

# *Quinze ans Quinze leçons d'Afrique*

Chapitre I: leçons de stratégie



# 1

## *Leçons de stratégie*

- 1 ● Leçon n°1: L'Afrique est une, mais elle est aussi diverse
- 2 ● Leçon n°2 : L'environnement des affaires s'améliore mais progressivement et de manière inégale et engendre des risques d'intégrité dans l'entreprise
- 3 ● Leçon n°3 : La classe moyenne africaine bouscule les dynamiques de marché mais n'épuise pas le sujet des modèles de croissance

## ② Leçon n°2 :

# L'environnement des affaires s'améliore mais progressivement et de manière inégale et engendre des risques d'intégrité dans l'entreprise

Les index globaux comme "Doing Business"<sup>1</sup> ou "Mo Ibrahim"<sup>2</sup> retracent bien l'amélioration progressive de ce qu'il est convenu d'appeler la « gouvernance » africaine. Parmi les points à saluer, la place qu'a prise le droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) dans les pays francophones représente une amélioration importante du contexte d'intervention et une sécurité significative. Néanmoins, le contexte opérationnel demeure marqué par deux problèmes importants pour les PME et les jeunes pousses avec lesquelles nous collaborons.

**En premier lieu, traiter avec l'Etat ou des entreprises publiques demeure un risque considérable dans un grand nombre de pays.** Très peu d'Etats évitent de générer des arriérés intérieurs importants qui, dans un grand nombre de cas, conduisent à la faillite de l'entreprise créancière, faute de liquidités et d'acceptation de refinancement des créances par les banques. Malgré nos précautions, plusieurs des entreprises que nous soutenons ont été prises dans des impasses qui n'ont pu trouver de solution. Hélas, les entreprises publiques ne représentent, dans beaucoup de cas, pas un meilleur risque que l'Etat lui-même. La situation est d'autant plus préoccupante que, d'une part l'accroissement progressif de la charge de la dette publique en Afrique tend à généraliser et intensifier le problème, et d'autre part que la résolution des crises est prétexte à l'extension de la corruption : régulièrement, les agents des entités publiques concernées demandent des dessous-de-table pour régler les situations d'arriéré.

**Ensuite, la corruption évolue de manière très disparate.** Certains pays, comme le Sénégal, ont certainement connu une évolution positive. Dans de nombreux autres, la situation stagne ou empire. Dans certains de nos pays d'intervention, le phénomène est systémique. Il est bien sûr caractéristique de la sphère publique. Dans ces cas, il touche toutes les occasions de contact avec les administrations publiques (impôts, douanes, agences de régulation, ministères techniques, etc.).

1. Banque Mondiale, "Doing Business Regional Report", mis à jour annuellement

2. Ibrahim Index of Good Governance: <http://mo.ibrahim.foundation/>

Il concerne tout aussi bien la gestion des taxes diverses que toute situation où un permis, une attestation ou un agrément est nécessaire. Dans certains couples pays/secteurs, payer ses impôts est devenu même contre-productif, générant des sanctions fiscales, et créant les conditions d'une concurrence informelle puissante et déloyale : seule une existence informelle permet la conduite de l'activité économique. Mais dans certains pays, le phénomène touche également la sphère privée : les situations où des salariés d'une entreprise sont soit prescripteurs (cas des compagnies d'assurance) soit acheteurs (appels d'offre pour le BTP, grande distribution...) génèrent de manière fréquente des occasions de commissions pour ces derniers. Enfin, obtenir l'exécution d'un jugement peut s'avérer très difficile. Eviter un règlement contentieux est donc une priorité, même s'il ne faut pas l'exclure, certaines juridictions fonctionnant de manière acceptable.



### *Zoom: portefeuille I&P*

Nous avons été confrontés dans plusieurs entreprises, évoluant notamment dans le secteur financier ou stratégique de la microfinance, à des situations où des représentants de l'Etat tentaient d'intervenir dans la gouvernance et/ou des transactions en cours, sans détenir de mandat légitime, dans l'objectif de promouvoir leurs intérêts personnels. Ces situations ont été problématiques et ont généré incompréhensions, retards ainsi que des coûts non négligeables pour nos entreprises. Dans la majorité des cas, la coordination entre les actionnaires, leurs réputations et capacité de lobbying ont été essentielles pour dénoncer et faire reculer ces initiatives individuelles, et permettre à l'entreprise de préserver ses principes de bonne gouvernance.

