

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARCO

FINANCER LES START-UP POUR CONSTRUIRE LES ÉCONOMIES DE DEMAIN EN AFRIQUE

*Afrique
Start-up
Capital-risque
Investisseurs
Innovation*

SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT

est une publication de Proparco,
Groupe Agence Française
de Développement,
société au capital de 693 079 200 €,
151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris - France
Tél. (+33) 1 53 44 31 07
Courriel : revue_spd@afd.fr
Site web : www.proparco.fr
Blog : blog.secteur-prive-developpement.fr

Directeur de Publication
Grégory Clemente

Fondateur
Julien Lefilleur

Directrice de la rédaction
et rédactrice en chef
Anne-Gaël Chapuis

Rédacteur en chef exécutif
Romain De Oliveira

Assistante éditoriale
Véronique Lefebvre

Comité éditorial

Christel Bourbon-Sectet, Myriam Brigui,
Marianne Cessac, Jérémie Ceyrac,
Fariza Chalal, Anne-Gaël Chapuis,
Johan Choux, Odile Conchou,
Nicolas Courtin, Clara Dufresne,
Claire Gillot, Peter Glause, Olivier Luc,
Elodie Martinez, Gonzague Monreal,
Amaury Mulliez, Véronique Pescatori,
Gregor Quiniou, Julia Richard
de Chicourt, Françoise Rivière,
Tom Rostand, Bertrand Savoye,
Hélène Templier

Advisory board

Jean-Claude Berthélemy, Paul Collier,
Kemal Dervis, Mohamed Ibrahim,
Pierre Jacquet, Michael Klein,
Nanno Kleiterp, Ngozi Okonjo-Iweala,
Jean-Michel Severino,
Bruno Wenn, Michel Wormser

Conception et réalisation
LUCIOLE

Crédit photo (couverture)
Backdrop Ltd, Mars 2018

Traduction
Jean-Marc Agostini
Neil O'Brien/Nollez Ink
Warren O'Connell

Secrétariat de rédaction
(;?!;) DOUBLEPONCTUATION,
www.doubleponctuation.com

Impression sur papier recyclé
Pure Impression
ISSN 2103 3315
Dépôt légal 23 juin 2009



SOMMAIRE

04 LES CONTRIBUTEURS

06 CADRAGE

Le capital-risque en Afrique : des opportunités d'investissement de long terme

Par Andrea Traversone

10 OPINION

Comment remédier à la rareté des licornes africaines

Par Maurizio Caio

14 ANALYSE

Start-up et innovation numérique, un terreau fertile pour la transformation sociale en Afrique

Par Karim Sy

18 FOCUS

Les impacts du crédit en ligne en Afrique : gare aux externalités négatives

Par Isabelle Barrès

22 ANALYSE

Comment les IFD peuvent-elles favoriser le développement du capital-risque en Afrique?

Par Michelle Ashworth

26 CHIFFRES CLÉS

30 ANALYSE

Soutien des écosystèmes d'innovation numérique : quel rôle pour les institutions de développement?

Par Christine Ha

34 ÉTUDE DE CAS

Pourquoi et comment Orange finance-t-il l'innovation en Afrique?

Par Grégoire de Padirac

38 ÉTUDE DE CAS

Soutenir les start-up en Afrique : l'approche de Schneider Electric

Par Christophe Poline

41 TÉMOIGNAGE

Du rêve d'une Afrique sans argent liquide à une start-up en pleine expansion : l'histoire de Zoon

Par Mike Quinn

44 TÉMOIGNAGE

« Je suis optimiste pour les jeunes entreprises qui entreront bientôt dans le monde des start-up soutenues par du capital-risque »

Par Grant Brooke

48 LES ENSEIGNEMENTS DU NUMÉRO

Par Johann Choux

50 DERNIERS NUMÉROS



Grégory Clemente

Directeur général de Proparco

Avec près de 560 millions de dollars levés par plus de 120 start-up africaines du secteur des nouvelles technologies, l'année 2017 aura donc enregistré un nouveau record en matière d'investissements en capital-risque sur le continent. Cette nette augmentation par rapport à l'année 2016 (+53 %) laisse non seulement entrevoir un potentiel gigantesque pour les investisseurs en Afrique, mais permet également d'appréhender le capital-risque comme un levier essentiel et crédible pour répondre aux défis du développement sur le continent.

L'Afrique est une terre aux multiples opportunités : fonds d'investissements et institutions financières internationales ne s'y sont pas trompés. Malgré des infrastructures physiques ou numériques encore peu développées et une certaine volatilité des marchés, l'accroissement de sa population (+25 % entre 2007 et 2016) conjugué à l'augmentation constante de son produit intérieur brut (PIB) laisse augurer un avenir radieux. Déjà, des pays comme le Kenya, l'Afrique du Sud ou encore le Nigeria sont considérés comme des hubs propices à l'émergence de start-up. Comment ne pas évoquer ici la plateforme de *mobile money* M-Pesa, au Kenya, véritable *success story* sur tout le continent ? Si les start-up évoluant dans le domaine du e-commerce ou des fintechs voient massivement le jour en Afrique et sont donc les premières à bénéficier des investissements en capital-risque, d'autres trouvent également leur place et intéressent de plus en plus les investisseurs (le raccordement à l'énergie solaire des populations les plus reculées, la e-santé, la e-éducation, etc.).

Est-il, dès lors, possible d'entrevoir les start-up comme de nouveaux outils de développement en Afrique ? Nous pensons que oui ! Il a été prouvé que les start-up peuvent servir de socle à la création d'emplois et de nouveaux modèles économiques, et qu'elles peuvent répondre à des besoins encore peu, voire pas du tout desservis. Toutefois, l'entrepreneuriat, souvent considéré comme une alternative au chômage et aux bas salaires, peut susciter de fausses vocations face aux succès médiatique et opérationnel de certaines start-up.

Consacrer un numéro de *Secteur Privé & Développement* au capital-risque et à l'univers des start-up en Afrique, c'est s'intéresser à un marché en pleine expansion, en comprendre les éléments constitutifs et évoquer les potentielles externalités négatives qui peuvent en découler. Nous avons ainsi souhaité donner la parole à des experts et des acteurs passionnés qui nous livrent leur expérience. A la lecture des articles composant ce numéro, revient en fil rouge l'idée que les institutions de financement du développement (DFIs), dont Proparco fait partie, ont incontestablement un rôle crucial à jouer. Pour le Groupe Agence Française de Développement (AFD), cela passe par une complémentarité des interventions. Grâce au travail réalisé en amont par l'AFD pour mettre en place un écosystème propice à l'émergence de start-up (par la création d'incubateurs, d'accélérateurs, etc.), Proparco pourra, de son côté, participer activement au financement de ces futurs champions de la « tech » en Afrique.

LES CONTRIBUTEURS



Michelle Ashworth

Consultante en capital-risque, CDC Group

Michelle Ashworth est consultante en capital-risque auprès de CDC Group, l'institution britannique de financement du développement, qu'elle conseille sur toutes les activités relatives au capital-risque, en Asie du Sud comme en Afrique. Elle est également responsable du capital-risque pour le fonds d'investissement de l'Église d'Angleterre, la *Church Commissionnaire for England*. Elle était auparavant Directrice de l'investissement dans les fonds pour VenCap International plc, un fonds de fonds de capital-risque. Elle est titulaire d'un diplôme en stratégie financière de la Saïd Business School, à l'université d'Oxford, ainsi que d'un DEA en mathématiques pures et d'une licence en mathématiques de l'université de Birmingham



Isabelle Barrès

Vice-Présidente du *Center for Financial Inclusion* d'Accion et directrice de la « Smart Campaign »

Depuis 2010, Isabelle Barrès pilote la « Smart Campaign », qui vise à protéger les consommateurs partout dans le monde en matière d'inclusion financière. Forte d'une expérience de plus de 20 ans dans la banque et la finance, Isabelle a travaillé aussi au sein de Kiva et de MIX, lorsqu'elles n'étaient encore que des start-up. Elle est diplômée en économie de l'université de Montréal, titulaire d'un MBA de l'université McGill et d'un diplôme en économie du développement, obtenu à la Sorbonne.



