

Mai - Juin 2016  
# 5



# Newsletter Club Afrique



## PARCOURS MANAGER

Soraya Mellali  
MBA, IAE Paris, 1985  
Administrateur / Executive Director  
Banque Africaine de Développement, (BAD)

## DANS CE NUMÉRO

Entretien avec .....	2
PARCOURS ENTREPRENEUR .....	5
PARCOURS MANAGER .....	9
FINANCEMENT DES PME .....	13
ON EN PARLE.....	15
PROMOTION ALUMNIS IAE PARIS	
EN AFRIQUE.....	16
PARTENARIAT.....	17
SOIREE MANAGEMENT	
CLUB AFRIQUE .....	18
PHOTO.....	20
CITATION DU JOUR.....	21
CONTACTS.....	21



## PARCOURS ENTREPRENEUR

Vanndana Sungkur  
Associée - Fondatrice  
M&S Capital Partners  
MBA IP, IAE Paris, 2012



## LA QUESTION DU FINANCEMENT DES PME

Félix Landry Njourné  
Head of Commercial Banking  
Ecobank Cameroun  
MBA, IAE Paris, 2015

CONFÉRENCE DU 22 Juin 2016

LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AFRICAINES ?

Avec Benoit Gruber (Master 2 Marketing, IAE Paris)

VP Product Marketing Enterprise Market solution chez Sage

## 5 QUESTIONS à Félix Landry Njourné

### EDITORIAL

#### LE NERF DE LA GUERRE

L'accès des entreprises au financement reste relativement difficile, en Afrique Subsaharienne malgré les nombreuses mesures prises par les états pour y remédier : mise en place de banques pour les PME, incitations fiscales pour les cotations en bourse.....

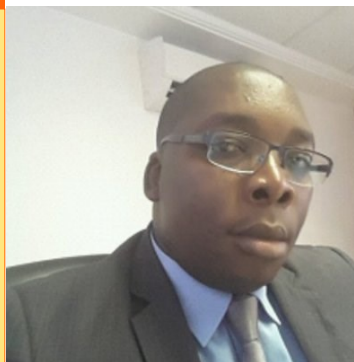
Face à ce constat, nous avons décidé de donner la parole à 3 alumnis opérant en Afrique dans le secteur de la finance.

A travers leurs contributions respectives, vous pourrez découvrir les différentes solutions de financement, proposées par les structures auxquelles ils appartiennent pour répondre aux besoins de financement des entreprises en Afrique.

A l'issue de la lecture de cette newsletter nous espérons que vous aurez un début de réponse aux problématiques inhérentes au financement des entreprises en Afrique.

Bonne lecture

**Léon Fodzo**



**Félix Landry Njourné**  
**Head of Commercial Banking**  
**chez Ecobank Cameroun**

Diplômé MBA de Sorbonne Graduate Business school (IAE Paris) en 2015 et d'un Master 2 en Management Général de l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. J'ai par ailleurs un DESS en Finance de l'université de Douala et un Certificat en « General Management : Executive Program » de l'Université de Georgetown aux USA.

Après Trois années passées à la Direction Financière de NESTLE Cameroun entre 2001 et 2004, j'ai rejoint Ecobank Cameroun où j'ai occupé diverses fonctions dans la Finance et la Direction du Risque entre 2004 et 2008. En 2008 j'ai été détaché comme Directeur Financier de la Filiale du Congo Brazzaville qui démarrait alors ses activités. En Juillet 2011, je reviens au Cameroun où j'occupe le poste de Directeur Financier pour le Cameroun et la zone Afrique Centrale (couvrant 7pays). Depuis le 01/04/2016, je Dirige le pôle Banque Commerciale (en charge des solutions de financements et de services bancaires pour les PME et les entreprises locales de taille moyenne) chez Ecobank Cameroun.

**Club Afrique Alumni IAE Paris : Pourquoi d'après vous, les besoins en fonds de roulement des PME sont difficilement financés en Afrique par les banques ou fonds d'investissement ?**

De façon générale les principales raisons sont les suivantes :

**Club Afrique Alumni IAE Paris : Pouvez-vous vous présenter aux lecteurs ?**

Diplômé MBA de Sorbonne Graduate Business school (IAE Paris) en 2015 et d'un Master 2 en Management Général de l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. J'ai par ailleurs un DESS en Finance de l'université de Douala et un Certificat en « General Management : Executive Program » de l'Université de Georgetown aux USA.

## 5 QUESTIONS à Félix Landry Njoumé

- ◆ La forte asymétrie d'information qui existe entre les promoteurs des PME et les banquiers notamment sur la fiabilité des états financiers, et sur la gouvernance.
- ◆ La porosité des frontières entre le patrimoine personnel du promoteur de la PME et son entreprise.
- ◆ L'inexistence d'outils fiables permettant aux banques de connaître les comportements de paiement de la PME ne donnant que peu de visibilité sur leur solvabilité. Dans certains pays les centrales des risques ou centrales des incidents de paiement sont soit inexistantes soit inopérantes.
- ◆ Le niveau de garanties sollicitées qui augmente le coût du crédit pour la PME vient rétrécir le nombre de candidats au financement

[Club Afrique Alumni IAE Paris : Comment expliquez-vous la faible présence des entreprises locales sur les bourses de valeur en Afrique Subsaharienne ?](#)

En Afrique subsaharienne, il existe un nombre important d'entreprises locales de petite taille. Pour ces entreprises, les coûts d'une introduction en bourse sont prohibitifs et très souvent ces entreprises ne sont pas structurées pour faire face aux critères requis pour une introduction en bourse notamment sur les exigences en matière de comptabilité, de reporting et de gouvernance d'entreprise. Ce qui explique pourquoi seuls quelques champions locaux et les filiales de grands groupes multinationaux sont présents sur les bourses de valeur.

