionné le secteur et suscité bien des vocations.

Cet économiste de formation dispose d'une expérience de plus de trois décennies dans le management du secteur public et du secteur privé. Il a été successivement inspecteur régional des Prix, directeur des Contrôles et du contentieux, directeur général de la Société nationale de transit du Burkina, conseiller

technique du ministre du Commerce, directeur du Bureau des affaires économiques et sociales de la Présidence du Burkina Faso...

Ancien président de la Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines (Fanaf), président du conseil d'administration de Ecobank Burkina (2003-2010), administrateur de Ecobank Mali depuis 2010, il a été nommé administrateur de Ecobank en 2013, pour un mandat de trois ans.

À 65 ans, celui qui a également été administrateur d'Africa-Re, AMSA-Assurance au Sénégal et de NIA Niger, est toujours très écouté et consulté tant par les autorités que par ses collègues, burkinabè et africains.

mastodontes du secteur que sont l'Union des assurances du Burkina (UAB) et la Sonar, s'en tirent à bon compte avec des résultats flatteurs, chacune affichant plus de 10 milliards de F.CFA en termes de chiffres d'affaires. Sur l'ensemble du marché, l'activité est passée de 20 milliards F.CFA en 2006 à 48,9 milliards de F.CFA en 2013 (soit +14 % par an). La contribution au budget public, par les taxes d'assurance, l'impôt sur les sociétés, les impôts locaux, est passée de 4,2 milliards de F.CFA en 2010 à plus de 9 milliards F.CFA en 2013.

Le *challenge*, pour la quasi-totalité des sociétés d'assurances, est d'adapter les offres et produits afin d'optimiser la prise en charge de certains besoins et contribuer à l'instauration d'une véritable culture d'assurance dans la population. Aussi, les innovations ne manquent pas et les assurés profitent d'une saine concurrence. D'ailleurs, l'Apsab ne cesse d'exhorter ses membres à sortir des sentiers battus de l'assurance classique et de développer de nouvelles branches, telles que l'assurance agricole, la micro-assurance, la banque-assurance, la couverture du secteur informel, etc. Par exemple, le Burkina Faso peut, à juste titre, s'enorgueillir d'avoir expérimenté la promotion de la micro-assurance à destination des catégories de population aux plus faibles revenus.

## L'appui des nouvelles technologies

En 2012, la Conférence interafricaine des marchés d'assurance (CIMA) avait autorisé la mise en œuvre de nouvelles lois régulant la micro-assurance. La Confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF), avec le soutien technique et financier de

l'ONG luxembourgeoise ADA, a constitué une compagnie de micro-assurance, afin d'améliorer l'offre et la distribution de services de finance inclusive en Afrique de l'Ouest. Environ 500 000 clients sont désormais couverts par le produit assurance remboursement de crédit.

De plus en plus, des produits naissent de l'utilisation de nouvelles technologies comme la téléphonie mobile pour la distribution, offrant ainsi de nouvelles niches de marché.

Ainsi, Allianz Burkina Assurances s'est engagée à innover, en misant sur la micro-assurance avec des produits tels que les assurances décès, accident et santé à travers l'un des trois opérateurs de téléphonie mobile, Airtel Burkina.

Fort de ses 4 millions d'abonnés, l'opérateur propose depuis juin 2014 un nouveau produit d'assurance (au coût mensuel de 300 F.CFA), fruit d'un partenariat avec la société MicroEnsure et Allianz Burkina. Dénommé « Airtel Mobil'Assur », il vise à améliorer le taux de pénétration de l'assurance maladie par la couverture en hospitalisation, en accident et en assurance-vie.

Grâce au partenariat avec la Générale des assurances Vie (GA-Vie), les assurés ont également la possibilité, depuis début 2014, de payer leurs primes d'assurance à travers leur téléphone mobile Airtel, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

« Moderniser et diversifier les moyens de paiement est un passage obligé qui permettra de rapprocher nos services des clients, dans le cas d'espèce par leurs téléphones mobiles Airtel », commente Simon

Pierre Gouem, directeur général de la Générale des assurances Vie.

Quant à UA-Vie, filiale du groupe international Sunu, du Sénégalais Pathé Dione, elle veut à terme, devenir le leader du secteur de la branche Vie. Aussi, a-t-elle opté pour la prise de participation dans les instituts de microfinance et la commercialisation des produits d'assurance par la téléphonie mobile.