Grant Brooke

Cofondateur et directeur de Twiga Foods

Grant Brooke est le cofondateur et l'actuel PDG de Twiga Foods. Originaire du Texas, où il a grandi, Grant a cofondé l'entreprise après des années de recherches universitaires axées sur les marchés informels au Kenya. Il a fait de Twiga l'une des entreprises les plus dynamiques d'Afrique de l'Est.



Maurizio Caio

Fondateur et Associé gérant, Tlcom Capital

Avant de fonder Tlcom en 1999, Maurizio Caio travaillait au cabinet de conseil Bain & Company, où il était responsable du pôle Technologies pour la région Europe-Moyen Orient-Afrique. Avant cela, il a travaillé chez McKinsey, à Londres et à Milan. Il est titulaire d'un MBA de l'université de Stanford et il est diplômé en administration des entreprises de l'université Bocconi, à Milan. Maurizio Caio préside également la TIDE Foundation, qui œuvre à l'amélioration de l'environnement entrepreneurial en Afrique.



Christine Ha

Chef de projet numérique, AFD

Christine Ha est chef de projet numérique au sein de la Direction des Opérations de l'Agence Française de Développement (AFD). Elle est notamment en charge des sujets liés à l'innovation numérique. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante en télécommunications et systèmes d'information avant de rejoindre le groupe Orange où elle a travaillé sur des projets de transformation numérique. Christine est diplômée de l'école d'ingénieurs Télécom ParisTech.



Grégoire de Padirac

Chargé d'affaires, Orange Digital Ventures (ODV)

Grégoire de Padirac est chargé d'affaires chez Orange Digital Ventures (ODV), responsable des investissements pour la zone MEA. Grégoire avait rejoint l'équipe ODV à Paris en 2015 et couvrait les thématiques Internet des objets (IoT), cybersécurité, eSanté, « entertainment ». Il était précédemment en charge du partenariat de distribution avec Deezer. Grégoire a débuté sa carrière comme consultant en stratégie chez WMI Consulting. Grégoire de Padirac est diplômé de ESCP Europe (Paris) et de la City University (Londres).



Christophe Poline

Directeur investissements solidaires, Schneider Electric

Christophe Poline est directeur investissements solidaires au sein du département Développement durable de Schneider Electric, depuis 2009. Après avoir créé le système d'épargne salariale solidaire de Schneider Electric en France, il en assure la gestion du volet solidaire. Ce fonds investit en France et en Europe dans des entreprises solidaires contribuant à la lutte contre la précarité énergétique, ainsi qu'en Afrique subsaharienne. Auparavant, Christophe Poline occupait la fonction de contrôleur financier international au sein de Schneider Electric. Il est diplômé de l'ESSEC et de l'Université Paris Sud.



Mike Quinn

Directeur de Zoono

Mike Quinn est directeur général du groupe Zoono, une fintech africaine qui ambitionne de libérer les économies du continent en réduisant leur dépendance à l'argent liquide. Il a passé les 12 dernières années entre le Ghana, la Zambie et l'Afrique du Sud, avant de s'établir à Cape Town. Mike Quinn a grandi à Calgary, au Canada. Après un premier cycle en génie mécanique à l'université de Colombie Britannique, il a obtenu avec mention un MBA à l'université d'Oxford, où il bénéficiait de la prestigieuse bourse *Skoll Scholar for Social Entrepreneurship*. Il est aussi diplômé d'un master en gestion du développement de la London School of Economics.

**Karim Sy**

Entrepreneur et fondateur de Jokkolabs

Prix de l'entrepreneur social, Ashoka fellow (2012), Karim Sy est le fondateur de Jokkolabs, un « action tank » dont l'ambition est de favoriser des changements structurels aux plans économiques et sociaux. Son rôle de catalyseur d'initiatives en Afrique et en France a valu à Karim Sy d'intégrer le Conseil présidentiel pour l'Afrique (CPA), créé par Emmanuel Macron en août 2017. Karim Sy dispose d'une expérience dans différents secteurs, en Afrique subsaharienne principalement : aviation d'affaires, petite mine, forage hydraulique et minier, consulting ou système financier.

**Andrea Traversone**

Associé chez Amadeus Capital Partners

Andrea Traversone a rejoint Amadeus en 1998. Il est aujourd'hui associé et spécialisé dans le secteur de la mobilité. Il pilote notamment les investissements du fonds Amadeus Digital Prosperity. Andrea est en outre administrateur de plusieurs sociétés (Igenomix, Travelstart et ip.access). Il a débuté sa carrière dans l'audit financier pour une chaîne d'hôtels au Costa Rica, avant d'en devenir le responsable opérations, finances et développement. Andrea est titulaire d'un MBA de Cambridge et d'un BSc en économie de la London School of Economics.

**Johann Choux**

Responsable division Investissements, Institutions financières et Innovation, Proparco

Johann encadre la division en charge des prises de participation de Proparco dans des start-up et des fonds de « venture capital » (capital-risque). Avant d'intégrer Proparco en 2013, Johann a exercé en recherche actions chez Natixis, puis en stratégie et « corporate development » chez Boursorama, et enfin en tant que manager au sein du département Corporate finance de PwC. Il est diplômé de l'EDHEC Business School et titulaire du CFA Institute.

**Steven Gardon**

Chargé d'affaires, Proparco

Chargé d'affaires au sein du département Investissements de Proparco, Steven est notamment en charge de l'évaluation des opportunités de prises de participation dans les start-up. Avant de rejoindre Proparco en 2013, Steven a eu une expérience entrepreneuriale en Inde et a travaillé chez BNP Paribas Développement dans les équipes de capital investissement. Il est titulaire d'un master en ingénierie financière de l'École de Management de Lyon.

**Éloïse Guillaud**

Chargée d'investissement, Proparco

Éloïse Guillaud a rejoint le département Investissements de Proparco en 2012, en tant que chargée d'investissement sur la zone Afrique subsaharienne, et s'occupe depuis début 2018 des opérations d'investissement direct et intermédié sur la zone Asie. Éloïse a mené l'instruction des investissements de Proparco au sein de la start-up Afrimarket en 2016 et du fonds de capital-risque TLcom Tide Africa Fund en 2017. Diplômée de l'ESSEC, elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste au sein du département Financements structurés de BNP Paribas CIB, en financement export à Paris puis en « project finance » à New York.

**Manal Tabet**

Chargée d'affaires, Proparco

Manal a rejoint la cellule Accompagnement technique et mixage des ressources de Proparco en 2017. Au cours de ses 13 années d'expérience en coordination de projet de développement économique, Manal s'est particulièrement intéressée aux écosystèmes entrepreneuriaux, à l'entrepreneuriat social et à la mobilisation des diasporas. Elle a notamment mené des programmes d'accès au financement (via le capital-risque), d'accompagnement de jeunes entrepreneurs et d'accélération de start-up en Europe et en Méditerranée.

**Eric Zontsop**

Chargé d'investissement, Proparco

Eric est chargé d'investissement depuis 2 ans chez Proparco, où il structure le financement de projets dans les secteurs du capital-risque, de la banque et de l'assurance. Il a débuté sa carrière en 2008 chez Aurige Finance en tant qu'analyste en fusions-acquisitions, puis chez Amethis comme « associate ». Eric est titulaire d'un master en ingénierie financière et stratégie fiscale de l'université Paris 1 Sorbonne.

Le capital-risque en Afrique : des opportunités d'investissement de long terme

👤 **Andrea Traversone**, Associé chez Amadeus Capital Partners

Avec une croissance démographique soutenue et une hausse significative de son PIB sur la période 2007-2016, l'Afrique présente sans aucun doute aujourd'hui un très fort potentiel pour les investisseurs. En dépit d'un certain nombre de retards, le marché du capital-risque est promis à un brillant avenir sur le continent.

“ À Cape Town, Nairobi ou Lagos [...] émerge la première vraie génération de start-up en croissance. ”

Il y a dix ans, il était plus facile de payer ses courses sur son mobile à Nairobi qu'à New York. Le système mobile M-Pesa, mis en place en 2007 par Vodafone pour le groupe de télécommunications kenyan Safaricom et pour son homologue tanzanien Vodacom, a révolutionné le transfert de petites sommes d'argent en Afrique et placé le continent à la pointe du traitement des paiements mobiles. En six mois seulement, un million de Kényans utilisaient déjà M-Pesa ; ils sont aujourd'hui 30 millions (*Jeune Afrique*, 2017) à le faire à travers toute l'Afrique, effectuant plus de 10 millions de transactions quotidiennes.

