

---

# *The Africa Business Agenda*

## *Enjeux des entreprises en Afrique*

**Décembre  
2013**

**3<sup>ème</sup>  
édition**

*Conduite des affaires  
sur le continent  
africain : points de  
vue de dirigeants  
d'entreprise et de  
leaders de PwC.*









# Table des matières

<b>Méthodologie</b>	<b>4</b>
Méthodologie de recherche	5
<b>1. Introduction</b>	<b>6</b>
L'Afrique, terre d'avenir et de business	7
Les enjeux des entreprises en Afrique francophone subsaharienne	10
Les enjeux des entreprises au Maghreb	12
<b>2. Les enjeux liés à l'agilité</b>	<b>13</b>
L'agilité des entreprises en Afrique	14
Disposer d'une meilleure vision du marché en Afrique	14
Conserver ses parts de marché	15
Mettre l'accent sur l'agilité en interne	16
Exploiter la technologie, saisir les opportunités	19
Efficacité opérationnelle en Afrique	23
<b>3. Les enjeux liés à la croissance</b>	<b>26</b>
<b>4. Développement d'infrastructures</b>	<b>34</b>
Révéler la richesse de l'Afrique grâce à des infrastructures appropriées et pérennes à prix abordable	35
<b>5. Les enjeux liés à la gestion des risques</b>	<b>39</b>
Gestion des risques en Afrique	47
La corruption en Afrique	48
Stratégie fiscale et réputation des entreprises	51
<b>6. Les enjeux liés au développement</b>	<b>56</b>
L'État et la gouvernance en Afrique	62
Les enjeux liés à l'énergie	65
<b>7. Les enjeux liés au capital humain</b>	<b>67</b>
Gérer les jeunes talents en Afrique	75
Attirer, former et fidéliser les talents en Afrique	77
<b>8. Contacts</b>	<b>81</b>



# *Méthodologie*





## Méthodologie de recherche

Cette étude sur les Enjeux des entreprises en Afrique repose sur une enquête menée auprès de 301 dirigeants d'entreprise en Angola, au Botswana, au Cameroun, en République du Congo (Congo-Brazzaville), en République démocratique du Congo, au Gabon, au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Mozambique, en Namibie, au Nigeria, au Rwanda, en Afrique du Sud, en Tanzanie, en Tunisie, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe. Nous avons réutilisé le questionnaire de la 16<sup>e</sup> étude Global CEO Survey conduite par PwC, à laquelle ont répondu 1 330 dirigeants d'entreprise du monde entier. La présente publication reprend les résultats de notre enquête sur les dirigeants d'entreprise en Afrique, qui a été menée de novembre 2012 à juin 2013. La plupart des réponses ont été recueillies lors d'entretiens en face à face. Dans notre étude, les résultats pour l'Afrique font référence à la moyenne de ces 301 réponses, pondérée en fonction du PIB de chaque pays. Dans certains cas, le total des pourcentages n'est pas égal à 100 % car certains participants ont choisi de ne pas répondre.

Pour mieux illustrer les enjeux des dirigeants en Afrique, nous avons également mené des entretiens approfondis avec plus de 30 d'entre eux, y compris à l'Île Maurice et en Algérie, deux pays non couverts par l'étude. Ces entretiens se sont déroulés entre janvier et juin 2013. Les dirigeants interrogés apportent leur éclairage sur une grande variété de sujets, allant des perspectives de croissance à l'évolution des dynamiques sectorielles et de marché, en passant par les risques et les priorités à court et moyen terme. De nombreuses citations tirées de ces entretiens figurent dans le rapport.

Notre vaste réseau d'experts et de spécialistes a contribué à l'analyse des résultats de l'enquête. Des responsables de PwC dans l'ensemble des régions ont partagé leurs points de vue. Ces avis leur sont personnels et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de PwC.

Suresh Kana, Éditeur et Responsable du projet, et Emily Ansell, Coordinatrice de l'étude, souhaitent remercier l'ensemble des participants, ainsi que Catherine Ensor, Rédactrice et Chef de projet pour le sud de l'Afrique, et Sarah Healy, Chef de projet pour l'Afrique francophone, pour leur aide précieuse.

**Pour plus d'informations à propos de cette étude, veuillez contacter :**

**Emily Ansell, Coordinatrice de l'étude**

Tél. : +254 708 114 558

E-mail : emily.ansell@ke.pwc.com

**Catherine Ensor, Rédactrice et Chef de projet pour le sud de l'Afrique**

Tél. : +27 (0)11 797 4556

E-mail : catherine.ensor@za.pwc.com

**Sarah Healy Sueur, Chef de projet pour l'Afrique francophone**

Tél. : +33 (0)1 56 57 79 24

E-mail : sarah.healy@fr.pwc.com

**Pour les relations presse, veuillez contacter :**

**Hélène Coulbault**

Tél. : +33 (1) 56 57 88 26

E-mail : helene.coulbault@fr.pwc.com

### Nombre de réponses recueillies par pays

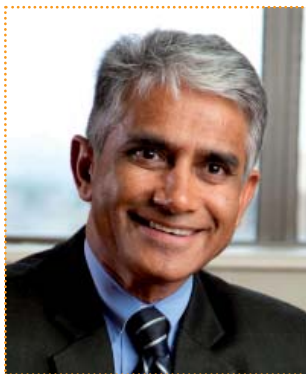
Afrique	301
Angola	10
Botswana	9
Cameroun	10
République du Congo	10
République démocratique du Congo	10
Gabon	10
Ghana	17
Côte d'Ivoire	6
Kenya	31
Mozambique	2
Namibie	10
Nigeria	30
Rwanda	15
Afrique du Sud	56
Tanzanie	20
Tunisie	10
Ouganda	20
Zambie	15
Zimbabwe	10



# *1. Introduction*







## Suresh Kana

Territory Senior Partner de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique.

+27 (0)11 797 4312  
suresh.kana@za.pwc.com

## L'Afrique, terre d'avenir et de business

La période de récession qui a suivi la crise de 2008 a été marquée par l'essor de l'Afrique en tant que destination d'investissement. Avec un taux de croissance déjà plus élevé que la moyenne, un nombre significatif de multinationales ont fait connaître leur intention de renforcer leur présence sur le continent africain. Cette troisième édition de notre étude sur les enjeux des entreprises en Afrique illustre clairement l'intérêt croissant manifesté par les investisseurs qui cherchent à s'implanter sur ce continent. Nous répondons également à un certain nombre d'interrogations de nos clients concernant les opportunités d'investissement ainsi que la conduite des affaires sur le continent et à travers les différents pays africains.

Par notre engagement aux côtés de nos clients lors du développement et de la mise en œuvre de leurs stratégies commerciales, nous sommes en mesure de partager et d'apprendre de leurs expériences. Parallèlement, nous déployons actuellement notre propre stratégie en Afrique. Les entités PwC Anglophones dans le centre et le sud de l'Afrique ont voté pour créer une entité PwC Afrique intégrée qui est dirigée et gérée par une seule équipe de direction depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012.

Dans cette étude sur les enjeux des entreprises en Afrique, nous partageons avec vous des analyses de haut niveau pour comprendre comment les opportunités et les défis varient sur le continent. Selon les économistes et les analystes, la croissance au XXI<sup>e</sup> siècle se fera en Afrique. Les télécommunications, les biens de consommation, les ressources naturelles, l'agro-industrie et l'infrastructure font partie des secteurs qui contribueront à la croissance et attireront le commerce et les investissements internationaux sur le continent.

Dans ce contexte, l'Afrique subsaharienne est la région qui offre les meilleures perspectives de croissance et d'investissement futurs, avec des flux records d'investissements directs étrangers entrants et une croissance du PIB qui s'élève à 5,1 % en moyenne cette année, selon le Fonds monétaire international (FMI). Les leaders de l'Afrique subsaharienne s'accordent à dire que la croissance future ne peut se réaliser que si le secteur privé et l'État collaborent l'un avec l'autre et avec l'économie mondiale. En parcourant cette étude, vous constaterez que les entretiens menés avec plus de 300 dirigeants d'entreprise en Afrique et les divers échanges approfondis avec des leaders du secteur privé et du secteur public étayent ce point de vue. L'étude révèle que la majorité des dirigeants d'entreprise en Afrique sont optimistes quant aux perspectives de croissance au cours des douze prochains mois. En outre, 85 % des dirigeants ou plus s'attendent à voir leurs activités se développer cette année.

Pour mieux comprendre les informations contenues dans cette étude, il est utile de replacer l'environnement opérationnel africain dans son contexte et d'expliquer ce que cela signifie de faire des affaires en Afrique. Certains secteurs comme celui des télécommunications enregistrent des taux de croissance élevés. D'autres, comme le secteur de l'électricité, connaissent des transformations fondamentales. Les secteurs énergétique et minier font l'objet d'un intérêt accru et reçoivent des investissements de la part d'acteurs internationaux, notamment de Chine, d'Inde, du Moyen-Orient et du Brésil.

À l'échelle régionale, l'économie dans le sud de l'Afrique est largement dominée par le plus grand marché africain, l'Afrique du Sud, qui a réussi à tempérer les incertitudes économiques récentes notamment grâce à des politiques monétaire et budgétaire prudentes.




Le pays dispose d'un système bancaire suffisamment capitalisé, de systèmes réglementaires efficaces et d'un secteur industriel bien établi. Dans son rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013, le Forum économique mondial classe l'Afrique du Sud en première position en matière de solidité des normes d'audit, de reporting, d'efficacité des conseils et de régulation des marchés de titres. Le plan de développement national (National Development Plan - NDP) lancé en 2011 a pour but d'éradiquer les inégalités et la pauvreté en Afrique du Sud d'ici 2030. Un des principaux objectifs du NDP est de créer 11 millions de nouveaux emplois supplémentaires.

La Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est en tête des classements pour sa croissance rapide, le Nigeria et le Ghana étant actuellement considérés comme les deux marchés émergents les plus importants à l'échelle mondiale. Le pétrole est une carte maîtresse pour attirer les investissements, et ce n'est pas le seul atout que possède la région. De récentes découvertes de ressources naturelles au Mozambique, en Namibie et au Botswana devraient favoriser le développement d'infrastructures régionales.

Cependant, certains pays africains n'ont toujours pas commencé à investir et à se développer. Au cours de nos divers échanges avec les dirigeants d'entreprise, les défis suivants ont été mentionnés : manque d'infrastructures sur le continent ; menace qu'une croissance incertaine ou volatile fait peser sur les entreprises ; corruption ; excès de réglementation. La plupart des dirigeants estiment que l'État n'aide pas assez les entreprises.

Depuis l'adoption du « Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique » (NEPAD) en 2001, l'Union africaine a développé et approuvé de nombreuses politiques. Grâce à un soutien politique plus fort et à la faisabilité des projets régionaux, de nouvelles sources de financement sont disponibles auprès de bailleurs de fonds internationaux et locaux, ou à travers des fonds de pension, une mise en commun des financements et des accords de partenariats.

L'Afrique est un continent complexe, composé d'une mosaïque d'économies et de secteurs d'activité. Faire des affaires sur le continent peut s'avérer une tâche ardue, mais nous sommes capables de réussir dans des environnements difficiles et variés en faisant appel à tout un éventail de compétences, et nous sommes donc dans une position unique pour transformer les défis en opportunités. Cette étude offre des analyses sur un certain nombre de perspectives. J'espère que celles-ci vous seront utiles et, comme toujours, nous restons ouverts à vos commentaires et à toute suggestion.

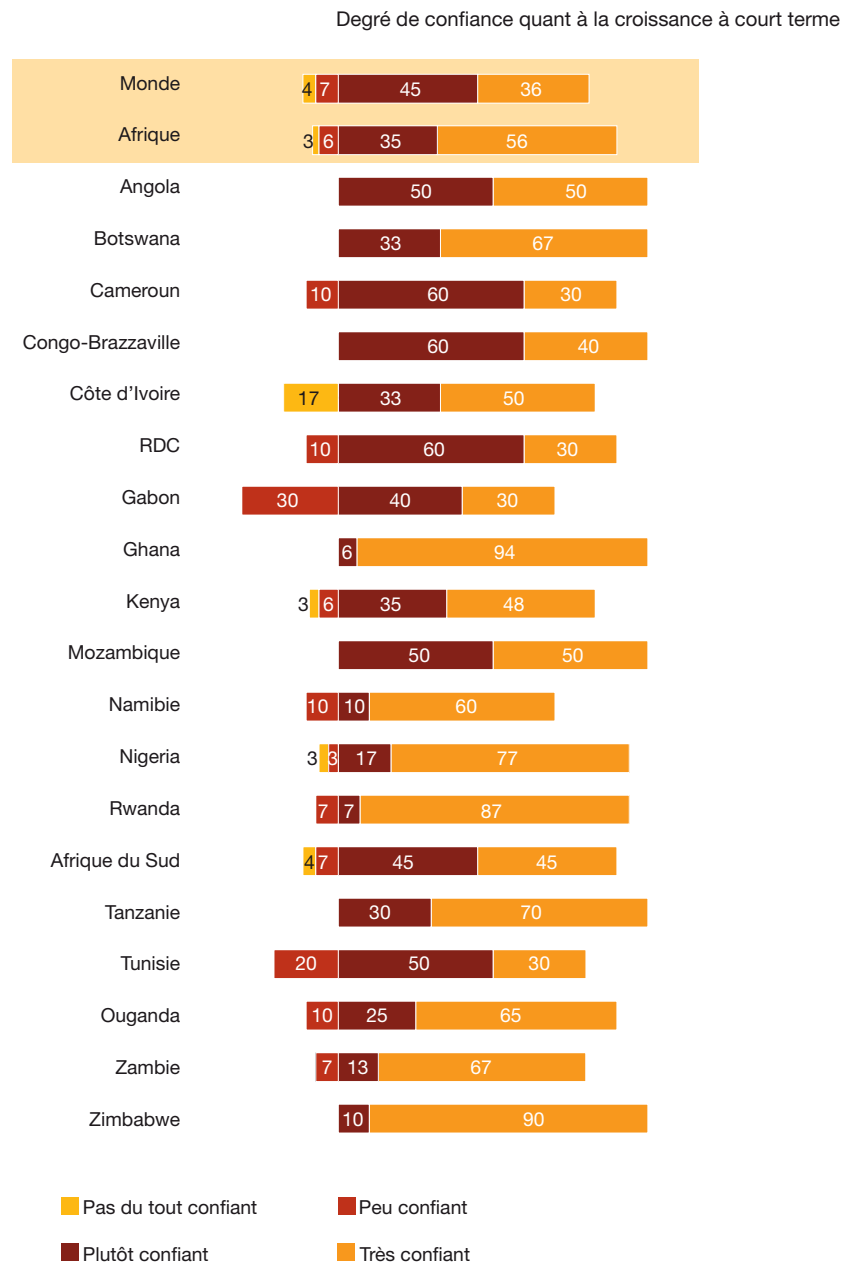


**Suresh Kana**



## Schéma 1 : Le degré de confiance à court terme est élevé

Q : Quel est votre degré de confiance quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des douze prochains mois ?



Les dirigeants d'entreprise en Afrique sont majoritairement optimistes quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires au cours des douze prochains mois. Les dirigeants les plus optimistes se trouvent au Ghana (94 %), en Afrique du Sud (90 %), au Zimbabwe (90 %) et au Rwanda (87 %), et les dirigeants les moins optimistes sont au Gabon, en Tunisie et en Côte d'Ivoire.





## **Edouard Messou**

Territory Senior Partner de PwC pour l'Afrique francophone.

+225 20 31 54 12  
edouard.messou@ci.pwc.com

### **Les enjeux des entreprises en Afrique francophone subsaharienne**

Aujourd'hui plus que jamais, l'Afrique francophone subsaharienne semble constituer l'ultime région de l'économie mondiale à conquérir. Avec une croissance du PIB réel estimée, par exemple, à plus de 6 % sur les cinq prochaines années dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et à 5 % dans la Communauté Economique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale (CEMAC), la croissance économique – soutenue par des plans de développement ambitieux mis en place par les pouvoirs publics – devient une réalité pour la plupart des pays concernés. L'intérêt des investisseurs, à la recherche d'une rentabilité qu'ils n'arrivent plus à obtenir dans les économies plus matures, est indéniable. Les partenariats public-privé (PPP), longtemps pénalisés par l'absence de réglementation et de législation spécifiques et par un certain manque de compréhension concernant le partage des risques et des profits, ont sans aucun doute un avenir prometteur.

Cette édition de la publication « Africa Business Agenda » (« Enjeux des entreprises en Afrique ») a bénéficié de la contribution significative des dirigeants d'entreprise en Afrique francophone, qui définissent des enjeux semblables à ceux du reste du continent autour de cinq axes clés (capacité d'adaptation, croissance, risque, développement et leadership).

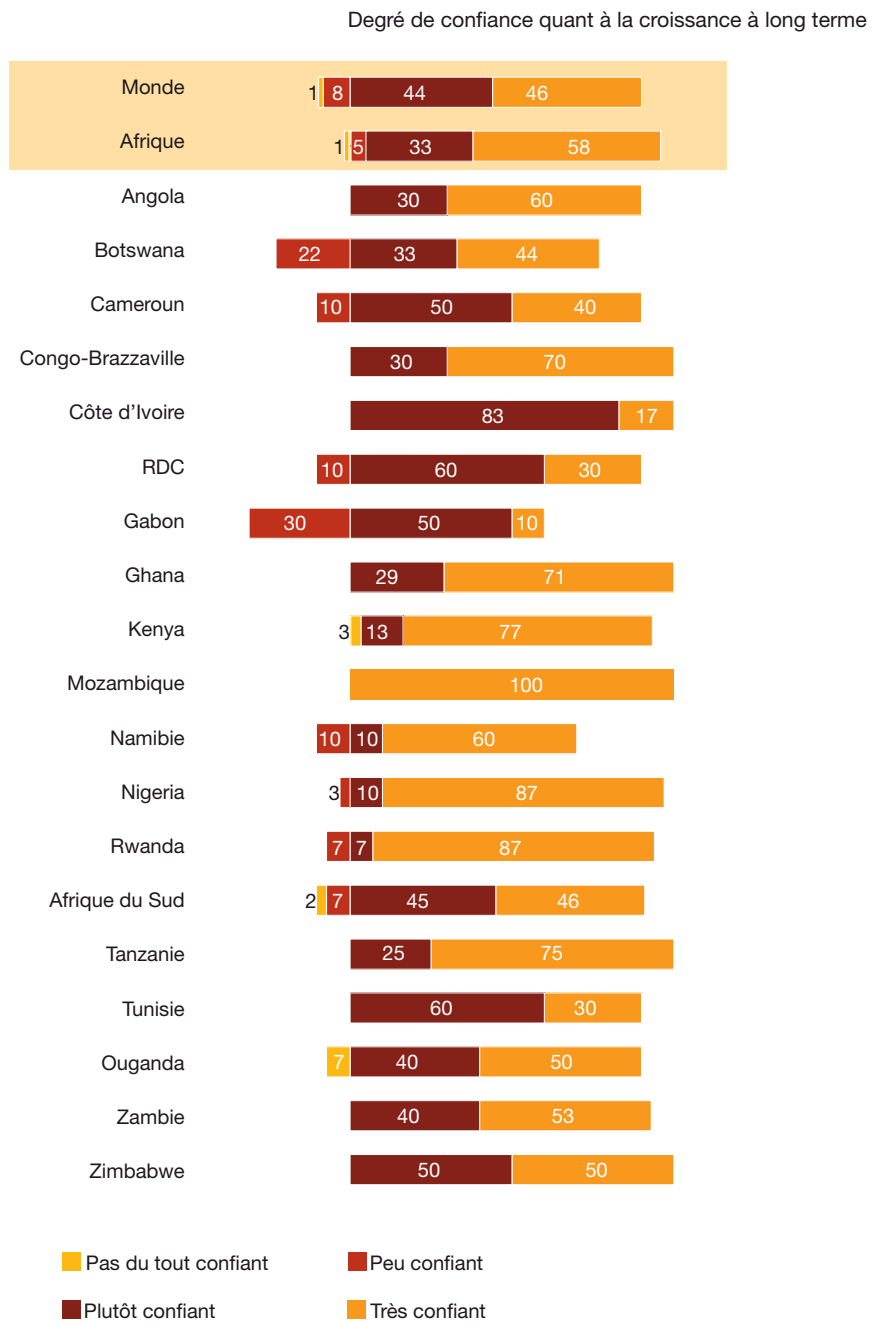
Dans cette publication, vous verrez comment des sociétés telles que la SNBG au Gabon adaptent leurs stratégies aux changements qui se produisent dans le secteur forestier (enjeux liés à la capacité d'adaptation). Vous allez découvrir la vision de groupes tel que Sodeico, dans le secteur des ressources humaines, qui étend sa présence depuis la RDC vers toute l'Afrique (enjeux liés à la croissance).

De nombreuses sociétés, comme la SIFCA, expliquent comment elles ont développé une gestion proactive des risques (enjeux liés aux risques), et plusieurs d'entre elles insistent clairement sur l'importance d'un environnement économique stable, obtenu avec des outils tels que les normes de comptabilité publique IPSAS (enjeux liés au développement). Enfin, nous avons également vu comment les sociétés confrontées à une pénurie de cadres dans la région ont pris des mesures en vue de développer leurs propres leaders de premier plan. C'est le cas de France Télécom / Orange qui a créé son premier campus international dans la capitale sénégalaise (Dakar), pour former les managers en Afrique (enjeux liés au leadership). Nous croyons en leur vision, leur énergie et leur volonté de réussir sont une source d'inspiration. Avec ces leaders charismatiques, nous partageons une vision commune et nous voulons apporter notre pierre à l'édifice. Nous espérons qu'en participant à ce développement, en partageant nos points de vue et en prenant part au processus de réflexion des décideurs de la région, nous vous aiderons à concrétiser vos ambitions.



## Schéma 2 : Les dirigeants sont également optimistes à plus long terme

Q : Quel est votre degré de confiance quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des trois prochaines années ?



La plupart des dirigeants d'entreprise en Afrique se montrent tout aussi confiants sur les perspectives de croissance du chiffre d'affaires à moyen terme que sur celles à court terme. Au Mozambique (100 %), au Nigeria (87 %), au Rwanda (87 %) et au Kenya (77 %), un plus grand nombre de dirigeants expriment leur optimisme quant à la croissance.





## Noël Albertus

Managing Partner de PwC au Maroc et membre du Conseil de PwC au niveau mondial.

+212 5 22 99 98 17  
noel.albertus@ma.pwc.com

## Les enjeux des entreprises au Maghreb

Les pays du Maghreb ont leurs propres perspectives de croissance sur le continent africain, et nous nous réjouissons que bon nombre de leurs dirigeants aient accepté d'apporter leur contribution et de partager leur optimisme. Au cours des dernières années, cette région est devenue essentielle en termes de développement dans de nombreux secteurs. Outre sa situation géographique privilégiée, du fait de sa proximité avec les marchés européens, l'Afrique du Nord bénéficie traditionnellement d'un développement commercial dynamique et d'une relative richesse économique par rapport à de nombreux autres pays africains.

Bien que la région ait connu des transformations significatives depuis le début du Printemps arabe en décembre 2010, les dirigeants d'entreprise restent concentrés sur leurs enjeux : identification et gestion des risques, positionnement de leur société afin de tirer parti des opportunités et optimisation de leurs activités afin de créer de la valeur et de développer leur société. Comme nous l'avons vu lors du Africa CEO Forum, dont la première édition s'est tenue l'année dernière à Genève, les dirigeants d'entreprise du Maghreb sont des contributeurs clés au développement des affaires sur le continent africain.

Bien que la région ait historiquement de nombreuses relations avec l'Europe en matière de commerce et d'investissement, elle a récemment vu arriver un certain nombre d'investisseurs d'autres régions, en particulier la Chine et le Moyen-Orient. Mais l'évolution la plus intéressante, du point de vue africain, reste la croissance de « champions locaux », c'est-à-dire d'entreprises créées dans la région qui connaissent aujourd'hui un développement fondé sur l'objectif prioritaire d'une présence panafricaine totale.

Nous avons été très impressionnés par la richesse des expériences et des exemples évoqués par les représentants du Maghreb durant les entretiens menés pour cette publication. Un des facteurs de succès de leur approche est le respect de l'identité et des valeurs africaines comme le démontre le développement de sociétés industrielles, telles que BMCE dans le secteur financier ou Inwi dans les télécommunications. De nombreux groupes multisectoriels tels que Cevital ont également enregistré des taux de croissance à deux chiffres qui ont perduré ces dernières années.

Bien que les perspectives soient légèrement différentes de celles d'autres régions, les idées et les exemples des dirigeants d'entreprise du Maghreb sont stimulants et riches d'enseignement. Nous sommes convaincus que le partage de ces success stories représente une source d'inspiration non seulement pour les autres entreprises du Maghreb, mais aussi pour tous les responsables africains qui cherchent à développer leurs activités.





## *2. Les enjeux liés à l'agilité*





## Anne Eriksson

Regional Senior Partner pour l'est de l'Afrique chez PwC et Country Senior Partner de PwC Kenya.

+254 (722) 516 992  
anne.eriksson@ke.pwc.com

### L'agilité des entreprises en Afrique

Les dirigeants d'entreprise africains se montrent très confiants. Cette confiance leur est inspirée par le potentiel de croissance qu'offre l'Afrique dans tous ses secteurs d'activité et sur tous ses marchés. Cependant, des disparités subsistent entre les entreprises qui souhaitent exploiter ce potentiel. Le principal facteur sous-jacent permettant aux entreprises de réaliser tout leur potentiel en Afrique est leur capacité d'adaptation.

Ces entreprises peuvent être exposées aux risques dans une certaine mesure, mais elles ont élaboré des réponses, créé des procédures et mis en place des garde-fous efficaces. Elles appliquent des stratégies de croissance avisées reposant sur une compréhension croissante des pays dans lesquels elles opèrent, de leurs clients et de leurs chaînes d'approvisionnement. Pour atteindre leurs objectifs, elles font appel aux meilleurs. Mieux, elles arrivent à garder leurs collaborateurs à haut potentiel.

Cela n'est pas donné à toutes les entreprises. Mais à travers notre étude sur les dirigeants africains (Africa CEO Survey) et les entretiens approfondis qui ont suivi, nous avons constaté que la capacité d'adaptation face aux changements, aux défis et aux

opportunités est un facteur décisif qui fait toute la différence entre les sociétés qui réussissent en Afrique et celles qui peinent à faire décoller leur activité.

Qu'entend-on en pratique par capacité d'adaptation ? Pour évaluer les opportunités, il ne suffit pas de comprendre les dynamiques de marché actuelles, il faut également être capable de se projeter dans l'avenir et d'anticiper l'évolution des préférences des consommateurs ainsi que les transformations économiques qui engendreront la croissance. Par exemple, notre étude nous apprend qu'environ un tiers des dirigeants d'entreprise africains se concentrent aujourd'hui sur le développement de nouveaux produits et services, et qu'un autre tiers considère la croissance organique sur les marchés domestiques existants comme la principale opportunité de croissance. Pour le dernier tiers, les préférences sont partagées entre la croissance organique sur les marchés étrangers existants ou sur les nouveaux marchés étrangers, et les nouvelles relations commerciales telles que les fusions-acquisitions, les joint-ventures ou les partenariats stratégiques.

Pour mieux comprendre, penchons-nous sur des marchés et des secteurs spécifiques. Au Rwanda, par exemple, une écrasante majorité des dirigeants d'entreprise (73 %) estime que le développement de nouveaux produits ou services constitue la principale opportunité de croissance. Selon Clare Akamanzi, Directrice Exécutive de l'Agence rwandaise de développement : « Les entreprises répondent aux besoins des clients en leur proposant de nouveaux produits et services qui vont au-delà de leurs attentes ».

D'après elle, l'économie devient très rapidement de plus en plus sophistiquée, il y a plus de concurrence entre les différents segments de marché et « les clients veulent avoir le choix ». À titre d'exemple, elle évoque le cas d'une grande multinationale de la distribution originaire d'Afrique de l'Est qui a rempli les rayons de son magasin de Kigali avec des produits d'importation haut de gamme, lesquels se sont arrachés en un temps record. Ce distributeur avait vu juste et compris que les Rwandais voudraient plus de choix, même si cela impliquait de payer plus cher.

### Disposer d'une meilleure vision du marché en Afrique

Les dirigeants d'entreprise estiment qu'il ne suffit pas de connaître ses clients. Il est également indispensable d'anticiper ce qu'ils voudront demain – peut-être même avant qu'ils ne le sachent eux-mêmes. Cela contribue à expliquer pourquoi 46 % des dirigeants interrogés s'inquiètent de l'évolution des habitudes et des dépenses de consommation. Dans la plupart des marchés qui connaissent la croissance la plus rapide en Afrique, les entreprises sont relativement plus conscientes de l'évolution des préférences des consommateurs. Au Rwanda (87 %), au Ghana (82 %), au Congo-Brazzaville (80 %) et au Botswana (78 %), par exemple, les dirigeants d'entreprise sont nettement plus préoccupés par cette question.

En ce qui concerne les dirigeants qui citent la croissance organique dans les marchés domestiques existants, cette analyse semble cohérente avec le fait que 85 % des dirigeants s'attendent à voir leurs activités en Afrique progresser cette année. Les opportunités de croissance varient selon le marché, le secteur d'activité et la région. Cependant, quelques tendances illustrent la manière dont les entreprises capables de s'adapter arrivent à augmenter leurs parts de marché dans leur pays.

Les entreprises ayant participé à notre étude ont avant tout comme objectif le développement de leur clientèle. Dans de nombreux marchés, il existe encore tout un vivier de clients inexploités et donc d'importantes opportunités de croissance. Les clients situés dans les zones rurales à faible densité de population et les jeunes sont les cibles les plus difficiles à atteindre (ou à fidéliser, dans le cas des plus jeunes), mais ils représentent également un vivier de croissance pour de nombreuses entreprises.

Cependant, toucher de nouvelles catégories de consommateurs ne va pas nécessairement de pair avec un service optimal. Dans notre étude, nous avons demandé aux dirigeants d'entreprise africains si l'amélioration du service client était une priorité majeure en termes d'investissement. Beaucoup ont répondu positivement, mais dans certains marchés, comme le Nigeria, un pourcentage nettement plus faible de dirigeants fait de ce domaine une priorité.