[Club Afrique Alumni IAE Paris : Les Private Equity ne se positionnent que sur des entreprises mûres délaissant les activités de capital-risque et de capital amorçage en Afrique, comment l'expliquez-vous ?](#)

Il convient de préciser pour vos lecteurs ce qu'est le capital Amorçage : Il s'agit du premier apport en capital d'une entreprise ; les fonds sont parfois réunis avant la création même de l'entreprise et servent à financer les frais préalables à la mise sur le marché des premiers produits de la société ; business plan, conseils juridiques, loyers....

Le délaissement du Capital risque et du capital amorçage s'explique principalement par 2 raisons :

- ◆ D'une part l'asymétrie informationnelle évoquée plus haut entre les promoteurs d'entreprise et les Firmes de private Equity,
- ◆ Et d'autre part les entreprises en amorçage, même prospères, sont souvent à la limite de l'informel, or la proximité et l'accompagnement sont indispensables dans le cadre de financement par les private equity

## 5 QUESTIONS à Félix Landry Njourné

Club Afrique Alumni IAE Paris : La tontine, en Afrique subsaharienne, est souvent une source alternative de financement des PME en phase d'amorçage, pensez-vous qu'il soit possible de la rendre plus formelle et d'en faire un puissant outil de financement en Afrique dans les années à venir ?

Il est en effet possible de rendre les tontines plus formelles. Dans certains pays elles s'organisent déjà en associations légales évoluant dans un cadre réglementaire bien défini et procèdent à des investissements par prise de participation dans des projets, mais cela suffira-t-il à en faire un puissant outil de financement ? On peut en discuter. Le problème du financement de la PME en amorçage réside véritablement dans sa capacité à évoluer dans un cadre formel et à réduire les écarts d'information entre les promoteurs de la PME et les investisseurs potentiels. Et là, c'est tout aussi bien les pouvoirs publics que les promoteurs de PME qui doivent jouer le jeu.

## PARCOURS ENTREPRENEUR

### Parcours Entrepreneur

Nous donnons la parole à un alumni de l'IAE Paris, qui évoque son parcours d'entrepreneur sur le continent africain ou en direction de l'Afrique.



**Vanndana Sungkur**  
Associée - Fondatrice  
M&S Capital Partners  
MBA IP, IAE Paris, 2012

Club Afrique Alumni IAE Paris :

Pouvez- vous présenter aux lecteurs de la newsletter ?

Franco-mauricienne née à Paris, c'est à l'âge de huit ans que je m'installe avec ma famille à Maurice.

Après un parcours scolaire français, je suis rentrée à Paris pour mes études tertiaires en commerce international à l'ENC Bessières. Mon parcours professionnel a démarré à la Société Générale en 2003. En 2005 j'ai rejoint Swissquote Bank à Genève, en tant que trader.

De retour à Maurice pour des motivations personnelles en 2007, j'ai intégré le groupe Cim Asset Management qui fut une expérience me permettant d'acquérir une connaissance accrue du global business ainsi que de développer un solide réseau avec des experts de ce secteur et des investisseurs régionaux. Nous y avons créé le premier département de Foreign Institutional Investors lorsque Cim Assets Management souhaitait, à travers celui-ci, permettre aux investisseurs étrangers d'accéder au marché boursier indien.

J'ai par la suite été embauchée par Bank One, en tant que manager du département Private Banking et Wealth Management, puis recrutée par un chasseur de têtes en vue d'intégrer une compagnie de gestion de patrimoine nouvellement implantée à Maurice. Un parcours enrichissant qui m'a amenée à créer ma propre entreprise, M&S Capital Partners, suite à ma rencontre avec Catherine Mitaine, associée fondatrice.

Club Afrique Alumni IAE Paris : En 2012, vous avez été finaliste du Prix International du projet professionnel MBA IP, quel était le sujet de votre mémoire ? quels enseignements avez-vous tiré de cette thèse ?

Le sujet du projet était justement la création de notre cabinet de fusion-acquisition dédié à la zone océan Indien et à l'Afrique. Projet innovant et passionnant à la fois. Catherine et moi avons en parallèle démarré nos activités et nous étions vraiment dans le concret.

## PARCOURS ENTREPRENEUR

Club Afrique Alumni IAE Paris : Revenons à votre parcours d'entrepreneur, présentez-nous les structures que vous dirigez à ce jour et les motivations ayant débouché à leur création ?

Je dirige actuellement 3 structures, avec mes associés, Catherine Mitaine et Augustin de Seze, toutes basées à Maurice et ayant pour objectif commun de faciliter la création et/ou l'implantation de sociétés innovantes dans la région de l'Afrique-Océan Indien.

MS Capital Partners est un cabinet de conseil en fusion-acquisition qui accompagne les entreprises souhaitant développer leur activité ou s'implanter dans la région Afrique - Océan Indien. Le cabinet MS Capital Partners propose une offre de service globale, incluant la finance d'entreprise, la stratégie d'implantation à l'international, l'accompagnement stratégique ainsi que des services de family office.

InvestPlace, start-up créée à la fin de l'année 2015, est une plateforme digitale de mise en relation professionnelle unique en son genre dans la région. S'adressant aux entrepreneurs, investisseurs et experts de l'Afrique-Océan Indien, InvestPlace a pour objectif de connecter ces professionnels afin de favoriser le financement et le développement de projets innovants dans la région.