Mais depuis M-Pesa, peu d'initiatives ont rencontré un tel succès. Le manque de réseaux de financements et d'appui aux entrepreneurs, ainsi que le nombre relativement faible de personnes ayant un pouvoir d'achat important, ont freiné le développement des entreprises technologiques en Afrique. Cependant, la situation s'améliore : la classe moyenne ainsi que des pépinières de start-up se développent. Aujourd'hui, Amadeus Capital Partners mène des discussions semblables, que ce soit à Cape Town, Nairobi ou Lagos, à celles qu'il avait avec des entrepreneurs de Londres, Berlin ou Stockholm il y a une vingtaine d'années. Dans ces villes africaines, émerge la première vraie génération de start-up en croissance, partant à la conquête du reste du continent – voire au-delà.



D'IMMENSES OPPORTUNITÉS, MAIS DES DÉFIS IMPORTANTS

L'Afrique constitue à long terme, pour les investisseurs, une immense opportunité. Selon les chiffres de la Banque africaine de développement (BAD, 2017), sa population a augmenté d'environ 25 % entre 2007 et 2016 pour atteindre 1,2 milliard d'habitants, tandis que son PIB progressait lui deux fois plus vite, à 2 300 milliards de dollars. Toujours d'après la BAD, la classe moyenne africaine – ceux qui gagnent entre deux et dix dollars par jour – comptait déjà 350 millions d'habitants en 2011. Aujourd'hui, plus de 60 % des Africains disposent d'un téléphone portable, avec lequel ils accèdent régulièrement à Internet. Mais de nombreux défis persistent, parmi lesquels la faiblesse des infrastructures – qu'elles soient physiques ou numériques –, ou la volatilité des marchés des changes, susceptible d'amputer de façon significative la rentabilité des investisseurs. Ces derniers savent d'ailleurs que le progrès économique ne garantit pas le succès du capital-risque – pas plus que le chemin du développement économique n'est un long fleuve tranquille.

L'Inde en est la parfaite illustration. La Banque mondiale prévoit qu'elle sera d'ici dix ans la troisième économie mondiale et ses classes moyennes sont en plein essor. En 2017, le montant des investissements en capital-risque dans des start-up était plus élevé en Inde qu'au Royaume-Uni. Plusieurs entreprises ont atteint des valorisations en milliards de dollars, comme par exemple la plateforme de commerce en ligne Flipkart ou le groupe de paiement mobile Paytm. Mais la réalité est plus complexe, en particulier en ce qui concerne la prospérité des classes moyennes : selon le *think tank* indien National Council of Applied Economic Research (NCAER, 2014), seulement 40 % de la classe moyenne indienne aurait accès à l'eau courante. Dans les faits, ce sont avant tout les plus riches qui ont bénéficié de la croissance économique. Les données collectées par *The Economist* (2018) montrent que les ventes de e-commerce n'ont presque pas progressé en 2016, et qu'en 2017, elles

“ Aujourd'hui, plus de 60 % des Africains disposent d'un téléphone portable, avec lequel ils accèdent régulièrement à Internet. ”

ont augmenté à peine plus que leur croissance mondiale moyenne, soit 20 %. Les dollars du capital-risque seraient-ils alors mieux investis ailleurs ?

En tant que région, l'Amérique latine est probablement la plus riche et la plus développée de tous les marchés émergents. Dans une perspective de capital-risque, c'est la seule qui ait su créer jusqu'ici des start-up technologiques qui sont devenues des entreprises de tout premier plan, avec des sorties réussies par introduction en bourse ou via des fusions-acquisitions. Parmi celles qui sont désormais cotées au Nasdaq ou à la bourse de New York, il y a le voyageur en ligne brésilien Despegar.com, la plateforme Mercado Libre, ou l'Argentin Globant.

L'Asie du Sud-Est n'est pas loin derrière. Elle présente aussi certains défis, comme la logistique de l'archipel indonésien, avec plus de 17 000 îles, dont la moitié sont inhabitées. Mais la région produit beaucoup de start-up, principalement à Singapour et Kuala Lumpur – et leur réseau s'étend. On y trouve aussi de plus en plus de fonds pour soutenir les start-up au stade initial, et les grandes entreprises montrent de l'intérêt pour ces jeunes pousses – notamment les grands acteurs chinois de l'Internet. À ce stade, il n'y a pas encore eu de sorties réussies pour attester de la pertinence de ce marché pour le capital-risque, mais cela devrait être le cas d'ici trois à cinq ans. →

REPÈRES AMADEUS CAPITAL PARTNERS

Amadeus Capital Partners est un investisseur international spécialisé dans le secteur des technologies. Depuis 1997, la société a soutenu plus de 130 entreprises, et levé des fonds pour plus d'un milliard de dollars. Les investissements d'Amadeus Capital Partners concernent les services aux consommateurs, les fintechs, l'intelligence artificielle, la cybersécurité, les technologies médicales, la santé numérique et les médias en ligne.



LES CENTRES NÉVRALGIQUES DU CAPITAL-RISQUE EN AFRIQUE

“ Environ 150 entreprises ont vu le jour dans la Silicon Savannah, centrée sur Nairobi, la capitale kényane. ”

Qu'en est-il de la place de l'Afrique dans tout cela ? Le continent ne part pas de très haut, mais rattrape rapidement son retard en termes de développement. Lorsqu'Amadeus a lancé son Digital Prosperity Fund, il a ouvert un bureau au Cap pour être au plus près du plus grand centre technologique en Afrique. Ce *Silicon Cape* abrite plus de 400 start-up, soit plus de 60 % du total pour tout le continent. En outre, les universités de Cape Town et de Stellenbosch sont des établissements de niveau international, qui constituent un terreau fertile pour beaucoup d'autres idées brillantes. Les entreprises qui naissent au Cap ont un solide savoir-faire entrepreneurial et des ambitions internationales. Travelstart, dans lequel Amadeus a investi 40 millions de dollars en 2016 aux côtés de MTN (opérateur mobile sud-africain), a été fondée par Stephan Eckberg qui, avant de s'intéresser à l'Afrique du Sud, avait d'abord monté puis revendu une agence de voyages en ligne en Suède. L'apport

“ Les universités de Cape Town et de Stellenbosch sont des établissements de niveau international, qui constituent un terreau fertile pour beaucoup d'autres idées brillantes. ”

de capital d'Amadeus a permis à Travelstart d'asseoir sa position en Afrique du Sud, puis de monter en puissance au Nigeria, au Kenya et en Égypte.

D'autres marchés africains affichent également du potentiel, mais dans une moindre mesure. Environ 150 entreprises ont vu le jour dans la *Silicon Savannah*, centrée sur Nairobi, la capitale kényane. Aucune n'a cependant réitéré la réussite de M-Pesa. On y trouve des entrepreneurs et des investisseurs actifs, mais le marché potentiel local est relativement étroit, ce qui ne permet pas d'accéder rapidement à la taille critique. Et, faute de cette assise sur leur marché national, les entreprises ont du mal à obtenir les fonds nécessaires à un développement panafricain.

Cette situation est à comparer notamment à celle d'un centre plus récent, celui de Yaba, dans la banlieue de Lagos, au Nigeria. Alors qu'il n'abrite qu'une petite cinquantaine de start-up, la taille respectable du marché nigérian, liée à l'intérêt que suscite localement toute nouvelle technologie, a permis à certaines entreprises de progresser très vite. La société Jumia, fondée en 2012 et active dans le e-commerce, la finance et la recherche d'emploi, a été la première à franchir le cap du milliard de dollars de capitalisation. Dans dix ans (la durée de vie classique d'un fonds de capital-risque) Lagos sera probablement devenue un nouveau centre technologique majeur en Afrique.