D'après Emmanuel Onyeje, Directeur Général de Microsoft Nigeria, de nombreuses entreprises en Afrique ciblent ce vivier mal exploité de consommateurs qui représente pour elles une opportunité de croissance. Selon lui, « si le marché était plus mature, les entreprises iraient plus loin dans le service client ». Cette tendance n'est pas uniforme, puisque même au Nigeria, des entreprises comme Microsoft doivent rivaliser du point de vue du service, en raison de la nature de leur activité, fondée sur la relation client, axée sur le service et à forte composante technologique. Toutefois, les propos d'Emmanuel Onyeje laissent entrevoir une dynamique de marché qui façonne les priorités d'investissement de nombreuses entreprises en Afrique.

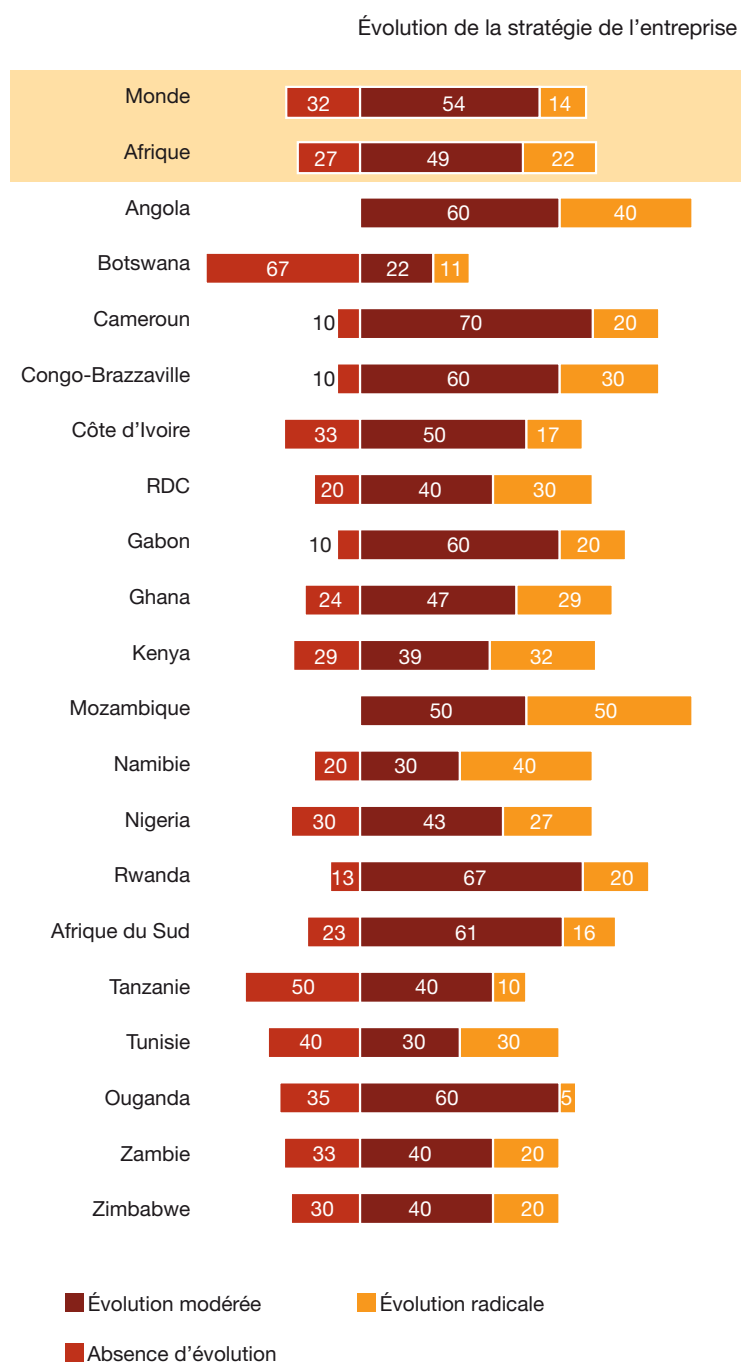
## Conserver ses parts de marché

Un autre aspect de la capacité d'adaptation s'apprécie dans la manière dont les entreprises conservent leurs parts de marché, notamment lorsque la concurrence est forte ou s'accroît. Dans notre étude, nous avons demandé aux dirigeants s'ils considèrent que les « nouveaux entrants sur le marché » représentent une menace pour la croissance et 48 % d'entre eux estiment que c'est le cas.

Ce constat est particulièrement vrai pour les marchés intégrés dans des économies régionales fortes, comme au sein des États membres de la Communauté d'Afrique de l'Est. En Ouganda, par exemple, 65 % des dirigeants d'entreprise considèrent que les nouveaux entrants sont une menace pour la croissance. Mais en Afrique du Sud, pays qui possède pourtant une position bien plus dominante dans la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC), seuls 43 % des dirigeants d'entreprise se disent préoccupés par cette question. Il est cependant à noter que ce pourcentage a augmenté de 18 % sur les trois dernières années de l'étude. Les nouveaux entrants sur le marché en Afrique sont parfois d'origine africaine. Beaucoup sont des acteurs économiques mondiaux et ils sont de plus en plus souvent originaires d'autres marchés émergents plus grands, tels que l'Inde, la Chine et le Brésil.

### Schéma 3 : La plupart des dirigeants prévoient de faire évoluer la stratégie de leur entreprise

Q : Jusqu'à quel point pensez-vous que la stratégie de votre entreprise évoluera au cours des douze prochains mois ?



La plupart des dirigeants prévoient de faire évoluer la stratégie de leur entreprise au cours des douze prochains mois, tout particulièrement en Angola (100 %), en Afrique du Sud (77 %), au Kenya (71 %) et au Rwanda (87 %). En revanche, au Botswana (67 %), en Tanzanie (50 %) et en Tunisie (40 %), les dirigeants d'entreprise ne prévoient pas de faire évoluer la stratégie de leur entreprise au cours des douze prochains mois.



## Mettre l'accent sur l'agilité en interne

Le développement d'organisations dotées d'une meilleure capacité d'adaptation est également un exercice interne. Les dirigeants d'entreprise évoquent l'efficacité organisationnelle et l'externalisation, ainsi que les processus de définition stratégique et de prise de décision. Les trois-quarts des dirigeants déclarent prévoir des modifications de leur structure organisationnelle au cours de l'année à venir et 32 % d'entre eux ont récemment externalisé un de leurs processus ou fonctions.

Pour Frank Ireri, Directeur Général de Housing Finance, société kényane leader dans le financement hypothécaire, le programme de transformation stratégique et le nouveau système bancaire central de son entreprise auront un impact fondamental sur les activités de celle-ci. Il insiste tout particulièrement sur les changements pour le personnel de Housing Finance, qui a besoin de systèmes modernes pour mettre en œuvre la stratégie de croissance de l'entreprise. Non seulement ces systèmes permettent d'améliorer les activités, mais ils influent également sur le moral des salariés. Selon lui, il est courant, surtout chez les jeunes gens, de vouloir travailler pour les entreprises qui déploient les technologies, les systèmes et les processus les plus efficaces. Ces systèmes et technologies vont se généraliser sous forme d'applications mobiles, de sorte que les salariés de Housing Finance puissent avoir accès aux bases de données et conclure des contrats lorsqu'ils sont en déplacement.

Frank Ireri évoque également les conséquences de l'externalisation sur le secteur des services financiers au Kenya, qui s'oriente vers un modèle de centres de service client externalisés. Le traitement des données continuera probablement de se faire en interne pour des questions de confidentialité et de sécurité. Non seulement des marchés tels que le marché kényan voient se concentrer les centres de services externalisés, mais les sociétés actives sur ces marchés s'intéressent elles-mêmes de plus en plus à l'externalisation d'un point de vue stratégique. Dans de nombreux cas, leur partenaire d'externalisation peut même s'avérer être leur voisin, situé à quelques étages de leurs nouveaux bureaux de Lagos ou de Nairobi.

Il s'agit là de quelques pistes pour expliquer comment les entreprises en Afrique exploitent leurs capacités d'adaptation pour réussir et s'imposer face à leurs concurrents. La prise de décision stratégique tend à se faire de manière décentralisée, en tenant compte d'informations émanant de multiples unités opérationnelles. À mesure que les entreprises et les économies deviendront plus matures, les initiatives auxquelles se consacreront les dirigeants seront moins nombreuses et plus percutantes. Toutefois, les participants à notre étude continuent de se rassembler autour d'un même consensus : la capacité d'adaptation face au changement est une stratégie gagnante en termes de croissance.

*Q : À votre avis, pourquoi les dirigeants d'entreprise africains sont-ils beaucoup plus confiants à propos des perspectives de croissance que les dirigeants d'entreprise pris dans leur ensemble ?*



*“Pour moi, la première raison, c'est l'histoire. Pendant les dix dernières années, l'Afrique est la zone où le taux de croissance a été le plus élevé, avec l'Asie. La deuxième raison, à mon sens, c'est qu'il y a tout à faire. Il y a des besoins énormes, il faut les financer et ils vont fortement développer de nouveaux secteurs d'activités et l'emploi. La troisième raison, c'est l'évolution de la démographie.”*

– Roger Owono Mba, Administrateur Directeur Général de la Banque Gabonaise de Développement.

La Banque Gabonaise de Développement est l'une des plus anciennes institutions financières du Gabon et la seule dont la vocation soit exclusivement sociale. Elle est habilitée à apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement économique et social du Gabon.





*“L’Afrique offre un potentiel considérable pour n’importe quelle entreprise. Pendant des années, le potentiel de développement inexploité de l’Afrique a été entaché par le risque d’opérer dans un environnement que la plupart des entreprises considéraient peu sûr. La crise internationale qui a touché l’Amérique et l’Europe a obligé les entreprises à aller au-delà de leurs frontières et à se lancer sur le marché africain. Je suis intimement convaincu que la satisfaction de voir un nouveau projet démarré en Afrique porter ses fruits incite fortement les dirigeants à développer leurs activités ici. Être en mesure de puiser dans ce potentiel inexploité permet de se sentir confiant quant aux perspectives de croissance.*

*En ce qui nous concerne, nous devons maintenir la position de leadership dont nous bénéficions sur notre segment de marché. A court et moyen termes, le réel potentiel de croissance réside dans l’élargissement de la gamme de produits par un positionnement sur de nouveaux segments. Toutefois, à moyen voire long terme, nous devons envisager notre développement en dehors de l’Île Maurice. L’amélioration de l’efficacité opérationnelle constitue notre priorité pour l’année à venir; car la pression croissante sur les marges nous oblige à être les plus efficaces possible dans toutes nos activités. L’optimisation du service client fait l’objet de notre deuxième priorité, car nous avons besoin de construire et de renforcer notre crédibilité en tant que partenaire auprès de nos différentes parties prenantes. Le développement des compétences de notre personnel sera l’élément clé pour nous permettre d’atteindre ces deux objectifs.”*

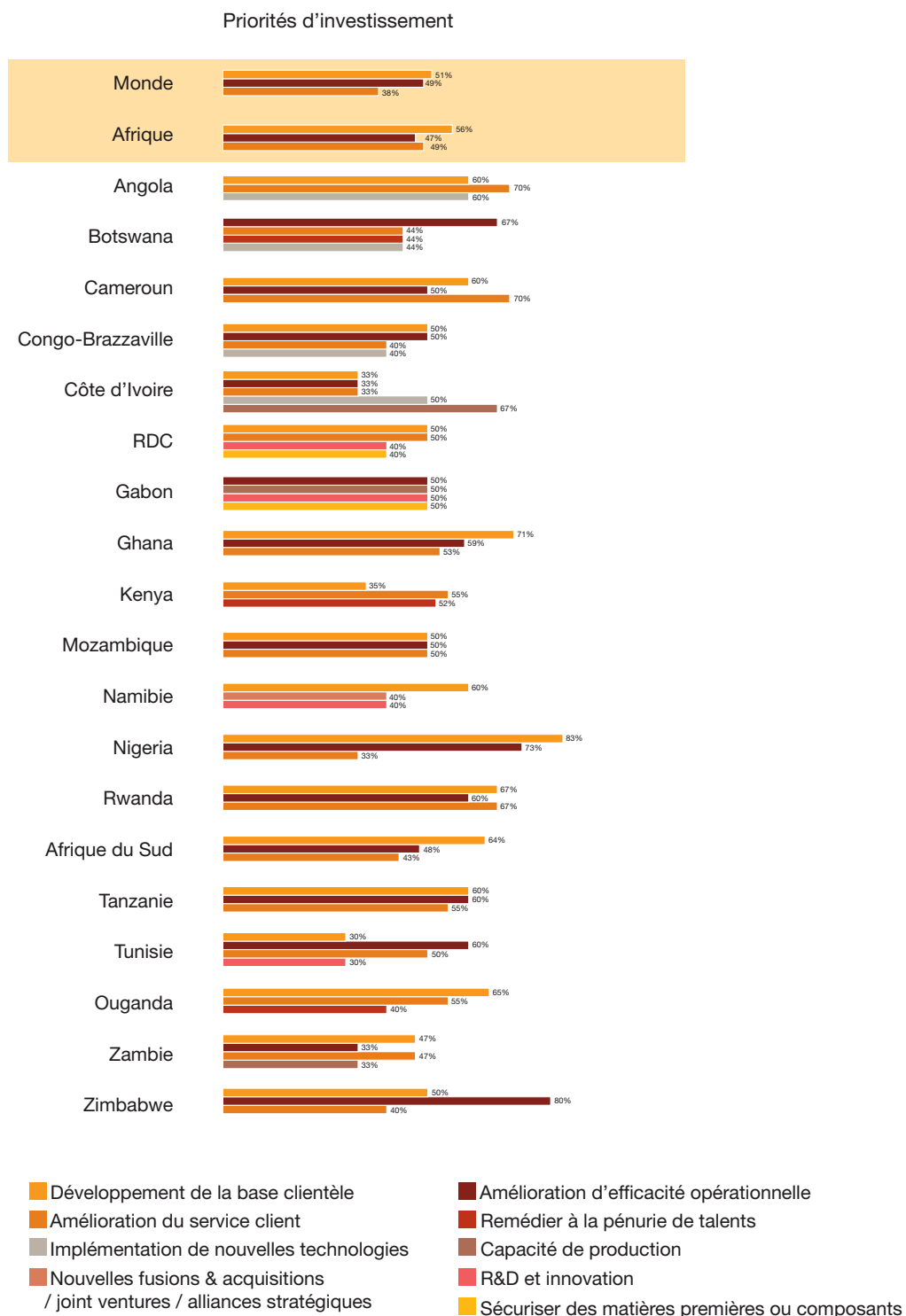
**– Daniel d’Arifat, Directeur Exécutif Adjoint, Pharmacie Nouvelle Ltd, Île Maurice**

Pharmacie Nouvelle Limited fait partie du groupe Leal & Co. Ltd, spécialisé dans l’achat en gros et la distribution de produits pharmaceutiques, biens de consommation, cosmétiques, colorants et produits chimiques auxiliaires à l’Île Maurice, aux Seychelles et à Madagascar.



#### Schéma 4 : Clients et efficacité opérationnelle, premières priorités d'investissement

Q : Quelles sont vos trois premières priorités d'investissement au cours des douze prochains mois ?



En Angola (70 %), au Cameroun (70 %) et au Rwanda (67 %), l'amélioration du service client (prestation de services) a aussi été mise en avant par les dirigeants d'entreprise, tandis qu'au Zimbabwe (80 %), au Nigeria (73 %), au Botswana (67 %) et au Rwanda (60 %), les dirigeants considèrent que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle est essentielle à la croissance.





## Jacques Louw

Responsable Advisory de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique.

+27 (0)11 797 4400  
jacques.louw@za.pwc.com

## Exploiter la technologie, saisir les opportunités

Nous constatons que le recours à l'innovation technologique est de plus en plus fréquent pour faire face aux nombreux défis et opportunités en Afrique. Dans sa majeure partie, le continent n'est pas freiné par les infrastructures informatiques existantes ; l'Afrique est donc bien placée pour tirer parti des nouveaux développements et passer directement aux dernières technologies. La technologie permet de s'adapter et favorise la croissance. Elle aide les entreprises à gérer les risques et à y faire face, et elle a un impact sur le développement et la fidélisation des talents. Selon Aliko Dangote, Président-Directeur Général du groupe Dangote : « Le talent est un élément essentiel à l'activité. Faute de posséder la bonne technologie, il est impossible de développer son activité au-delà d'un certain niveau. »

Il existe un intérêt toujours croissant pour les solutions technologiques, de la mise en place de l'administration électronique dans le secteur public aux services bancaires mobiles et aux solutions de cloud dans le secteur privé.

Près d'un quart des participants à l'étude ont indiqué que la technologie était un élément clé de leur stratégie. Au total, 87 % des dirigeants d'entreprise en Afrique déclarent qu'ils prévoient une augmentation de leurs investissements technologiques cette année et que la technologie représente l'une de leurs trois priorités. Mais la technologie

est aussi un élément essentiel pour parvenir à réaliser leurs autres priorités, c'est-à-dire le développement de leur clientèle, l'amélioration de leur efficacité opérationnelle et de leur service client. En effet, la technologie permet de disposer d'une vision d'ensemble du client. Les autres priorités englobent l'analyse de données et le big data, pour prédire les tendances, et la technologie, à l'appui de la standardisation et l'automatisation des processus de back office ainsi que de prestations de services.

Les dirigeants d'entreprise s'intéressent à l'externalisation de fonctions et de processus opérationnels, et 32 % d'entre eux envisagent une telle externalisation au cours des douze prochains mois. Les organisations capables de fournir des services externalisés fiables et évolutifs seront bien placées pour répondre à la demande croissante d'un service d'externalisation des processus opérationnels et des technologies en Afrique.

Étant donné que la plupart des dirigeants s'attendent à ce que leurs entreprises connaissent une croissance externe, les solutions hébergées et la technologie (logiciels ou infrastructures) sous forme de services leur offrent la possibilité de s'adapter sans réaliser d'investissement significatif, à la suite de la conclusion d'un partenariat, d'une fusion ou d'une acquisition.

Certaines évolutions sont devenues indispensables pour soutenir la croissance en Afrique :

- **Technologie mobile**  
Selon un article récent du *Financial Times*, le nombre d'abonnements téléphoniques mobiles en Afrique sub-saharienne est passé de 90 à 475 millions en sept ans. La technologie mobile n'a pas seulement changé la nature des communications, elle a également transformé les domaines de la banque, du commerce et de l'investissement sur le continent. Qu'il s'agisse de la possibilité de communiquer grâce au téléphone portable ou de services plus sophistiqués tels que les services bancaires mobiles, la santé mobile ou les applications agricoles, la technologie mobile fournit une opportunité de transformation aux entreprises en Afrique.

Des leaders de marché comme le Kenya, l'Afrique du Sud et le Maroc suscitent un intérêt mondial. Par exemple, deux acteurs mondiaux reconnus dans le domaine de la

technologie ont basé leur siège africain à Nairobi. Cet investissement conduit au développement de centres hi-tech où les entreprises travaillent main dans la main avec les laboratoires technologiques locaux et les universités. Nous estimons que ces centres favoriseront le développement de l'innovation en Afrique et stimuleront la croissance économique.

**Opportunités :** Prestations de services via des appareils mobiles, développement d'applications adaptées au continent africain, stimulation de la croissance par le biais de l'innovation.

**Défis :** La pénétration des appareils mobiles est moins forte qu'on ne le dit souvent et il subsiste des difficultés de connectivité, particulièrement dans les communautés rurales. De nombreux Africains ne profitent toujours pas des bénéfices de la croissance et du développement.

- **Technologies du cloud**  
L'avènement du cloud offre des opportunités significatives sur les marchés africains. Les entreprises ont identifié de nombreuses solutions très intéressantes pour le marché, qui font appel aux technologies du cloud.

Microsoft a récemment lancé le programme SME4Afrika, une solution sous forme de package global pour les PME locales.

Cette solution comprend un PC, un ordinateur portable ou une tablette, un accès haut débit à Microsoft Office 365 et un certain nombre de services en ligne.

**Opportunités :** Le modèle de paiement à la demande (*pay-as-you-go*) des solutions de cloud réduit les coûts de technologie de l'entreprise, lui permet d'adapter facilement la taille de son activité et de recentrer les efforts de son personnel sur son cœur de métier.

**Défis :** Les difficultés de connectivité pour accéder aux solutions en ligne, les préoccupations liées à la sécurité des données, les exigences réglementaires, l'intégration aux solutions logicielles existantes obligent les entreprises à définir clairement leur transition vers des plates-formes externalisées ou hébergées dans le cloud.



- **Gestion de l'information et veille économique**

L'accès à des informations pertinentes et actualisées représente un défi majeur en Afrique. Avec la croissance continue du secteur des télécommunications mobiles dotées d'un accès Internet, un nombre d'informations bien plus important sera disponible.

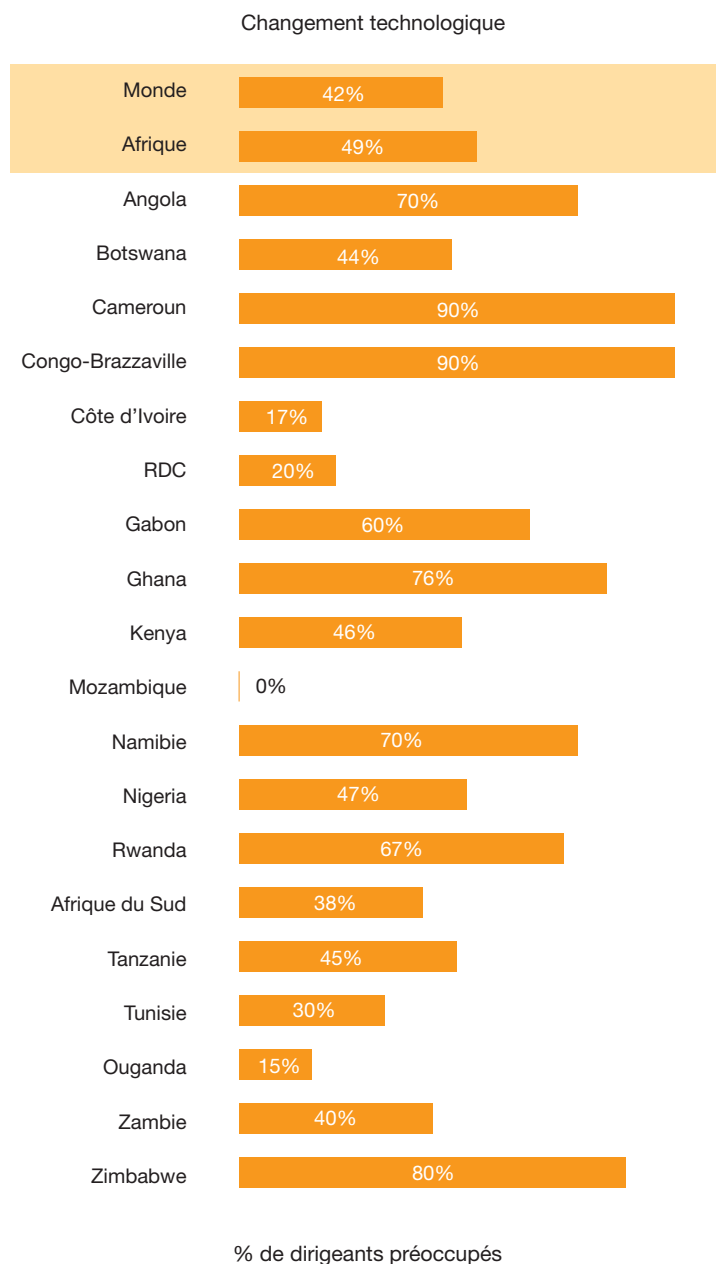
*Opportunités* : Les entreprises capables d'utiliser l'analyse pour commercialiser ces données bénéficieront d'opportunités significatives en termes de gestion de la relation client et de gestion des talents, ainsi que d'un point de vue opérationnel. De même, le secteur public dispose d'opportunités significatives pour gérer et utiliser d'importants volumes de données lors de la planification, de la prestation de service et de l'analyse.

*Défis* : Préoccupations liées à la protection des données personnelles, préoccupations institutionnelles à propos du partage des données entre le secteur privé et le secteur public, défis réglementaires.

Nous nous attendons à voir se multiplier les accords stratégiques avec des partenaires du secteur technologique, dans l'optique de fournir aux entreprises des solutions à la pointe de la technologie. Microsoft, Oracle, HP et SAP, par exemple, s'associent de plus en plus souvent avec des prestataires de services tels que PwC.

### Schéma 5 : La rapidité du changement technologique préoccupe les dirigeants d'entreprise

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupés, le cas échéant, par la rapidité du changement technologique ?



La rapidité du changement technologie est considérée comme une menace forte par les dirigeants dans la majorité des pays.



**Q : Comment les technologies influencent-elles la capacité d'adaptation en Afrique ?**



*“Orange développe aujourd’hui de nouveaux services sur le marché interne : avec le Groupement Orange Services (GOS) et le techno centre (plate-forme de services mutualisés en Afrique), Orange est aujourd’hui capable de lancer très rapidement de nouveaux services innovants.”*

**– Mamadou Bamba, Président-Directeur Général d’Orange Côte d’Ivoire.**

Née en 1996, Orange Côte d’Ivoire est la première filiale du Groupe France Télécom à porter la marque sur le continent africain. Les résultats d’Orange CI la positionnent comme l’un des opérateurs économiques majeurs en Côte d’Ivoire et le leader du secteur des télécommunications avec plus de 5 millions de clients.



*“Nous observons de nombreuses opportunités dans le secteur des technologies en raison de la transformation actuelle du Nigeria. Développement d’infrastructures, systèmes de paiement électroniques et accès à haut débit sont autant de facteurs de croissance. Bien que les pouvoirs publics soient traditionnellement les plus gros investisseurs dans la région, l’accent – du moins à court terme – n’est pas mis sur l’efficacité et la transparence. Nous nous intéressons donc à des activités qui évoluent rapidement pour soutenir la croissance et en particulier susciter l’adhésion du secteur des services financiers.*

*Les investissements dans les technologies et les infrastructures font partie des préoccupations majeures, de même que les gains d’efficacité dans la communication, l’accès à des sources d’électricité fiables et les investissements nécessaires en termes d’infrastructure. L’État doit prendre davantage de mesures pour rendre l’environnement économique plus propice aux investissements, mais dans le secteur privé, les technologies sont assez intéressantes et compétitives. Leur valeur ajoutée est largement reconnue.*

*Les entreprises au Nigeria cherchent des façons de rendre leurs activités plus rentables et plus évolutives. Nous avons constaté que nos clients, dans cette optique, envisagent comment transférer une partie de leurs activités dans des services de cloud. Par le passé, nombre d’investissements dans les technologies avaient pour objet l’acquisition des fondamentaux. Maintenant, il est question d’évolutivité.*

*Nous commençons à voir apparaître des investissements dans les appareils intelligents car les entreprises cherchent à toucher davantage de clients. Les dirigeants veulent être mobiles tout en restant connectés à leur entreprise, et ils souhaitent la même chose pour leurs forces de vente afin qu’elles soient capables d’établir une relation client en utilisant des applications n’importe où et sur n’importe quel appareil. Les investissements portent donc de plus en plus sur l’information, la capacité d’adaptation, la mobilité et la clientèle.*

*Dans l’ensemble, il existe un véritable élan en faveur du service client et de nombreuses entreprises essayent de réduire les coûts dans le domaine de l’informatique en s’orientant vers un modèle d’externalisation. Nous sommes toujours très optimistes quant aux opportunités qu’offre le Nigeria, même si le pays n’est pas aussi connecté qu’il devrait l’être aux marchés du monde entier. Le Nigeria est un marché qui possède un fort potentiel en termes de service client. Les clients veulent avoir accès à des services tels que le crédit à la consommation et les technologies grand public, et il existe encore tout un vivier de clients inexploité. Si le marché était plus mature, les entreprises iraient plus loin dans le service client. Chez Microsoft, nous cherchons à élargir notre clientèle, mais dans notre démarche d’entrepreneur, nous devons également aller plus loin avec nos clients existants.”*

**– Emmanuel Onyeje, Directeur Général de Microsoft Nigeria.**

Microsoft Nigeria aide les particuliers et les entreprises à exploiter tout leur potentiel grâce à des appareils et des services conçus pour la maison ou le travail.





*“ Nous sommes en constant investissement dans les technologies. C’est la partie dans laquelle les entreprises modernes investissent le plus et c’est l’investissement qui immédiatement rapporte le moins. Il faut le temps de l’intégration.”*

– **Slim Othmani, Président-Directeur Général, NCA Rouiba**

Entreprise familiale créée en 1966, NCA Rouiba est composé de près de 450 collaborateurs. Rouiba est leader sur le secteur du jus de fruits en Algérie. En 1990, l’entreprise devient la première à introduire le tetrapack en Algérie.



*Nous investissons beaucoup dans la technologie parce que la technologie nous permet d’améliorer la rentabilité. Par exemple, dans notre secteur, la technologie, c’est les logiciels de finance, de ressources humaines et de recrutement. Aujourd’hui en termes de technologie, notre base de données candidats RDC est hébergé sur un serveur basé à Lyon et nous faisons des recherches de candidats dans le monde entier. Les logiciels dans lesquels nous investissons aujourd’hui nous permettent de faire des recherches de candidats dans la diaspora congolaise et à un niveau beaucoup plus étendu à travers les réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn ou Viadeo.*

*Un autre côté de la technologie est composé du matériel informatique, de sites internet, etc. Ce sont des investissements prioritaires dans notre secteur d’activité. Nos concurrents ont besoin de trois fois plus de personnel pour faire le même travail que nous, donc la technologie nous permet d’être vraiment efficaces.”*

– **Mbanzi Elob Moupondo, Président-Directeur Général de Sodeico, République démocratique du Congo.**



*“ La technologie est un facteur clé pour améliorer notre performance. En effet, les temps d’intervention et d’action sont réduits. Introduire l’intelligence informatique dans les réseaux nous rend plus efficaces. Et au-delà des réseaux, la pénétration des solutions technologiques concerne également les équipements des techniciens. D’où un meilleur équilibre entre l’accroissement de notre effectif et l’introduction des nouvelles technologies.”*

– **Jean-David Bilé, Vice-Président et Directeur Général d’AES Sonel, Cameroun.**



*Le consumérisme et les changements qu’il implique ont une incidence sur les canaux de distribution : les clients s’attendent de plus en plus à disposer de plusieurs canaux d’interaction avec les assureurs. La distribution en direct reste un canal important, mais le téléphone portable gagne très rapidement en popularité. C’est l’une des raisons qui motive le récent partenariat de distribution stratégique entre la division Metropolitan International de MMI et Bharti Airtel. Grâce à ce partenariat, Metropolitan International est en mesure de commercialiser et de vendre ses produits directement aux clients d’Airtel en passant par son vaste réseau de télécommunications au Ghana, au Kenya, au Nigeria, en Tanzanie et en Zambie.*

– **Nicolaas Kruger, PDG du groupe MMI Holdings, Afrique du Sud**

MMI Holdings est un groupe de services financiers basé en Afrique du Sud et coté à la bourse de Johannesburg. MMI se spécialise dans l’assurance de court et de long terme, la gestion d’actifs, l’épargne, l’investissement, la gestion administrative de soins de santé et les avantages sociaux. MMI est présent dans douze pays africains outre l’Afrique du Sud, et propose une vaste gamme de produits dans le cadre de son activité Metropolitan International.