I&P a rencontré dans son activité, autant dans les entreprises investies que dans son environnement, de nombreuses situations concrètes relevant de ces cas de figure. Dans notre activité, l'analyse de l'environnement de gouvernance est devenue une priorité pour chaque investissement. Elle s'apprécie de manière très concrète dans des couples pays/secteur et même parfois région ou ville/secteur, en fonction des personnalités mises en cause et de la situation fine des institutions. Cette analyse peut conduire à renoncer à des investissements pourtant très intéressants mais dont il apparaît qu'ils ne peuvent être conduits que dans un contexte informel, ou qu'ils s'assortissent de risques ou d'aléas financiers ou moraux qui ne peuvent être assumés.

*L'analyse de l'environnement de gouvernance est devenue une priorité pour chaque investissement*

Dans une perspective macroéconomique, cette situation est d'autant plus préjudiciable que malgré un relèvement de l'investissement public dans la période 2000 – 2015 (démenti ensuite dans les pays pétroliers à la suite de l'effondrement des finances publiques), l'effort d'équipement collectif est demeuré presque partout insuffisant pour suivre la croissance démographique. De ce fait, les secteurs de l'énergie, de l'eau, des transports, mais aussi de la santé et de l'éducation, connaissent des défaillances profondes, tandis que, dans nombre de pays, la sécurité quotidienne demeure un enjeu pour les populations, surtout pour les plus pauvres. La légitimité de l'Etat et des collectivités locales demeure donc souvent précaire. Elle représente une faille importante pour la consolidation de la démocratie.

### Gérer l'intégrité, une mission intégrale.

Le contexte africain est marqué par des risques d'intégrité exceptionnellement élevés, en comparaison avec les marchés des pays industrialisés. Nous avons déjà relevé que la corruption était répandue, quoique disparate suivant les pays et les secteurs, et touchait aussi bien les activités publiques que privées. Les risques de fraude affectent aussi la vie interne de l'entreprise. Dans un environnement de très grande pauvreté, et dans un contexte où la pression sociale est élevée sur les salariés pour soutenir des familles très élargies, ces derniers sont soumis à de grandes tentations et les entreprises à de grands risques. Ce phénomène touche bien entendu les entreprises africaines aussi bien qu'internationales. Les sociétés soutenues par I&P ont été fréquemment confrontées à des situations difficiles et parfois à des pertes importantes du fait de problèmes d'intégrité : vols, fraudes internes, activités commerciales occultes au sein même de l'entreprise... Nos entrepreneurs partenaires font face à de grands défis.

*Dans le contexte africain, la fonction des Ressources Humaines est tout aussi clé que la fonction financière*

Sans qu'il existe de remède absolu et miracle à ces situations et ces risques, durant ces quinze années, certains commandements se sont dégagés pour notre activité d'investissement, qui permettent de mieux les gérer.

**Premier commandement : les Ressources Humaines au-dessus de tout mettras.** Les risques d'intégrité à l'intérieur de l'entreprise sont en effet d'abord des risques liés aux personnes. Les réduire suppose une vision globale de l'entreprise et spécifique à chaque personne tout à la fois, qui implique une excellente politique de ressources humaines. Autant que la fonction financière, dans le contexte africain, cette fonction est clé pour gérer les risques humains. Pour les entreprises d'une certaine taille, le DRH est ainsi une personne fondamentale dans l'entreprise dont le recrutement et le contrôle doivent donner lieu à une focalisation importante. Le DRH doit aider le chef d'entreprise à construire une politique humaine qui doit créer l'adhésion à l'entreprise chez les salariés, assurer un parfait alignement des intérêts entre eux et celle-là, et créer la transparence. Pour les entreprises n'ayant pas la taille critique pour mettre en place une direction des ressources humaines, la sensibilité du dirigeant d'entreprise à ces problématiques est essentielle. Les contextes de méfiance et les sentiments d'exploitation par les salariés font le meilleur lit pour la fraude. Mais cela ne suffit pas. La politique RH doit permettre de s'assurer qu'aucun clan, sur une base ethnique ou autre, ne se fabrique une situation ou de fait il contrôlerait des processus essentiels à l'entreprise, ou des circuits de facturation comme de paiement.