L'AFRIQUE, L'UNE DES DERNIÈRES FRONTIÈRES À EXPLORER POUR LE CAPITAL-RISQUE

Même si le e-commerce, les fintechs et les *marketplaces* restent les principaux thèmes d'investissement, reflétant une tendance générale propice au secteur des nouvelles technologies, certaines start-up s'intéressent à des problèmes plus spécifiquement africains. « Le solaire en tant que service » (*Solar as a Service*) permet par exemple à des millions d'Africains de zones reculées d'accéder à l'électricité grâce à des panneaux solaires portatifs, pilotés – et payés – depuis un téléphone mobile. Ainsi, la société M-Kopa, derrière laquelle on retrouve les mêmes soutiens que chez M-Pesa, a connecté à l'énergie solaire plus de 600 000 foyers d'Afrique de l'Est. Elle a aussi commandé à un fabricant local 500 000 panneaux photovoltaïques pour faire face à la demande attendue sur les deux prochaines années.

Là où il y a des opportunités, il y a aussi des défis. Pour les activités de e-commerce, les infrastructures de distribution sont souvent inexistantes ; les sites de ventes en ligne doivent donc mettre en place leurs propres réseaux. En outre, dans beaucoup de marchés émergents, des articles considérés comme de petits achats selon les critères de marchés développés (par exemple, une paire de baskets), sont réglés en plus de douze mensualités. Lorsque le client n'a ni carte de crédit, ni compte bancaire, le paiement s'effectue en espèces, à la livraison. Pour l'investisseur, il ne faut pas perdre de vue non plus le risque macroéconomique. Des fluctuations brutales de devises peuvent en effet effacer une bonne partie du bénéfice annuel lorsqu'il est converti en dollars ou en euros. Sur une durée d'investissement classique, une croissance annuelle à deux chiffres est à même de compenser de telles variations de change, mais les investissements à plus court terme peuvent en être affectés de façon disproportionnée.

“ Là où il y a des opportunités, il y a aussi des défis. Pour les activités de e-commerce, les infrastructures de distribution sont souvent inexistantes. ”

L'Afrique commence à produire des start-up d'envergure internationale et sa population, qui ne cesse de croître, est friande d'adoption technologique et de consommation – souvent en sautant l'étape de l'Internet fixe au profit du mobile. Pour les investisseurs financiers, il s'agit de consolider le marché afin de permettre l'émergence d'un leader dont la taille est suffisante pour intéresser un acquéreur stratégique ou pour entrer en bourse, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle génération de start-up. Cependant, l'évolution prendra encore du temps, et il y aura en chemin des revers et des défis à surmonter. Pour autant, l'Afrique représente l'une des dernières frontières à conquérir pour l'investissement en capital-risque : le développement du continent promet de constituer, à long terme, une opportunité absolument majeure. ■

“ Pour les investisseurs financiers, il s'agit de consolider le marché pour permettre l'émergence d'un leader dont la taille est suffisante pour intéresser un acquéreur stratégique ou pour entrer en bourse. ”

RÉFÉRENCES

- Laure Broulard, Mark Anderson**, « Mobile banking : une success-story nommée M-Pesa », *Jeune Afrique*, avril 2017. Disponible sur Internet : <http://www.jeuneafrique.com/mag/421063/economie/mobile-banking-success-story-nommee-m-pesa/>
- Banque africaine de développement**, *Annuaire statistique pour l'Afrique 2017*, 2017.
- National Council of Applied Economic Research**, “Only 40 per cent of middle class has piped water connection: survey”, avril 2014. Disponible sur Internet : http://www.ncaer.org/news_details.php?nID=55
- The Economist**, « The elephant in the room. India's missing middle class », janvier 2018. Disponible sur Internet : <https://www.economist.com/news/briefing/21734382-multinational-businesses-relying-indian-consumers-face-disappointment-indias-missing-middle>

Comment remédier à la rareté des licornes africaines

📍 **Maurizio Caio**, Fondateur et Associé gérant, TLcom Capital

Le continent africain est en capacité de produire des « licornes » – ces start-up en forte croissance, aux avantages concurrentiels certains et qui bénéficient d'un marché mal desservi. Mais pour en favoriser l'émergence, il faut mettre en place un écosystème du capital-risque qui rende disponible localement des fonds et des services d'accompagnement entrepreneurial.

REPÈRES TLCOM CAPITAL

Fondé en 1999, TLcom Capital est une société de capital-risque implantée à Nairobi, Lagos et Londres. Elle investit en Europe, en Israël et en Afrique dans des entreprises à forte croissance qui s'appuient sur les nouvelles technologies. Parmi ses récents investissements sur le continent africain, on peut citer Upstream (racheté par Actis), Movirtu (racheté par Blackberry), Andela, Terragon ou encore mSurvey.

Les professionnels du capital-risque sont de plus en plus nombreux à identifier des opportunités d'investissement en Afrique. Elles s'expliquent en particulier par la bonne taille de marchés africains où l'offre reste néanmoins insuffisante, par la capacité des entrepreneurs à concevoir des *business models* innovants qui s'appuient sur un taux de pénétration élevé du téléphone mobile, ainsi que par la croissance du pouvoir d'achat. Les institutions de financement du développement et les capitaux privés commencent à investir dans cette classe d'actifs. Un écosystème technologique et entrepreneurial est en train de se développer à Nairobi, Lagos ou Cape Town, sous l'effet du *mobile money*, de la demande croissante de

produits et de services, mais aussi grâce aux solutions innovantes que les entrepreneurs africains sont capables de proposer à ces vastes marchés insuffisamment desservis.

Pour autant, les start-up vont-elles monter en puissance assez rapidement pour répondre aux besoins des marchés locaux ? Les « talents » locaux sont-ils assez nombreux ? Les attentes des investisseurs, des entrepreneurs et des professionnels du capital-risque en matière de rentabilité sont-elles réalistes ? Et pourquoi, en Afrique, les « licornes » – ces start-up adossées au capital-risque et qui atteignent des valorisations d'un milliard de dollars – sont-elles si rares, elles qui sont, pour beaucoup, la preuve de la maturité d'un marché du capital-risque ?

UN ÉCOSYSTÈME DU CAPITAL-RISQUE ENCORE JEUNE

“ Un écosystème technologique et entrepreneurial est en train de se développer à Nairobi, Lagos ou Cape Town, sous l'effet du *mobile money*. ”

Jusqu'à une époque récente, les opérations de capital-risque en Afrique étaient plutôt sporadiques et ne faisaient l'objet d'aucun suivi chiffré. Les premières statistiques ne sont apparues qu'en 2015, où l'on estimait que 185 à 277 millions de dollars de capital avaient été investis dans 55 à 125 start-up (*Disrupt Africa*, 2016). En 2017, le capital-risque investit en Afrique est estimé de 195 à 560 millions de dollars de capital, et concernerait de 128 à 160 opérations (Partech



Ventures, 2018). À titre de comparaison, il était la même année de 72 milliards de dollars pour plus de 5 000 opérations aux États-Unis, de 71 milliards pour plus de 2 800 opérations en Chine et de 18 milliards investis en Europe pour 2 500 opérations environ.

La durée moyenne d'investissement en capital-risque dans les pays développés est comprise entre cinq et sept ans – souvent davantage pour les investissements produisant des rendements élevés. Les entreprises africaines adossées au capital-risque viennent seulement d'achever la première phase de leur cycle de vie. L'écosystème du capital-risque en Afrique est encore jeune et de taille modeste ; il n'est donc pas surprenant qu'il n'ait pas encore produit une série de sorties réussies, qui pourrait servir à mieux évaluer sa rentabilité.

Le rapport publié par CB Insights (2017) faisait apparaître un total de 214 licornes dans le monde, dont 106 en dehors des États-Unis. Parmi ces dernières, 52 % étaient en Chine, 9 % en Inde, 8 % au Royaume-Uni, 4 % en Allemagne, 3 %

“ La durée moyenne d'investissement en capital-risque dans les pays développés est comprise entre cinq et sept ans – souvent davantage pour les investissements produisant des rendements élevés. ”

en Corée du Sud, et les 24 % restants, dans d'autres pays. L'Afrique comptait pour sa part trois licornes : dans le e-commerce, avec la société Africa Internet Group basée au Nigeria ; dans l'alimentation, avec le Sud-Africain Promasidor, et enfin dans les services de télécommunications, avec Cell-C, une autre société sud-africaine. Si on les compare à leurs homologues américaines, asiatiques et européennes, ces sociétés n'ont pas suivi la voie classique du capital-risque : le financement est venu principalement d'entreprises publiques et de soutiens privés, qui ont généralement plutôt tendance à épauler des sociétés matures, avec les attentes caractéristiques du capital-investissement. →



Qu'est-ce qu'une licorne et comment bien la choisir ?