## **Pierre-Antoine Balu**

Associé Consulting de PwC  
France et Afrique francophone.

+33 (0)1 56 57 89 74  
pierre-antoine.balu@fr.pwc.com



## **Tola Ogundipe**

Associé, responsable de l'audit,  
de PwC Nigeria et de PwC pour  
le centre et le sud de l'Afrique.

+234 (803) 324 4117  
tola.a.ogundipe@ng.pwc.com

## **Efficacité opérationnelle en Afrique**

Les questions d'efficacité opérationnelle sont souvent sous-estimées ou perçues comme non urgentes dans des marchés en pleine croissance. Dans ce contexte, il apparaît souvent plus essentiel de gagner des parts de marché en ouvrant de nouveaux points de vente ou en lançant de nouveaux produits. L'efficacité opérationnelle est citée comme la deuxième priorité d'investissement des dirigeants d'entreprise en Afrique ; plus de la moitié d'entre eux considèrent que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle est une priorité.

Poursuivre une telle stratégie de croissance peut s'avérer risqué si l'efficacité opérationnelle et, par conséquent, les coûts opérationnels ne sont pas correctement maîtrisés. Le risque le plus évident est d'engendrer une croissance non rentable. Avec l'intensification de la concurrence sur des marchés tels que celui des télécommunications ou de la banque, un avantage compétitif clé consiste à disposer des capacités nécessaires pour assurer l'efficacité opérationnelle.

C'est pour cette raison que de nombreux dirigeants d'entreprise africains sont en train de lancer des initiatives d'optimisation des coûts, qui consistent notamment à simplifier l'organisation, rationaliser les processus, repenser les fonctions achats et approvisionnement, et transformer les fonctions RH et finance.

Le coût du travail et la charge fiscale étant relativement élevés dans certains pays africains, il est devenu essentiel de superviser attentivement toutes les étapes de la chaîne de valeur et plus particulièrement les aspects liés aux opérations internes.

Un autre facteur favorise l'adoption de mesures d'efficacité opérationnelle en Afrique : il s'agit des investisseurs étrangers. Pour convaincre les investisseurs de financer votre projet en Afrique, vous devez instaurer un juste niveau de confiance. Nous savons que la crédibilité est un défi majeur pour les entreprises africaines. Pour être crédibles, elles doivent adopter les normes internationales en termes de gouvernance, de reporting financier et de gestion des processus. Démontrer que vous disposez d'un bon niveau de discipline interne et que votre entreprise est capable de mettre en œuvre la stratégie comme prévu fait toute la différence pour les investisseurs ou les partenaires potentiels.

Cette rapidité et cette qualité d'exécution sont également des priorités pour de nombreux gouvernements. Dans ce cas, l'on observe que la technologie et les progiciels de gestion intégré (ERP) sont souvent utilisés comme fers de lance de l'efficacité opérationnelle. La mise en place de ces systèmes oblige les administrations à refondre leurs processus, à redistribuer les rôles et les responsabilités et, évidemment, à réduire leurs dépenses globales.

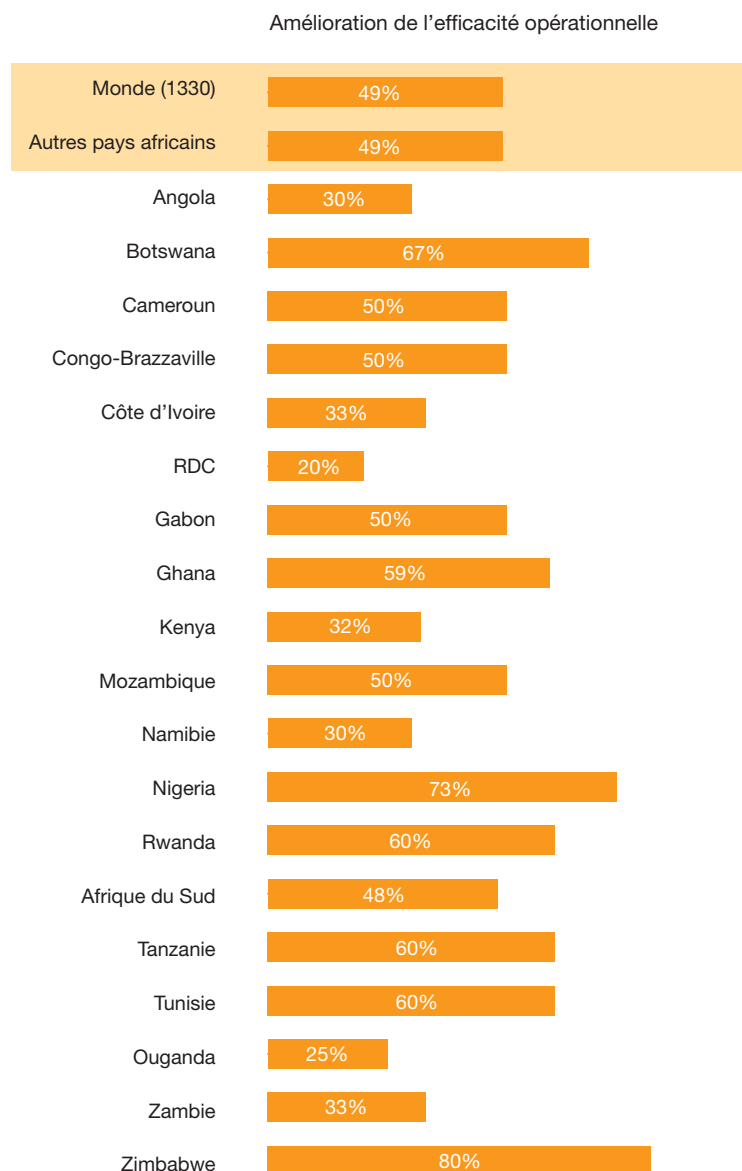
En fin de compte, selon Pascal Lesoinne, Directeur Général de Tanzania Portland Cement Company, qui exprime une opinion largement répandue : « Les bénéfices n'augmenteront que si nos activités sont efficaces. Une croissance rapide conduit à des défaillances opérationnelles qui peuvent se retourner contre vous si la situation perdure trop longtemps. »

Nous sommes convaincus que l'efficacité opérationnelle demeurera un sujet d'actualité dans les années à venir car les économies et les entreprises africaines deviennent de plus en plus matures et compétitives.



## Schéma 6 : L'amélioration de l'efficacité opérationnelle, une priorité pour beaucoup

Q : Quelles sont vos trois premières priorités d'investissement au cours des douze prochains mois ?



De nombreux dirigeants d'entreprise à travers le continent estiment que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle est essentielle à la croissance, surtout au Zimbabwe, au Nigeria, au Botswana, au Rwanda et en Tanzanie.





## **Clare Akamanzi**

Directrice Exécutive de l'Agence rwandaise de développement.

L'Agence rwandaise de développement œuvre pour l'accélération du développement économique du Rwanda en soutenant la croissance du secteur privé. Elle travaille en collaboration avec des entreprises de toute taille ainsi qu'avec des investisseurs tant locaux qu'étrangers, et répond à leurs besoins.

### **Q : L'environnement opérationnel du Rwanda favorise-t-il la capacité d'adaptation des entreprises présentes dans le pays ?**

Les plans du gouvernement rwandais pour les cinq années à venir prévoient un objectif de croissance ambitieux de 11,5 %. Pour l'atteindre, le secteur privé doit être le moteur de la croissance. Actuellement, nous travaillons très dur pour déterminer les étapes à franchir et développer des plans d'activité avec le secteur privé. Notre pays a la motivation et la vision nécessaires pour croître et il est source d'inspiration pour les entreprises privées.

Compte tenu de l'environnement macroéconomique du Rwanda, il n'y a aucune inquiétude à avoir quant à la croissance. L'économie est stable, le taux de change également et le taux d'inflation se situe à 7 %. Les entreprises ne voient pas de menaces imminentes à court et moyen termes et leur optimisme s'en trouve renforcé.

En lien avec cela, il y a une volonté de poursuivre la réforme de l'environnement économique et le sentiment que le meilleur reste à venir. Étant donné la trajectoire de croissance future positive et l'absence de chocs immédiats, il appartient réellement aux entreprises de faire le prochain pas.

### **Q : Quels sont les investissements en faveur de la clientèle et des technologies qui permettent une plus grande capacité d'adaptation ?**

La concurrence étant rude sur le marché, les entreprises réfléchissent aux moyens de se rendre compétitives et de fixer des priorités en termes de clientèle. Avec les opportunités offertes par la Communauté d'Afrique de l'Est, les entreprises au Rwanda font plus attention à ce qu'elles exportent et à ce qu'elles produisent. D'autres entreprises ont le regard tourné vers le Burundi et l'Est du Congo et s'intéressent à la manière de vendre des services et de se développer sur ces marchés. La qualité des services, la clientèle, les commentaires des clients et la concurrence sont autant de facteurs qui sont présents à l'esprit des entreprises.

Selon moi, les clients recherchent de nouveaux produits et services pratiques et fiables. En général, les entreprises répondent aux besoins des clients en leur proposant de nouveaux produits

et services qui vont au-delà de leurs attentes. Nous avons constaté que le marché est en train de s'éloigner des besoins basiques et que la demande des consommateurs devient de plus en plus sophistiquée. Pour preuve, de nombreux distributeurs constatent la vente de produits dont ils n'étaient même pas sûrs qu'ils intéresseraient les Rwandais. Il ne s'agit plus simplement des produits de base car les revenus augmentent et la concurrence se développe sur le marché. Les clients veulent avoir le choix et les entreprises doivent donc réfléchir au moyen de continuer à satisfaire leur clientèle.

S'agissant des technologies, certains secteurs s'y sont mis, mais pas tous. Les technologies ont un coût et les entreprises doivent réfléchir à l'impact qu'elles auront sur les activités. Les entreprises qui deviennent de plus en plus sophistiquées investissent davantage dans les technologies parce que cela fait partie de la trajectoire de croissance.

Au Rwanda, le développement des technologies sera favorisé par l'accès 4G à Internet et par une politique de couverture nationale d'ici trois ans, suite au partenariat de l'État avec Korea Telecom. Une connexion fiable et à prix abordable permettra aux pionniers et aux entreprises d'imaginer des solutions pour ce marché.

### **Q : Les réseaux sociaux obligent-ils les entreprises à savoir mieux s'adapter ?**

Les réseaux sociaux sont devenus très populaires au Rwanda. Presque toutes les institutions gouvernementales utilisent les réseaux sociaux, qui sont devenus un moyen de communication courant. Notre Président est très actif sur Twitter, par exemple. Les organisations comme la nôtre prennent donc les réseaux sociaux très au sérieux. Si un journal comme le New Times publie un article sur une entreprise, sa portée et son impact sur l'opinion ne sont pas énormes car la publication du numéro suivant dès le lendemain en atténue l'effet. Même à la radio, les commentaires et l'interactivité n'ont pas autant de poids que sur les réseaux sociaux, où l'interaction est beaucoup plus immédiate. Il suffit qu'une personne lise un article et envoie un commentaire pour qu'un autre y réponde et ainsi de suite, et très rapidement cela devient une conversation.





### *3. Les enjeux liés à la croissance*





## **Pierre-Antoine Balu**

Associé Advisory Services  
chez Pwc France et Afrique  
francophone.

+33 (0)1 56 57 89 74  
pierre-antoine.balu@fr.pwc.com



## **Sarah Healy Sueur**

Senior Manager et chef du projet  
Africa Business Agenda pour  
l'Afrique francophone.

+33 (0)1 56 57 79 24  
sarah.healy@fr.pwc.com

Les dirigeants africains confirment unanimement que le continent possède un fort potentiel de croissance. Comment comptent-ils tirer les bénéfices de cette croissance ?

Quelles sont les actions prioritaires à mener ? Un certain nombre de stratégies ressortent de nos entretiens avec les dirigeants d'entreprise. Nous estimons que certaines d'entre elles peuvent être reprises avec succès par d'autres acteurs dans des pays ou des secteurs différents.

Certains secteurs enregistrent des taux de croissance très élevés. Par exemple, dans le secteur des télécommunications, le niveau de pénétration des téléphones mobiles a progressé de 20 % par an au cours des cinq dernières années. Dans d'autres secteurs, comme celui de l'électricité, des transformations fondamentales sont en cours car 25 % du réseau africain est hors service et une grande partie du réseau a plus de 40 ans. Actuellement, les investissements annuels en matière d'infrastructures sur l'ensemble du continent sont estimés à 27 milliards de dollars pour l'électricité, 15 milliards de dollars pour l'eau et 10 milliards de dollars pour les transports.

Les secteurs énergétique et minier font l'objet d'un intérêt accru et reçoivent des investissements significatifs de la part d'acteurs internationaux, notamment de Chine, d'Inde, du Moyen-Orient et du Brésil. La croissance de la population et du PIB devrait conduire à un accroissement de la demande des consommateurs. Le succès du Morocco Mall de Casablanca, l'un des cinq plus grands centres commerciaux au monde,

ouvert en 2011, constitue un signe de l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs sur le continent.

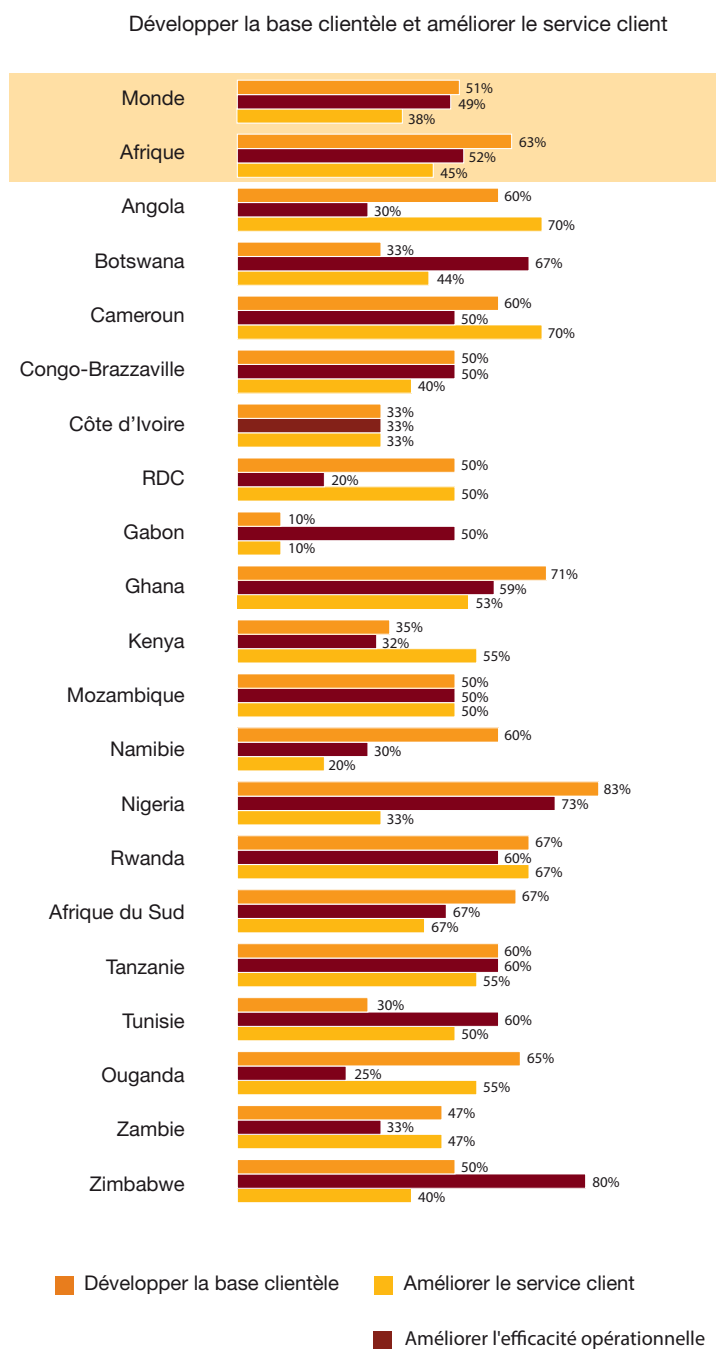
Dans des secteurs comme la banque, l'assurance, l'automobile et les biens de consommation, les dirigeants d'entreprise analysent les marchés pour s'adapter et tirer parti des niches de croissance les plus intéressantes pour leurs entreprises.

C'est le cas de Issad Rebrab, PDG de Cevital dont le Groupe connaît une croissance à deux chiffres depuis 12 ans. Bertrand Vignes, SIFCA, et Brahim Benjelloun, BMCE, sont deux des PDG qui nous ont expliqué comment ils étendent leurs opérations au-delà des frontières nationales traditionnelles, poursuivant des stratégies de développement sur le continent africain. Aliko Dangote est allé plus loin, et prévoit désormais de faire entrer son groupe à la Bourse de Londres.



## Schéma 7 : La clientèle reste une priorité essentielle

Q : Quelles sont vos trois premières priorités d'investissement au cours des douze prochains mois ?



Le développement de la base clientèle et l'amélioration du service client sont des priorités reconnues à l'échelle mondiale. Un certain nombre de pays africains où les dirigeants d'entreprise mettent l'accent sur l'obtention et la fidélisation de nouveaux clients se démarquent, peut-être en raison de leur trajectoire de développement unique et de la concurrence accrue sur leurs marchés.



## Développement de nouveaux produits et services

Trois types de bonnes pratiques ont été identifiés parmi les dirigeants interviewés qui ont mis l'accent sur le développement des produits.

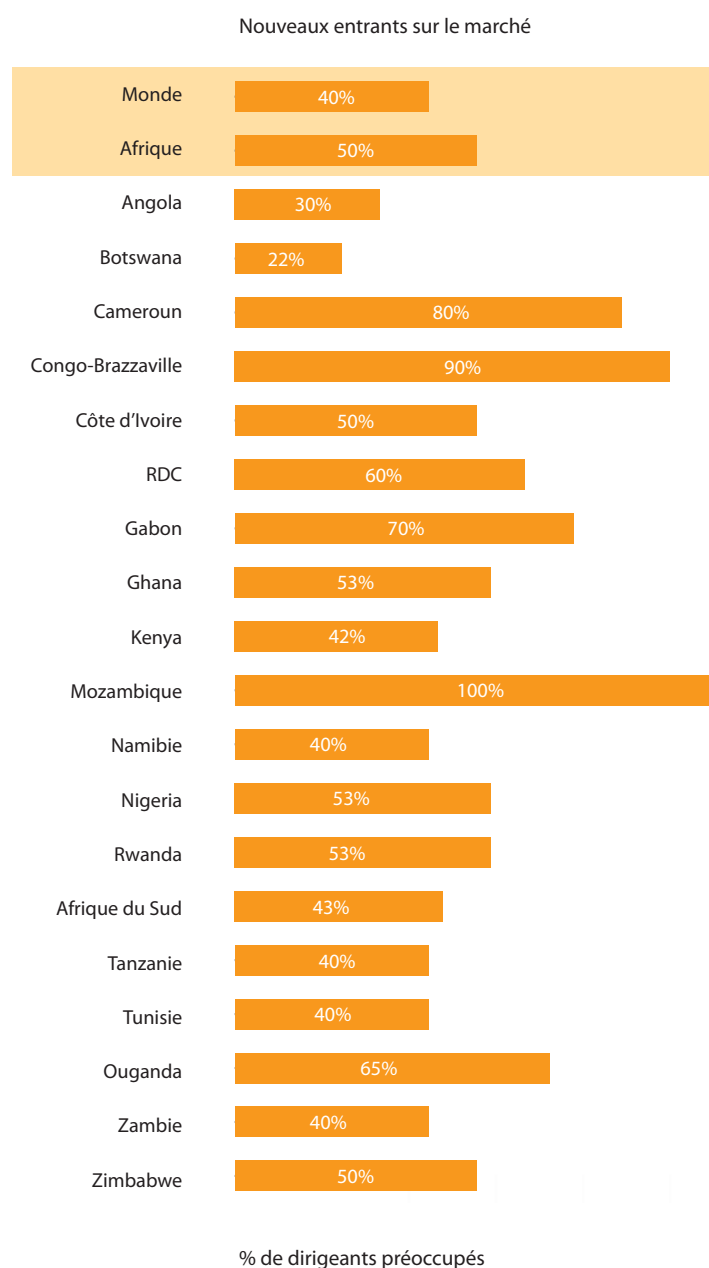
Tout d'abord, le développement de nouveaux produits permet d'anticiper les besoins du marché. Cevital nous fournit un exemple typique en définissant un besoin pour chaque type de biens de consommation. Le groupe Cevital compte réaliser un site de production en Afrique d'une capacité de 3 millions de réfrigérateurs, 1 million de machines à laver et 500 000 climatiseurs. Au total, 80 % de la marchandise sera destinée à être exportée en vue de satisfaire la demande sur le continent africain.

Ensuite, l'adaptation des produits existants permet de répondre aux nouveaux besoins identifiés sur le marché. La compagnie d'assurance NSIA considère les populations rurales comme de potentiels clients et donc une opportunité de développement. De ce fait, elle met en place une gamme de produits adaptés pouvant répondre à leurs besoins et développer ce vaste réseau inexploité.

Enfin, la mise en place d'activités de production permet de créer davantage de valeur ajoutée que la simple extraction et commercialisation de matières premières. Suite à un changement de législation, le principal acteur du bois, la SNBG (Société Nationale des Bois du Gabon) a complètement changé son modèle. Auparavant, elle vendait des grumes de bois à ses clients qui les transformaient. Aujourd'hui, elle a investi dans la construction d'un complexe industriel disposant d'équipements de dernière génération dans les segments du tranchage, du sciage et du déroulage qui permettent de créer de la valeur ajoutée. Elle vend maintenant des produits transformés à des clients qui étaient auparavant les clients finaux de leurs intermédiaires.

### Schéma 8 : L'arrivée de nouveaux entrants sur le marché, une source d'inquiétude

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les nouveaux entrants sur le marché ?



Si de nombreux dirigeants d'entreprise s'attachent à attirer de nouveaux clients et à les fidéliser, la plupart d'entre eux sont également préoccupés par l'impact que les nouveaux entrants sur le marché pourraient avoir sur leur entreprise. Tandis que dans certains pays des restrictions d'accès peuvent protéger les entreprises existantes, la concurrence accrue est, pour d'autres, une réalité.



*« Nous souhaitons renforcer notre présence sur le continent en respectant les valeurs et l'identité africaine. C'est pour cela que Bank of Africa est malienne au Mali, sénégalaise au Sénégal, ougandaise en Ouganda... »*

**Brahim Benjelloun,**  
Directeur Général, BMCE,  
Maroc

## **Augmentation des parts de marché sur les marchés existants**

De nombreux dirigeants d'entreprise nous ont expliqué comment ils comptaient augmenter leurs parts de marché. En Côte d'Ivoire, SIFCA, qui se concentre sur les secteurs du caoutchouc, l'huile de palme et le sucre, développe des marques et adapte ses emballages de façon à correspondre aux niveaux de vie et habitudes de consommation des clients locaux.

La compagnie nationale d'électricité du Cameroun, AES Sonel, travaille avec le gouvernement pour améliorer le niveau d'accès direct de la population aux réseaux d'électricité (au lieu de laisser les connexions non autorisées) et améliorer la couverture globale du réseau. Les entreprises sont conscientes que conquérir un nouveau client est souvent plus coûteux que de le retenir. De ce fait, elles travaillent à l'amélioration de la fidélité de leur clientèle tout en développant de nouveaux marchés. Pour atteindre ces objectifs, elles privilégient la qualité de leurs produits (SNBG), la rencontre directe avec les clients (BMCE) ou encore la détention de certifications qualité ayant une reconnaissance internationale (NSIA).

## **Nouveaux marchés géographiques**

Les dirigeants d'entreprise africains regardent de plus en plus au-delà de leurs frontières nationales. La première étape est régionale, d'abord vers les pays les plus facilement accessibles. Ismaïl Mabrouk, le Président du groupe Mabrouk au chiffre d'affaires annuel d'1 milliard d'euros, se concentre en priorité sur les autres pays du Maghreb puis sur le développement ailleurs en Afrique. La NSIA, compagnie d'assurance fondée en Côte d'Ivoire, s'est quant à elle, d'abord développée dans les pays francophones voisins pour asseoir son modèle de développement, avant de s'étendre à la Guinée Bissau, pays lusophone, puis au Ghana et au Nigeria, pays anglophones.

La BMCE, banque marocaine, connaît une croissance rapide qui lui permet de suivre un ambitieux plan de développement sur le continent africain. Selon Brahim Benjelloun, le Directeur Général, l'objectif est « d'avoir une présence dans les 54 pays que compte l'Afrique » tout en respectant les identités nationales.

La technologie obtient un pourcentage un peu plus élevé chez les dirigeants africains que dans le reste du monde, mais demeure quoi qu'il en soit un des trois axes prioritaires. En fonction du secteur dans lequel opère l'entreprise, le classement par ordre d'importance peut changer. Pour les acteurs du secteur de l'informatique et des télécommunications, par exemple, la technologie peut se placer en tête. Comme Mamadou Bamba, le PDG de Orange Côte d'Ivoire nous l'a dit : « L'implémentation des nouvelles technologies ne figure pas dans le top 3 car elle est inhérente au business d'un opérateur télécom. »

La technologie peut également avoir un rôle important à jouer pour aider les entreprises à accroître la valeur de leurs produits. Dans le cas de la SNBG, le PDG Serge Rufin Okana a utilisé des technologies modernes pour développer ses activités permettant, en aval, d'améliorer la traçabilité des produits en bois que sa compagnie fabrique. Comme on pourrait s'y attendre, les dirigeants d'entreprise en Afrique mettent généralement moins en avant le rôle de la R&D et de l'innovation, ce qui reflète l'orientation globale des entreprises sur l'ensemble du continent.

Enfin, le fait que l'approvisionnement ne soit pas une préoccupation majeure semble assez bien refléter la réalité, compte tenu des caractéristiques du continent. Dans un environnement riche en ressources (qui sont convoitées par de nombreux autres pays dans le monde), les priorités africaines reposent directement sur l'optimisation, le développement et la commercialisation de telles ressources et sur la recherche de personnes capables de gérer ces processus le plus efficacement possible.



Q : Quelles sont vos perspectives de croissance en Afrique ?



*“ Une des principales priorités pour moi est l’expansion géographique. Tuninvest/Africinvest regarde vers le marché américain où il a réussi à lever des capitaux avec pour objectif de diversifier ses risques. Le groupe travaille de manière continue sur la diversification de sa base client pour se prémunir de tout risque de dépendance vis-à-vis d’un marché ou d’un secteur. ”*

– Aziz Mebarek, co-fondateur et Directeur Exécutif du groupe Tuninvest.

Tuninvest est une des premières sociétés de gestion de fonds d’investissement en capital ciblant les PME en Afrique. TFG compte six filiales : Tunis, Alger, Casablanca, Lagos, Abidjan, Nairobi et gère actuellement 11 fonds d’investissement totalisant plus de 700 millions de dollars, dont les bailleurs de fonds sont des institutions tunisiennes, européennes, nord-américaines et des pays du Golfe.

*“ Notre principale opportunité de croissance repose sur le développement de l’accès à l’électricité par la population. Aujourd’hui, il est de 50 % en moyenne et de 80 % dans les grandes villes, si on considère l’accès indirect par la redistribution non autorisée de l’électricité à partir d’un branchement de compteur. Et de manière accessoire, il existe des services qui peuvent être offerts à l’instar de l’utilisation des lignes électriques dans le secteur des télécoms. ”*

– Jean-David Bilé, Vice-Président et Directeur Général d’AES Sonel, Cameroun.



*“ Le groupe veille à intégrer horizontalement son activité. Grâce à un effort d’acquisition, le groupe couvre une très large palette de produits et a un taux d’intégration très élevé. Cette intégration par voie de fusions et d’acquisitions offre au groupe une meilleure maîtrise de ses marges, mais aussi un avantage compétitif par rapport aux concurrents moins intégrés. ”*

– Tarek Cherif, Président Directeur Général du Groupe Alliance et fondateur de CONECT, Tunisie.

CONECT (Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie) est le deuxième syndicat patronal de la Tunisie. Il fut créé en 2011 par le Président-fondateur du Groupe Alliance, Tarek Cherif. Il vise à favoriser le développement économique et l’entrepreneuriat autant qu’à améliorer la responsabilité sociale des entreprises.

Le Groupe Alliance est un groupe familial créé en 1947 en Tunisie. Il est diversifié dans plusieurs domaines tels que l’industrie chimique, la vente au détail, l’immobilier, les biens manufacturés, l’agriculture, la finance, l’hôtellerie et le transport maritime.



*“ Internet est en train de modifier le paysage du secteur hôtelier : presque tous les hôtels sont aujourd’hui impliqués dans l’e-commerce. Le web tend à être la source d’information préférée pour préparer un voyage. Les médias sociaux et les avis en ligne sont un facteur de décision toujours plus important pour les clients. ”*

– Marcel von Aulock, PDG de Tsogo Sun (Afrique du Sud).

Tsogo Sun est un groupe sud-africain qui gère 14 casinos en Afrique du Sud et plus de 90 hôtels en Afrique du Sud, au Mozambique, en Zambie, en Tanzanie, au Kenya, au Nigeria et aux Seychelles.





## **Philippe Couderc**

Associé Transaction Services de  
PwC France.

+33 6 14171092  
[philippe.couderc@fr.pwc.com](mailto:philippe.couderc@fr.pwc.com)

## **Stimuler la croissance grâce aux fusions- acquisitions**

En règle générale, la croissance par le biais d'acquisitions n'est pas la priorité des dirigeants africains. Contrairement aux dirigeants mondiaux, ils en font une préoccupation relativement moins importante par rapport à la croissance organique et à l'optimisation des opérations existantes. Ce faible taux de fusions-acquisitions est confirmé par les chiffres concernant les transactions en valeur sur le continent africain, qui représentent moins de 5 % de l'ensemble des transactions mondiales (contre 40 % du total des transactions en valeur aux États-Unis et 30 % en Europe en 2012, par exemple).