Même si le secteur continue d'enregistrer des résultats satisfaisants, l'Apsab veut se projeter dans l'avenir en scrutant « *de nouveaux horizons pour une meilleure pénétration du marché.* » De son côté, Jackson Assurances constate que des niches sont encore à explorer, en vue de relever le niveau d'adhésion du public burkinabè aux produits d'assurance : « 40 % des véhicules, 95 % des maisons et immeubles, 99 % des deux roues ne disposent pas d'assurance », affirment ses dirigeants. L'Apsab milite pour que l'État « *rende obligatoire l'assurance des deux-roues.* » Le Burkina Faso en compte plus de 3,5 millions... ■



Des niches sont encore à explorer, en vue de relever le niveau d'adhésion du public burkinabè aux produits d'assurance : 40 % des véhicules, 95 % des maisons et immeubles, 99 % des deux roues ne disposent pas d'assurance.

## Maroc

# Wafa Assurance met le turbo hors du pays

Confortée dans sa position de *leader* des assurances au Maroc, Wafa Assurance met les bouchées doubles pour rattraper ses concurrents sur le marché africain. La société s'appuiera sur les positions fortes de sa maison-mère. Par Hind Filali

**S**ans complexes, Wafa Assurance affiche son appétit pour le marché africain. Le modèle d'une opération-pilote réussie en Tunisie a été transposé, permettant à la filiale du groupe Attijariwafa d'affirmer son ambition et sa stratégie, et de demeurer à l'affût des opportunités.

À l'occasion de la présentation des résultats financiers 2013 de Wafa Assurance, son nouveau directeur général, Driss Bencheikh, a révélé que les autorités du Sénégal avaient donné leur agrément à la création de deux filiales, Wafa Assurance Vie et Wafa Assurance. Cette implantation intervient quelques semaines après la création d'une filiale au Cameroun.

Et Wafa Assurance ne compte pas en rester là. S'appuyant sur le vaste réseau de la maison-mère, Attijariwafa bank, qui connaît un essor considérable sur le continent, la direction entend multiplier les implantations *ex nihilo* en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Congo. Les opérations antérieures, hors du Maroc, consistaient essentiellement en des prises de participation au capital, une méthode qui ne répond plus aux exigences de croissance du groupe.

En Tunisie, Wafa avait atteint 7% de parts de marché en quelques mois seulement, aidée par le réseau du groupe bancaire. Cet appui sur la maison-mère permet une pénétration des marchés plus fluide. Selon les analystes financiers qui suivent Wafa Assurance, cotée à Casablanca, l'offensive réaffirmée de la compagnie s'explique également par la pression de la concurrence.

Saham Finances avait lancé la course avec l'acquisition de Colina, s'ouvrant en une seule opération la porte d'une quinzaine de pays africains. Les concurrents marocains se devaient de réagir.

Pour les spécialistes, le développement des assurances marocaines en Afrique n'en est qu'à ses débuts : le potentiel semble important, mais il n'y aura pas de place pour tout le monde. Il est donc primordial pour Wafa de rattraper le temps perdu sur des marchés stratégiques.

Wafa Assurance et Saham Finances ne sont pas seuls dans la course : RMA Watanya semble un rival sérieux, ainsi que des *challengers* tels que le groupe Banque Populaire, un nouveau venu dans l'assurance au Maroc et en Afrique.

Bien sûr, l'appétit nouveau de Wafa Assurance s'explique aussi par la – relative – saturation du marché domestique. La position de *leader* offre des perspectives de croissance

confortables certes, mais limitées. Les relais sont à chercher en Afrique. En 2013, Wafa Assurance a enregistré un chiffre d'affaires de 5,73 milliards de dirhams (517 millions d'euros) et dégagé un bénéfice net de 780 millions de dirhams (70,5 millions d'euros, +6,7%).

Lors de la tournée du roi Mohammed VI dans plusieurs pays d'Afrique, au 1<sup>er</sup> semestre 2014, de nombreuses opportunités d'affaires avaient été conclues dans la banque, notamment pour Attijariwafa bank. En revanche, l'assurance n'avait pas particulièrement brillé. « *Il est logique que Wafa Assurance mette aujourd'hui le turbo pour se hisser au même niveau et être présente au moins sur les mêmes marchés que sa maison-mère* », note un analyste financier. Le ton est donné et l'arrivée d'un nouveau directeur général donne le signal d'une nouvelle ère dans la vie de la compagnie. ■