Les licornes sont des sociétés d'envergure internationale, qui parviennent à monter en puissance rapidement, sur des marchés aussi vastes qu'insuffisamment desservis, et avec des avantages concurrentiels se traduisant par des marges élevées. Elles génèrent en outre d'importants flux de trésorerie, et sont souvent financées et accompagnées par un capital-risque performant. Pour estimer le potentiel de transformation en licorne d'une entreprise, les acteurs du capital-risque doivent se poser un certain nombre de questions. Tout d'abord, le marché est-il imparfaitement desservi, et attrayant en termes de taille et de croissance ? Le recours aux technologies et à des *business models* innovants est-il à même de favoriser le succès ? Les besoins en capital sont-ils alignés sur les règles classiques du capital-risque ? En deuxième lieu, l'équipe dirigeante possède-t-elle une envergure internationale ? L'activité de l'entreprise repose-t-elle sur des fondamentaux solides et sur un avantage concurrentiel distinctif ? Enfin, l'investissement est-il attractif du point de vue de la valorisation et des principales conditions prévues pour les scénarios de sortie ? L'investissement en capital-risque ne devrait intervenir que si les réponses à ces trois ensembles de questions sont positives.

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENVIRONNEMENT DES LICORNES AFRICAINES

“ [En Afrique] les entrepreneurs évoluent toutefois dans un écosystème moins développé et qui leur est moins favorable, d'où un allongement des délais pour obtenir un financement. ”

À partir d'une série d'éléments de définition et de critères de sélection (voir Encadré), il est possible d'identifier en Afrique des start-up appelées à devenir des licornes. Car l'Afrique dispose de gigantesques marchés sur lesquels l'offre est insuffisante ou inadaptée. Si l'essentiel de la demande émane de consommateurs à faibles revenus, des modèles positionnés sur le créneau low cost sont rendus possibles par le recours à la technologie. Les PME à faible productivité ont besoin de solutions technologiques à des prix accessibles, alors que les entreprises qui s'adressent directement aux consommateurs ont besoin elles aussi d'applications sur mobiles, pour mieux segmenter, servir et développer leur clientèle.

“ Les manques les plus importants se situent donc sur la tranche de financement qui va de 500 000 à dix millions de dollars, montants typiques des financements de capital-risque de séries A et B. ”

Par ailleurs, les entreprises et les entrepreneurs africains sont comparables à ceux des autres pays. Le ratio d'entreprises dans lesquelles il est possible d'investir par rapport au flux total de transactions est à peu près le même en Afrique que dans les autres régions. Les entrepreneurs évoluent toutefois dans un écosystème moins développé et qui leur est moins favorable, d'où un allongement des délais pour obtenir un financement, pour ajuster ou abandonner un *business model* défaillant. Ils ont aussi moins de soutien, que ce soit de la part de *business angels*, de consultants en capital-risque ou d'entrepreneurs expérimentés, et les talents dans les domaines du management et des technologies sont rares.

Ces inconvénients sont toutefois compensés par des avantages spécifiques à l'Afrique. Le risque technologique y est moindre, parce que les entrepreneurs préfèrent généralement des *business models* qui s'appuient sur des technologies qui ont déjà fait leurs preuves. Les stratégies de sortie du capital-risque sont aussi plus faciles à anticiper, grâce à la présence de grands fonds d'investissement privés.

Enfin, il y a de plus en plus de capitaux disponibles pour soutenir les premiers stades de développement ou de croissance d'une start-up. Pour les entrepreneurs africains, les sources de capital peuvent aller de quelques centaines de milliers de dollars pour un tour de table en phase de capital-amorçage, à des financements de dix millions de dollars et plus, fournis par des fonds d'investissement, pour des entreprises plus matures cherchant à se développer.

Les manques les plus importants se situent donc sur la tranche de financement qui va de 500 000 à dix millions de dollars, montants typiques des financements de capital-risque de séries A et B. Des entreprises comme Andela et Twiga montrent bien que des phénomènes de croissance rapide, liés à des *business models* qui s'appuient



sur les nouvelles technologies et qui concernent de vastes marchés sous-exploités, sont en train d'apparaître en Afrique. Mais ces entreprises ont

profité du marché international du capital-risque pour financer leurs stades de développement de séries A et B.

FAVORISER L'ÉMERGENCE DE LICORNES AFRICAINES ?

L'Afrique possède donc des marchés attrayants et des entreprises capables de grandir très vite, mais l'émergence de licornes nécessite une disponibilité suffisante de capital local et des capacités d'accompagnement de la croissance. Cela relève des compétences des investisseurs qui savent voir tout le potentiel qui existe en Afrique pour leur activité, ou à ceux qui ont une place, dans leurs allocations globales, pour une classe d'actifs n'ayant pas encore fait toutes ses preuves.

Les entrepreneurs comme les équipes de capital-risque doivent aussi s'approprier une véritable culture des fondamentaux de gestion, axée sur la compréhension des dynamiques d'un secteur. Les entrepreneurs africains et les start-up qu'ils pilotent doivent ainsi être tenus aux mêmes exigences rigoureuses que leurs homologues dans le reste du monde. Pour les professionnels du capital-risque, refuser d'investir dans une société qui est en train d'échouer – ou savoir s'en retirer – est aussi essentiel que de soutenir une entreprise qui réussit. Les fondamentaux d'une bonne gestion doivent donc être adoptés très tôt dans l'existence d'une entreprise, pour créer au sein de ces jeunes équipes des attentes réalistes, notamment en ce qui concerne le capital, les exigences d'investissement et les valorisations.

“ L'Afrique possède donc des marchés attrayants et des entreprises capables de grandir très vite, mais l'émergence de licornes nécessite une disponibilité suffisante de capital local et des capacités d'accompagnement de la croissance. ”

Les pouvoirs publics locaux peuvent également apporter une contribution décisive, en créant un environnement propice à attirer du capital, par la réglementation ou par des incitations fiscales à l'investissement en capital-risque, et en assurant la stabilité économique globale. Mais au bout du compte, le principal moteur de création de valeur reste l'entrepreneur lui-même. Les équipes de capital-risque doivent concrétiser les attentes du marché en répondant aux besoins de cet entrepreneur pour développer son activité, et cela du financement initial jusqu'à la sortie. Si nous parvenons à développer en Afrique une nouvelle génération de capital-risque axée sur ces valeurs-là, alors le continent produira lui aussi sa part de licornes. ■

RÉFÉRENCES

Disrupt Africa, "African Tech Startups Funding Report 2015", 2016. Disponible ici : <http://disrupt-africa.com/2016/01/african-tech-startups-raised-funding-in-excess-of-us185-7m-in-2015/>

Partech Ventures, "In another record-breaking year, African Tech Start-ups Raised US\$ 560 Million in VC funding in 2017, a 53% YoY Growth.", 2018. Disponible ici : <https://www.linkedin.com/pulse/another-record-breaking-year-african-tech-start-ups-raised-collon/?trackingId=6ncsYxVelpYLqWvU8n6CNg%3D%3D>

CB Insight, "Unicorns Abroad: The Creation Of Billion-Dollar Startups Is Shifting Out Of The US", 2017. Disponible ici : <https://www.cbinsights.com/research/global-new-unicorn-companies-us-china/>

⊕ Montants typiques des financements de capital-risque de séries A et B



Start-up et innovation numérique, un terreau fertile pour la transformation sociale en Afrique

👤 Karim Sy, Entrepreneur et fondateur de Jokkolabs

L'innovation sociale est actuellement fortement liée, en Afrique, à la révolution numérique. Pour produire un développement qui réponde aux besoins du plus grand nombre, le secteur du numérique doit conserver sa capacité d'innovation – tout particulièrement présente dans les communautés « du libre ». Les espaces d'innovation aident les jeunes entrepreneurs à structurer leurs démarches tout en conservant leur fort potentiel de transformation sociale.