Ascent, qui propose un service dédié d'implantation pour les personnes physiques dans la zone Océan Indien.

Nos trois structures sont dédiées aux PME de la zone, et nous nous adressons à un public très large d'entrepreneurs, d'investisseurs et d'experts.

Club Afrique Alumni IAE Paris : Les entrepreneurs en Afrique et dans l' Océan Indien, font souvent face à des difficultés de financement, quelles solutions pouvez-vous leur apporter ? quel est le montant minimum des opérations sur lesquelles vous intervenez ?

*« ... Notre rôle, via des structures telles qu'InvestPlace, est justement d'accompagner les entrepreneurs dans leur recherche de financement, notamment en les mettant en relation avec des investisseurs du monde entier. En ce qui concerne le montant des opérations, nous travaillons sur des tickets d'investissement de USD 100,000 minimum.*

Alors que la zone Afrique-Océan Indien est une région à très fort potentiel, il existe en effet, une barrière financière à l'entrée sur le marché pour les entrepreneurs. Notre rôle, via des structures telles qu'InvestPlace, est justement d'accompagner les entrepreneurs dans leur recherche de financement, notamment en les mettant en relation avec des investisseurs du monde entier. En ce qui concerne le montant des opérations, nous travaillons sur des tickets d'investissement de USD 100,000 minimum.

## PARCOURS ENTREPRENEUR

Club Afrique Alumni IAE Paris : Quel est par exemple, la procédure suivie par un entrepreneur qui frappe à votre porte avec un projet de financement en Afrique subsaharienne ? et comment rémunérez-vous votre prestation ?

Une première rencontre, ou un premier entretien est organisé afin de définir le besoin de cet entrepreneur : volonté de céder, de trouver un partenaire stratégique ou de simplement lever des fonds. De cet objectif, nous pouvons alors l'accompagner dans tout le processus transactionnel. Notre rémunération se fait sous forme d'honoraire fixe et variable, selon la transaction et le projet que nous accompagnons.

Club Afrique Alumni IAE Paris : Sur quelle zone géographique intervenez-vous ? Pouvez-vous citer quelques exemples de projets dans lesquels votre structure est intervenue ?

Nous intervenons sur l'ensemble des pays de l'Océan Indien et de l'Afrique subsaharienne, soit une vingtaine de pays au total. Nous avons notamment introduit la première société cotée en euros sur la bourse de Maurice en 2014. Nous sommes également intervenus auprès de grands groupes réunionnais sur la mise en place de tableaux de bords sociaux et financiers. Nous avons levé des fonds pour un projet hôtelier à Zanzibar, ou trouvé des partenaires stratégiques et financiers pour des PME à Maurice. Nous accompagnons actuellement un porteur de projet brillant, qui a développé une application e-santé ayant gagné le prix de l'innovation au CES de Las Vegas cette année, Dietsensor.

*« Nous intervenons sur l'ensemble des pays de l'Océan Indien et de l'Afrique subsaharienne, soit une vingtaine de pays au total. Nous avons notamment introduit la première société cotée en euros sur la bourse de Maurice en 2014 »*

Club Afrique Alumni IAE Paris : Quels conseils donneriez-vous à un diplômé du MBA IP qui souhaite créer son entreprise en Ile Maurice ?

Maurice est un pays économiquement dynamique, politiquement stable et régionalement intégré, ce sont autant d'atouts qui font de Maurice un terrain propice à la création d'entreprise. Si bien sur, il est plus compliqué pour un expatrié de créer son entreprise à Maurice, notamment pour des raisons administratives, cela n'est pas impossible ! Bien connaître le tissu économique mauricien et construire un solide réseau corporate sur place sont à mon sens des éléments indispensables à la réussite d'un tel projet.

Club Afrique Alumni IAE Paris : Quel est le site internet de votre compagnie et comment vous soumettre un dossier de financement ?

C'est très simple, tout se fait en ligne via la plateforme digitale [www.investplace.io](http://www.investplace.io). Une fois l'inscription en ligne effectuée, vous pourrez soumettre votre projet qui sera ainsi consultable par l'ensemble des membres de la communauté InvestPlace. Concernant le cabinet de fusion-acquisition : [www.ms-capitalpartners.com](http://www.ms-capitalpartners.com)

## PARCOURS ENTREPRENEUR

Club Afrique Alumni IAE Paris : On note en Afrique une hétérogénéité des cadres juridiques, légaux et réglementaires, (malgré le traité de l' Ohada ) pensez -vous que cela soit un handicap à l'arrivée plus importante d'investisseurs internationaux ?

L'Afrique, dans sa diversité, connaît en effet une certaine hétérogénéité réglementaire. Cela étant dit, il existe un réel effort d'harmonisation, notamment rendu possible par le processus de régionalisation. Le continent se structure progressivement, ce qui est un signal très positif envoyé aux investisseurs étrangers.

Club Afrique Alumni IAE Paris : Quels sont les types d'investisseurs auprès desquels vous levez des fonds pour vos clients ?

Nous sommes à l'écoute de tous les types d'investisseurs, que ce soit en termes de secteur, de taille de projet ou de localisation. Nous travaillons avec beaucoup d'investisseurs privés, quelques fonds de capital-risque et des business angels. Cela dépend de la taille du projet et du besoin de l'entrepreneur.

*« Nous travaillons aussi avec des bailleurs de fonds publics, sur certains gros projets. »*

Club Afrique Alumni IAE Paris : Décrivez-nous une journée de travail type ?