Néanmoins, des entreprises étrangères opèrent depuis longtemps en Afrique, en particulier dans le secteur des ressources naturelles (notamment pétrolières et minières), le secteur des télécommunications et le secteur financier. De grands groupes étrangers tels que ConocoPhillips, ENRC, QNP, Danone et Orange ont participé à quelques-unes des plus importantes transactions de l'année passée. Les

sociétés chinoises sont de plus en plus présentes et impliquées dans certaines des plus importantes transactions, comme l'acquisition par Sinopec des 20 % d'OML détenus par Total au Nigeria.

Certaines sociétés africaines commencent à prendre conscience du fait que les acquisitions sont un moyen d'accélérer leur croissance et d'élargir leur influence à travers le continent, comme le montre l'acquisition, en 2012, de 63 % de Dangote Flour Mills par le groupe sud-africain Tiger Brands. Plusieurs dirigeants expliquent de quelle façon leur développement a été stimulé par les acquisitions stratégiques et comment cette tendance leur permet de disposer d'une présence et d'une expertise locale dans les pays où ils cherchent à étendre leur implantation.





*Je veux investir sur le continent africain. Aujourd'hui, nous avons de réelles opportunités d'investissement au Maroc et en Libye. Même si les risques politiques existent, particulièrement pour la Libye, ce sont des marchés qui nous intéressent. En Afrique subsaharienne, nous avons aussi quelques idées et nous travaillons sur l'opportunité d'investir.*

**Slim Othmani, PDG de NCA Rouïba**

Entreprise familiale créée en 1966, NCA Rouïba est composé de près de 450 collaborateurs. NCA Rouïba est leader sur le secteur du jus de fruits en Algérie. En 1990, l'entreprise est la première à introduire le Tetra Pack en Algérie.

*« La pénétration des assurances en Afrique est exceptionnellement faible, il y a donc là une grande marge de croissance. Les barrières réglementaires sont généralement moins nombreuses et les réglementations moins lourdes, à quelques exceptions près. La santé de la population africaine s'améliore, et la durée de vie progresse. L'Afrique dispose également d'un vivier de jeunes. Toutefois, on ne peut faire abstraction des risques potentiels susceptibles d'affecter les activités menées en Afrique. Même s'ils ne l'emportent pas sur les facteurs positifs, l'instabilité politique, la corruption, le manque d'infrastructures, les formalités et lourdeurs administratives, et l'inaction demeurent des risques bien réels. »*

**Nicolaas Kruger, PDG du groupe MMI Holdings, Afrique du Sud**





Three women are standing in front of a construction site. The woman on the left is wearing a beige blazer, a green top, a purple skirt, and a patterned scarf. The woman in the center is wearing a black blazer, a black top, black pants, and a patterned scarf. The woman on the right is wearing a black top, black pants, and a maroon cardigan. They are all smiling and looking at the camera. In the background, there are large stacks of materials, possibly bricks or tiles, wrapped in plastic. An orange banner with white text is overlaid on the image.

## *4. Développement d'infrastructures*





## Jonathan Cawood

Infrastructure Leader de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique et Associé de PwC Afrique du Sud.

+27 (0)11 797 5236  
jonathan.w.cawood@za.pwc.com

### **Révéler la richesse de l'Afrique grâce à des infrastructures appropriées et pérennes à prix abordable**

#### **Un héritage de sous-investissement et de fragmentation régionale**

Les infrastructures constituent un facteur essentiel de la croissance économique. Parallèlement, le manque d'infrastructures réduit la productivité, augmente les coûts de production et de transaction, et freine la croissance en diminuant la compétitivité des entreprises et la capacité des États à engager des politiques de développement économique et social. Un pourcentage élevé des dirigeants interrogés dans notre étude sur l'Afrique ont déclaré que l'inadéquation des infrastructures menaçait la croissance. C'est notamment l'opinion de plus de 80 % des dirigeants d'entreprise au Congo-Brazzaville, en République démocratique du Congo, au Ghana, au Mozambique, en Tanzanie et au Zimbabwe.

Les retards de l'Afrique en matière d'infrastructures ont des répercussions considérables et entraînent notamment :

- Une croissance globale limitée – entre 2 et 3 % par an ;
- Une fragmentation du commerce interrégional et du marché de la consommation – les échanges interrégionaux représentent 6 à 8 % en Afrique, contre 28 % et 60 % en Asie et en Europe respectivement ;
- Un ralentissement de la diversification des économies – les secteurs de l'extraction et des ressources naturelles demeurent les principaux moteurs économiques, ce qui limite la croissance, la création d'emplois et les effets multiplicateurs sur les investissements d'infrastructures, la viabilité des entreprises et la compétitivité des pays ;
- Une augmentation des coûts – les coûts liés à la logistique, à l'électricité et aux formalités administratives entraînent une augmentation du coût des produits africains et du coût des affaires en Afrique ;
- Un risque politique – le manque d'infrastructures détériore la qualité de vie de la population et, comme l'a démontré le Printemps arabe, la menace de troubles sociaux qui en résulte est réelle.

En raison de ces facteurs, les pays africains comptent parmi les moins compétitifs au monde. La résolution de ce problème nécessite une collaboration continentale et régionale, une planification, des solutions, des financements, des partenariats et des mesures à mettre en œuvre.

#### **Facteurs stimulant la demande en infrastructures**

Un certain nombre de facteurs engendrent une demande accrue en infrastructures. Ces facteurs comprennent notamment la découverte de pétrole et de gaz, les ressources minières, les évolutions politiques et l'ouverture des économies, ainsi qu'un intérêt mondial croissant pour le potentiel de croissance de l'Afrique.

En Afrique de l'Ouest, le Nigeria, qui jouit d'une croissance économique et d'une forte population, continue d'étendre ses intérêts commerciaux.

Bien que sa croissance reste modérée, l'Afrique du Sud élabore d'importants plans de développement d'infrastructures, en particulier dans les secteurs de l'électricité et des transports.

De récentes découvertes de ressources naturelles au Mozambique, en Namibie et au Botswana favoriseront le développement d'infrastructures régionales et de corridors de transport.

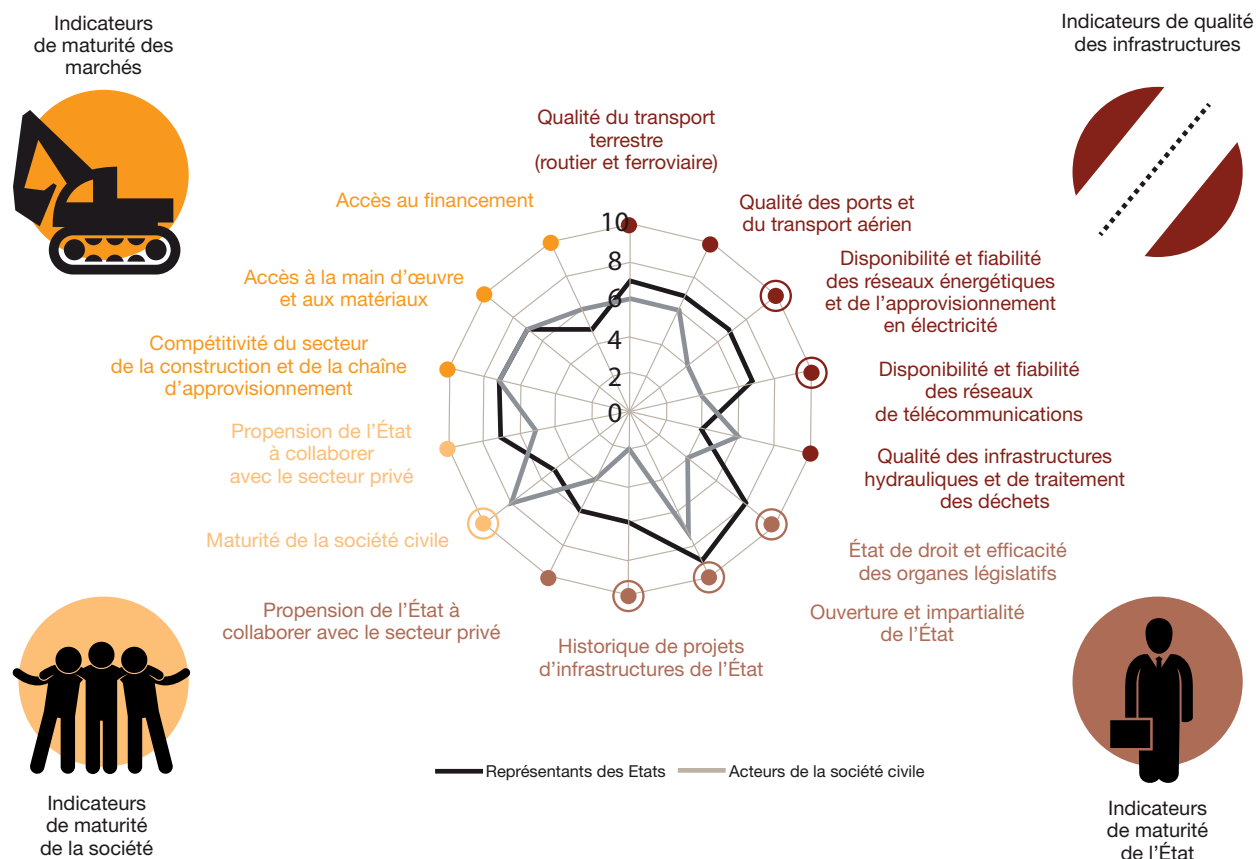
À ces facteurs s'ajoutent le ralentissement de la croissance sur les marchés matures, le renforcement de la démocratisation, la disponibilité de capitaux et l'adoption d'approches de plus en plus favorables aux investissements étrangers.

#### **Problématiques majeures**

La plupart des pays africains n'investissent pas suffisamment, ce qui entrave leurs perspectives de croissance et alourdit le fardeau des générations futures. Nos échanges avec des promoteurs immobiliers, des bailleurs de fonds, des concessionnaires, des administrations et des ministères ont mis en lumière les problématiques majeures suivantes : le manque de financements, en particulier aux premiers stades de l'étude de faisabilité et du développement de projet ; le manque de capacité au sein des entités chargées de la planification centrale ; l'introduction des projets sur le marché, la gestion des marchés publics, la réalisation et l'exploitation des projets ; la gouvernance et la transparence, la faiblesse du cadre politique et réglementaire et la gestion des projets concurrents ; les priorités et les compromis.

Le cadre présenté ci-après permet d'évaluer les manques, les défis et les opportunités en matière d'infrastructures.





## Des perspectives positives

Depuis l'adoption du « Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique » (NEPAD) en 2001, l'Union africaine a développé et approuvé de nombreux programmes et politiques. Tout récemment, l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, la Commission de l'Union africaine et la Banque africaine de développement ont lancé le « Programme pour le développement des infrastructures en Afrique » (PIDA), en collaboration avec plusieurs autres parties prenantes africaines, parmi lesquelles des communautés économiques régionales et des États membres.

Dans le cadre du PIDA, plus de 50 projets régionaux d'envergure ont été identifiés pour répondre à la demande. Celle-ci devrait être multipliée par 8 voire 14 d'ici à 2040 pour les infrastructures de transports routiers et ferroviaires, tandis que le transit portuaire devrait passer de 265 millions à 2 000 milliards de tonnes, et la puissance électrique de

128 à 700 GW. Les secteurs urbain, hydraulique et des technologies de l'information et de la communication devraient connaître une croissance similaire.

Ces programmes multinationaux ou de type corridor axés sur le développement d'infrastructures poseront les bases qui permettront d'exploiter tout le potentiel des secteurs de l'industrie et de l'agriculture afin qu'ils contribuent à la croissance économique.

Grâce à un soutien politique plus fort et à la faisabilité des projets régionaux, de nouvelles sources de financement sont disponibles auprès de bailleurs de fonds internationaux et locaux, de fonds souverains et de fonds de pension, ou à travers des emprunts obligataires, une mise en commun de financements et des accords de partenariats.

La Chine, la Banque africaine de développement et la Banque mondiale sont toujours des acteurs majeurs du financement d'infrastructures. Ces deux dernières ont mis en place

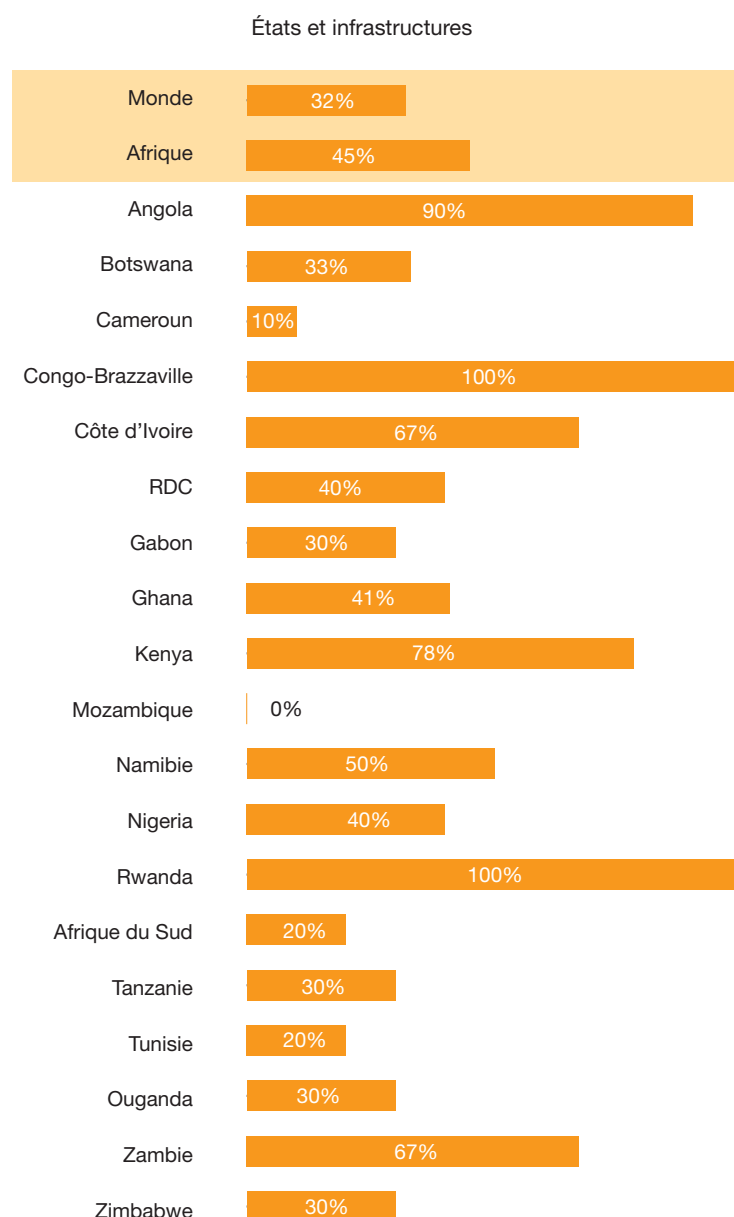
des mécanismes de financement tant nécessaires, pour aider les gouvernements et administrations à introduire leurs projets sur le marché de façon plus efficace.

Les pays qui prendront conscience des avantages offerts par la coopération régionale et le développement régional seront les plus à même de surmonter les obstacles majeurs au développement. Cependant, leur réussite dépendra de l'obtention d'un soutien politique clair et de l'établissement d'un cadre juridique et réglementaire formel, d'un cadre des marchés publics compréhensible pour les soumissionnaires et les acheteurs et d'un calendrier de projet raisonnable.



## Schéma 9 : Selon la plupart des dirigeants d'entreprise, les États pourraient faire bien plus

Q.16 : Concernant le rôle de l'État dans le pays dans lequel vous opérez, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur le fait que l'État prend des mesures adéquates pour améliorer les infrastructures du pays ?

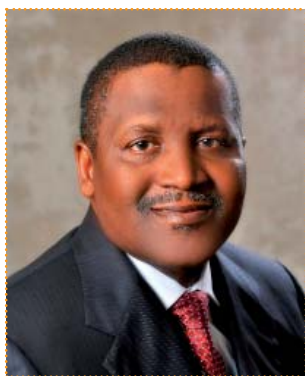


% de dirigeants d'accord

À l'exception du Rwanda, du Congo-Brazzaville, de l'Angola, du Kenya et de la Côte d'Ivoire, les dirigeants d'entreprise en Afrique considèrent que les États ne prennent pas suffisamment de mesures pour améliorer les infrastructures. Toutefois, il ne s'agit pas d'un constat propre à l'Afrique, comme le démontre la moyenne mondiale de 32 %.

Alors que l'importance des infrastructures comme moteur du développement ne saurait être assez soulignée, les dirigeants d'entreprise africains estiment également que les États devraient entreprendre des actions plus concrètes pour préserver la stabilité du secteur financier (50 %) et réduire la pauvreté et les inégalités (58 %).





## Aliko Dangote

Entretien approfondi avec Aliko Dangote, Président-Directeur Général du groupe Dangote, Nigeria.

Aliko Dangote est le PDG du groupe Dangote, l'un des conglomérats d'entreprises les plus diversifiés d'Afrique. Les activités du groupe englobent la fabrication de ciment, le raffinage du sucre et du sel, le fraissage de la farine et de la semoule, la fabrication de pâtes et de nouilles alimentaires, la gestion des ports et la logistique des transports, l'immobilier et la Fondation Dangote.

### **Q : Êtes-vous confiant quant aux perspectives de croissance au Nigeria et en Afrique subsaharienne en général ?**

Notre stratégie commerciale a véritablement porté ses fruits. L'année 2012 a été particulièrement bonne pour nous dans la mesure où nous avons enregistré une excellente performance. Cette année-là, nous avons lancé un grand nombre de projets, parmi lesquels une usine d'engrais et une raffinerie de pétrole. Il s'agit de projets d'envergure. Nous envisageons également d'implanter plus de cimenteries et d'étendre notre activité sucrière, conformément à la nouvelle politique d'intégration en amont du gouvernement fédéral. Notre stratégie d'activité a consisté à

examiner les importations du pays et à investir dans les besoins prioritaires. Ce faisant, nous avons permis au Nigeria de devenir autosuffisant pour certaines marchandises telles que le ciment, et d'exporter ces produits, en particulier au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

Il existe de nombreuses opportunités d'investissement au Nigeria et en Afrique. Les investisseurs avertis en sont conscients et affluent pour avoir leur part du gâteau. Les autres s'abstiennent uniquement en raison de la perception négative que certaines personnes ont du continent. Mais les choses changent rapidement. L'Afrique est l'une des régions du monde qui enregistre le plus fort taux de croissance. Les retours sur investissement qui y sont réalisés comptent également parmi les plus élevés. Le continent présente donc bien un potentiel de croissance, que nous devons concrétiser. En outre, ce marché exige d'être innovant. Essayer d'y introduire et d'y appliquer une solution classique ne fonctionnerait pas.

À dire vrai, le meilleur marché est aujourd'hui celui de l'Afrique subsaharienne. Je ne connais aucun pays où il soit possible de s'enrichir autant qu'au Nigeria, et je le dis à quiconque veut l'entendre. Cette région offre de formidables opportunités.

### **Q : Comment équilibrez-vous trajectoires de croissance et rentabilité ?**

Nous sommes en pleine diversification de nos activités. Certaines d'entre elles seront plus ou moins rentables en fonction du secteur. Par exemple, dans le secteur du raffinage ou de la pétrochimie, la marge associée au raffinage est faible, et ne représente pas plus de 10 à 12%. Toutefois, notre activité ne se limite pas uniquement au raffinage. Nous sélectionnons également de nombreux produits de grande valeur parmi les biens d'importation, ce qui nécessite des investissements considérables.

Aujourd'hui par exemple, je n'ai pas le contrôle de l'ensemble des coûts

liés à mon activité sucrière car je ne cultive pas mon propre sucre. Je ne fais qu'apporter de la valeur. Si le coût du sucre brut augmente trop, je ne peux pas réaliser beaucoup de profits. En revanche, s'il diminue, je peux augmenter mes profits. La production de sucre engendre des capacités excédentaires. Une fois broyés, les résidus permettent d'alimenter des chaudières à haute pression pour produire de l'électricité. Cette électricité est ensuite diffusée dans le réseau électrique national. Il en résulte également de l'éthanol, qu'il est possible de mélanger à du diesel pour obtenir de l'essence, ainsi que d'autres produits dérivés utilisés pour nourrir les animaux. Il n'y a donc pas de gaspillage. Il s'agit de distribuer la valeur et de la réinjecter dans l'économie, en créant notamment des emplois.

### **Q : Quels sont les risques pesant sur la croissance qui vous préoccupent le plus ?**

Le plus gros problème que nous ayons et qui me préoccupe tout particulièrement réside dans le manque d'infrastructures. Nos dirigeants commencent à en prendre toute la mesure. Sans infrastructures, personne ne viendra investir dans le pays.

Je crains également l'endettement. Par conséquent, nous fonctionnons de la manière suivante : nous nous endettons et suivons notre plan d'actions jusqu'à l'atteinte de nos objectifs. Nous accumulons des liquidités et, au bout de deux ans environ, nous avons plus de fonds pour investir. Il suffit de bien faire ses comptes et de savoir où l'on va et tout est parfaitement calé. Le risque est partout. Ce dont il faut s'assurer, c'est que les risques soient minimisés et calculés.

La corruption et le vol de pétrole au Nigeria sont deux autres points qui me préoccupent beaucoup. La création d'emplois et les revenus disponibles permettent de réduire l'agitation, en particulier parmi les jeunes. C'est très simple. Nous disposons de ressources abondantes mais nous devons adopter la bonne attitude pour bien les utiliser.



A man and a woman in business attire standing in a modern office setting. The woman is on the left, wearing a grey suit and a light blue shirt. The man is on the right, wearing a dark grey suit, a dark sweater, a light blue shirt, and a patterned tie. They are both looking towards the camera. The background shows a large window with a view of a building and some trees. The floor is made of square tiles. There are some chairs and tables in the background.

## *5. Les enjeux liés à la gestion des risques*





## Anton van Wyk

Risk Assurance Leader de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique anglophone.

+27 (0)11 797 5338  
anton.b.van.wyk@za.pwc.com

Avec la crise financière, plus de 50 000 milliards de dollars sont partis en fumée et plusieurs banques ont fait faillite. La croissance des marchés émergents, la mondialisation, l'impact des technologies de l'information, l'influence accrue des parties prenantes externes et les répercussions durables de la crise économique mondiale se conjuguent aujourd'hui pour former un paysage complexe et incertain.

L'évolution rapide du marché africain incite les entreprises à lancer des programmes de transformation de leurs activités pour bénéficier d'un meilleur positionnement et pour clarifier leur stratégie en matière d'appétence pour le risque, et en termes d'approche et de comportement face au risque lorsqu'elles envisagent d'investir ou de s'implanter sur le continent.

En Afrique, les administrateurs et les dirigeants sont aujourd'hui plus que jamais sous pression pour réformer leurs méthodes d'évaluation des risques et surveiller les effets de tels risques sur la performance de leur entreprise. Les trois quarts des dirigeants de notre étude sur l'Afrique déclarent anticiper des changements dans leur stratégie de gestion des risques pour l'année à venir. Chaque administrateur devrait comprendre les principaux risques auxquels fait face l'entreprise et être assuré que la direction prend les mesures appropriées pour répondre à ces risques.

Lors du tsunami au Japon et des inondations en Thaïlande en 2011, de nombreuses entreprises ont été surprises de voir à quel point ces catastrophes lointaines affectaient leur chaîne d'approvisionnement. Dans le monde entier, les entreprises ont pris conscience qu'elles devaient gérer des risques inattendus ou imprévus. Il en

va de même pour les administrateurs, car ils s'inquiètent des risques, encore indétectables, qui attendent leurs entreprises au tournant.

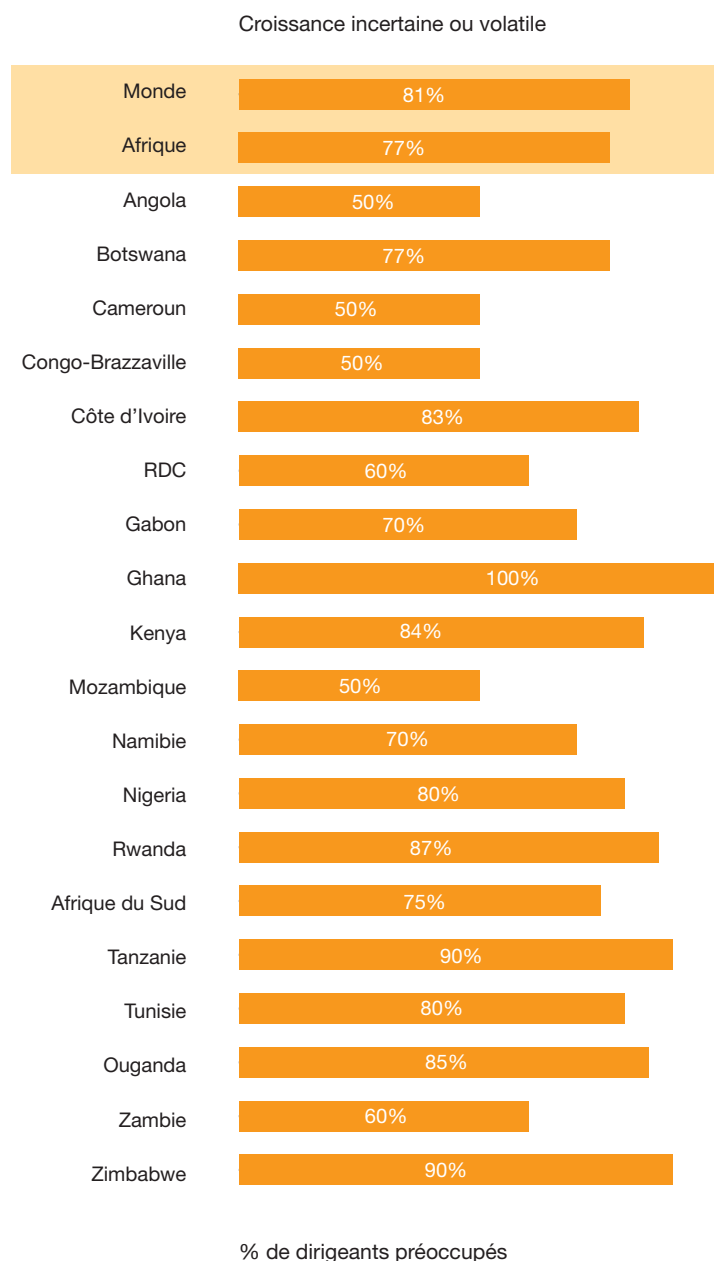
Ce constat appelle de véritables plans de gestion de crise. Dans notre étude, la moitié des dirigeants applique une gestion des risques centralisée dans leur entreprise (54 %) et l'autre moitié applique une gestion décentralisée (44 %). La plupart des dirigeants déclarent allouer une grande partie de leurs ressources de gestion des risques à l'anticipation d'événements potentiellement lourds de conséquences (56 %). Ils sont beaucoup moins nombreux à consacrer leurs ressources au développement de la résilience de l'entreprise suite à la concrétisation d'un risque (41 %).

Tarek Cherif, le Président du Groupe Alliance (secteurs de la chimie et de la construction) et de CONECT (Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie) met l'accent sur une gestion prédictive et sélective des risques. Une croissance accompagnée de risques élevés est, selon lui, « incompatible avec la taille, plutôt petite ou moyenne, de nos entreprises qui ne supporteraient pas la survenance d'un risque pouvant les emporter. »



## Schéma 10 : Les conditions économiques considérées comme un risque significatif

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, le cas échéant, par l'incertitude ou la volatilité de la croissance économique ?



Dans chaque pays étudié, la moitié des dirigeants au moins est préoccupée par le risque qu'une croissance incertaine ou volatile fait courir à leur entreprise. Cependant, le niveau moyen de préoccupation sur l'ensemble du continent demeure légèrement inférieur au niveau moyen mondial.

Les autres risques significatifs identifiés par les participants englobent la corruption (76 %), l'excès de réglementation (69 %) et les mesures gouvernementales pour réduire le déficit budgétaire et l'endettement (66 %).



## Priorités en matière de gestion des risques

Les dirigeants d'entreprise doivent s'assurer que :

- La stratégie de l'entreprise est adéquate ;
- La direction comprend et gère de manière appropriée les principaux risques ;
- L'entreprise mène ses activités de manière éthique ;
- L'entreprise produit des résultats raisonnables, compte tenu des ressources qu'elle utilise et des risques qu'elle prend ;
- L'entreprise s'engage exclusivement dans des relations et des transactions majeures susceptibles de lui apporter une valeur ajoutée ;
- L'entreprise a une équipe de direction efficace qui possède une bonne connaissance de l'environnement des risques en Afrique ;
- L'entreprise communique des informations fiables permettant aux actionnaires et aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées ; et
- Le conseil dispose des administrateurs, des comités, des informations et du temps de réunion nécessaires pour accomplir efficacement ses autres missions.

Il se peut que les entreprises en Afrique doivent faire face à d'autres risques au cours des prochaines années : pressions récessionnistes persistantes, chocs financiers mondiaux, nationalisme en matière de ressources, exigences légales, changements de responsables politiques, troubles sociaux ou politiques, failles de cybersécurité, faiblesse ou baisse du prix des matières premières, défaillances des capacités de la chaîne d'approvisionnement et des infrastructures (y compris pour l'électricité), transformations des marchés mondiaux, volatilité des devises, difficultés d'accès aux capitaux et fraude.

Ces risques ne sont pas nouveaux pour les entreprises et les dirigeants dont les activités sont basées en Afrique. Beaucoup d'entre eux ont amélioré les politiques de gestion des risques, et les changements qu'ils anticipent n'ont donc pas un caractère fondamental. Malgré tout, les dirigeants doivent élaborer des réponses stratégiques à cet environnement de risques, et notamment :

### Renforcer la résilience pour surmonter des risques inattendus en série

Les entreprises peuvent prendre davantage de mesures pour renforcer la résilience aux risques émergents (par exemple, mise en place de « tours d'horizon » et de systèmes d'alerte précoce, planification de scénarios et élaboration de diagnostics ouverts d'appétence pour le risque).

L'environnement commercial africain demeurera imprévisible, ambigu et en constante évolution, et exigera donc des entreprises actives en Afrique qu'elles aient des structures résilientes pour faire face aux risques à tout moment et en tout lieu. Cela peut passer par une culture d'entreprise plus sensible aux risques, qui remet en question les approches – occidentales – conventionnelles et qui promeut une meilleure gestion des risques émergents, cohérente avec la pensée sur les marchés émergents.