REPÈRES JOKKOLABS

Fondé en 2010 à Dakar par Karim Sy, Jokkolabs est un réseau d'espace d'innovation consacré à l'émergence des start-up. Premier du genre en Afrique francophone à l'époque, ce réseau issu des communautés de hackers et de l'Internet libre a essaimé et couvre désormais 9 pays (Côte d'Ivoire, Cameroun, Mali, Maroc, Burkina Faso, Benin, Gambie, France et Sénégal) à travers une douzaine d'espaces.

Les transitions que nous vivons actuellement, au premier rang desquelles la transition numérique, conduisent à un changement de paradigme. Le monde est entré dans une nouvelle ère et l'Afrique n'est pas en reste. Le continent a surpris par la forte progression du mobile, le déploiement du haut débit et l'émergence d'une multitude de start-up, reflet de la créativité d'une jeunesse qui ne demande qu'à s'exprimer.

Partout dans le monde et particulièrement en Afrique, le pouvoir transformateur des avancées technologiques révolutionne les manières de vivre, de travailler et d'entrer en relation avec l'autre. Des changements fondamentaux ont lieu à tous les niveaux (technologiques, économiques et sociaux).

Ce contexte de profondes mutations conduit à s'interroger sur les conditions qui favorisent aujourd'hui, en Afrique, la création de start-up innovantes – et tout particulièrement celles du secteur du numérique. Quel a été le parcours de ces jeunes chefs d'entreprise, qui innovent souvent au profit du plus grand nombre, répondant aux besoins d'un contexte spécifique et participant au développement du continent ?

“ Partout dans le monde et particulièrement en Afrique, le pouvoir transformateur des avancées technologiques révolutionne les manières de vivre, de travailler. ”

JEUNESSE ET TÉLÉPHONIE MOBILE : UN TERREAU PROPICE

L'Afrique peut compter, en matière d'innovation, sur deux atouts : la jeunesse de sa population et le taux de pénétration du téléphone mobile. En effet, d'ici 2050, il y aura près d'un milliard de personnes de moins de 18 ans en Afrique, selon l'Organisation des Nations Unies (ONU) ; et cette jeunesse est aussi très connectée. Elle participe, en particulier à travers la création de start-up numériques, aux mutations qui changent progressivement le visage de l'Afrique. Ainsi, au Niger, pays agricole parmi les plus pauvres au monde, des paysans connectés sont équipés d'un système de télé-irrigation et d'un service d'assistance, mis en place par Tech-Innov de Abdou Mamane Kane. Lauréat de nombreux prix (Orange Social Business, Prix Hassan II pour l'eau, 3^e prix de la jeune entreprise afri-

caine), ce jeune entrepreneur a conçu un système d'irrigation agricole qui peut être déclenché à distance via le téléphone portable.

Un téléphone qui est donc une des constantes de toutes ces mutations : quasiment tout le monde l'utilise, même dans les endroits les plus reculés. La convergence entre le mobile et Internet est de plus en plus importante, depuis le lancement de la 3G ou de la 4G. Les jeunes entrepreneurs africains ne s'y trompent pas : le numérique est le nouveau territoire à partir duquel ils veulent conquérir le monde. Ulrich Sossou, jeune entrepreneur béninois, a lancé par exemple une solution innovante et rentable de gestion immobilière destinée au marché américain – alors qu'il n'est jamais allé dans ce pays.



LA FORMATION AU SEIN DES COMMUNAUTÉS DE DÉVELOPPEURS

L'innovation numérique, indispensable pour donner naissance à des applications adaptées aux problématiques et au contexte africains, est à la base même de la raison d'être et du fonctionnement des communautés de développeurs de logiciels libres. Ces communautés sont donc de véritables matrices où se forment les futurs entrepreneurs africains du secteur.

Ces communautés non pilotées ont un fonctionnement très informel. Dans ce contexte – fait nouveau en Afrique –, la reconnaissance se fait au mérite, par les pairs, et non par le diplôme, la classe sociale ou le réseau de connaissances. Tous les membres acceptent volontairement

de contribuer au bien de la communauté et de partager leurs connaissances avec les autres. Les communautés peuvent avoir des leaders inspirants et engagés mais n'acceptent pas de hiérarchie, particulièrement de l'extérieur.

“ La convergence entre le mobile et Internet est de plus en plus importante [...]. Les jeunes entrepreneurs africains ne s'y trompent pas : le numérique est le nouveau territoire à partir duquel ils veulent conquérir le monde. ”

L'INNOVATION EN DANGER ?

Parallèlement, avec l'assistance des organisations de développement – notamment dans le cadre du programme InfoDev de la Banque mondiale¹ –, les premiers projets d'incubateurs du secteur numérique voient le jour. L'accompagnement des entrepreneurs se formalise.

Les membres des communautés deviennent alors, dans ce contexte, des entrepreneurs qui travaillent sur leurs projets et ne collaborent plus comme avant ; ils peuvent d'ailleurs se trouver en situation de concurrence. Quand ces lieux d'incubation sont pensés de façon trop →

¹ <http://www.banquemondiale.org/fr/results/2013/04/05/supporting-new-technologies-and-entrepreneurs-infoDev-network-of-business-support-centers>



conventionnelle, quand ils induisent une rupture avec la culture des communautés numériques, il n'est pas rare, hélas, que les dynamiques de formation horizontale par les pairs disparaissent, ce qui entraîne une diminution des compétences. En Afrique, où le climat des affaires est l'un des plus compliqués au monde, avec une dynamique informelle forte, il est essentiel que le jeune entrepreneur dispose de passerelles de collaboration lui permettant de conserver un lien avec « l'apprentissage par les pairs ».

Quoi qu'il en soit, les leaders des communautés et les jeunes entrepreneurs sont vite récupérés par les entreprises, qui ont besoin d'un capital

humain qui fait cruellement défaut. Les multinationales mettent aussi en place des programmes de rachat de start-up, pour assurer leur survie. Si cette approche – où la bienveillance est le plus souvent exclue – n'est pas bien encadrée, elle sera nuisible pour l'innovation à moyen ou long terme. Le « Graal » pour les entrepreneurs n'est plus de développer une entreprise, mais de pouvoir vendre sa start-up dans les deux ans à un grand groupe. Selon cette logique, la start-up ne va donc plus à l'assaut d'une grande entreprise, mais va chercher à l'intégrer – comme si, par exemple, Uber cherchait à vendre sa structure aux Taxis G7 au lieu de révolutionner le secteur.

LES ESPACES D'INNOVATIONS, POUR INVENTER LE FUTUR

Mais il existe une autre approche à cette logique de récupération ou de dissolution dans les grandes entreprises : les espaces d'innovation veulent à la fois proposer aux jeunes entrepreneurs du secteur un lieu de rencontre et d'échange d'expériences, tout en conservant leurs liens et l'esprit des communautés « du libre » (en particulier les processus d'apprentissage par les pairs). Ce sont des espaces, en somme, créés pour conserver et renforcer leur potentiel d'innovation.

Toute innovation locale peut avoir un impact mondial, qu'elle vienne du Nord ou du Sud. Les membres de Jokkolabs expérimentent de nouvelles voies pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits dans les domaines de la santé, de l'agriculture, de l'éducation, des nouveaux médias et de la bonne gouvernance. Premier espace de ce genre en Afrique francophone, Jokkolabs a favorisé la création de nombreuses start-up (Coin Afrique, Niokobok, Afri Malin, etc.).

“ Le « Graal » pour les entrepreneurs n'est plus de développer une entreprise, mais de pouvoir vendre sa start-up dans les deux ans à un grand groupe. ”

Organisation indépendante à but non lucratif, Jokkolabs propose ainsi à ses membres un espace d'innovation orienté vers la transformation sociale. Issue de l'univers des communautés de hackers et de la culture du libre, l'approche de l'innovation de Jokkolabs est naturellement inclusive. Pour ses membres, l'innovation est un phénomène qui part de la base (*bottom-up*).