Petit point/débriefe d'un quart d'heure avec l'équipe, afin d'attribuer les tâches et de faire un suivi. Les rendez-vous sont les mardis et le jeudis et le reste de la semaine est dédié à l'administratif et au traitement des dossiers.

Club Afrique Alumni IAE Paris : Pourquoi avoir choisi le MBA IP - Centre Ile Maurice ? que vous apporte-il au quotidien, et pour terminer quelques souvenirs durant votre MBA

Super expérience, qui m'a permis de structurer mon activité professionnelle aujourd'hui. L'excellent cours de finance d'entreprise d'Olivier Brandouy, qui a soutenu notre projet MS Capital partners depuis le départ.



## PARCOURS MANAGER

### Parcours Manager

Nous donnons la parole à un alumni de l'IAE Paris, qui évoque son parcours de manager sur le continent africain ou en direction de l'Afrique.



**Soraya Mellali**  
**Administrateur / Executive Director**  
**Banque Africaine de Développement, MBA, IAE Paris, 1985**

Club Afrique IAE Paris : Bonjour Soraya. Pouvez-vous présenter aux lecteurs de la newsletter du Club Afrique Alumni ?

Je suis titulaire du DESS en Gestion Financière de l'IAE Paris, obtenu en 1985 (aujourd'hui appelé Master d'Administration des Entreprises).

Après une maîtrise en Maîtrise en Sciences Économiques obtenu à l'université de Sciences Économiques d'Alger en 1980, j'ai choisi de faire un D.E.A de Politique Économique à l'Institut d'Études Politiques (IEP Paris) en 1981, suivi de la préparation d'un Doctorat en Économie. Confrontée à la nécessité de trouver un emploi, je me suis vite rendue compte que mon parcours était inadapté à la demande des entreprises et des banques. J'ai alors choisi de suivre le D.E.S.S en Gestion des Entreprises, avec une spécialisation en Finance. Ce qui m'a été fort utile dans mon processus de carrière. En 2010, j'ai obtenu un certificat d'Harvard University, Kennedy School of Government, intitulé The Cutting Edge of Development Thinking - L'Avant-garde de la Pensée sur le Développement.

**Club Afrique IAE Paris: Quel a été votre parcours professionnel depuis votre MBA à l'IAE Paris ?**

Après l'IAE, j'ai travaillé pour des cabinets de conseil en stratégie tels que Booz Allen & Hamilton et ENORI où j'ai notamment contribué à réaliser des diagnostics et stratégies de restructuration financière d'entreprise et de banques, des processus de restructuration organisationnelle et des stratégies de développement. J'ai ensuite occupé la fonction de conseiller du Gouverneur de la Banque Centrale d'Algérie chargée de l'organisation et de la communication. Ultérieurement, j'ai rejoint le Programme des Nations Unies pour le Développement où j'ai occupé différentes fonctions dans différents pays dont la dernière comme Coordonnateur de l'unité sous régionale pour l'Afrique de l'Ouest et Spécialiste des Stratégies de Réduction de la Pauvreté et des Objectifs de Développement du Millénaire. En 2003, j'ai rejoint le Groupe de la Banque Mondiale en tant que conseiller auprès de l'Administrateur représentant 7 pays au conseil d'Administration de la Banque mondiale (Algérie, Afghanistan, Ghana, Iran, Maroc, Pakistan, Tunisie). Finalement, j'ai été élue en 2015 comme Administrateur de la Banque Africaine de Développement (BAD) représentant trois pays au conseil d'Administration (Algérie, Guinée Bissau et Madagascar). J'ai au cours de ma carrière présenté de nombreuses communications sur le développement économique et humain; et coproduit un livre sur « L'Afrique et les Objectifs du Millénaire », édité par Economica, (Paris-France 2005), les activités d'appui au développement, de réduction de la pauvreté et de gestion des défis mondiaux. Je suis également membre de deux des cinq comités de la Banque : le comité d'audit et des finances et le Comité des affaires administratives concernant le Conseil d'administration.

## PARCOURS MANAGER

Club Afrique IAE Paris : Vous occupez actuellement le poste Executive Director à la Banque Africaine de Développement, quelles sont vos principales missions et sur quelle zone géographique intervenez-vous ?

En ma qualité d'administratrice, je n'ai pas de limite géographique puisque les administrateurs sont chargés de la conduite des opérations générales de la Banque et de l'approbation des prêts, à cet effet, ils exercent tous les pouvoirs qui leur sont délégués par le Conseil des Gouverneurs. En tant qu'administratrice j'ai donc une responsabilité fiduciaire et représente d'autre part les intérêts des pays membres actionnaires qui m'ont élue. De ce fait, j'examine et discute les documents de stratégies, de politiques et de programmes et émet des recommandations. J'examine également l'efficacité organisationnelle de l'institution et les implications financières de ses actions.

Club Afrique IAE Paris : Quels sont les types de projets que finance la Banque Africaine de développement dans les pays dont vous avez la charge ?

Dans ma circonscription, la Banque finance des projets dans des secteurs divers tels que les infrastructures routières, agricoles, l'eau et l'assainissement ; le changement climatique et le développement des énergies renouvelables ; le soutien aux réformes économiques et financières et à la gouvernance ; le développement des PME et l'emploi des jeunes.

Club Afrique IAE Paris: La Banque Africaine de Développement a récemment signé avec Madagascar un accord de prêt de 1,1 million de dollars EU, destiné à appuyer la préparation d'un programme d'entrepreneuriat agricole pour les jeunes Malgaches, pouvez-vous nous préciser les objectifs de ce prêt ?