## Miser sur le personnel et la performance

Les entreprises peuvent prendre des mesures globales telles que le développement d'incitations à la performance liées aux risques et la réalisation d'audit de compétences pour identifier les lacunes en termes de ressources dans ce domaine. Une relation plus appropriée entre risque et performance confère aux dirigeants d'entreprise la confiance et la motivation nécessaires pour prendre des risques *intelligemment*, plutôt que d'annihiler toute appétence et d'afficher une aversion excessive au risque.

Une corrélation entre risque et performance, à laquelle s'ajoutent à présent les bénéfices, implique qu'une transformation de plusieurs domaines d'une entreprise est peut-être nécessaire. Les outils et les techniques d'évaluation de la performance peuvent nécessiter une refonte, pour inclure plus largement les mesures extra-financières. Le fonctionnement des comités de rémunération et de gestion des risques, ainsi que leur manière de contrôler et d'évaluer la performance, peuvent également nécessiter une révision.

### Évaluer la technologie et les risques liés à la cybersécurité

L'Afrique n'est pas à l'abri de voir ses résultats économiques affectés par une série de risques liés à la cybersécurité, notamment des défaillances système, des failles de sécurité, des effets viraux sur les réseaux sociaux et des violations du droit de la propriété intellectuelle



(protection des données). Pour faire face à ces risques croissants liés aux technologies numériques et aux réseaux sociaux, les entreprises devront fortement augmenter le nombre d'audits de propriété intellectuelle, de marque et de réputation.

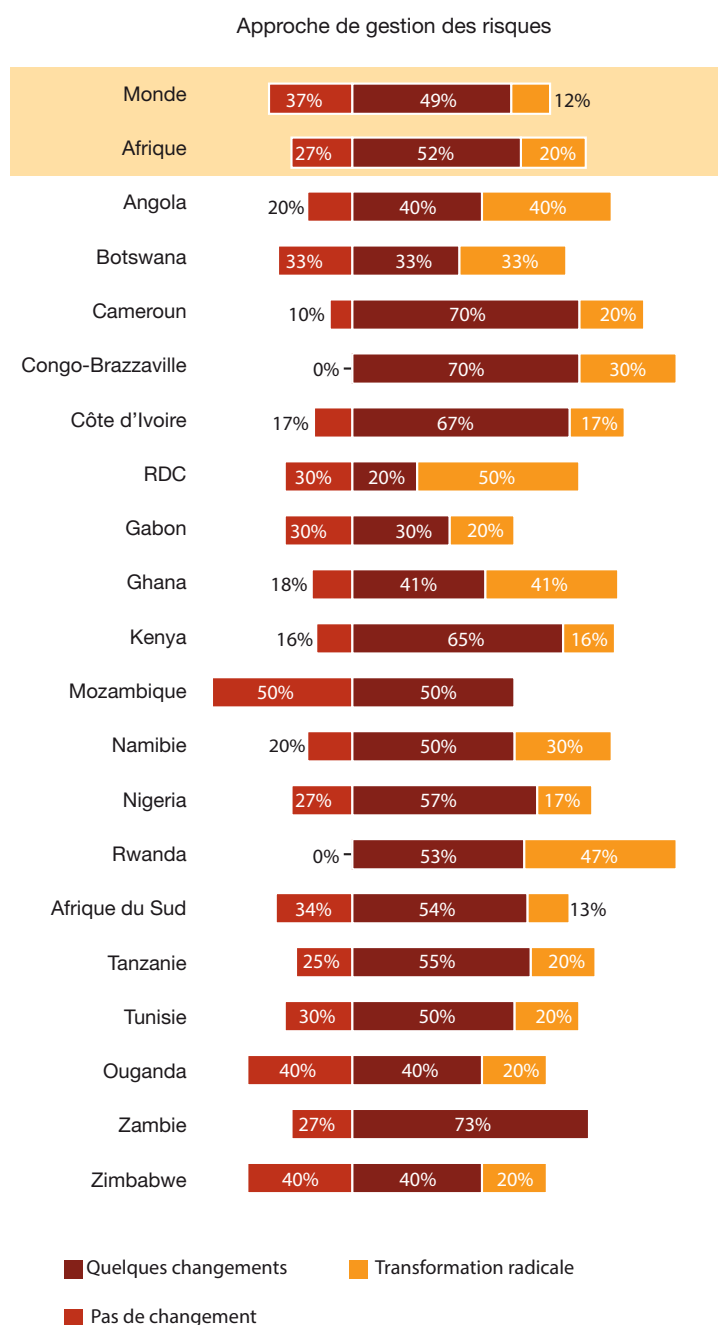
Les entreprises africaines doivent déterminer si elles disposent de programmes structurés pour repérer et répondre aux commentaires défavorables sur les réseaux sociaux, et de mesures de contrôle appropriées pour toutes les nouvelles approches numériques telles que les technologies associées au *cloud* et les initiatives BYOD (*Bring Your Own Device*).

## Développer l'analyse des risques de nouvelle génération

Sur tout le continent et dans tous les secteurs, les entreprises devront mettre en œuvre des techniques sophistiquées pour identifier les tendances cachées et les corrélations entre les risques, en étudiant de grandes quantités de données. Ces outils peuvent inclure des entrepôts de données intégrées sur les risques et des tableaux de bord des risques. Ces tableaux donnent aux dirigeants la capacité d'analyser les changements dus à certains événements et les risques émergents.

### Schéma 11 : Les entreprises modifient leur approche de gestion des risques

Q : Dans quelle mesure prévoyez-vous de modifier l'approche de gestion des risques dans votre entreprise au cours des douze prochains mois ?



L'éventail de menaces auquel les entreprises sont confrontées ne cesse de s'élargir, mais celles-ci ont de plus en plus les moyens de les maîtriser. Les dirigeants d'entreprise en Afrique entendent faire face à ces enjeux. En comparaison à leurs homologues dans les autres régions du monde, ils sont plus enclins à prendre des mesures pour renforcer l'adaptabilité et la résistance de leur entreprise. En outre, ils sont à même de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent.



## Gestion efficace des risques

Pour garantir son efficacité, la gestion des risques en Afrique doit s'attacher aux objectifs suivants :

- Toutes les opportunités stratégiques ont été identifiées et exploitées ;
- La direction a identifié l'ensemble des risques de manière exhaustive ;
- L'affectation des responsabilités est clairement définie et les dirigeants savent qui est en charge de quelle tâche ;
- Les ressources sont allouées de manière adéquate et, si elles n'existent pas en interne, elles sont obtenues à l'extérieur ou « louées », si besoin est ;
- Les risques critiques les plus importants de l'entreprise sont rapidement maîtrisés, par ordre de priorité ;
- Les décisions sont prises de manière réfléchie et mesurée concernant la prise de risque « intelligente » ;
- Temps et efforts ne sont pas gaspillés sur des risques et problématiques moindres ou non pertinentes ; et
- Les objectifs sont atteints plus rapidement, avec de meilleurs résultats économiques.

Les dirigeants d'entreprise avisés comprennent que même la gestion de crise a changé avec la mondialisation et les évolutions technologiques. Ils doivent donc demander aux dirigeants d'expliquer comment les réseaux sociaux et autres nouveaux moyens de communication sont intégrés dans les plans de gestion de crise, et d'indiquer si l'entreprise teste ces plans. Les dirigeants d'entreprise savent également que l'un de leurs homologues devra peut-être un jour s'impliquer en cas de crise et assumer des responsabilités plus directes en ce qui concerne la gestion de la communication, voire des activités de l'entreprise.

Dans le troisième rapport King sur la gouvernance, en Afrique du Sud, il est admis que la stratégie, le risque, la performance et la viabilité sont indissociables. De ce fait, les entreprises en Afrique peuvent pousser encore plus loin ces corrélations et les rattacher à la performance globale de l'entreprise.

De par sa nature, le risque stratégique se réalise principalement sur le long terme, en corrélation avec la viabilité organisationnelle. En revanche, la performance et les bénéfices sont plutôt des facteurs de court terme. Pour résoudre la question des bénéfices, il est indispensable d'aboutir à une corrélation avec la viabilité organisationnelle. Lors de l'évaluation de la performance, il conviendrait de tenir compte des risques pris pour obtenir des résultats financiers.



**Q : Quelles sont les menaces les plus importantes pour vos activités en Afrique ? Vous sentez-vous suffisamment préparé pour gérer ces menaces ?**



*“Notre management des risques repose sur des initiatives stratégiques nombreuses, des décisions stratégiques au niveau senior; une gestion des risques prédictive et centralisée. Les principaux risques sont les risques opérationnels et technologiques. L'activité de gestion des risques est au cœur de nos préoccupations.”*

– **Ismaïl Mabrouk, Président-Directeur Général du groupe Mabrouk.**  
Créé dans les années 1950, le Groupe Mabrouk est un des plus grands groupes tunisiens. Ses activités s'organisent autour de quatre pôles : la grande distribution, les concessions automobiles, les télécommunications et le secteur bancaire. Sa filiale finance Maghreb Invest a été créée en 1994. Elle est présente en Tunisie mais aussi au Maroc et en Algérie.



*“Notre unité opérationnelle en charge des biens de consommation est directement touchée par le contexte économique de ces douze derniers mois. Notre chiffre d'affaires augmente, mais les marges diminuent. Le coût de la vente devient une menace permanente et réelle pour le modèle de croissance actuel.*

*Nous avons réussi et nous sommes encore capables d'attirer des personnes avec les compétences et les qualifications requises. Cependant, le coût du recrutement de ces personnes, dans un secteur des biens de consommation en mutation rapide, a fortement augmenté.*

*La fiscalité est indubitablement une menace pour la viabilité de l'entreprise. L'importation parallèle est également un gros problème dans la mesure où des acteurs informels toujours plus nombreux importent des produits authentiques, principalement de Dubaï, et les vendent à très bas prix. Une prise de décision stratégique au niveau de la direction est un début pour gérer le risque lié à la voie suivie par l'entreprise. Il est essentiel d'arriver à faire passer le message aux collaborateurs et de les impliquer pleinement dans l'orientation stratégique de l'entreprise pour qu'ils prennent aussi la mesure des risques. ”*

– **Daniel d'Arifat, Directeur Exécutif Adjoint, Pharmacie Nouvelle Ltd, Île Maurice**





## Godwin Emefiele

Entretien approfondi avec Godwin Emefiele, Managing Director et PDG de Zenith Bank plc au Nigeria.

Zenith Bank plc est une entreprise de premier plan spécialisée dans les services financiers, dont le siège social est au Nigeria. Elle possède des filiales au Royaume-Uni, au Ghana, en Sierra Leone et en Gambie, ainsi qu'un bureau de représentation en Afrique du Sud.

**Q : En ce qui concerne la croissance économique du Nigeria, quels sont les risques associés auxquels vous avez été confronté et quels sont les avantages dont vous avez bénéficié ?**

Avant 2008, nous avons constaté une croissance due à des développements sur le marché de capitaux et notamment dans le secteur pétrolier et gazier en aval. Malheureusement, dans le sillage de la crise économique mondiale, entre fin 2008 et fin 2009, de nombreux détenteurs de portefeuilles sur le marché des capitaux nigérian, situés dans d'autres régions du monde, ont vendu leurs positions et le marché boursier s'est effondré. Avant cela, le système bancaire avait été bien isolé. Il y a eu quelques bulles : certaines banques avaient accordé de nombreux prêts à des spéculateurs et par conséquent, les prix ont chuté et les banques ont perdu de l'argent.

Mi-2008, les prix du brut ont décroché, ce qui a affecté le secteur en aval, et en 2009, la monnaie s'est appréciée. Ceux qui détenaient des positions de change sur la balance courante ont perdu de l'argent et un certain nombre d'entre eux n'ont pas pu absorber cette perte.

Entre 2009 et 2010, le marché était en berne pendant un temps, mais vers la fin 2010, les banques ont commencé à se relever. Certains ont accusé le secteur bancaire nigérian de ne pas soutenir la croissance. Nous avons observé pendant cette période que les portefeuilles de prêts s'étaient contractés en raison des pertes et que les banques étaient plus réticentes à accorder des prêts. Par exemple, un portefeuille d'une valeur initiale de 1 000 milliards de nairas et qui avait chuté à 800 milliards de nairas, avait déjà retrouvé sa valeur de départ avant 2011. Une fois la perte initiale circonscrite, la croissance de 200 milliards a été bien réelle, mais l'attention était focalisée sur les 1 000 milliards.

Désormais, depuis les réformes du gouverneur de la Banque centrale, M. Sanusi, le portefeuille s'est apprécié à 1 200 milliards ou 1 500 milliards de nairas, et nous avons observé un réel soutien à des secteurs économiques comme celui de l'agriculture. Au total, 300 milliards de nairas ont été débloqués pour refinancer les entreprises qui avaient besoin de restructurer leurs prêts. Ces mesures et d'autres ont contribué à la croissance économique.

Depuis 2010 environ, de nombreuses discussions tournent autour de la croissance dans le secteur de l'électricité. J'ai une confiance totale dans les aspirations de l'État dans le cadre du processus de mise en concession en cours. Nombre de ces actifs demeurent pour l'instant inexploités. Nous pensons que d'ici août 2013, ces actifs seront passés des mains de l'État à celles du secteur privé. Une fois cette opération achevée, nous sommes convaincus que le taux de croissance dans le secteur de la production et de la distribution d'électricité augmentera et que les banques seront naturellement impliquées dans le processus.





## Christophe Courtin

Associé responsable du Risk Management pour la région Afrique subsaharienne de l'Afrique francophone.

+241 01 72 40 26  
christophe.courtin@ga.pwc.com



## Jimmy Zou

Associé spécialiste des services financiers de PwC France et Afrique francophone.

+33 (0) 1 56 57 72 13  
jimmy.zou@fr.pwc.com

## Gestion des risques en Afrique

### Que signifie gérer les risques sur nos marchés ?

Les dirigeants d'entreprise en Afrique sont tout à fait conscients de l'importance de la gestion des risques au sein de leur entreprise. Dans des environnements imprévisibles et en constante évolution, ils ont appris à s'adapter et cherchent en permanence à améliorer leur performance dans ce domaine. Il n'est donc pas surprenant que de vastes efforts soient déployés pour sensibiliser davantage les fonctions, et pour identifier et anticiper les risques potentiels en amont.

### Différentes entreprises, différentes approches

La diversification est souvent citée comme étant une stratégie fondamentale en matière de gestion des risques. Beaucoup de PDG ont mentionné la décentralisation géographique et la décentralisation des activités. Par exemple, Aziz Mebarek, co-fondateur de Tuninvest/Africinvest, explique comment leur société a désormais levé des capitaux sur le marché américain dans l'objectif d'investir sur le continent africain, et ainsi équilibrer les interventions et mutualiser les risques encourus dans les différentes régions.

Plusieurs autres entreprises poursuivent activement des stratégies de croissance à travers le continent africain. Elles sont ainsi automatiquement moins exposées aux risques encourus dans un pays particulier. Les groupes familiaux comme le groupe Cevital en Algérie et le groupe Mabrouk en Tunisie sont actifs dans un large éventail de secteurs, ce qui leur permet de diluer les risques.

D'autres entreprises ont envisagé la diversification et ont décidé de ne pas s'engager dans cette voie afin de garder leur savoir-faire axé sur un seul domaine. Sodeico, société de ressources humaines en RDC, a choisi d'élargir ses activités sur le plan géographique. Sans changements majeurs dans leurs activités, certaines entreprises étendent leurs gammes de produits pour attirer différents types de clients. En Côte d'Ivoire, l'entreprise SIFCA élargit sa base de consommateurs pour les produits d'huile de palme et de sucre en développant son image de marque

et un emballage qui séduira différents groupes de consommateurs en fonction de leur profil socio-économique et leurs habitudes de dépenses, entre autres.

La technologie est aussi utilisée pour la gestion des risques et leur réduction. Alain Ditona Moussavou, Directeur Général du Fonds d'investissement gouvernemental du Gabon, la Caisse des Dépôts et Consignations, explique comment son groupe a investi dans un système ALM très moderne qui lui permet de calculer les liquidités, les taux d'intérêt et les risques de contrepartie de son portefeuille d'actifs, avec l'objectif de mieux gérer les allocations des actifs-cibles et de la liquidité dans le cadre de l'optimisation du rendement des risques.

Une autre approche de gestion du risque qui pourrait être considérée comme une bonne pratique, est celle utilisée par Orange Côte d'Ivoire. Les décisions stratégiques sont prises à un niveau senior en coordination au niveau du groupe dirigé par Stéphane Richard, le PDG, puis au niveau régional et local. Au niveau local, l'approche est alors participative ou « contributive » : des ateliers sur la vision stratégique permettent à tous les employés de s'exprimer au sujet de la mise en œuvre des choix stratégiques. La gestion des risques permet dans l'idéal d'anticiper mais peut parfois être réactive, en fonction du sujet ; elle peut être centralisée dans le cas de sujets stratégiques spécifiques tels que l'interface avec le gouvernement, le régulateur, etc, où la prise de décision de haut niveau et le contrôle de gestion des risques sont nécessaires.





*“ Dans un contexte d’élargissement et de structuration des implantations africaines du groupe BMCE Bank, il est aujourd’hui impérieux d’œuvrer à la consolidation des structures du Groupe et à son assise en termes d’optimisation du risque et de gouvernance. Il est essentiel, en effet, de nous conformer aux normes réglementaires internationales qu’édicte les divers régulateurs supervisant nos établissements bancaires.*

*Dès lors, la mise en place d’un dispositif global de maîtrise des risques et de contrôle interne contribuera à la sécurisation et à la pérennisation des performances financières de nos banques et, en consolidé, du Groupe tout en permettant de disséminer, parmi nos collaborateurs, des normes comportementales qui leur fassent savoir identifier, comprendre, agir sur les risques qu’en définitive notre groupe prend ou qu’il subit. La culture de risque sera inscrite comme un constituant de la structure du groupe, un « code » de son ADN.*

*Pour parvenir à ce pilotage consolidé et efficient des engagements et des risques du Groupe, il est fondamental de mettre en commun des compétences et d’optimiser la dimension synergétique.*

*L’apport d’expertise pour les filiales disposant d’un dispositif de gestion des risques et de contrôle embryonnaire à travers notamment l’accès à des méthodologies et outils éprouvés, le partage d’information et d’expérience induisant des échanges fluides, l’anticipation, les synergies et l’esprit de mutualisation ou la réduction des zones d’ombres sur la qualité des portefeuilles d’engagements, de la signature de la clientèle et de la probabilité de survenance des risques seront ainsi les principaux leviers sur lesquels nous souhaitons agir. ”*

**– Brahim Benjelloun, Administrateur et Directeur Général Délégué de la BMCE**

La BMCE est la deuxième banque privée du Maroc. Elle opère dans 14 pays situés en Afrique Sub saharienne au travers du réseau Bank Of Africa.

## **La corruption en Afrique**

Dans l’étude de cette année, sur la plupart des marchés, 76 % des dirigeants ont déclaré que la corruption était une menace pour la croissance, toujours classée parmi les trois principaux risques.

La corruption est seulement l’un des 27 risques auxquels nous nous intéressons et pourtant, elle génère davantage de commentaires et d’anecdotes que tous les autres risques réunis. Peut-être parce que la corruption possède une dimension émotionnelle que les autres risques (inadéquation des infrastructures, charge fiscale croissante ou coûts liés à l’énergie) n’ont tout simplement pas.

C’est aussi souvent un phénomène très mal compris. Certains dirigeants ont déclaré qu’il était « difficile de savoir si la corruption diminuait ou au contraire s’aggravait » sur leur marché.

En partageant divers points de vue sur la corruption, nous pouvons faire un peu de lumière sur ce problème. Un dirigeant attribue par exemple la corruption à la paresse. Il explique que ce sont les discussions permanentes et approfondies avec l’État qui font toute la différence et selon lui, la corruption est due à une faiblesse des parties prenantes, qui veulent accélérer les processus et prendre des raccourcis.

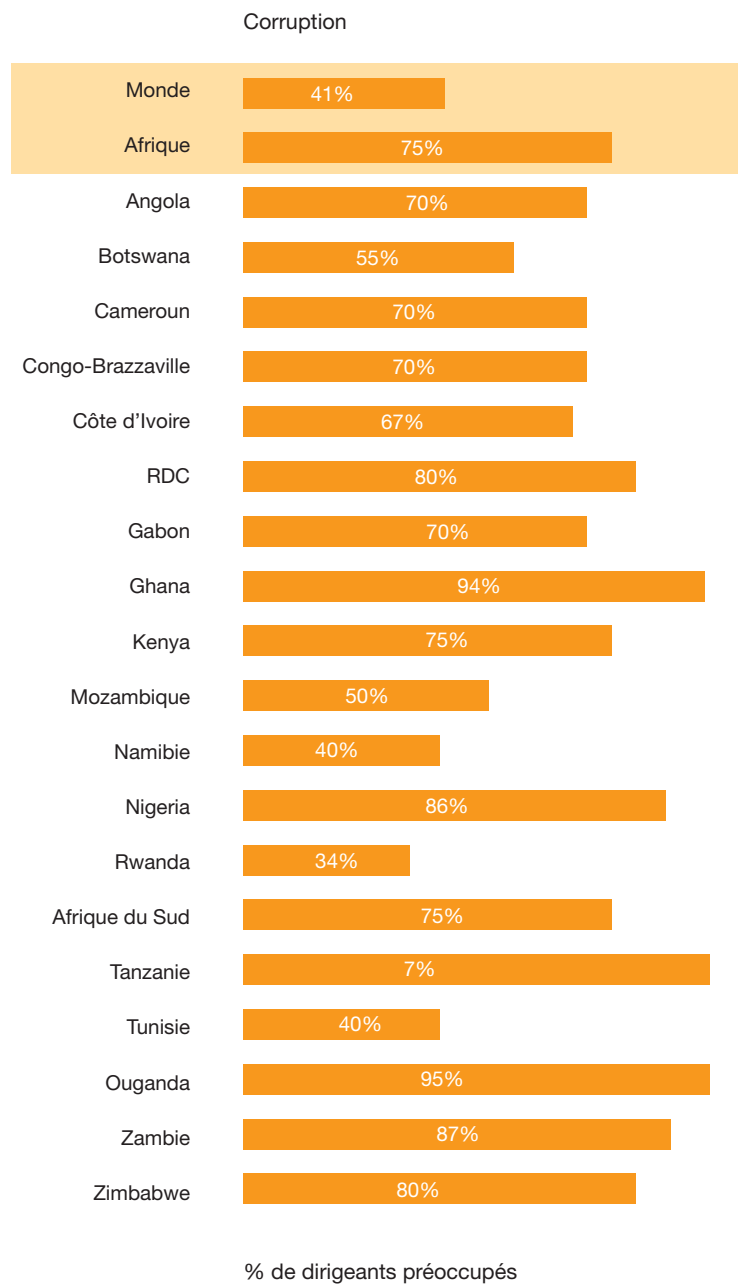
Cependant, pour que les processus fonctionnent et que les discussions aient lieu, il faut de la confiance. Les deux parties doivent être convaincues que

les discussions déboucheront sur des mesures transparentes, et les processus en place doivent se dérouler de manière compréhensible. Mais comme le dit un dirigeant, des « réunions, encore des réunions, toujours des réunions », ne débouchant sur rien et sans transparence, peuvent engendrer une extrême frustration. La corruption est souvent attribuée à un manque de responsabilisation, en amont et en aval de la chaîne, chez les acteurs aussi bien du secteur privé que du secteur public.



## Schéma 12 : La corruption : une préoccupation majeure

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, le cas échéant, par la corruption ?



Les dirigeants d'entreprise en Afrique se sentent plus concernés par la corruption que leurs homologues ailleurs dans le monde. Les stéréotypes relatifs au taux de criminalité économique en Afrique sont confirmés par les dirigeants d'entreprise de la plupart des pays, à l'exception de la Namibie, du Rwanda et de la Tunisie où le taux de préoccupation est inférieur à la moyenne mondiale.



La collaboration avec l'État serait sans doute plus efficace si, au sein d'un même secteur d'activité, les entreprises élaboraient ensemble des priorités communes à soumettre. Cela peut sembler évident, mais ce n'est pas toujours aussi simple. Cela dépend beaucoup des personnalités et des normes culturelles sur le marché local. Les rencontres individuelles ou les approches entreprise par entreprise peuvent être préférables au lobby exercé par un groupe dans un secteur. Comme toujours, une connaissance approfondie du marché en question et de ses dynamiques est essentielle.

Une autre stratégie de lutte contre la corruption consiste à instaurer des politiques d'alerte et des pratiques anti-corruption en interne. La plupart des entreprises ont de tels dispositifs, soit en vertu de la loi britannique anti-corruption (*UK's Anti-Bribery Act*) ou de la loi américaine contre les pratiques

de corruption à l'étranger (*US's Foreign Corruption Practices Act*), soit en vertu de leurs propres réglementations internes, soit pour ces deux raisons.

D'autres dirigeants ont déclaré sélectionner soigneusement leurs partenaires, pour limiter leur exposition. Ce processus rigoureux de sélection des fournisseurs et des prestataires de services se justifie. Toutefois, le meilleur des garde-fous reste la création d'une culture d'entreprise qui résiste à la corruption.

*In fine*, les entreprises réussissent en Afrique sans être impliquées dans des actes de corruption. Les entreprises qui agissent de cette manière ont des opportunités à saisir ; c'est un modèle opérationnel performant et lucratif. L'effet « boule de neige » sur la culture d'entreprise aide à renforcer ce modèle.



*“ Pour ce qui est des menaces économiques (fraude et corruption), le groupe SIFCA collabore fortement avec les pays d'implantation afin d'appuyer toutes les initiatives d'harmonisation des règles au niveau régional afin qu'elles soient à la fois claires, homogènes et respectées. La lutte contre la fraude est prioritaire car elle est extrêmement pénalisante pour l'activité : les produits du groupe, appliquant les règles de TVA applicables dans chaque pays, ne sont pas compétitifs comparés à des produits non soumis à TVA et importés illégalement. Même si les entreprises ne demandent pas forcément à avoir une économie subsidiée, il n'est pas normal qu'une concurrence se développe de façon informelle sans participer à cet effort fiscal. ”*

– Bertrand Vignes, CEO, SIFCA, Côte d'Ivoire

Fondé en 1964, SIFCA est un acteur majeur de l'agro-industrie africaine. À travers ses neuf filiales, SIFCA intervient dans la culture, la transformation et la commercialisation de l'huile végétale, du caoutchouc naturel et du sucre de canne. Le Groupe, composé de 29 000 collaborateurs, est présent dans cinq pays : la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Liberia et la France.

*“ La corruption en RDC, par exemple, est un véritable fléau. Cela touche tous les secteurs de vie économique. Il est très difficile de travailler de façon saine puisque vous êtes à tout moment confronté à des tentatives de blocage de vos activités parce qu'il y a des personnes qui sont avides. C'est un très gros blocage que ce soit au niveau des investisseurs qui viennent en RDC et qui rencontrent le même problème, ou que ce soit au niveau des entreprises nationales lorsqu'elles ont des marchés à étendre. Mais il y a des moyens de travailler sans la corruption puisque les perspectives sont quand même là. Nous, nous avons une politique de corruption zéro dans la conquête des marchés. Nous avons constaté que lorsqu'on cherche à conquérir un marché, il faut toujours toucher le décideur principal. Nous commençons toujours par négocier avec lui. Cela permet de contourner d'éventuels problèmes de corruption. Il faut aussi être économiquement solide. Dans notre secteur d'activité, des exemples clairs de corruption peuvent être le blocage de vos paiements sur une période de plusieurs mois. Je plains les petits groupes dans notre secteur qui, quand ils sont face à des blocages de paiements, cèdent à la corruption. ”*

– Mbanzi Elof Moupondo, PDG de Sodeico, République démocratique du Congo.



## **Stratégie fiscale et réputation des entreprises**

Les dirigeants d'entreprise du monde entier sont confrontés à une multitude de problématiques fiscales découlant des évolutions de la législation et des principes de gouvernement d'entreprise, et sont surveillés de près par les administrations publiques et fiscales. Lors du récent sommet du G8 en Irlande du Nord, les chefs d'État des principaux pays ont convenu de réécrire les règles mondiales sur la transparence fiscale. Dans le contexte actuel d'incertitudes concernant l'activité et la conjoncture économique mondiale, le débat sur la fiscalité des entreprises s'intensifie, tandis que s'accroissent les pressions pour que les États réduisent les déficits ou renforcent la relance économique.

Les entreprises internationales subissent des pressions, notamment celles dont les stratégies fiscales ont fait la une, et les dirigeants d'entreprise ont été sensibilisés à l'impact potentiel des stratégies fiscales sur le risque de réputation. Toutefois, tout laisse à penser qu'il existe une absence de lien. Le nouveau rapport de PwC, intitulé « Tax Strategy and Corporate Reputation », révèle que près de la moitié des dirigeants d'entreprise ne considèrent pas que la réputation de l'entreprise soit un domaine d'investissement prioritaire pour l'année à venir. Selon ce rapport, des signes montrent que les dirigeants ne parviennent pas à investir suffisamment dans la gestion de la réputation de leur entreprise. Cependant, dans notre étude réalisée auprès des dirigeants d'entreprise en Afrique, 65 % des participants déclarent envisager d'investir dans la gestion de la réputation de leur entreprise cette année.

Notre 16<sup>ème</sup> étude mondiale annuelle « Global CEO Survey » résume les conclusions sur les problématiques fiscales affectant les dirigeants d'entreprise, et révèle des différences régionales. Les dirigeants d'Amérique du Nord sont les moins susceptibles de modifier leurs projets de gestion de la réputation de leur entreprise. Le récent débat très médiatisé sur la fiscalité des entreprises a essentiellement concerné des sociétés américaines, notamment Amazon, Google, Apple et Starbucks ; il y a donc fort à parier qu'au cours des prochains mois, les dirigeants

d'entreprise en Amérique du Nord accorderont une priorité accrue aux problématiques de confiance et de réputation des entreprises.