Au-delà de cet exemple, de nombreux « tech hubs » (ces espaces issus des communautés technologiques), se sont ouverts depuis. En 2014, la Banque mondiale estimait à 174 le nombre de hubs (Banque Mondiale, 2014), en 2016, l'association GSMA en identifie 314 (GSMA, 2016) de différentes natures : espaces de *coworking*, incubateurs, *tech hub*, *mobile lab*, etc. Ces appellations différentes recouvrent une même réalité : des espaces intimement liés originellement aux communautés du libre, qui en ont fait leurs lieux de rencontres. Ces espaces d'échange organisent leurs propres événements : *barcamp* (sans agenda particulier et auto-organisé), *hackathon*, *bootcamp* et autres nouveaux formats de rencontres.



Certains membres de ces réseaux initient des projets à impact sociaux, tels que Ushahidi² au Kenya ou encore SIG Santé au Sénégal, qui propose une cartographie sanitaire du pays. La frontière entre entrepreneuriat et démarche sociale se lisse alors tout naturellement, dans ce contexte. L'innovation numérique peut donc porter le développement ; mais pour cela, il faut mettre en place une démarche fondée sur la notion de « biens communs » numériques (à l'instar de Wikipédia) et mobilisant une ressource (le

“ L'innovation numérique peut donc porter le développement ; mais pour cela, il faut mettre en place une démarche fondée sur la notion de « biens communs » numériques. ”

savoir), basée sur une communauté et des règles. Ces initiatives innovantes ouvrent une nouvelle approche du développement.

LE RÔLE DES DÉCIDEURS POLITIQUES

Les décideurs politiques ne prennent pas toujours la mesure de la révolution numérique. De fait, seuls 40 % des pays africains disposeraient actuellement d'une législation en matière de protection des données numériques et les statistiques sur les aspects clés de l'économie numérique manquent cruellement sur le continent, ce qui entrave la capacité de formulation des politiques publiques appropriées (CNUCED, 2017).

Il est vrai que le phénomène est difficile à cerner et que cette révolution est particulière du fait de sa rapidité, du changement de paradigme qu'elle impose, de son impact systémique. Il faut sensibiliser l'ensemble des parties (public, privé et société civile) sur les ressorts de la révolution numérique et ses multiples facettes – opportunités et risques (protection des données, neutralité du net, etc.). Il faut aussi arriver à créer un cadre de réflexion sur le numérique en Afrique pour maîtriser (et non plus subir) la révolution numérique (*think tank*) mais aussi pour trouver des solutions concrètes sur le terrain (*action tank*). Enfin, il faudrait disposer d'une plateforme de coopération public-privé et de personnes ressources au sein des communautés – sources puissantes d'innovation – sur les grands sujets liés aux transitions en cours (énergie, éducation, agriculture, etc.). ■

“ Seuls 40 % des pays africains disposeraient actuellement d'une législation en matière de protection des données numériques et les statistiques sur les aspects clés de l'économie numérique manquent cruellement sur le continent. ”

RÉFÉRENCES

Banque mondiale, *Tech hubs across Africa: Which will be the legacy-makers ?*, avril 2014. Disponible sur Internet : <http://blogs.worldbank.org/ic4d/tech-hubs-across-africa-which-will-be-legacy-makers>

GSMA, *A few things we learned about tech hubs in Africa and Asia*, août 2016. Disponible sur Internet : <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/ecosystem-accelerator/things-learned-tech-hubs-africa-asia/>

CNUCED, Communiqué de presse : « Pour les Nations Unies, une ère numérique nouvelle doit garantir la prospérité pour tous » 2017. Disponible sur Internet : <http://unctad.org/fr/Pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=429>



Les impacts du crédit en ligne en Afrique : gare aux externalités négatives

Isabelle Barrès, Vice-présidente du Center for Financial Inclusion d'Accion et directrice de la « Smart Campaign »

Les start-up du secteur financier, toujours plus nombreuses en Afrique, risquent de renforcer le phénomène de surendettement en accordant des crédits en ligne à leurs clients sans conduire au préalable une analyse de leur capacité de remboursement. Ces « prêteurs en ligne » doivent concevoir le risque de surendettement dans la perspective du client, et faire évoluer leurs algorithmes pour prendre en compte cette réalité.

“ Si les fintechs s’enrichissent alors que leurs clients peinent à rembourser, les défauts de paiement se multiplieront à long terme. ”

REPÈRES ACCION

Accion est une organisation internationale à but non lucratif qui cherche à renforcer l'inclusion financière, en conduisant notamment une action pionnière dans la microfinance et l'univers des fintechs. Accion joue un rôle de catalyseur auprès de prestataires de services financiers pour qu'ils offrent des solutions de qualité, abordables et adaptées aux trois milliards de personnes laissées pour compte – ou mal desservies – par le secteur financier. Depuis plus de 50 ans, Accion a aidé des dizaines de millions de personnes, par le travail qu'elle mène auprès de plus de 90 partenaires dans 40 pays.

L'avènement des technologies numériques aurait permis, selon certaines études, de réduire de 80 à 90 % le coût de prestation de services financiers (McKinsey, 2016). L'Afrique prend la tête de cet essor de la technologie mobile, et les perspectives sont prometteuses (schéma ci-contre). Le nombre de fintechs – start-up alliant technologie et services financiers – augmente rapidement en Afrique (Mesropyan, 2016).

DES ALGORITHMES POUR ÉVALUER LE RISQUE LIÉ AU CRÉDIT

Certains aspects propres au crédit en ligne basé sur des algorithmes créent des risques nouveaux : le processus de prêt est très peu encadré, les montants prêtés ont tendance à augmenter rapidement, les prêts sont souvent accordés à court

termes, les équipes support sont externalisées. De fait, plusieurs catégories de risques liées aux crédits numériques ont été identifiées (Rizzi et alii, 2017) : analyse limitée – voire inexistante – de la capacité d'endettement ; produits inadaptés

Celles qui offrent des « crédits numériques¹ » le font soit par l'octroi de crédits directement sur leur plateforme en ligne ou par téléphone mobile, ou indirectement en facilitant l'accès au crédit et en gérant le produit en aval. Ces entreprises proposent aux clients le crédit dont ils ont souvent le plus grand besoin à un coût plus compétitif que la concurrence. Elles tirent aussi parti de l'opportunité commerciale qui leur est offerte d'atteindre les clients les plus éloignés du marché et l'engouement pour le crédit en ligne qu'elles proposent risque d'attirer des prêteurs peu scrupuleux. Si les fintechs s'enrichissent alors que leurs clients peinent à rembourser, les défauts de paiement se multiplieront à long terme. Ces propositions de crédit émanant des fintechs pourraient fort bien conduire à une accélération du surendettement en Afrique.

¹ Le crédit numérique dont il est ici question est octroyé de façon quasi-automatique, rapidement et à distance. Il concerne souvent des sommes modestes.

aux besoins du client ; insuffisance du suivi ; renouvellements automatiques ; agressivité des politiques commerciales et du marketing ; conséquences disproportionnées d'un retard de paiement, pouvant enclencher une spirale d'endettement.

Les méthodes alternatives d'évaluation du risque lié au crédit (*credit scoring*), qui reposent souvent sur des algorithmes élaborés pour prévoir la probabilité de remboursement, permettent l'inclusion d'emprunteurs dont le dossier de crédit est fragile, et qui auraient été écartés lors d'un processus d'évaluation classique. Un algorithme pourra certes prédire si l'institution sera ou non remboursée, mais il ne tient pas compte de la situation et des besoins du client, en particulier des sacrifices qu'il devra consentir pour s'acquitter de sa dette. Le surendettement ne se manifeste pas seulement par le défaut de paiement : il tient à l'ampleur des sacrifices que doit faire le client pour justement éviter ce défaut. Les algorithmes sont focalisés sur le prêteur, pas sur le client.