Le programme intitulé «Enable Youth» bénéficiera aux jeunes qui composent 50 % de la population. Il s'adressera en priorité aux diplômés universitaires avec l'objectif de leur offrir des emplois décentés et bien rémunérés. Pour ce faire, le projet contribuera à une étude de faisabilité pour des projets agricoles bancables en faveur des jeunes. Le projet entend promouvoir une agriculture intensive grâce à une hausse des investissements du secteur privé dans l'agriculture qui emploie encore 80 % de la population active de Madagascar. Le programme encouragera également la modernisation des pratiques agricoles dans le but d'aider à renforcer la sécurité alimentaire dans le pays et améliorer la chaîne de valeurs notamment dans l'agriculture commerciale.

Club Afrique IAE Paris : Les entrepreneurs en Afrique sont souvent confrontés à la difficulté de financement de leurs entreprises, quels sont les programmes financiers initiés par la BAD pour appuyer le secteur privé ?

La BAD, première institution financière de développement du continent, fait du développement du secteur privé l'une des priorités de ses objectifs fondamentaux qui visent à réduire la pauvreté et à soutenir la croissance durable en Afrique. Pour ce faire, la BAD offre un éventail de produits financiers au secteur privé pour compléter ses activités traditionnelles de prêts aux Etats africains : des prêts privilégiés allant jusqu'à 20 ans de maturité et 5 ans de période de grâce, en devises ou monnaies locales ; des prêts ou obligations subordonnés en devises ou monnaies locales ; des prises de participations ; des garanties de risque ou de crédit ; et de l'assistance technique.

### Club Afrique IAE Paris : Quels types de projets la BAD finance-t-elle à travers son guichet du secteur privé ?

La BAD finance des projets de création, d'expansion, de diversification et/ ou de modernisation de structures de production dans divers secteurs en mettant l'accent sur trois piliers majeurs : i) Industries et services (Agro-Industrie, mines, pétrole et gaz, habitat social, santé et éducation); ii) Infrastructures (énergie, transports, TIC, eau et assainissement) ii) Secteur financier (institutions financières, inclusion financière et accès au financement, marchés des capitaux et financement du commerce).

La banque finance également le développement du secteur privé par le biais de son département en charge du développement du secteur financier. Par exemple, en prêtant à des institutions financières locales pour financer des PME en Afrique, en favorisant l'inclusion financière des populations en milieu rural; ou en favorisant les initiatives locales et celles de la diaspora pour réduire les coûts de transfert des fonds et canaliser ces ressources dans le développement du pays d'origine.

Ces programmes combinent généralement lignes de crédit et assistance technique principalement dans des pays à faible revenu afin de renforcer les capacités de gestion et de portefeuille des structures bancaires et d'augmenter leurs prêts aux MPME.

### Club Afrique IAE Paris : Quelle est la procédure à suivre pour faire financer son projet par la BAD et quels sont les critères pris en compte pour la détermination de l'octroi du prêt ?

Afin de permettre à la Banque d'évaluer, dans les meilleurs délais, l'admissibilité d'un projet en quête d'investissement, les entreprises intéressées doivent soumettre une demande préliminaire, qui comporte en général une étude de faisabilité ; un business plan ; une évaluation de l'impact environnemental et social (selon la nature du projet). Après avoir déterminé l'admissibilité de la demande de financement d'un projet, la Banque entreprendra alors un examen complet de la demande. Les critères suivants devront être respectés. L'entreprise doit être implantée et enregistrée dans un pays membre régional de la Banque, que les promoteurs soient des investisseurs africains ou non. L'entreprise doit être détenue en majorité (51 % et plus) par des investisseurs privés, ou par une entité publique ayant une autonomie de gestion avérée. Les projets doivent servir à la création, expansion, diversification et modernisation d'entreprises de production. Pas de financement direct du commerce. Le coût total doit s'élever au moins à 20 millions de dollars US. La Banque peut, à titre exceptionnel, financer des projets d'un montant inférieur, s'ils ont de fortes chances d'avoir un impact considérable sur le développement et le reste de l'économie. L'apport maximal ne saurait excéder 33 % du coût total du projet pour les start-up, il peut être plus élevé pour les projets d'expansion de structures existantes. L'apport minimal de la BAD est généralement supérieur à l'équivalent de 3 millions de dollars EU.

En plus le projet doit être conforme aux objectifs de développement du pays, être susceptible de créer de l'emploi, de contribuer à l'acquisition de compétences et de connaissances spécifiques, de créer de la valeur ajoutée et de générer des recettes et épargnes en devises, et d'être conforme aux directives de la banque en matière d'évaluation de l'impact environnemental et social.

## PARCOURS MANAGER

Club Afrique IAE Paris : D'après vous, quelle sont les réflexions à initier pour améliorer l'accès au prêt des entreprises en Afrique subsaharienne ?

L'accès au financement est l'un des premiers obstacles au développement des entreprises notamment des PME. La croissance du secteur privé est tributaire d'une meilleure efficacité des marchés bancaire et financier. La réponse à ce défi passe par l'encouragement des institutions financières à mieux servir cette clientèle, l'amélioration du climat des affaires, la fiabilité des informations financières et le développement de la compétitivité des entreprises. Cela demande une large mobilisation des gouvernements, des autorités monétaires, des banques, ainsi que des institutions de représentation et de soutien aux PME.