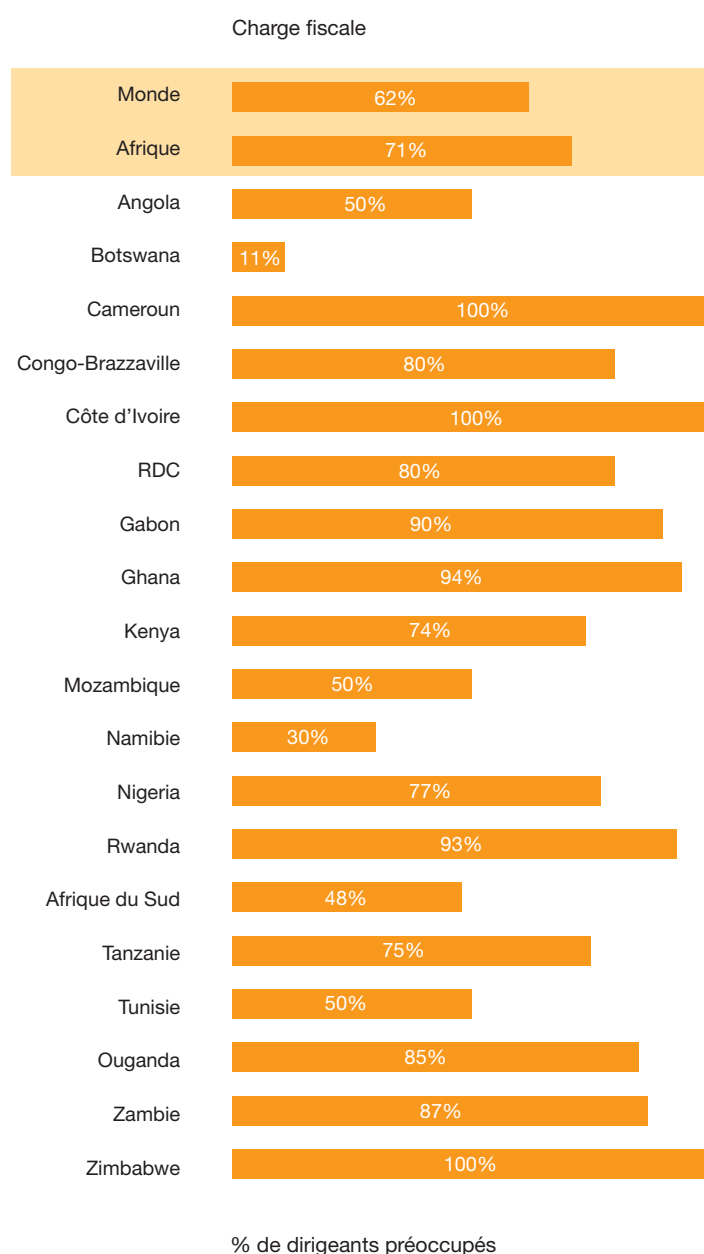
Le rapport souligne que le système fiscal international est obsolète et n'a jamais été conçu pour faire face au fonctionnement actuel des entreprises. Les dirigeants d'entreprise en Afrique semblent d'accord ; moins d'un tiers en moyenne déclarent que l'État œuvre en faveur de la convergence des cadres réglementaires et fiscaux mondiaux. Souvent, les principes régissant la fiscalité des transactions transfrontalières sont vieux de 40 à 100 ans. Les possibilités d'évasion perdureront tant que les États du monde entier ne se seront pas attaqués au problème de l'obsolescence du système fiscal international.

Les risques stratégiques et de réputation – entourant la fiscalité n'ont jamais été aussi nombreux. La fiscalité, qui devient une priorité pour un nombre croissant de parties prenantes, est plus que jamais liée à la réputation des entreprises. Près de la moitié des dirigeants d'entreprise (43 %) participant à notre enquête déclarent qu'ils vont modifier leur approche de la planification fiscale et des impôts cette année. La gestion du lien entre stratégie fiscale et réputation de l'entreprise devrait prendre une importance stratégique accrue pour les entreprises en 2013.



### Schéma 13 : Impôts

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, le cas échéant, par l'alourdissement de la fiscalité ?



Tandis que les États africains progressent vers l'amélioration de leurs systèmes fiscaux, au moins la moitié de l'ensemble des dirigeants d'entreprise dans chaque pays couvert par l'étude craignent que l'alourdissement de la fiscalité n'affecte leur entreprise.





## Paul de Chalain

Tax Leader chez de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique et Associé de PwC Afrique du Sud.

+27 (0)11 797 4260

paul.de.chalain@za.pwc.com

Bien qu'il n'existe pas de bon modèle, une stratégie fiscale devrait comporter des politiques permettant de gérer l'incidence et l'impact de la fiscalité dans l'ensemble de l'entreprise. La plupart des dirigeants d'entreprise déclarent que l'alourdissement de la fiscalité menace la croissance. Les stratégies fiscales devraient être alignées avec la stratégie et les principes de bonne gouvernance de l'entreprise. L'affectation des ressources, les relations avec les conseillers, les critères d'évaluation de l'efficacité fiscale et la présentation d'informations externes sont autant d'éléments qui devraient être intégrés à la stratégie. Enfin, des processus doivent être mis en place pour s'assurer que la stratégie est mise en œuvre dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

L'approche classique de la fiscalité, principalement axée sur la conformité, a évolué vers une gestion à l'échelle de l'entreprise.

Le rapport de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE), intitulé « Co-operative compliance: a framework from enhanced relationship to co-operative compliance », sera publié prochainement et se réfère au concept de contrôle de la fiscalité. Au fur et à mesure que les administrations fiscales évoluent d'une approche contentieuse du recouvrement des impôts vers un modèle de conformité coopérative, les contribuables seront contraints de modifier leur approche de la gestion de la fiscalité.

De nombreuses méthodologies peuvent être utilisées pour illustrer la façon dont une entreprise s'acquitte de ses obligations fiscales, notamment les déclarations pays par pays, une approche recommandée par diverses organisations de la société civile et aujourd'hui envisagée par les législateurs dans certaines juridictions.

La méthode de la charge fiscale totale (Total Tax Contribution) de PwC peut aider les entreprises à identifier et à évaluer leur charge fiscale globale. Les parties prenantes devraient être informées de la charge fiscale globale qui incombe à une entreprise chaque année en tant que bonne citoyenne. Un rapport sur la charge fiscale totale permet aux entreprises de présenter des informations sur l'ensemble des impôts qu'elles payent, ainsi que ceux qu'elle collecte pour le compte de l'administration fiscale. Ce faisant, l'entreprise montre qu'elle est responsable des recettes fiscales non seulement au titre de ses propres bénéfices, mais également en tant qu'employeur, fournisseur de TVA, etc.

Les organisations doivent accroître leur résistance pour réussir dans l'environnement actuel. La confiance est un élément essentiel de la relation entre une entreprise et ses parties prenantes et, en tant que tel, un facteur déterminant de cette résistance. L'élaboration d'une stratégie fiscale globale devrait constituer une priorité stratégique clé pour les entreprises africaines et du monde entier.



*“La fiscalité est pour moi un élément très important de l'environnement des affaires. Pourtant, certains pays, malgré une fiscalité plus lourde qu'en Afrique, sont attractifs et représentent une source de rentabilité pour les investisseurs. Cela plaide donc pour le maintien d'une fiscalité qui doit être mesurée afin de ne pas les décourager. Au sien de l'UEMOA, (Union économique et monétaire ouest-africaine), des efforts ont été faits ces dernières années. Aujourd'hui, la fiscalité n'est pas le sujet majeur, même s'il faut reconnaître qu'on peut encore faire des efforts. On doit plutôt réfléchir à la mise en place d'une fiscalité du développement, c'est-à-dire une fiscalité qui accompagne l'entreprise de sa naissance à sa maturité pour créer un environnement propice et favoriser ainsi l'émergence de leaders nationaux et régionaux.”*

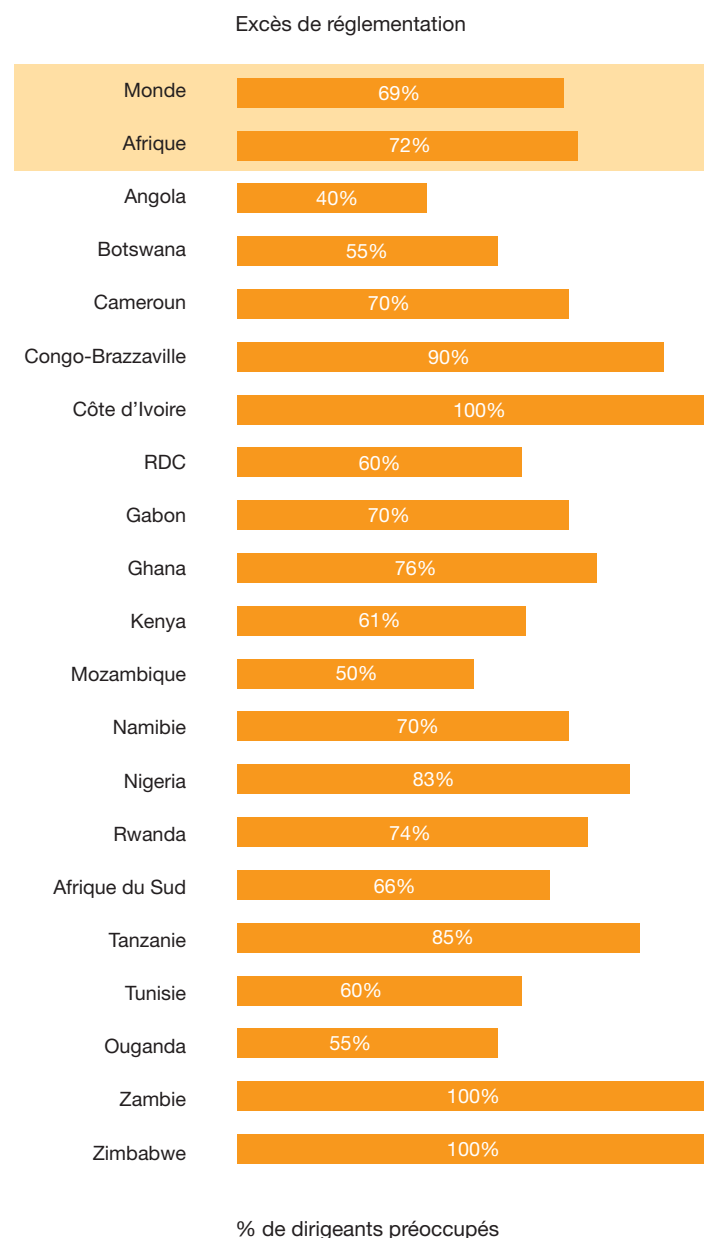
– Jean Kacou Diagou, fondateur et PDG de NSIA, Président de la CGECI et de la FOPAO, Côte d'Ivoire.

NSIA (Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances) est un groupe ivoirien de bancassurance fondé en 1995 par Jean Kacou Diagou, l'actuel PDG. Le groupe possède 25 entreprises, et est actif dans 12 pays d'Afrique occidentale et centrale. Jean Kacou Diagou est également Président de la Fédération des Organisations Patronales de l'Afrique de l'Ouest (FOPAO) et Président de la Confédération Générale des Entreprises (CGECI), représentant le patronat ivoirien.



#### Schéma 14 : Les préoccupations liées à l'excès de réglementation différent selon les pays

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, le cas échéant, par l'excès de réglementation ?



L'excès de réglementation est perçu comme une menace par plus de deux tiers des dirigeants d'entreprise sur le plan mondial. En Afrique, l'intensité des préoccupations varie d'un pays à l'autre de 40 % en Angola à 100 % au Zimbabwe. Dans une certaine mesure, ce phénomène peut s'expliquer par le niveau de maturité de l'environnement réglementaire dans chaque pays.





## **Brendan Deegan**

Assurance Leader de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique anglophone.

+27 (0)11 797 5473  
brendan.deegan@za.pwc.com

Les évolutions réglementaires représentent une réelle difficulté pour les entreprises en Afrique et dans les autres régions du monde. Plus de 90 % des dirigeants d'entreprise de chacun des marchés interrogés déclarent que les régulateurs influencent la stratégie de leur entreprise ; en revanche, peu affirment que les pouvoirs publics de leur pays s'efforcent d'alléger le fardeau réglementaire, exception faite des dirigeants au Rwanda. En moyenne, 69 % des dirigeants d'entreprise en Afrique déclarent que l'excès de réglementation menace la croissance. Il en va de même pour la profession d'audit, non seulement en Afrique, mais également à l'échelle mondiale.

Nicolaas Kruger, PDG du groupe sud-africain de services financiers MMI Holdings, explique que son entreprise peut comprendre le fondement des réglementations et les objectifs de l'État. Cependant, selon lui : « Il est plus probable que ces objectifs se réalisent lorsque l'État et les entreprises coopèrent pour développer et appliquer de nouvelles réglementations. » Cet avis est partagé par de nombreux dirigeants en Afrique.

L'adoption des IFRS sur le plan mondial représente également un défi pour la profession. La plupart des pays du monde ont désormais adopté les IFRS comme principal référentiel de présentation de l'information financière, même si les États-Unis continuent d'utiliser le référentiel américain (US GAAP), malgré de nombreuses années d'efforts pour tenter de parvenir à une convergence des deux référentiels. En Afrique, les IFRS ont été introduites en Afrique du Sud et au Ghana au milieu des années 2000, tandis que le Nigeria les a adoptées en janvier 2012. D'autres pays africains ont adopté les IFRS, ou sont à des stades précoces d'adoption et de mise en œuvre. Les partisans avancent que l'Afrique a peut-être été plus réceptive aux IFRS que d'autres régions du monde, malgré la pénurie de ressources, de régulateurs et d'organismes de formation appropriés affectant certains pays.

La crise et les incertitudes économiques ont joué un rôle de détonateur favorisant un examen de fond du rôle de l'audit. Sous l'effet de ces pressions économiques persistantes, la profession d'audit a été contrainte de revoir ses stratégies et ses modèles opérationnels. En outre, la modification des normes, de la présentation d'informations et les nouvelles règles d'engagement entre les auditeurs, les entreprises, les comités d'audit, les parties prenantes et les régulateurs restent à définir. Ces aspects concerneront notamment des informations supplémentaires à fournir par les auditeurs, basées sur les référentiels existants, ainsi qu'une assurance accrue sur les aspects non financiers des informations présentées par l'entreprise, tel que prévu par le reporting intégré.



A young man and a young woman are standing in an office hallway. The man, on the left, is wearing a dark suit, a white shirt, and a dark tie. He has short braided hair. The woman, on the right, is wearing a dark blazer over a light-colored striped shirt and a dark turtleneck. She has long braided hair and is smiling. An orange banner with white text is overlaid on the image.

## *6. Les enjeux liés au développement*



Pour étudier le développement en Afrique, il est utile de s'intéresser à son impact en se plaçant du point de vue des organisations gouvernementales et publiques et en analysant leurs principaux objectifs. La plupart des participants à l'étude sont des entreprises du secteur privé et grâce aux positions qu'elles expriment sur ces objectifs, nous pouvons déterminer si elles suivent toutes une même ligne directrice en matière de développement ou s'il existe certains domaines dans lesquels une plus grande convergence ferait une différence. Nos résultats montrent que, dans certains domaines, les secteurs privé et public pourraient collaborer plus étroitement en vue de s'aligner sur un programme de développement commun.

Le premier objectif majeur en termes de développement consiste à obtenir une compréhension plus approfondie des parties prenantes et de leurs attentes. Les entreprises, les États et les autres partenaires de développement doivent mieux communiquer avec les parties prenantes pour comprendre qui ils sont et ce qu'ils veulent.

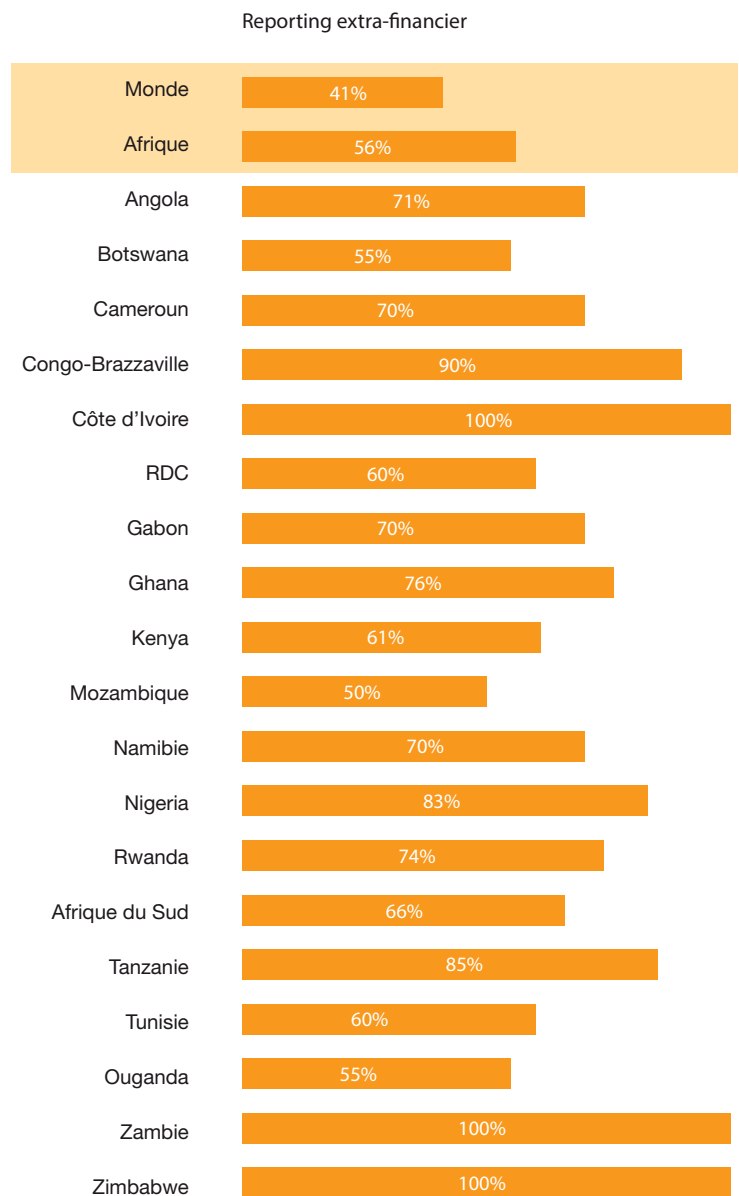
Nous avons interrogé les dirigeants d'entreprise sur un certain nombre de parties prenantes, et nous leur avons demandé comment ceux-ci influençaient leur stratégie. Les trois groupes les plus influents sont les clients, l'État et les concurrents. Plus de 80 % des participants ont également déclaré que les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, les fournisseurs de capitaux (tels que les créanciers et les investisseurs), les salariés et les communautés locales influençaient leur stratégie commerciale. Les réseaux sociaux et les médias traditionnels sont également influents, mais les organisations non gouvernementales (ONG) le sont beaucoup moins.

Pour Clare Akamanzi, de l'Agence rwandaise de développement, cette influence moindre des ONG sur le secteur privé peut s'expliquer par leurs liens plus étroits avec l'État – du moins au Rwanda – tandis que leurs interactions avec le secteur privé tendent à être de nature commerciale.

Selon elle, « les ONG sont assimilées à des consommateurs car leurs chaînes d'achat et d'approvisionnement sont situées dans le secteur privé ». Elle ajoute que certaines ONG s'associent à des entreprises du secteur privé pour élargir leurs efforts de couverture des zones rurales, où il se peut que des entreprises du secteur privé soient déjà présentes. Malgré tout, leurs liens avec le secteur public ont tendance à être beaucoup plus forts.

## Schéma 15 : Mettre davantage l'accent sur le reporting extra-financier

Q : Dans quelle mesure votre organisation envisage-t-elle de mettre davantage l'accent sur le reporting extra-financier (y compris en matière de responsabilité d'entreprise) au cours des douze prochains mois ?



% de dirigeants d'entreprise mettant davantage l'accent sur le reporting extra-financier

Quelque soit le pays où elles opèrent, les entreprises subissent des pressions pour devenir bonnes citoyennes et participer, sur le plan éthique, à la société au sens large et à l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités. Dans l'ensemble, la majorité des dirigeants d'entreprise en Afrique ont confirmé que leur organisation mettrait davantage l'accent sur les initiatives citoyennes, ou continuerait de le faire, y compris en matière de reporting extra-financier. Toutefois, le degré d'engagement varie considérablement entre les pays, tout comme pour plusieurs autres de nos questions.





## Benson Okundi

Public Sector Leader de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique anglophone

+254 721 860 023  
benson.okundi@ke.pwc.com

Les participants à notre étude mentionnent également un certain nombre de risques pesant sur le développement en Afrique. Nous pouvons nous demander si un rapprochement entre secteur public et secteur privé est une solution adaptée pour répondre à des risques tels que la volatilité économique, la corruption, l'inflation, la volatilité du taux de change, la dette publique, l'excès de réglementation, l'instabilité des marchés de capitaux et les tendances protectionnistes des gouvernements nationaux. Une charge fiscale croissante, des infrastructures et des protections de la propriété intellectuelle inadéquates et des troubles sociaux majeurs représentent également une menace.

Dans certains pays, comme la République démocratique du Congo, les dirigeants d'entreprise se disent très préoccupés par la stabilité politique. Selon Mbanzi Elob Moupondo, Directeur Général de Sodeico, « il y a un frein au niveau de la sécurité et de la stabilité de la politique qui empêche les acteurs et les secteurs qui permettent une croissance efficace de réaliser pleinement leur vision et leur ambition ». Pour lui, l'Est de la RDC, région en proie aux troubles, est « leur talon d'Achille », une opinion partagée par bien d'autres – pas seulement en RDC, mais aussi dans les pays voisins.

Nous avons également demandé aux participants de nous dire si le secteur public s'est efforcé de répondre aux risques de manière adéquate et dans certains domaines, comme l'amélioration des infrastructures, les réponses sont majoritairement positives. Les dirigeants d'entreprise estiment que les infrastructures sont une priorité majeure de l'État et la plupart considère que, dans ce domaine, le secteur public s'acquitte de sa mission. Cependant, dans d'autres domaines, comme l'action de l'État pour réduire le fardeau réglementaire ou réaliser une convergence effective du cadre d'imposition régional, les réponses sont plus nuancées.

Par exemple, si l'État peut veiller au respect des obligations réglementaires, 70 % des dirigeants interrogés dans notre étude déclarent également renforcer les cadres de comportement éthique dans leur propre culture d'entreprise. Associées à un engagement du secteur privé, les exigences en termes de diversité auront bien plus d'impact. Une bonne partie des dirigeants affirme également que leur entreprise accorde une priorité élevée à des initiatives sociales ou philanthropes, au bénévolat et au travail communautaire ainsi qu'à la réduction de son empreinte écologique.

La transparence et la responsabilisation contribuent à faire tomber les cloisonnements et à améliorer le niveau de service dans le secteur public comme dans le secteur privé. La transparence s'inscrit tout à fait dans le cadre du développement en Afrique. Dans la récente étude menée par PwC sur la comptabilité et le reporting financier par les administrations centrales (« Global IPSAS survey: Towards a new era in government accounting and reporting »), il existe chez les participants en Afrique une tendance prononcée en faveur de la comptabilité d'exercice. Une comptabilité publique saine et transparente permet d'améliorer la qualité des informations financières et de faciliter la comparaison entre gouvernements et organisations. Elle renforce également la confiance.

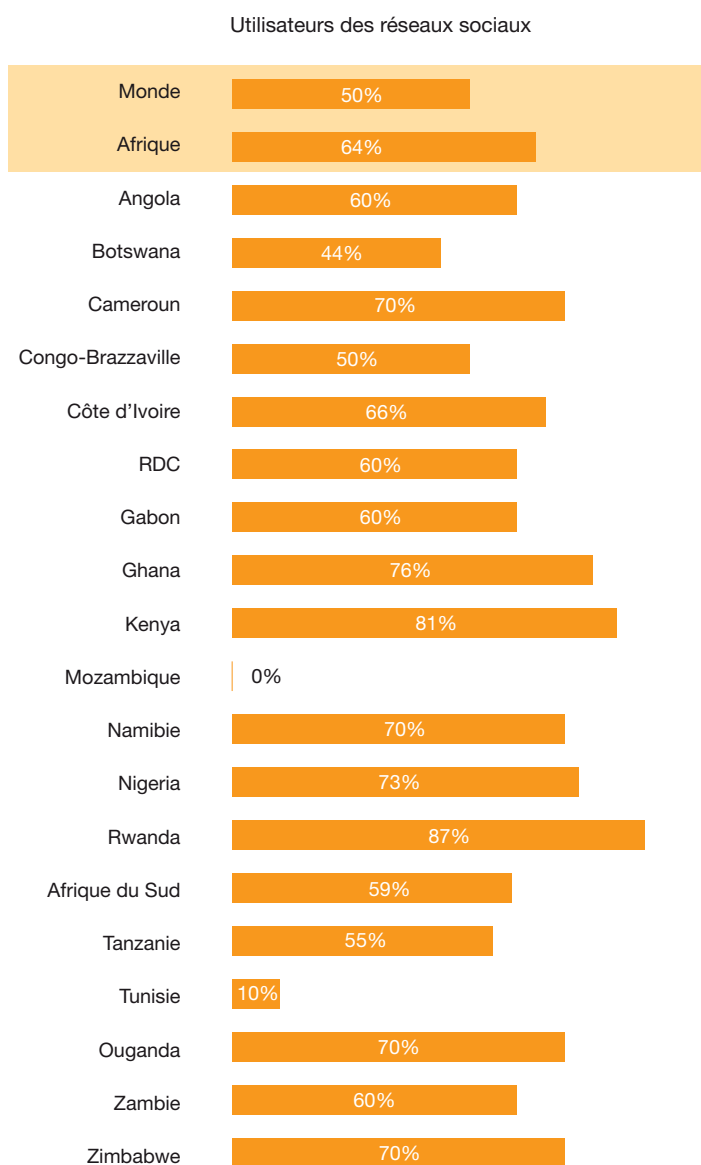
En ce qui concerne la capacité du secteur public à tenir ses promesses, nous avons demandé aux dirigeants d'entreprise participant à notre étude quels sont les trois domaines prioritaires sur lesquels l'État devrait, selon eux, se concentrer. Les trois priorités sont : l'amélioration des infrastructures, la stabilité du secteur financier et la réduction de la pauvreté et des inégalités. Nous avons également demandé aux participants s'ils estiment que l'État prend des mesures adéquates pour répondre à ces priorités et, au moins pour ce qui est des infrastructures et du secteur financier, leurs réponses sont majoritairement positives, bien que relativement nuancées sur certains marchés tels que la Tanzanie.

Pascal Lesoinne, Directeur Général de Tanzania Portland Cement Company, convient que les États devraient privilégier les infrastructures dans la mesure où, « à l'heure actuelle, transporter les marchandises coûte trop cher en Tanzanie, si bien que ce sont les clients qui finissent par en pâtir ». Bien que le port de Dar es Salaam soit le point d'entrée de nombreuses marchandises transportées vers des pays enclavés comme le Rwanda, le Malawi et la Zambie, le coût des infrastructures de transport inadéquates reste trop élevé. Pascal Lesoinne est également préoccupé par la possibilité que la pauvreté puisse devenir une menace pour l'économie et la stabilité de la Tanzanie.



## Schéma 16 : L'influence croissante des utilisateurs des médias sociaux

Q : S'agissant de vos parties prenantes, dans quelle mesure les utilisateurs des médias sociaux ont-ils une influence significative sur votre stratégie opérationnelle ?



% de dirigeants d'entreprise dont la stratégie opérationnelle est influencée par les utilisateurs des médias sociaux

Les dirigeants d'entreprise en Afrique sont nettement plus nombreux que dans le reste du monde à reconnaître l'influence des utilisateurs des médias sociaux. Cela pourrait s'expliquer par l'intérêt porté au service client et au développement de la clientèle, et par le fait que les dirigeants sont conscients de l'influence déterminante des médias sociaux sur l'opinion publique.



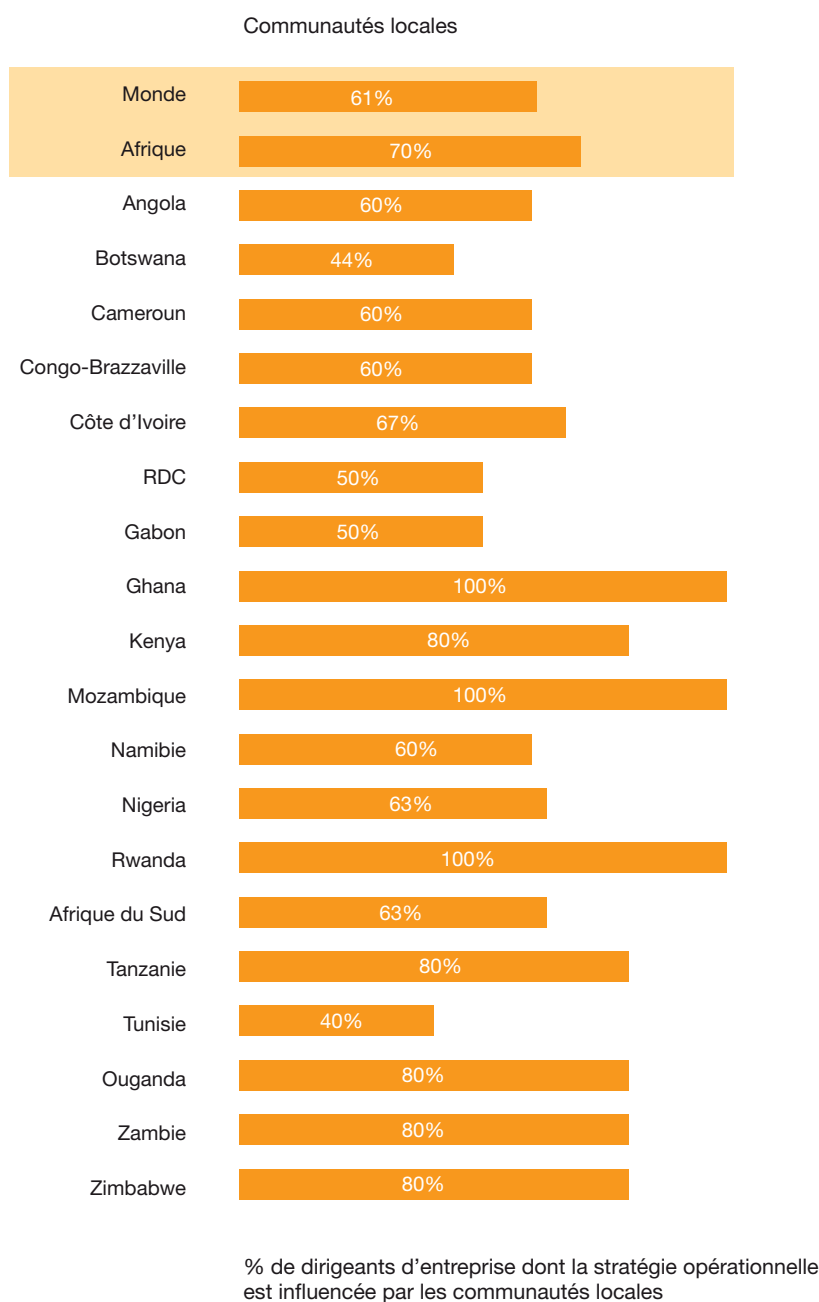
En ce qui concerne les domaines prioritaires dans lesquels les entreprises elles-mêmes investissent pour favoriser le développement, les réponses sont quelque peu différentes. Les priorités portent sur : le développement d'une main d'œuvre qualifiée, la santé de cette main d'œuvre et la réduction de la pauvreté et des inégalités. L'un des principaux obstacles à la convergence des priorités du secteur public et du secteur privé pour le développement est le suivant : il est largement admis que les deux secteurs sont compétents sur des aspects différents de cette question.