**Second commandement : des procédures strictes toujours imposeras.** La culture de management française n'est pas toujours très stricte sur les procédures. Elle préfère reposer sur une motivation générale du salarié, la fixation d'objectifs, et laisser les collaborateurs, quand c'est possible, le choix des moyens pour parvenir aux fins. Le contexte africain est moins propice pour l'instant à ce mode de fonctionnement. Dans certains cas et pays, le salarié peut être encouragé par son environnement à voler l'entreprise, sans que cela soit forcément perçu comme immoral. Et dans tous les cas de figure il vaut mieux créer des situations où, quelle que soit la volonté morale du salarié de ne pas procéder à un détournement, il lui soit impossible de facto de le faire. Le contexte managérial africain doit donc conduire à instaurer des règles strictes, détaillées, précises, décrivant à la fois l'objectif et la manière de l'atteindre, permettant des contrôles fréquents, d'y brancher des audits formels et de limiter les pouvoirs de décision discrétionnaire en bas de la hiérarchie. La construction des processus doit tenir compte du fait que les commissaires aux comptes sont inégalement fiables. Des complicités peuvent s'établir aisément entre des salariés d'entreprises différentes ou de la banque de l'entreprise. Il convient donc de s'assurer que les environnements de contrôle et les processus de ses clients, de ses fournisseurs et de ses banquiers sont corrects.

**Troisième commandement : le cash toujours suivras.** Le contrôle des circuits de cash est encore plus essentiel en Afrique qu'ailleurs. Bien que les systèmes facturés et documentés soient pour la plupart falsifiables, les échanges de cash, pour les dépenses comme pour les recettes, constituent d'énormes zones de vulnérabilité. Il convient, soit de les supprimer, soit de les surveiller de manière obsessionnelle. La généralisation des paiements par monnaie mobile représente à cet égard une opportunité considérable.

**Quatrième commandement : formel toujours resteras ou deviendras.** L'informalité caractérise l'économie africaine. Y échapper est difficile : les clients, par exemple, sont susceptibles de ne pouvoir et ne vouloir régler qu'en cash, en échappant, notamment, à la TVA. Nombre des prestataires peuvent vouloir également rester en dehors des circuits de la banque. Quand il n'est pas possible de faire autrement, le contrôle minutieux des circuits de cash s'impose, comme nous venons de l'évoquer. Mais il convient de lutter pour, systématiquement, faire rentrer ces circuits informels dans la formalisation, même si certains coûts peuvent être subis de ce fait. Les circuits informels représentent en effet des risques comptables, d'intégrité, et fiscaux très significatifs et dont la réduction est impérative.

*Notre deuxième leçon d'Afrique est relative à la gestion de la précarité de gouvernance et du risque d'intégrité qu'elle fait peser sur l'entreprise. Il convient d'éviter aussi souvent que possible les situations de contact avec l'Etat ou des entités publiques et de préférer les activités purement privées, du côté des clients comme des fournisseurs. Cette règle générale peut souffrir des exceptions qui doivent être soigneusement étudiées et justifiées avant l'investissement. L'analyse des situations concurrentielles des projets d'investissement doit comprendre la situation fiscale et douanière du secteur. La concurrence actuelle et future du secteur informel doit être d'autant plus finement regardée que le marché domestique est protégé par des barrières douanières ou soumis à des taux de TVA ou de taxes diverses importants, en particulier pour des activités B2C. La situation de dépendance vis-à-vis de fournisseurs ou clients privés doit être également étudiée de près et donner lieu à une évaluation juste, précise et complète des risques d'intégrité. Se mobiliser pour les gérer est un impératif managérial que l'investisseur partage avec l'entrepreneur. Leur réduction peut être obtenue notamment en suivant quatre commandements : les RH au-dessus de tout mettre ; des processus stricts toujours instaurer ; le cash toujours suivre, et réduire ; formel, toujours rester ou devenir.*