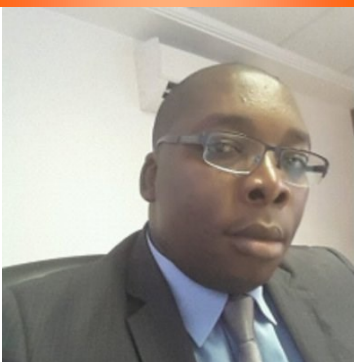
Les institutions internationales et les agences de coopération ont un rôle important à jouer en apportant des ressources longues aux institutions financières s'adressant à une clientèle exclue du système bancaire traditionnel. Elles peuvent également pérenniser leurs actions par la diffusion auprès des institutions financières locales de bonnes pratiques en matière d'évaluation des risques et de suivi de la clientèle des très petites entreprises et des PME.

En outre, des actions de promotion de mécanismes alternatifs au financement bancaire doivent être initiées. Le capital-investissement est une des réponses les mieux adaptées à cette situation, il apporte aux entreprises en croissance une assise financière, une assistance technique, de nouveaux partenariats, de nouveaux marchés et de nouvelles technologies.

Club Afrique IAE Paris : Quels conseils donneriez à un alumni de l'IAE Paris qui souhaite entreprendre sur le continent africain ?

Entreprendre en Afrique est possible et même souhaité mais nécessite certainement une maîtrise de l'environnement africain. Pour se faire, je suggèrerais de se faire accompagner par un incubateur : La majorité des porteurs de projet en Afrique lancent leur activité sans chercher à obtenir les conseils de professionnels aguerris. Le résultat est qu'ils tardent souvent à gagner en efficacité, en légitimité et en crédibilité dans leur secteur d'activité. S'entourer de collaborateurs qualifiés ayant une connaissance de l'environnement en Afrique : Il arrive souvent que les compétences des porteurs de projet ne soient pas en adéquation avec le cœur du métier de l'entreprise ou la connaissance de l'environnement africain.

## La question du Financement de la PME



**Félix Landry Njoun**  
**Head of Commercial Banking**  
**chez Ecobank Cameroun**  
**MBA, IAE Paris , 2015**

Bien qu'il ne soit pas très aisé de disposer des statistiques fiables sur le segment de la PME (petite et Moyenne Entreprise) en Afrique Subsaharienne, l'on estime néanmoins qu'elle joue un rôle majeur dans les économies de ces pays. En termes de volume d'activités et d'emplois cependant, leur contribution au Produit Intérieur brut (PIB) de leurs pays respectifs reste en dessous des standards des pays émergents.

Au Cameroun, selon le ministre des PME, de l'Economie sociale et de l'Artisanat, les PME occupent officiellement 95% du tissu économique et contribue au PIB à hauteur de 36%.

En Côte d'Ivoire, Selon Madame Kaba Nialé, ministre de l'Economie et des Finances de la Côte d'Ivoire, les PME représenteraient 80% du tissu économique, mais paradoxalement, elles contribueraient seulement pour 18% au PIB avec pour objectif d'atteindre 40% en 2020.

La situation du Kenya n'est guère plus reluisante où, la contribution de la PME s'établirait à 30%. Au Nigeria elle est estimée à 47%. Le Ghana fait figure de bon élève, avec un taux de contribution au PIB de 70% pour un volume d'activités représentant 92% du tissu économique.

On constate que dans les principaux pays de l'Afrique subsaharienne hors Afrique du sud ce taux reste bas comparée à la moyenne de certains de pays l'Asie (Japon ; Chine, Corée du nord, Malaisie) pour lesquels ce taux varie entre 50% et 60%.

Selon plusieurs études (Africappractice, FMI, Aryeetey) cette relative faible contribution des PME au PIB de leur pays respectifs en Afrique Subsaharienne trouve son explication dans :

- ◆ Les difficultés d'accès aux financements nécessaire à leur développement,
- ◆ Les problèmes de corruption,
- ◆ Le déficit d'infrastructures,
- ◆ Une fiscalité abusive.

Ces études révèlent que la difficulté d'accès aux financements est de loin l'explication la plus significative, car elle concerne 80 à 90 % des PME.

Le développement et la pérennité même de la PME en Afrique Subsaharienne étant une question centrale pour le développement économique il convient de se poser la question de savoir pourquoi les acteurs du système financier ne sont pas en mesure de répondre aux besoins des PME - et d'envisager des solutions pour améliorer l'accès au financement de ces dernières.

Les raisons évoquées par les banques pour expliquer leur frilosité quant au financement de la PME sont de divers ordres, parmi les plus récurrentes il faut citer :

- ◆ la forte asymétrie d'information qui existe entre les promoteurs des PME et les banquiers notamment sur la fiabilité des états financiers, sur la gouvernance et l'éthique...
- ◆ La porosité des frontières entre le patrimoine personnel du promoteur de la PME et son entreprise.
- ◆ L'inexistence d'outils fiables permettant aux banques de connaître les comportements de paiement de la PME ne donnant que peu de visibilité sur leur solvabilité. Dans certains pays les centrales des risques ou centrales des incidents de paiement sont soit inexistantes soit inopérantes.
- ◆ Le niveau de garanties sollicitées qui augmente le cout du crédit pour la PME vient rétrécir le nombre de candidats au financement ;

## La question du Financement de la PME

Face à ce constat, Les banques ont développé des mécanismes constituant un **début de solution** au problème de financement de la PME.

En Afrique Subsaharienne, il faut citer notamment le cas du Groupe Ecobank qui propose une offre diversifiée taillée sur mesure :

- ◆ Les « products program » qui sont en fait des produits de financements offerts dans un cadre bien précis et dont la structuration correspond aux besoins des PME,
- ◆ Un accompagnement structuré via la « Chaîne de valeur »
- ◆ La Création des SME Club (Club PME) qui sont en réalité des espaces d'échanges et de conseils dans une optique d'accompagnement de la PME.