Pour pleinement tirer parti de la croissance, une plus grande convergence est nécessaire. De nombreux dirigeants d'entreprise jugent que les systèmes d'éducation publique ne dotent pas leurs diplômés des compétences pratiques permettant d'être compétitifs sur le marché du travail. Les entreprises doivent investir massivement dans la formation des jeunes diplômés pour les ramener au niveau. L'évaluation des programmes de santé publique se fait également en demi-teinte. Par conséquent, les entreprises doivent prendre le relais et offrir de la formation ainsi qu'une couverture santé à leur personnel.

En même temps, il est possible d'avancer que l'engagement du secteur public à améliorer les infrastructures et à s'assurer de la stabilité du secteur financier, ainsi que la capacité du secteur privé à fournir une formation et une couverture santé, devraient œuvrer ensemble à la réalisation d'une priorité commune : la réduction de la pauvreté et des inégalités. Selon de nombreux dirigeants d'entreprise en Afrique, le secteur public et le secteur privé contribuent sensiblement à l'atteinte de cet objectif commun de développement.

### Schéma 17 : Les communautés locales représentent une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprise en Afrique

Q : S'agissant de vos parties prenantes, dans quelle mesure les communautés locales ont-elles une influence significative sur votre stratégie opérationnelle ?



La responsabilité sociale des entreprises requiert un respect de l'éthique et un engagement dans leur environnement business et, plus largement, dans la société dans laquelle elles opèrent. Pour cela, elles doivent s'engager auprès d'un certain nombre de parties prenantes, parmi lesquelles les communautés locales, et tenir compte de leurs intérêts dans leur stratégie opérationnelle. Les résultats de notre étude révèlent que deux tiers des dirigeants d'entreprise en Afrique prennent les communautés locales en considération dans le développement de leur stratégie.

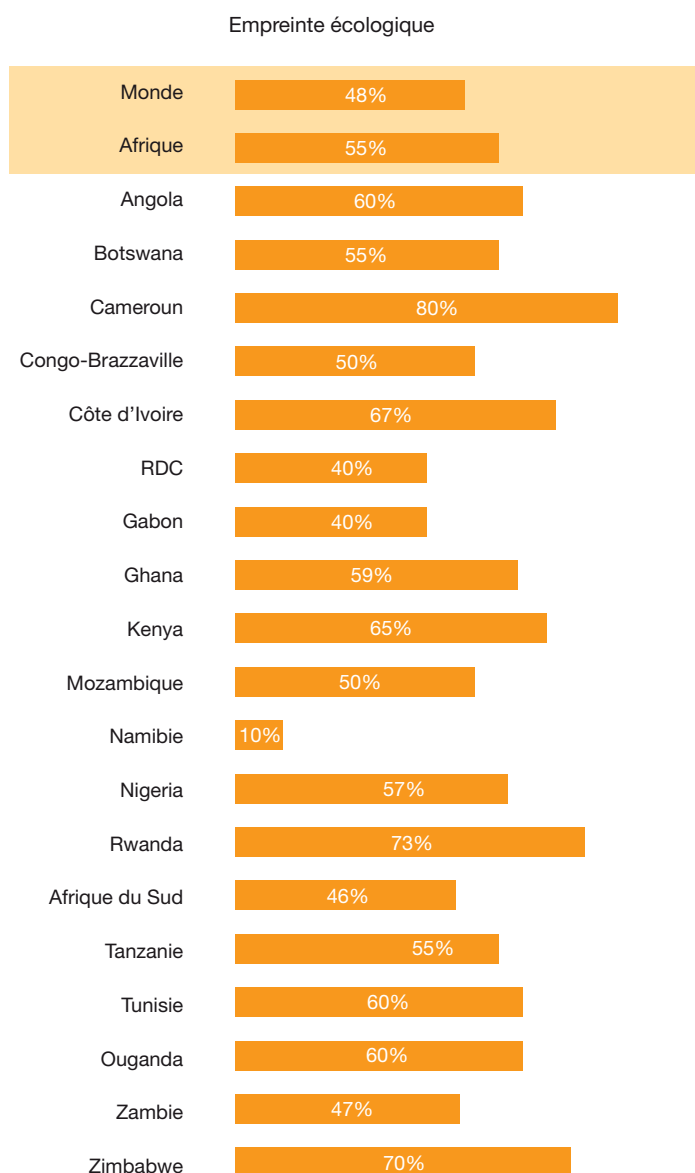


Pour Jean Kacou Diagou, fondateur et PDG de Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances, groupe ivoirien de bancassurance, le secteur public doit offrir une vision à long terme, « permettant aux investisseurs de savoir où investir à bon escient ». Selon lui, les dirigeants pourraient ainsi se rendre compte de l'ensemble des blocages qu'ils peuvent rencontrer d'un pays à l'autre, même à une échelle régionale : « Ces blocages ralentissent le développement de la région, et donc de chaque pays. » La solution à ces blocages pourrait être de mettre l'accent sur la formation et les investissements, par exemple à travers des instituts régionaux de formation de haut niveau.

Un autre objectif majeur en termes de développement en Afrique est l'innovation. Au total, 37 % des dirigeants interrogés estiment que le secteur public prend des mesures adéquates pour soutenir l'innovation dans le secteur privé et 30 % jugent que l'État agit en faveur du maintien des conditions de concurrence équitables malgré ses participations dans des entreprises privées. Ce sont des problématiques généralisées en Afrique, mais une plus grande interconnexion et une transparence accrue contribuent à leur résolution.

## Schéma 18 : Mettre l'accent sur la réduction de l'empreinte écologique

Q : Dans quelle mesure votre organisation envisage-t-elle de mettre davantage l'accent sur la réduction de son empreinte écologique au cours des douze prochains mois ?



% de dirigeants d'entreprise mettant davantage l'accent sur la réduction de l'empreinte écologique

Il existe un lien clairement établi entre le leadership éthique, la stratégie de l'entreprise et le développement durable. Ainsi, il est encourageant de constater qu'un nombre significatif de dirigeants en Afrique envisagent de mettre davantage l'accent sur la réduction de l'empreinte écologique de leur entreprise dans un avenir proche.





*“ Il y a au Gabon un projet de backbone, je crois que c’est comme ça que les spécialistes l’appellent. C’est un projet que nous regardons avec beaucoup, beaucoup d’attention, et sur lequel nous allons absolument investir parce que l’avenir de notre pays en matière de services en dépend. ” Ce projet de téléphonie mobile 4G permettra aux zones rurales d’avoir accès aux services de téléphonie et de télévision. “ Ces services nous intéressent énormément, donc nous allons investir. ”*

– Alain Ditona Moussavou, Directeur Général de la Caisse de Dépôts et Consignations du Gabon (CDC)

La CDC est une institution financière publique à caractère industriel et commercial créée par ordonnance en 2010 dans un contexte marqué par la volonté du gouvernement gabonais de relancer l’économie du pays.

## **L’État et la gouvernance en Afrique**

Les entités du secteur public et leurs parties prenantes doivent prendre toute la mesure de l’impact économique à long terme de leurs décisions sur leurs résultats, leur situation financière et leurs flux de trésorerie. La comptabilité d’exercice est un facteur clé pour accroître les capacités et renforcer la qualité des services de finances publiques.

Les économies africaines connaissent une croissance économique rapide qui se poursuivra au cours des prochaines années. Parallèlement, cette croissance favorise une concurrence accrue sur le continent, chaque pays cherchant à attirer des investissements, à renforcer l’accès au crédit, à faire émerger des

leaders locaux et à retenir les talents. Si les États ne veulent pas être à la traîne, ils devront mettre en œuvre des politiques de manière stratégique afin d’instaurer une stabilité politique, monétaire et budgétaire, et organiser l’administration publique afin de répondre à la demande croissante en biens, services et infrastructures publics.

En outre, dans ce contexte, les États doivent relever le défi d’améliorer la gestion de leurs ressources. Parallèlement, il est essentiel, dans le cadre d’une réforme publique plus globale, de communiquer des informations de grande qualité aux parties prenantes (comme les citoyens et les assemblées parlementaires, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les marchés financiers) afin de créer les conditions propices à une croissance durable.



*« Les entreprises, et notamment les grandes entreprises, sont un élément essentiel à la lutte contre la pauvreté car elles peuvent créer un grand nombre d’emplois rapidement, lorsqu’elles investissent des capitaux dans l’industrie. Nous aidons les collaborateurs à développer leur chemin de carrière et nous contribuons à la promotion des qualités de leadership. Nous nous efforçons également d’alléger les lourdeurs administratives qui peuvent être une immense source de frustration pour les collaborateurs à tous les niveaux. »*

Marcel von Aulock, PDG de Tsogo Sun (Afrique du Sud)





## Jean-Philippe Duval

Associé Secteur Public de PwC France.

+33 (0)1 56 57 84 61  
jean.philippe.duval@fr.pwc.com

Une meilleure comptabilité donne lieu à un meilleur reporting, qui fournit les informations nécessaires pour une meilleure prise de décision, laquelle permet à son tour aux États de mieux utiliser les fonds publics et aux investisseurs externes de mieux évaluer les risques et d'être plus confiants. De récentes publications du FMI ont montré que les pays les plus transparents obtiennent de meilleures notations, ont une plus grande rigueur budgétaire et des coûts d'emprunt moins élevés.

En 2012, les équipes de PwC ont entrepris de dresser un panorama de la comptabilité publique à l'échelle mondiale. Les résultats de cette étude ont révélé qu'il existe une grande variété de méthodes de comptabilité publique. La plupart des pays interrogés ont déclaré appliquer une méthode de comptabilité de trésorerie stricte ou modifiée, selon laquelle les encaissements et les décaissements sont constatés au moment où ils se produisent. En revanche, seuls 24 % d'entre eux appliquent une méthode de comptabilité d'exercice, selon laquelle les transactions et événements économiques sont constatés lorsqu'ils se produisent, indépendamment du moment où ont lieu les opérations de trésorerie.

Toutefois, dans la mesure où la comptabilité de trésorerie ne donne pas d'informations sur les actifs et les passifs du secteur public et présente une vision à très court terme des finances publiques dans les états de synthèse, un nombre croissant d'États s'empressent désormais d'appliquer la comptabilité d'exercice.

De nombreux pays d'Afrique devraient passer à la comptabilité d'exercice (11 pays au cours des cinq prochaines années), ce qui reflète la volonté des États africains de renforcer leur crédibilité, d'améliorer leur transparence et de lutter contre la

fraude et la corruption. Néanmoins, les États devraient prendre conscience que les bénéfices du passage à la comptabilité d'exercice ne se feront pleinement sentir que si cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un programme de réforme financière plus large.

Les États interrogés reconnaissent l'opportunité, et même la nécessité, d'améliorer certains aspects de leur gestion financière. La gestion des immobilisations et la comptabilité analytique sont considérées comme des domaines clés dans lesquels une amélioration des informations peut conduire à une meilleure analyse et, par conséquent, améliorer globalement l'efficacité des services financiers. La gestion de la performance ainsi que la planification et les prévisions à long terme fournissent des indications supplémentaires quant à l'avenir des services financiers et la viabilité à long terme des politiques publiques. En améliorant ces domaines, l'État sera en mesure de démontrer son utilité en fournissant des analyses de la performance économique et en contribuant à la création de valeur dans le secteur public.

*In fine*, une vision à long terme est essentielle pour garantir une gestion saine des finances publiques, et il est indispensable de fournir des services financiers efficaces et rentables pour y parvenir.



**Q : Dans quelle mesure votre État apporte-t-il un soutien proactif au développement ?**

*“Jusqu’à présent, l’État rwandais a toujours estimé que la croissance du secteur privé était essentielle au développement économique. Peu de pays ont un objectif de croissance aussi ambitieux : à 11,5 %. Pour l’atteindre, il convient de faire preuve d’une grande rigueur ; c’est pourquoi l’État met l’accent sur l’énergie ou les infrastructures.*

*Par exemple, notre marché des matières premières était une initiative soutenue par l’État, mais il a fallu mobiliser le secteur privé pour qu’elle se concrétise. Tous les pays voisins utilisent la 3G, mais l’État veut passer à l’étape suivante de la 4G et s’associe au secteur privé pour y parvenir.*

*Par une récente décision du gouvernement, l’Agence rwandaise de développement s’est vu confier la mission d’étudier tous les services et exigences de l’État et de supprimer ceux qui n’étaient plus nécessaires. Cet exemple et d’autres démontrent une approche très proactive de la part de l’État, qui agit souvent en réponse aux besoins de développement du secteur privé, mais également par anticipation.”*

**– Clare Akamanzi, Directrice Exécutive de l’Agence rwandaise de développement**

**Q : Comment gérez-vous la relation de votre entreprise avec l’État ?**

*“Beaucoup estiment que les politiques publiques ne sont pas cohérentes. Mais l’État aussi est dirigé par des êtres humains et il faut travailler en partenariat avec ces personnes. Il est très important que l’État soutienne le secteur privé en créant un environnement propice à la croissance économique. Ceci a pour effet d’attirer les investisseurs. C’est la raison pour laquelle les responsables politiques ont souvent plaidé en faveur des partenariats public-privé (PPP). En outre, il est important pour la population que leurs entreprises soient cotées en bourse car la gouvernance est bien meilleure lorsque c’est le cas. L’État a encore du travail à accomplir à cet égard.”*

**– Aliko Dangote, PDG du groupe Dangote, Nigeria**





## Uyi Akpata

Responsable du secteur Pétrole et gaz pour le centre et le sud de l'Afrique et Country Senior Partner adjoint de PwC Nigeria.

+234 805 802 0792  
uyi.n.akpata@ng.pwc.com

## Les enjeux liés à l'énergie

Les entreprises en Afrique font face à des environnements de plus en plus complexes, avec des leviers d'investissement variables. Dans le secteur énergétique, le renforcement des exigences réglementaires en vue de renforcer le contrôle de l'État, la pénurie de main d'œuvre qualifiée, la hausse générale des coûts et les attentes plus élevées des parties prenantes sont des traits communs à l'ensemble du continent. La plupart des dirigeants ayant participé à notre étude – représentant un large éventail de secteurs d'activité – désignent les « coûts de l'énergie et des matières premières » comme une menace pour le potentiel de croissance de leur entreprise, et moins d'un tiers d'entre eux estiment que l'État aide les entreprises à garantir leur accès aux ressources naturelles.

L'Égypte, la Libye et l'Algérie, traditionnelles puissances riches en ressources, ont connu de profonds bouleversements politiques. Parallèlement, l'importance et la manne pétrolière du Nigeria et de l'Angola continuent de croître.

Plus important encore, des pays comme le Mozambique, la Tanzanie et le Ghana deviennent plus influents. Les récentes évolutions mondiales montrent que le gaz de schiste pourrait révolutionner les marchés de l'énergie mondiaux dans les 20 prochaines années, ce qui conduirait à une baisse des prix du pétrole, une augmentation du PIB mondial, une évolution du paysage géopolitique et une transformation du modèle opérationnel des compagnies pétrolières et gazières.

La majeure partie du secteur gazier et pétrolier a bien résisté à la crise économique mondiale. L'accès réduit aux liquidités s'est traduit par une plus grande dépendance vis-à-vis des réserves de trésorerie et une réduction des coûts. Parallèlement, des investissements continus de la part des compagnies chinoises, indiennes et brésiliennes ont permis davantage de découvertes et une hausse de la production, même si les coûts augmentent.

Les compagnies pétrolières et gazières s'attendent à une augmentation des coûts d'acquisition des terres et des licences, et la course à un approvisionnement suffisant devrait contribuer à des appels d'offres très concurrentiels lors des prochains octrois de licences sur les marchés africains.

Le Mozambique et le Gabon ont respectivement organisé des appels d'offres en 2013 et 2012, et la Namibie a octroyé des licences en 2010. D'autres pays tels que le Kenya, l'Algérie, la Guinée Équatoriale devraient faire de même dans les prochaines années.

Parallèlement, le développement des infrastructures et l'accès à des services de base comme l'électricité sont plus importants que jamais, à mesure que les économies africaines se développent. Pour ce qui est des infrastructures à forte composante énergétique, les retours sur investissement seront moins rapides, mais il existe néanmoins un vaste potentiel.

## Les facteurs stimulant les investissements dans le secteur pétrolier et gazier

Les compagnies pétrolières et gazières sont portées par la demande, mais le paysage se transforme car des pays en croissance tels que l'Inde et la Chine requièrent non seulement davantage de ressources pour alimenter leur économie, mais font également des investissements ou prennent des engagements significatifs partout en Afrique pour garantir l'accès à ces ressources.

Cette évolution, conjuguée à une modification du profil de la demande en énergie dans les pays développés à l'instar des États-Unis, a des répercussions sur les perspectives géopolitiques.

La découverte de nouveaux gisements de pétrole et de gaz dans des pays comme la Libye, l'Angola et le Ghana et la découverte ou l'élargissement de gisements de gaz au Mozambique et en Tanzanie transforment également le profil d'investissement sur le continent. L'Afrique est de plus en plus perçue comme une zone d'exploration et de développement.

Les prix mondiaux du pétrole et du gaz ainsi que la demande croissante de matières premières alimentent les investissements. Mais le prix seul n'est pas l'unique moteur des investissements. La conformité aux réglementations et la rareté des ressources jouent également un rôle. Les entreprises doivent mettre en balance les coûts de conformité aux réglementations locales et aux exigences internationales avec le manque de ressources, la demande et les difficultés posées par l'extraction.

Se projetant dans l'avenir, les entreprises investissent dans l'exploration ou l'acquisition de nouveaux terrains, puis elles assurent les approvisionnements. Certaines entreprises acquièrent également des licences spéculatives et des droits d'exploration avec pour seul but de revendre ces droits en réalisant un bénéfice substantiel. Malgré les nombreux risques et difficultés, il existe également un potentiel et des opportunités considérables qui peuvent inciter les entreprises à se concentrer sur les enjeux liés à l'énergie en Afrique.





*“Les dirigeants des entreprises africaines sont optimistes parce que le taux de croissance dans la plupart des pays africains est positif. Mais la faiblesse de cette situation, si on peut parler ainsi, est que la croissance est portée par les matières premières de manière générale. Les dirigeants africains sont conscients de cet état de fait. Donc, la plupart des pays sont entrain d’instaurer une politique de diversification, pour faire en sorte que la croissance des pays ne soit pas seulement générée par l’exploitation et l’exportation des matières premières, mais aussi par les autres branches de l’économie. On parle d’industrialisation aussi bien dans les différentes filières minière, pétrolière que forestière. Mais on parle aussi de pouvoir développer des politiques dans le domaine du tourisme et autres.*

*La préoccupation de la filière bois, aujourd’hui, au niveau international, c’est la traçabilité. Le client qui achète un meuble à l’international, veut s’assurer que celui-ci a été fabriqué dans le respect des normes environnementales en matière d’exploitation forestière et connaître ses procédés de fabrication. Cela nécessite notamment, la mise en place d’un système de traçabilité des produits proposés. La SNBG en a fait une priorité car c’est tout simplement vital. Aujourd’hui, aucune entreprise dans la filière bois internationale ne peut imaginer réussir si elle n’instaure pas un tel processus. ”*

**– Serge Rufin Okana, Managing Director, La Société Nationale des Bois du Gabon**

La Société Nationale des Bois du Gabon est une entreprise de premier plan spécialisée dans la transformation et l’exportation du bois au Gabon.



A photograph of two Black women standing outdoors in front of a brick building. The woman on the left is wearing a grey blazer and has her hands in her pockets. The woman on the right is wearing a black and white patterned jacket with a black scarf and has her hands clasped in front of her. Both women are smiling at the camera.

## *7. Les enjeux liés au capital humain*





## Hein Boegman

Regional Senior Partner de PwC pour le sud de l'Afrique et Country Senior Partner de PwC Afrique du Sud.

+27 11 797 4335  
hein.boegman@za.pwc.com

À l'échelle mondiale, les dirigeants d'entreprise sont confrontés aux enjeux du leadership de leur époque - une époque qui exige un « leadership exceptionnel ». Les dirigeants du monde entier sont aux prises avec les pressions intenses d'un environnement politique et économique plus difficile que jamais.

Les entreprises sont confrontées à un décalage croissant entre les compétences de leur personnel et les talents dont elles ont besoin pour réaliser une croissance soutenue. Elles doivent également faire face à un environnement où la confiance des parties prenantes et la réputation des entreprises ont atteint un point bas historique. Les dirigeants d'entreprise se heurtent à un dilemme : rebâtir et restaurer la confiance, tout en attirant et en fidélisant les meilleurs talents. C'est possible, mais cela nécessitera de leur part une résistance inégalée.

Les dirigeants d'entreprise restent plus préoccupés que jamais par la question de la disponibilité de compétences clés. Cette étude montre que le manque de compétences se fait le plus sentir dans de nombreux marchés en croissance rapide en Afrique, où créer et favoriser une main d'œuvre qualifiée est considéré comme une priorité par la majorité des dirigeants d'entreprise (84 %).

Les dirigeants d'entreprise prévoient de modifier leur approche et leur stratégie de gestion des talents. Ce phénomène n'est toutefois pas nouveau car ils l'affirment depuis six ans. S'il est positif que les dirigeants considèrent la stratégie de gestion des talents comme un axe prioritaire, on peut supposer que les modifications apportées à leur stratégie ont été infructueuses ou que leurs projets n'ont pas abouti. Nous suggérons que les dirigeants revoient leur approche et leur stratégie de gestion des talents.

Les dirigeants d'entreprise sont conscients qu'ils doivent investir dans les talents pour acquérir les compétences nécessaires à leur compétitivité sur le plan mondial. Pour s'assurer de disposer des compétences requises à court terme, les entreprises proactives utilisent des techniques visant à développer et faire progresser leurs collaborateurs. Aujourd'hui, l'accent est mis davantage sur les programmes de leadership.

Le groupe Dangote a créé l'« Académie Dangote », qui aide les jeunes diplômés à développer leurs compétences techniques et professionnelles afin de renforcer leur capacité d'insertion dans le monde du travail. Selon Aliko Dangote, Président-Directeur Général du groupe Dangote, « la pénurie de compétences constitue l'un des problèmes majeurs auxquels nous sommes confrontés en Afrique. Avoir un avantage comparatif ne suffit plus. Il est nécessaire de disposer d'un vivier de talents excellents ». Comme bon nombre d'autres entreprises en Afrique, le groupe Dangote investit activement dans les talents pour assurer sa croissance.

Des signes témoignent que sur le continent africain, les programmes de développement de carrière et de leadership mis en œuvre par de nombreuses entreprises portent leurs fruits. Par exemple, les dirigeants d'entreprise font participer les cadres des échelons inférieurs à la prise de décisions stratégiques. D'autres ont mis en place des programmes de leadership ayant tendance à se concentrer sur les compétences générales, comme favoriser la diversité parmi les dirigeants d'entreprise et observer les dirigeants. Le sentiment d'être impliqué constitue un pilier majeur de l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. Toutefois, les dirigeants actuels et futurs – doivent être en mesure de pouvoir faire

face aux incertitudes, aux pressions politiques, économiques et financières, et également de bien comprendre l'environnement de risque, et être à même d'affronter les changements sporadiques.

Les entreprises dotées des meilleures stratégies de gestion des talents ne tiennent pas leurs collaborateurs pour acquis une fois recrutés. Elles les motivent et investissent dans les meilleurs talents. Plusieurs années longues et difficiles peuvent s'avérer nécessaires pour apprendre les techniques de management efficace si l'entreprise n'a pas mis en place de solides programmes de formation au leadership et de développement.

Au fil des ans, PwC a réalisé des investissements significatifs pour élaborer un certain nombre de programmes de leadership. Le programme phare de leadership de la firme sur le plan mondial, Genesis Park, s'adresse à nos collaborateurs les plus talentueux susceptibles de devenir les futurs dirigeants de PwC. Les 2 à 5 % des senior managers ou des directeurs les plus performants sont issus de notre réseau mondial. En Afrique du Sud, nous avons également élaboré un programme de gestion des talents baptisé « Altitude » destiné aux managers qui ont démontré leur potentiel et leur volonté de devenir nos futurs dirigeants.

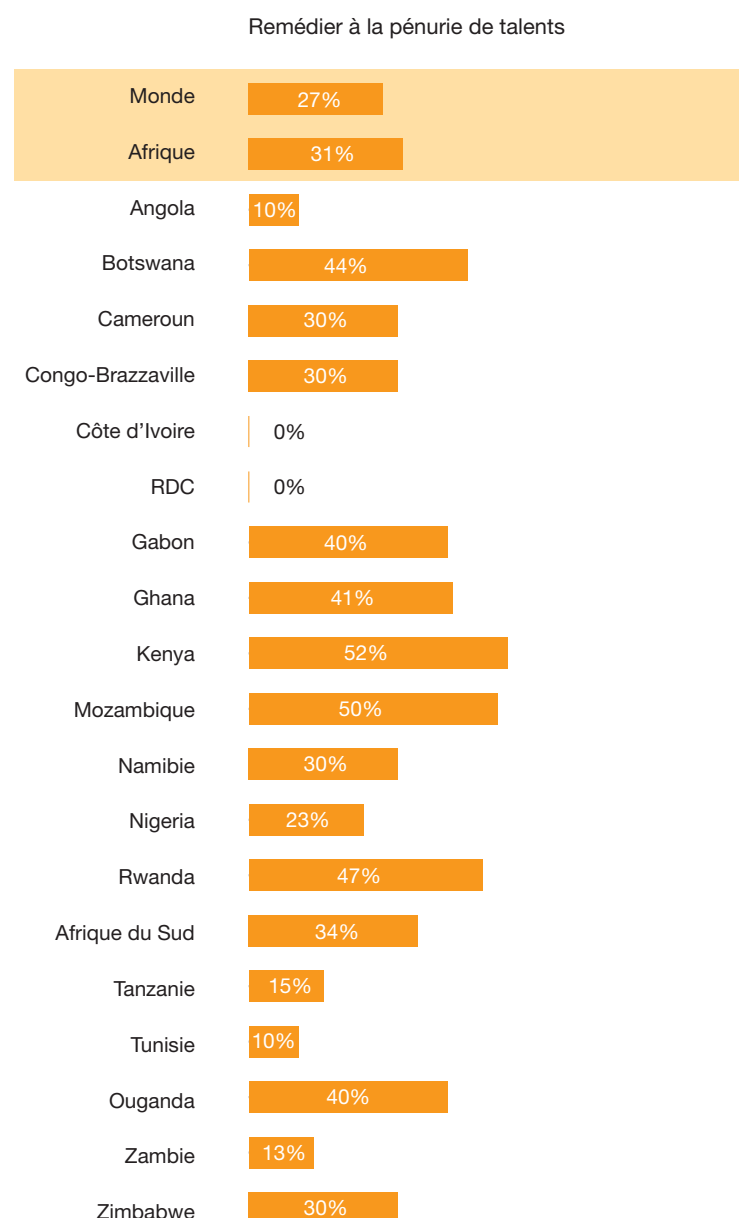






### Schéma 19 : Remédier à la pénurie de talents reste un défi

Q : Quelles sont vos trois premières priorités d'investissement au cours des douze prochains mois ?

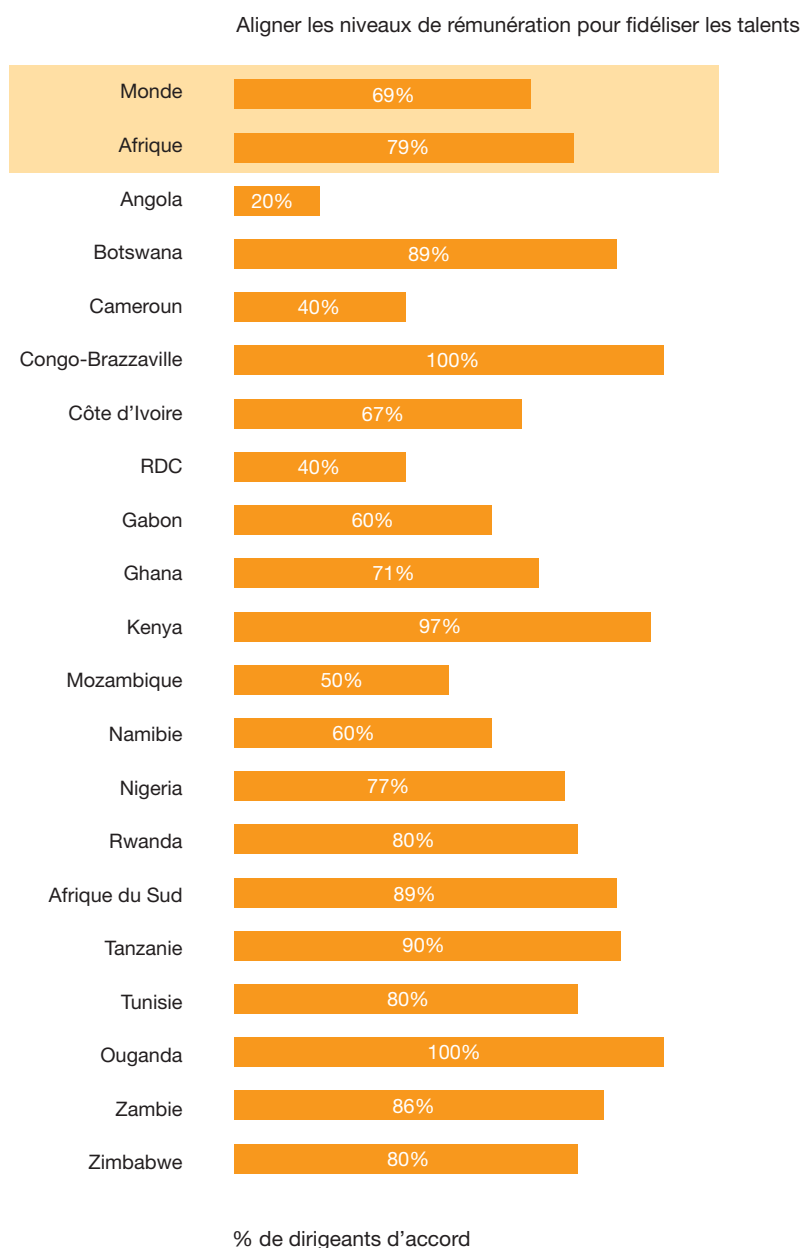


Dans l'ensemble, remédier à la pénurie de talents est une priorité en Afrique, à un degré comparable à la moyenne mondiale. Analysés de plus près cependant, ces résultats reflètent les défis spécifiques auxquels sont confrontées les entreprises dans certains pays tels que le Kenya, le Mozambique, le Rwanda et le Botswana.