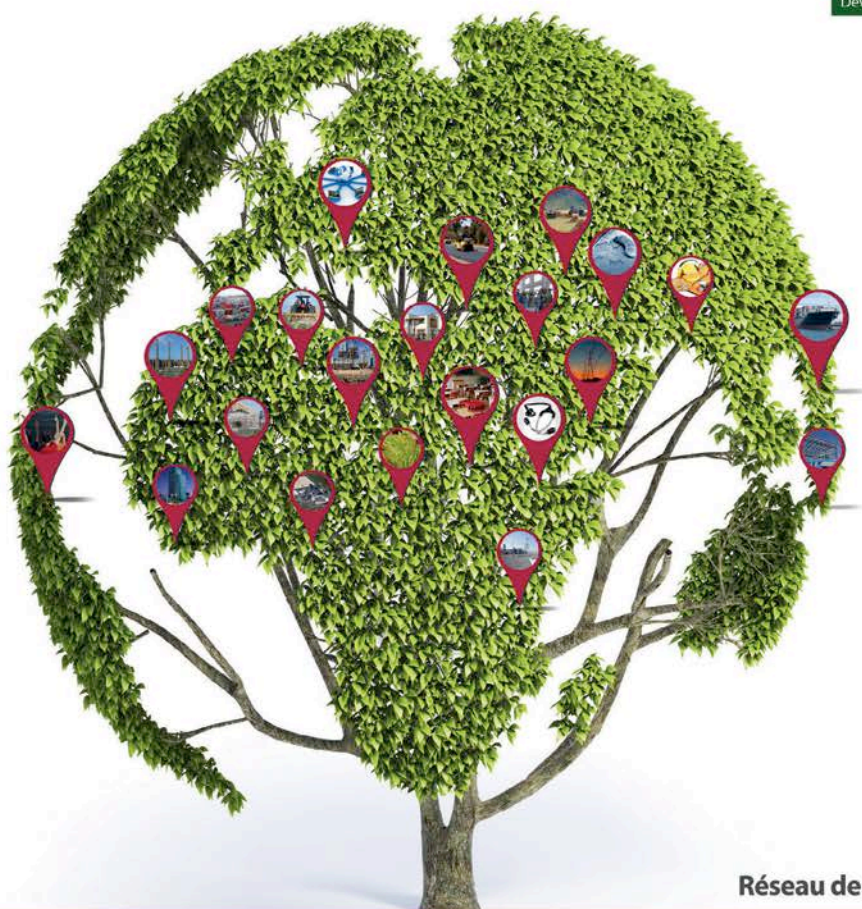
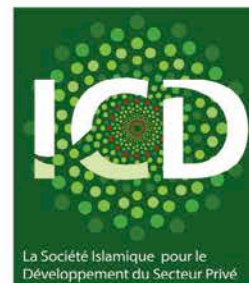
## DRISS BENCHEIKH, UN SPÉCIALISTE DES ACQUISITIONS

À l'opposé de son prédécesseur, Ramsès Arroub, le nouveau directeur général de Wafa Assurance, Driss Bencheikh, n'est pas un spécialiste de l'assurance. Bien sûr, au cours de sa carrière, il ne s'en est jamais vraiment éloigné, puisqu'il a fait ses armes dans la finance, à travers la banque et la Bourse. Avant de faire son entrée au sein du groupe ONA, devenu la Société nationale d'investissement (SNI).

Ceux qui connaissent l'homme de près rappellent que Driss Bencheikh est un spécialiste des montages financiers et du développement. Sa nomination à la tête de Wafa Assurances n'a surpris personne, d'autant que la phase de croissance de la compagnie ne nécessite un architecte de la croissance externe. Son pari : hisser Wafa Assurance au même niveau de performances qu'Attijariwafa bank dans la course africaine.



# Permettre l'Initiative Forger le Succès



Réseau de 52 Pays Membres

Développement des Institutions  
Financières Islamiques et  
l'Octroi de Lignes de Financement

Les Services Consultatifs et  
Gestion d'Actifs

Financement des Projets  
du Secteur Privé aux Pays  
Membres

Promotion d'Investissements  
Transfrontaliers

# Services Ecobank aux PME. Nous vous tendons la main pour développer votre entreprise.

En partenariat avec African Guarantee Fund et AfricSearch, Ecobank est fier de soutenir l'Africa SME Champions Forum les 11 et 12 novembre 2014 à Dakar.

Nous sommes heureux d'accueillir les PME qui ont l'ambition de poursuivre leur expansion. Parce que votre réussite est notre passion.

Rendez-vous dès aujourd'hui sur [www.africa-smechampions.com](http://www.africa-smechampions.com) pour en savoir plus.