D'autres solutions existent parmi lesquelles :

- ◆ Les partenariats que les banques peuvent signer avec des organismes multilatéraux (SFI, AFD, AGF, USAID) dans le but d'avoir soit des lignes de refinancement, soit des lignes de garanties exclusivement destinées aux PME.
- ◆ Les financements via les business Angels,
- ◆ En dehors des circuits bancaires, il faut citer des modes de financement innovants tel l'Equity crowdfunding qui est une alternative aux banques et Capital – investissement (business Angels , private equity, Capital risque).

En tout état de cause, comme nous le disions plus, ces solutions ne constituent qu'une partie du chemin pour la résolution des problèmes de financement de la PME en Afrique Subsaharienne, car la multiplicité des acteurs dans la chaîne suggère que chacune des parties joue son rôle.

- ◆ D'abord les PME qui doivent se mettre en conformité avec les standards requis chacune dans son secteur d'activité, et sortir de la clandestinité en réduisant au strict minimum les questions d'asymétrie d'information, et de gouvernance
- ◆ Les bailleurs de fonds (Banque, Investisseurs potentiels et agences de financement) qui doivent davantage comprendre l'activité des PME et l'environnement dans lequel elles évoluent, ceci permettra de proposer des solutions de financement adaptées et innovantes.
- ◆ Les pouvoirs publics, qui doivent fournir un cadre réglementaire (Juridique, Fiscal, environnemental) serein pour la sécurité et la transparence des opérations financières.

De toute évidence, compte tenu du rôle de la PME dans les économies des pays de l'Afrique subsaharienne, la question du financement de la PME est une nécessité pour les questions d'émergence et de développement. Il n'est plus simplement question de savoir pourquoi les banques sont dites « Surliquides » et n'accompagnent pas suffisamment la PME, mais plutôt mettre en place un cadre formel où tous les acteurs doivent jouer leur partition comme cela est le cas dans le pays développés. On pourrait notamment penser à la création de bourses de valeurs pour les PME.

## ON EN PARLE

- ◆ **Benoit Gruber** ( Master 2 « Marketing » - IAE Paris, 2000) , Vice-Président marketing de SAGE, sera l'invité de la soirée management du Club Afrique Alumni du 22 juin 2016. Le thème de la conférences est : « LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AFRICAINES ? »
- ◆ **Abdou Ndéné Sall**, le secrétaire d'État au réseau ferroviaire du Sénégal ( MBA IP - IAE Paris) a annoncé le 11 mai 2016, le bouclage du financement la construction de la première liaison ferroviaire rapide du Sénégal, pour un montant de 687 millions d'euros. Depuis la gare centrale de Dakar, le TER desservira 14 stations jusqu'à l'AIBD sur un trajet de 57 km, qu'il effectuera en quarante-cinq minutes. Son trafic passager est estimé à 115 000 voyageurs par jour.
- ◆ **Nurra Barry** ( Master 2 « Marketing » - IAE Paris , 2004) que nous avons présenté dans la newsletter #1 ouvre le capital de MSM, l'entreprise qu'elle a fondée et dirige. L'opération est éligible au TEPA- ISF . Les personnes intéressées peuvent contacter Jean Baptise MARSAUD [jb@mism-design.com](mailto:jb@mism-design.com) / Tél : 06 33 71 24 80
- ◆ Suite à une sollicitation par le journal le Monde « Afrique » du Club Afrique IAE - Paris Alumni , **Ghislaine Tessa** (MBA IAE Paris, 2001) a apporté une contribution riche à un dossier sur le management culturel en Afrique dans l'édition du 28 mai 2016. Vous pouvez lire l'article en cliquant sur le lien suivant : [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/05/27/management-le-choc-des-generations\\_4927478\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/05/27/management-le-choc-des-generations_4927478_3212.html)
- ◆ La Banque africaine de développement sous l'impulsion de **Soraya Mellali** (MBA IAE Paris, 1985) a signé avec Madagascar un accord de prêt de 1,1 million de dollars US, destiné à appuyer la préparation d'un programme d'entrepreneuriat agricole pour les jeunes Malgaches. Ce Programme dit « Enable Youth » s'adresse aux diplômés universitaires avec l'objectif de leur offrir des emplois décents et bien rémunérés.

Le **Club Afrique de l'IAE Paris Alumni** organisera prochainement, deux conférences - débats :

- ◆ 22 juin 2016 : « LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AFRICAINES », conférence animée par Mr Benoît Gruber (Master 2 « Marketing », IAE Paris, VP Product Marketing Enterprise Market solution chez Sage)
- ◆ Septembre 2016 : « Enjeux et perspectives du commerce électronique en Afrique »

### PROMOTIONS ALUMNIS IAE PARIS EN AFRIQUE

On assiste à une présence de plus en plus accrue des alumni de l'IAE Paris et du MBA IAE Paris-Dauphine (MBA IP des centres de Dakar, Tunis, Alger, le Caire, Casablanca et Île Maurice) à des postes de direction ou de middle management en Afrique. Cette réussite se justifie en partie par la qualité des formations dispensées à l'IAE Paris.

2 profils représentatifs ont été sélectionnés :

- ◆ **Nancerra Moreau**, MBA, IAE Paris (2015) a été nommée en mai 2016, CEO de la Société Générale pour l' Ile Maurice, elle était précédemment COO de la Société Générale pour l' Inde.
- ◆ **Larbi EL HILALI** , MBA IAE Paris (2004) , a été nommé en mars 2016, Ombudsman de l'Office Chérifien de Phosphate. Il était précédemment Vice-Président du même groupe en charge du développement durable.