## Schéma 20 : Les dirigeants d'entreprise estiment devoir aligner les niveaux de rémunération pour fidéliser les talents

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur le fait que votre entreprise doit aligner ses conditions de rémunération sur celles de ses concurrents pour fidéliser les meilleurs talents ?



Une rémunération compétitive constitue une stratégie de fidélisation efficace, surtout pour les dirigeants au Congo-Brazzaville (100 %), en Ouganda (100 %), au Kenya (97 %), en Tanzanie (90 %) et au Zimbabwe (90 %).



## Q : Comment formez-vous les dirigeants de demain ?

“Selon moi, les entreprises doivent faire davantage en matière de développement des talents. Le secteur privé peut faire bien plus. De nombreux secteurs connaissent une pénurie de compétences. Une nouvelle entreprise va rechercher les talents parmi les entreprises qui opèrent déjà sur place. À l'Agence rwandaise de développement, nous encourageons les entreprises à former les collaborateurs dont elles disposent déjà afin de constituer un vivier de talents dans lequel elles pourront toujours puiser.

Le développement des compétences est très important pour nous. Nous fournissons des services au secteur privé grâce à nos collaborateurs de qualité. Nos stratégies de recrutement et notre plan de développement des collaborateurs sont ainsi axés sur la formation de ces talents. C'est en partie grâce à cet engagement que l'Agence rwandaise de développement est l'un des lieux de travail les plus compétitifs. Nous voulons des collaborateurs et des stratégies de développement des talents dont le secteur privé puisse s'inspirer.

Lorsque nous recrutons des expatriés, ils restent deux ans au sein de l'Agence. Une part des responsabilités que nous leur confions consiste à guider et former nos collaborateurs, et à renforcer leurs aptitudes de manière à ce qu'elles soient beaucoup plus approfondies à l'issue des deux années.

Le Rwanda a vocation à devenir une économie fondée sur les services. Ce secteur économique est déjà celui qui connaît la plus forte croissance par rapport aux secteurs de l'agriculture et de l'industrie. C'est ainsi que se dessine l'avenir. Les services financiers, informatiques, diversifiés et axés sur le tourisme, les transports et la logistique seront les moteurs de la croissance future.”

– Clare Akamanzi, Directrice exécutive de l'Agence rwandaise de développement

“Avant la création de Zenith en 1990, aucune banque n'employait de jeunes diplômés au Nigeria. Nous avons besoin de créer une banque qui emploie de jeunes diplômés d'exception aux postes d'accueil. Après quelques semaines de formation, ils étaient en mesure de s'occuper des clients aussi bien qu'un PDG l'aurait fait. Nous ne voulons pas les voir se comporter comme des robots.

Nous sommes également la première banque à avoir déployé la technologie de manière vigoureuse. Depuis, le paysage a évolué. À mesure que nos jeunes diplômés avancent en grade, nous invitons des spécialistes du monde entier à venir les former. Certains de nos collaborateurs se rendent à l'étranger pour bénéficier des meilleures formations pratiques, auprès de nos banques correspondantes à Londres ou aux États-Unis. Ils peuvent ainsi prendre la mesure de ce qui se fait dans les économies plus développées. Nous avons également créé un centre de formation continue et, parmi toutes les banques du pays, nous comptons le plus grand nombre d'experts-comptables. Au cours des 23 dernières années, tout cela a permis à la banque d'en arriver où elle est aujourd'hui.”

– Godwin Emefiele, Managing Director et PDG de Zenith Bank plc, Nigeria





*“Aujourd’hui, on peut avoir de l’argent, on peut avoir des idées, on peut avoir la technologie, mais si vous n’avez pas les talents qui doivent gérer tout ça, vous n’avez rien. D’ailleurs, la meilleure ressource, la plus précieuse, que ce soit dans un pays ou que ce soit pour une entreprise, c’est les ressources humaines. Pour pouvoir gérer les dernières technologies, il faut avoir des talents. Pour gérer les changements parce que le monde va très vite aujourd’hui, il faut des talents. On doit se remettre en cause tout le temps et on doit prendre des décisions tout le temps et rapidement. C’est pourquoi aujourd’hui l’une des priorités de Cevital c’est la gestion des talents, l’investissement dans les ressources humaines, la formation de nos collaborateurs et la transmission des compétences dans le groupe.”*

**– Issad Rebrab, PDG de Cevital, Algérie**

Le Groupe Cevital, en Algérie, englobe 19 filiales réparties sur 4 pôles d’activités : agroalimentaire, automobile et services, industrie et grande distribution. Le Groupe Cevital est un groupe familial composé de plus de 10 200 collaborateurs. Il est également le premier exportateur hors hydrocarbures du pays.



*“Nous avons un certain nombre de programmes de gestion et de développement des talents, y compris deux programmes de développement du leadership et un cadre de mobilité des talents pour les collaborateurs qui travaillent en dehors de l’Afrique du Sud. Et nous jugeons tout aussi important que des collaborateurs de MMI originaires d’autres pays puissent se familiariser avec les principales activités de MMI en Afrique du Sud. De plus, MMI a adopté une approche scientifique pour évaluer les forces et les compétences de ses collaborateurs, afin de s’assurer que les actions de développement appropriées sont mises en œuvre et que la répartition des compétences et des aptitudes au sein de l’organisation est optimale.”*

**Nicolaas Kruger, PDG du groupe MMI Holdings, Afrique du Sud**





## Anita Omoile

Entretien approfondi avec Anita Omoile, PDG de Deep Blue Energy Services Ltd.

Deep Blue Energy Services fournit des solutions aux compagnies pétrolières locales et aux investisseurs étrangers au Nigeria et dans le reste de l'Afrique.

### *Q : Investissez-vous dans votre stratégie de gestion des talents ? Si oui, de quelle manière ?*

Le secteur du pétrole et du gaz a toujours investi dans les talents car il s'agit d'un secteur extrêmement technique. La sécurité est primordiale et chaque organisation poursuit l'objectif « zéro accident ». Il doit nécessairement exister un vivier de talents répondant à cette exigence. L'année dernière, l'un de nos spécialistes a participé à huit formations différentes à travers le monde afin de se maintenir au niveau de ses pairs internationaux. Les entreprises du secteur pétrolier et gazier investissent beaucoup d'argent dans les talents et attendent un retour sur investissement significatif.

En tant qu'entreprise, nous nous sommes toujours considérés comme un acteur international, et pas seulement comme un acteur nigérian. Jusqu'à présent, lorsqu'il s'agissait de trouver des talents pour le compte de nos clients, je n'ai jamais été confrontée à un poste à pourvoir qui ne puisse être occupé par un Nigérian. Je ne parle pas uniquement des Nigériens du Nigeria, mais également des Nigériens de la diaspora ou encore des personnes d'origine nigériane.

Il y a quelques années à peine, nous avions pour défi de pourvoir des postes qui exigeaient des compétences rares, et nous nous attendions à ce que ces compétences soient introuvables au Nigeria. Lorsque nous présentions un candidat nigérian à un client, celui-ci le considérait d'abord comme un Nigérian avant le considérer comme un expert. Mais qu'est-ce qui définit un expert ? Les exigences sont très claires.

Nous pouvons trouver les talents nécessaires, mais il s'agit de savoir si le client est prêt à les accepter tels qu'ils sont. Les conditions de travail sont parfois telles qu'un Nigérian pourrait très bien correspondre au profil et posséder les diplômes et certificats requis. Cependant, une personne d'origine nigériane qui a vécu à l'étranger toute sa vie est habituée à un mode de vie particulier. Lorsqu'elle revient au Nigeria pour participer au développement du pays, il lui est tout autant difficile de vivre sans électricité que cela le serait pour son collègue américain de Houston. La différence réside dans le fait que son collègue serait protégé de cet environnement austère du fait de sa nationalité. La personne nigériane ne devrait pas être punie alors qu'elle est disposée à sacrifier ses intérêts pour son pays.

Selon moi, les personnes issues de la diaspora qui reviennent au pays représentent de réels avantages. Non seulement les entreprises investissent dans des talents de classe internationale, mais en plus ces talents connaissent la culture nigériane. C'est une ressource qui n'a pas de prix. Quelqu'un capable de mener des affaires à un niveau international devient également un atout pour la société dans la mesure où il génère des résultats pour les entreprises. Il y a également des avantages au sein de l'organisation puisque la personne en question peut faire appel à ses pairs nigériens et fixer la barre plus haut pour tous.





## Kuria Muchiru

Associé RH de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique et Associé Advisory Services de PwC Kenya.

+254 722 708 424  
kuria.v.muchiru@ke.pwc.com

## Gérer les jeunes talents en Afrique

Compte tenu de l'augmentation significative du nombre de jeunes diplômés dans la plupart des pays africains, on en vient à se demander comment l'Afrique peut souffrir d'une pénurie de talents. Pourtant, 75 % des dirigeants interrogés dans notre étude ont déclaré que le manque de compétences clés menaçait la croissance.

Les employeurs font notamment face à de nombreux défis en ce qui concerne les diplômés et les travailleurs de la génération Y. Le principal défi réside dans le fait qu'un grand nombre de candidats exige une formation approfondie et a des attentes très différentes de celles des générations précédentes en ce qui concerne leur lieu de travail et leur employeur.

Chaque année, nous demandons aux entreprises et aux dirigeants du gouvernement si les stratégies de gestion des talents font partie de leurs priorités, et chaque année ils nous répondent que c'est effectivement le cas. Cette année, plus de la moitié des participants à notre étude ont également indiqué que la gestion des talents comptait parmi les trois premières priorités d'investissement de leur entreprise.

Cela montre que les dirigeants d'entreprise prennent des mesures concrètes en matière de gestion des talents — ils investissent activement dans ce domaine. Comment investissent-ils dans les jeunes talents en Afrique ? Pour le savoir, nous avons interrogé des dirigeants d'entreprise sur leurs stratégies de gestion des talents. Ils nous ont déclaré que, compte tenu du grand nombre de jeunes diplômés, le marché était largement favorable aux employeurs. Toutefois, des investissements significatifs et stratégiques sont nécessaires pour retenir les meilleurs d'entre eux.

Chez PwC Kenya, par exemple, nous avons reçu 6 000 candidatures pour 60 postes à pourvoir, et presque tous les candidats ont un dossier scolaire exceptionnel. Les chiffres ne mentent pas, il y a des demandeurs d'emploi. Cependant, compte tenu du peu d'organisations qui embauchent autant de diplômés que PwC et du peu d'organisations qui sont en mesure d'offrir les formations dont ces diplômés ont besoin, il n'est pas étonnant que l'environnement soit très concurrentiel.

Certaines compétences font l'objet d'une forte demande sur l'ensemble du continent. Dans les secteurs bancaire et technologique, nous avons observé une croissance à deux chiffres qui devrait se poursuivre, en particulier dans les secteurs des télécommunications, logiciels et autres technologies de l'information. Nous pouvons rapidement améliorer le développement des compétences dans ce domaine car parmi les jeunes travailleurs, il y a un niveau élevé d'innovation et un développement de l'accès Internet et des connaissances informatiques.

En ce qui concerne les compétences générales, les compétences entrepreneuriales font l'objet d'une forte demande. On ne peut pas nier que la création d'emplois dans le secteur informel ait largement dépassé celle du secteur formel au cours des 10 à 15 dernières années. À présent, il nous faut évaluer quelles compétences entrepreneuriales sont nécessaires pour transformer les start-ups et les petites entreprises en entreprises créatrices d'emploi. La formation universitaire et tertiaire est essentiellement théorique, et met moins l'accent sur les compétences entrepreneuriales. Cela doit changer.

Selon Pascal Lesoinne, Directeur Général de Tanzania Portland Cement Company, il existe un écart préoccupant entre les collaborateurs dont son entreprise a besoin et les talents disponibles. D'après lui, la situation se détériore au fil des années car « le nombre accru d'entreprises qui s'établissent en Tanzanie intensifie la course aux talents ». Il vise plus particulièrement un vivier de talents possédant des compétences dans les domaines de la finance et de la technologie.

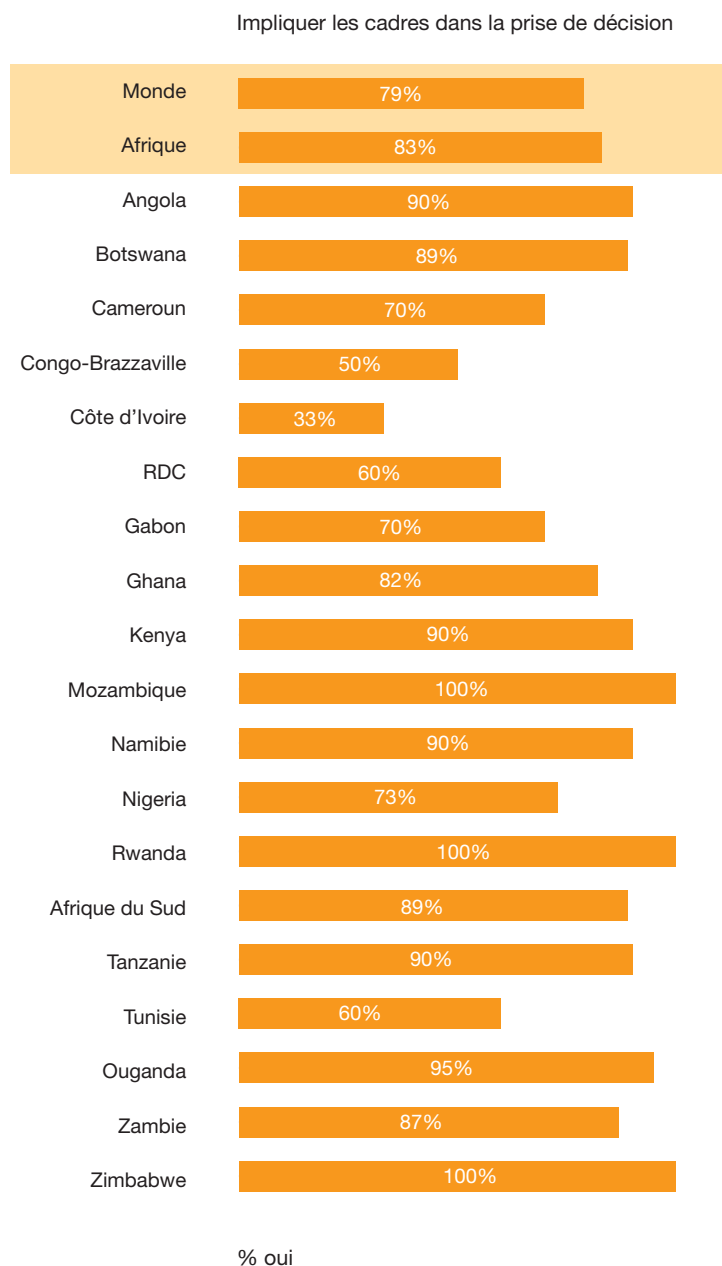
Au niveau de l'organisation, la gestion des talents est également en pleine évolution en ce qui concerne les jeunes travailleurs. Des approches plus modernes de gestion des collaborateurs sont adoptées, y compris dans le secteur public. Avant, nous engageons des responsables du personnel chargés de recruter les collaborateurs, de prendre des mesures disciplinaires à leur encontre et de tenir leurs dossiers. Aujourd'hui, de plus en plus de dirigeants, tant dans le secteur public que privé, adoptent une approche stratégique de la gestion des talents et considèrent leurs collaborateurs comme des atouts. Ils veulent savoir comment motiver, comment favoriser le développement et, surtout, comment renforcer la fidélisation des collaborateurs hautement performants.

De plus en plus d'entreprises parlent aujourd'hui d'une gestion du changement et d'une vision alignée sur les besoins et les priorités des collaborateurs. Aux niveaux d'encadrement supérieurs, le marché est très favorable aux salariés dans la « guerre des talents » - ils sont en position de force. Au niveau des diplômés, le marché est bien plus favorable aux employeurs. À tous les niveaux, cependant, les organisations portent plus d'intérêt et d'attention au capital humain.



## Schéma 21 : Les dirigeants d'entreprise estiment devoir aligner les niveaux de rémunération pour fidéliser les talents

Q : Les cadres des échelons inférieurs au conseil d'administration participent-ils à la prise de décision stratégique ?



Impliquer les cadres des échelons inférieurs au conseil d'administration dans la prise de décision stratégique constitue une approche plus progressiste qui semble recueillir une forte adhésion dans de nombreux pays. Les trois quarts des dirigeants d'entreprise interrogés en Afrique ont déclaré adopter des stratégies traditionnelles pour développer leur vivier de leaders. Parmi ces stratégies figure notamment la planification active de la relève, qui implique l'identification de successeurs multiples et des programmes spécifiques de formation des dirigeants.





## **Daniel Giffard Bouvier**

Associé spécialiste des  
Ressources Humaines pour PwC  
France et Afrique francophone.

+33 (1) 56 57 84 99  
daniel.giffard-bouvier@fr.pwc.  
com

## **Attirer, former et fidéliser les talents en Afrique**

De nombreux dirigeants d'entreprise en Afrique rencontrent encore des difficultés pour attirer des talents clés à des postes d'encadrement. Ces difficultés varient de manière significative selon les pays. Pour certains d'entre eux, comme la Tunisie, il ne s'agit pas d'un problème majeur mais plutôt d'un avantage, dans la mesure où le pays dispose d'un vivier de talents hautement qualifiés au niveau local.

### **Attirer**

Beaucoup de chefs d'entreprise à la recherche de candidats hautement qualifiés cherchent dans la diaspora et s'engagent dans des recherches au niveau mondial grâce à des entreprises de recrutement spécialisées qui les aident à identifier les talents qui pourraient accepter un retour au pays. Mbanzi Elob Moupondo, le directeur général de Sodeico, une société de recrutement internationale spécialisée basée en RDC, a vu l'augmentation de la demande et nous a dit que les affaires ne se sont jamais aussi bien portées. Il a élargi les activités et est maintenant engagé dans des recrutements pour des entreprises dans plusieurs pays d'Afrique de l'Est et centrale.

Les principaux moyens d'attirer les meilleurs candidats locaux et internationaux incluent des niveaux de rémunération très compétitifs, des primes de résultat ainsi que des avantages supplémentaires comme une assurance maladie, une voiture de fonction et d'autres avantages en nature. De nombreuses entreprises se renseignent activement sur les avantages offerts par leurs concurrents et sont prêtes à proposer plus au bon candidat.

### **Former**

Plusieurs entreprises investissent dans la formation initiale pour tous les nouveaux managers. Certains envoient des employés à l'étranger pour la formation parce que c'est

très bénéfique sur plusieurs plans. Le développement d'universités d'entreprise est également en cours d'adoption. Mamadou Bamba, le PDG d'Orange Côte d'Ivoire a cité le campus d'Orange mis en place à Dakar pour la formation des managers en Afrique. Issad Rebrab, le Président fondateur de Cevital, la plus grande compagnie privée algérienne, nous a également expliqué comment a récemment été développée l'Université Cevital.

### **Fidéliser**

Il existe un grand nombre d'approches encourageant la fidélisation des collaborateurs, en particulier des collaborateurs clés. Plusieurs dirigeants d'entreprise ont déclaré s'attacher à développer une culture d'entreprise qui inspire un sentiment d'appartenance, en vue de mieux fidéliser les collaborateurs. Le salaire et les avantages, les plans de carrière et un climat social axé sur la participation sont souvent mentionnés.

Encourager les employés clés à détenir des parts de la compagnie est également un outil. Slim Othmani, le PDG de NCA Rouiba, le groupe algérien producteur de jus de fruits, nous a expliqué comment 50 employés clés (près de 10 % du total de la masse salariale) sont devenus actionnaires de la compagnie après l'introduction en bourse du groupe. Un autre exemple est celui d'Aziz Mebarek, co-fondateur et Directeur Exécutif de Tuninvest/Africinvest, qui a expliqué que le plan de stock option mis en place pour son équipe était essentiel au développement de l'entreprise.

L'identification et le management des collaborateurs à fort potentiel, l'évaluation des collaborateurs, les programmes de développement des compétences destinés aux futurs cadres et dirigeants, la mobilité internationale et la planification de la relève sont d'autres outils mentionnés par les dirigeants d'entreprise.



## Q : Comment gérez-vous vos talents en Afrique ?

*“Chez AES Sonel, les rémunérations que nous offrons sont déjà dans le quartile supérieur. La rémunération étant un élément important pour attirer et surtout retenir les talents. Bien sûr, nous associons à cela le développement de la culture d'entreprise. Cela nous permet de stabiliser notre personnel et nous observons que la tranche des cadres supérieurs expérimentés est plus facile à retenir, comparativement aux jeunes cadres supérieurs. Nous investissons également dans le changement de poste pour l'évolution en entreprise et promouvons les qualités managériales, en sus des qualités techniques. Nous avons déjà recruté des talents parmi la diaspora du Cameroun.”*

– **Jean David Bilé, Vice-Président et Directeur Général d'AES Sonel, Cameroun**  
AES Sonel est une grande entreprise de production d'électricité au Cameroun.



*“Je suis entièrement d'accord sur le fait que le marché des talents est de plus en plus concurrentiel. Une personne hautement qualifiée peut obtenir un poste dans de nombreuses entreprises et il est donc nécessaire de lui proposer une offre intéressante. Il y a trois ans, nous avons rencontré des problèmes avec certains collaborateurs des échelons juste en dessous de la direction générale car leur rémunération n'était pas attractive, contrairement à celle des travailleurs manuels. Certains d'entre eux ont ainsi quitté l'entreprise au sommet de leur carrière.*

*Nous disposons désormais d'un programme de rémunération annuel qui recense les entreprises les mieux rémunératrices en Tanzanie, et qui nous permet d'améliorer nos offres. Par ailleurs, nous constatons que les jeunes diplômés sont très exigeants et dévoués, mais ils veulent également être récompensés pour leurs efforts supplémentaires. Ce n'est pas le cas des collaborateurs plus âgés qui considèrent que tout le monde devrait être mis sur un pied d'égalité et récompensé de la même façon. Chaque année, nous récompensons les meilleurs collaborateurs à l'occasion de la journée des familles. Ceux qui sont concernés sont fiers de recevoir une récompense devant leur famille.”*

– **Pascal Lesoinne, Directeur Général de Tanzania Portland Cement Company**  
Tanzania Portland Cement Company Limited fabrique, commercialise et distribue du ciment en Tanzanie. L'entreprise fait partie du groupe Heidelberg Cement.





## **Frank Ireri**

Entretien approfondi avec Frank Ireri, Directeur Général de Housing Finance.

Housing Finance, au Kenya, est la première banque octroyant des prêts hypothécaires et la première société immobilière offrant des solutions pour acquérir, développer et améliorer des biens immobiliers.

### **Q : En quoi la gestion des talents complète-t-elle votre stratégie de croissance actuelle ?**

Notre stratégie actuelle sur cinq ans est axée sur les clients, qui doivent être au cœur de l'ensemble de nos activités. Depuis la fin des élections et compte tenu de la demande en biens commerciaux et résidentiels dans les comtés du Kenya, les perspectives du secteur immobilier y sont très optimistes. Nous devrions observer une forte croissance dans les années à venir. Notre activité se développe : nous enregistrons une hausse de 30 à 40 % en termes de patrimoine et d'environ 50 % en termes de résultat.

Grâce à cette forte croissance, nous développons de nouvelles initiatives stratégiques qui créent des opportunités pour nos collaborateurs, et nous augmentons très rapidement nos effectifs, en particulier ceux qui sont au contact des clients. Entre 2007 et 2011, nous avons transformé notre entreprise par le biais d'initiatives, telles que l'injection de capital, l'arrivée de nouveaux actionnaires et en constituant une nouvelle équipe de direction pour favoriser un changement culturel au sein de notre personnel. Suite à cette transformation, nous ouvrons de nouvelles filiales et succursales et développons de nouveaux produits, dont la gestion nécessite des collaborateurs supplémentaires.

### **Q : Plus particulièrement, comment développez-vous la nouvelle génération de dirigeants d'unités opérationnelles ?**

Dans le cadre de nos projets stratégiques, nos cadres dirigeants se voient attribuer de nouvelles responsabilités, en plus de leurs tâches quotidiennes, afin d'acquérir davantage d'expérience. Nous investissons également dans des formations continues très spécifiques et appropriées à leurs fonctions. L'accès à des logements abordables fait partie intégrante de notre stratégie de croissance et le secteur des services de prêts hypothécaires regorge de solutions en la matière, notamment en Inde. C'est pourquoi, chaque année, nous détachons au moins trois de nos cadres dirigeants à l'étranger pour observer certains marchés comme l'Inde.

Nous disposons également d'un programme extrêmement prometteur destiné aux cadres intermédiaires. Chaque année, nous procédons à l'évaluation de ce vivier de talents. En fonction de leur performance, de nouveaux cadres arrivent, tandis que d'autres s'en vont. Notre programme inclut l'observation en milieu professionnel ou la participation à des projets stratégiques clés.

À l'heure actuelle, le plus important de ces projets concerne notre nouveau système bancaire central, sur lequel travaillent un certain nombre de cadres à fort potentiel.

Nous développons également les talents en faisant émerger des leaders à différents niveaux de l'activité. Par exemple, il y a deux ans, nous avons mis en œuvre une nouvelle stratégie de marque et avons identifié des leaders pour la piloter. Grâce à notre stratégie axée sur les « leaders », les collaborateurs à fort potentiel ont la possibilité d'acquérir une expérience au sein du comité exécutif et de l'équipe de direction, expérience qu'ils ne pourraient pas acquérir autrement.

### **Q : Comment savez-vous ce que veulent vos collaborateurs ?**

Nous avons réalisé des enquêtes auprès de nos collaborateurs et en avons tiré des enseignements. Ils nous ont déclaré que, selon eux, la prise de décision relative aux approbations de crédit pourrait parfois être automatisée, et ce grâce à notre nouveau système bancaire central. Ils veulent que les cadres dirigeants aient une meilleure visibilité de ce qui se passe sur le terrain, y compris ceux dont la fonction n'est pas axée sur les clients. Il s'agit de « prêter une oreille attentive ». Ils veulent également avoir accès aux outils, technologies et locaux nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies de croissance. Plus particulièrement, ils veulent être mobiles et pouvoir se connecter à la banque lorsqu'ils sont sur le terrain.







## 8. Contacts

### ***Responsables régionaux de PwC pour l'Afrique***



***Edouard Messou***

Territory Senior Partner de PwC pour l'Afrique francophone  
subsaharienne  
E-mail : [edouard.messou@ci.pwc.com](mailto:edouard.messou@ci.pwc.com)  
Tél. : [225] 20 31 54 11



***Noël Albertus***

Country Senior Partner de PwC au Maroc et en Algérie  
E-mail : [noel.albertus@ma.pwc.com](mailto:noel.albertus@ma.pwc.com)  
Tél. : [212] 522 99 98 00



***Abderrahmen Fendri***

Territory Senior Partner de PwC en Tunisie  
E-mail : [abderrahmen.fendri@tn.pwc.com](mailto:abderrahmen.fendri@tn.pwc.com)  
Tél. : + 216 71 160 222





### **Suresh Kana**

Territory Senior Partner de PwC pour le centre et le sud de l'Afrique  
E-mail : suresh.kana@za.pwc.com  
Tél. : [+27] (11) 797 4312



### **Ken Igbokwe**

Regional Senior Partner de PwC pour l'ouest de l'Afrique anglophone  
E-mail : ken.igbokwe@ng.pwc.com  
Tél. : [+234] (1) 271 1700



### **Anne Eriksson**

Regional Senior Partner de PwC pour l'est de l'Afrique  
E-mail : anne.eriksson@ke.pwc.com  
Tél. : [+254] (20) 285 5000



### **Hein Boegman**

Regional Senior Partner de PwC pour le sud de l'Afrique  
E-mail : hein.boegman@za.pwc.com  
Tél. : [+27] (11) 797 4335

## **Cellules de PwC dédiées à l'Afrique**

PwC possède des cellules dédiées à l'Afrique à Johannesburg, à New York et à Perth pour accompagner les investisseurs qui ont monté des activités en Afrique ou souhaitent le faire.

Grâce à nos spécialistes originaires de différents pays africains, nous mettons à votre disposition :

- une gestion intégrée des enjeux importants rencontrés lors vos activités en Afrique ;
- des réponses rapides à vos questions d'investissement en Afrique, qu'elles soient générales ou spécifiques ;
- des services de conseil fiscal (et juridique) ;
- une coordination avec les bureaux de PwC dans les divers pays africains ; et
- toutes les informations nécessaires concernant les aspects transfrontières de la restructuration d'entreprise, de la planification des acquisitions et des cessions, des stratégies de holding, des accords de financements, de l'optimisation de la retenue à la source, de l'utilisation des crédits d'impôts étrangers, et bien d'autres aspects de la planification fiscale internationale.

### **Johannesbourg**

#### **Ibikunle Olatunji**

Tél. : +27 11 797 5317  
E-mail : ibikunle.x.olatunji@za.pwc.com

#### **Jelle Keijmel**

Tél. : +27 11 797 5990  
E-mail : jelle.y.keijmel@za.pwc.com

#### **Elandre Brandt**

Tél. : +27 11 797 5822  
E-mail : elandre.brandt@za.pwc.com

### **New York**

#### **Gilles de Vignemont**

Tél. : +1 646 471 1301  
E-mail : gilles.j.de.vignemont@us.pwc.com

#### **Norman Mekgoe**

Tél. : +1 646 471 7761  
E-mail : norman.x.mekgoe@us.pwc.com

#### **Emuesiri Agbeyi**

Tél. : +1 646 471 8211  
E-mail : emuesiri.x.agbeyi@us.pwc.com

### **Perth**

#### **Steve G Coetzee**

Tél. : +61 8 923 83595  
E-mail : steve.g.coetzee@au.pwc.com

### **Afrique francophone**

#### **Dominique Taty**

Tél. : +225 20 31 5460  
E-mail : d.taty@ci.pwc.com

#### **Benic Mbanwie Sarr**

Tél. : +242 05 534 0907  
E-mail : benic.m.mbanwie@cg.pwc.com



© 2013 PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés

« PwC » fait référence au réseau d'entités juridiquement distinctes membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwCIL »).  
Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.