## PARTENARIAT



### CIFAL

La **société CIFAL** est la plus ancienne société de commerce française et de services implantée en Russie, et la seule société occidentale présente dans tous les pays du pourtour caspien (Russie, Kazakhstan, Turkménistan, Azerbaïdjan, Iran).

Sa filiale Rusafrika, spécialisée dans la représentation industrielle de sociétés russes en Afrique, **recherche des sociétés de commerce et/**

**ou des sociétés de support commercial** disposant de bureaux et de personnel **pour établir un partenariat dans les pays suivants :**

**ALGÉRIE / BÉNIN / BURKINA / CAMEROUN / RCA / CONGO / GABON / NIGÉRIA / AFRIQUE DU SUD**

pour assurer la distribution de matériel russe (KTZ-Travaux publics et Camions KAMAZ).

### CONTACT :

#### CIFAL

Siège social : 188, rue de Rivoli, 75001 PARIS

Tél : 01 44 50 55 70

[www.cifal groupe.com](http://www.cifal groupe.com)

Jean-Claude Abeillon (IAE, promotion 1986)

Senior Advisor

[jcabeillon@cifal groupe.ru](mailto:jcabeillon@cifal groupe.ru)

Tel : +33144505570 / +33611047271

## SOIRÉES MANAGEMENT CLUB AFRIQUE

Les soirées management sont le fruit d'une réflexion du board du club Afrique. Elles ont plusieurs objectifs :

- ◆ Amélioration des compétences et know-how par le retour d'expérience d'un intervenant de haut niveau
- ◆ Favoriser les échanges entre les anciens de l'IAE Paris et les invités
- ◆ Présenter aux anciens de l'IAE Paris des contrats de stage, d'apprentissage, des postes à pourvoir ...
- ◆ Mettre en évidence des diplômés de l'IAE Paris qui opèrent en Afrique ou en sont issus

Intervenant (s)	Société	Fonction	Thématique	Date d'intervention
Benoit Gruber MBA, IAE Paris	SAGE	PrésidVice-Président, Global Product Marketing	<a href="#"><u>LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AFRICAINES ?</u></a>	Jeudi 22 Juin 2016
Board Jumia + Laurent Bellange	AIG	FP&A Director - Jumia at Africa Internet Group	Enjeux et perspectives du commerce électronique en Afrique	Septembre 2016

A l'issue de chaque conférence, les notes de l'intervenant seront mises à disposition des alumni IAE

PARIS :

MBA IAE Paris, centre de Dakar ( CESAG);

MBA IAE Paris, centre d' Alger;

MBA IAE Paris, centre de Tunis;

MBA GLOBAL PARTNERS IAE Paris, centre d' Atlanta;

MBA IAE Paris, centre de Casablanca;

MBA IAE Paris, centre de l'île Maurice.

## PROCHAINE NEWSLETTER : 30 Juillet 2016

Au menu de la prochaine newsletter du 30 Juillet 2016 :

- ◆ **Les entreprises du Maghreb à la conquête de l' Afrique , à la découverte des quelques alumni impliqués....**
- ◆ **Un Bilan sur les partenariats et projets du club Afrique IAE Paris Alumni**
- ◆ **Le programme des soirées management de la rentrée**

PS : la newsletter sera disponible aux personnes inscrites sur <https://www.linkedin.com/groups/6534255> ou à défaut, qui auront retourné par mail à [club.afrique@yahoo.com](mailto:club.afrique@yahoo.com) : leur nom , prénom, email , année de promotion et dénomination du diplôme obtenu.

## PROCHAIN CAFÉ AFRIQUE: 20 JUIN 2016

Thème

Une soirée afin de vous permettre d'élargir votre réseau, de bénéficier de conseils d'experts et d'échanger sur des questions d'actualité relatives au continent africain.

**Le 20 JUIN 2016, le Club Afrique de l'IAE de Paris Alumni  
vous convie au Café Afrique**

### **ANIMATEUR**

Macaire LAWIN, Président du Club Afrique (IAE Paris Alumni)

### **DÉROULEMENT DE LA SOIRÉE**

18h45 - 19h00 : Accueil des participants

19h00 - 20h30 : Discussion

### **LIEU**

Café «[Le Capitole](#)» - 105 Boulevard de Sébastopol 75002 Paris - Métro : Réaumur-Sébastopol\_

Inscriptions obligatoires: [Réservation Soirée Club Afrique du 20 JUIN 2016](#)

### **TARIF**

Gratuit. Chaque participant paye ses consommations.

**PHOTOS SOIREE MANAGEMENT du 12 Mai 2016**



## POUR CONCLURE...

Notre citation du jour :

*“I am a great believer that if you know how to operate in Africa, there are unbelievable opportunities”.*

**Nicky Oppenheimer, South Africa net worth \$6.5 billion dollars**

---

### Club Afrique IAE de PARIS

---

#### Comité de rédaction

**M. Macaire Lawin** : Président Club Afrique

**M. Léon Fodzo** : Vice Président

**Mme. Anne-Isabelle N'Guessan** : Secrétaire Générale

**Mme. Betty Diatta** (MBA MCS IAE Paris, 2016)

Nous contacter : [club.afrique@yahoo.com](mailto:club.afrique@yahoo.com)

Les personnes intéressées par un entretien ou une contribution doivent se rapprocher du Vice Président du Club Afrique: **M. Léon FODZO**

Email [lfodzo@yahoo.fr](mailto:lfodzo@yahoo.fr)

téléphone : 06 84 89 30 34