“ Le surendettement ne se manifeste pas seulement par le défaut de paiement : il tient à l'ampleur des sacrifices que doit faire le client pour justement éviter ce défaut. Les algorithmes sont focalisés sur le prêteur, pas sur le client. ”

Les algorithmes calibrés de façon à réduire les coûts et les risques supportés par l'organisme de prêt ne prennent malheureusement pas assez en compte les risques encourus par les clients. S'ils sont effectivement conçus pour apprendre dans la durée et pour devenir, au fil du temps, des outils prévisionnels plus précis, cela se fait au détriment des clients initiaux, qui auront permis à l'algorithme d'affiner ses estimations. Ils auront en effet une probabilité plus élevée de subir un défaut (Ngigi, 2016). →

➔ L'Afrique aux commandes dans l'essor de la technologie mobile

SERVICES DE PRÊTS EN LIGNE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE		M-SHWARI KENYA*		M-PAWA TANZANIE*	
2011	2016	Créé en	2012	2014	
6 services	39 services	Nombre de comptes	-15 millions	-5 millions	
1 pays	11 pays	Valeurs des prêts accordés	1,3 milliard de dollars	22 millions de dollars	
Kenya	Cameroun Ghana Kenya Malawi Nigeria Rwanda Sénégal Tanzanie Ouganda Zambie Zimbabwe	Taux de prêts non-productifs	1,92 % (Kenya : 5,3 %)	8,52 % (Tanzanie : 8,3 %)	

*En juin 2016

Source : GSM Association, *The State of Mobile Money in Sub-Saharan Africa*, 2016.



PRÊTS NUMÉRIQUES² : LE DANGER DU SURENDETTEMENT

“ Les prestataires ont la responsabilité de s’assurer que leurs pratiques ne conduiront pas à une offre de crédit inadaptée, qui s’adresserait à des clients incapables de faire face à leurs obligations de remboursement. ”

Un prêt bien pensé doit correspondre à une capacité de remboursement. Un prêt qui ne tient pas compte de la capacité du client à rembourser risque fort de le conduire droit à l’échec. Et même s’il parvient à rembourser à court terme – raison pour laquelle les taux de défaut restent assez bas –, il est actuellement impossible de connaître les difficultés auxquelles il fait face pour y parvenir.

Pour assurer un bénéfice mutuel à long terme, pour les clients comme pour les prestataires, ces derniers devront renoncer à une définition unidimensionnelle du surendettement, qui accorde une importance démesurée au remboursement comme unique indicateur de l’endettement d’un client. Il faut au contraire évoluer vers des définitions du surendettement davantage centrées sur la perspective du client.

En outre, le surendettement n’est pas un état stable. Lorsque les conditions de vie d’un client vulnérable évoluent, ses besoins et les défis auxquels il est confronté évoluent eux aussi. Un client ayant obtenu un crédit auprès d’un prêteur à un instant « T » peut brusquement ne plus être en mesure de le rembourser sans devoir faire des sacrifices démesurés.

De fait, le surendettement se rattache aux différents enjeux de protection du client résumés dans les « Principes de la protection client³ ». Parmi eux, la prévention du surendettement requiert des efforts concertés de la part d’un vaste ensemble de parties prenantes. Les prestataires ont la responsabilité de s’assurer que leurs pratiques ne conduiront pas à une offre de crédit inadaptée, qui s’adresserait à des clients incapables de faire face à leurs obligations de remboursement.

Parce qu’il suffit d’un seul prêteur irresponsable en matière de surendettement pour affecter négativement des clients, il est essentiel de faire évoluer la réglementation qui régit la protection du consommateur de produits financiers. Elle doit impérativement encadrer les pratiques de ceux des prêteurs numériques qui, en l’absence de règles, ne s’embarrasseraient pas de scrupules.

“ Parce qu’il suffit d’un seul prêteur irresponsable en matière de surendettement pour affecter négativement des clients, il est essentiel de faire évoluer la réglementation qui régit la protection du consommateur de produits financiers. ”

2 • Les prêts numériques comprennent les prêts en ligne, mais également ceux octroyés via téléphones mobiles.

3 • Les « Principes de la protection client » proposent une liste de sept principes clés auxquels les prestataires financiers doivent être tenus.
https://www.smartcampaign.org/storage/documents/smart_campaign_cppts.pdf



DES PRÊTEURS EN LIGNE RESPONSABLES

Le surendettement doit donc être remis dans la perspective du client. Un prêteur responsable se demandera si son client peut se permettre de contracter cet emprunt, s'il est en mesure de le rembourser, au prix de quels sacrifices. Il essaiera de savoir si la capacité de remboursement est soutenable, ou s'il existe un risque qu'il ne puisse plus jamais redevenir emprunteur par la suite – ce qui serait préjudiciable au client comme au prêteur. C'est donc en adoptant une démarche davantage centrée sur le client que les prêteurs en ligne comprendront mieux le risque de surendettement. Les algorithmes vont devoir évoluer pour prendre en compte ces réalités.

Les investisseurs, de leur côté, peuvent et doivent user de leur influence pour inciter aux bonnes pratiques les prêteurs en ligne, comme ils l'ont fait pour leurs prédécesseurs traditionnels. Un investisseur peut ainsi « récompenser » les prêteurs qui conçoivent et proposent des produits adaptés, qui font preuve de transparence dans leurs conditions générales de crédit, qui expliquent aux clients les risques du surendettement, adoptent des pratiques équitables et responsables pendant la période de remboursement, et apportent leur soutien aux emprunteurs désireux de rembourser, mais qui ne sont pas en mesure de le faire.

Les prestataires de services numériques peuvent employer, pour sensibiliser et informer leurs clients, les mêmes vecteurs de technologie que ceux qu'ils utilisent pour fournir les produits. Un client bien informé est davantage à même de se protéger, pour ne pas être victime de prêteurs-prédateurs. Par ailleurs, la situation des clients évolue. Les prêteurs en ligne doivent donc développer des outils permettant de suivre, chez le client, l'apparition de signes de tension financière. Un organisme prêteur responsable doit être capable d'identifier une telle situation, et de travailler avec le client jusqu'à sa résolution.

“ Un prêteur responsable se demandera si son client peut se permettre de contracter cet emprunt, s'il est en mesure de le rembourser, au prix de quels sacrifices. ”

Le rôle d'un prestataire responsable va bien au-delà de la mise à disposition d'un crédit. Il consiste aussi à assurer au client un accompagnement en cas de besoin. Les équipes de l'organisation Microfinance Opportunities, en collaboration avec l'organisation Social Performance Solutions, ont développé un outil qui permet aux prestataires de suivre l'évolution de leurs clients ayant contracté un emprunt, et d'identifier si leur situation a changé depuis l'octroi du crédit et s'ils sont en situation fragile, avec le risque de ne pouvoir rembourser. Les outils de ce type sont indispensables pour disposer d'une vision complète du surendettement.

Enfin, les prestataires de crédit en ligne doivent s'unir derrière des mesures collectives visant à résoudre le problème du surendettement. Elles consisteront notamment à définir des conditions responsables de souscription numérique, à tirer le meilleur parti de la technologie en s'appuyant sur les expériences passées et à s'accorder sur des pratiques communes au bénéfice des clients.

Certaines fintechs ont déjà pris les devants et, au travers de l'initiative Fintech Protects Community of Practice⁴, travaillent ensemble à la définition et à la mise en œuvre de pratiques plus responsables. Reste maintenant à définir les modalités des bonnes pratiques qui doivent s'appliquer aux prêteurs en ligne, et à identifier des solutions opérationnelles pour les clients. ■

RÉFÉRENCES

- McKinsey Global Institute, 2016.** *Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies*. Disponible sur Internet : <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/How%20digital%20finance%20could%20boost%20growth%20in%20emerging%20economies/MG-Digital-Finance-For-All-Full-report-September-2016.ashx>
- Elena Mesropyan, 2016.** *63 Companies Shaping Africa's FinTech Ecosystem, Fintech Ranking*. Disponible sur Internet : <http://fintechranking.com/2016/12/15/63-companies-shaping-africas-fintech-ecosystem/>
- Alexandra Rizzi, Isabelle Barrès, Elisabeth Rhyne, 2017.** *Tiny Loans, Big Questions*, Center for Financial Inclusion. Disponible sur Internet : <http://www.centerforfinancialinclusion.org/publications-a-resources/browse-publications/916-smart-brief-tiny-loans-big-questions>
- John Owens,** "Responsible Digital Credit," Center for Financial Inclusion. À paraître, 2018. Bientôt disponible ici (en anglais) : <http://www.centerforfinancialinclusion.org/programs-a-projects/cfi-fellows-program/783>
- George Ngigi, 2016.** *Pain of Kenyans Blacklisted for Amounts as Small Sh100*, Business Daily Africa. Disponible sur Internet : <https://www.businessdailyafrica.com/economy/Pain-of-Kenyans-blacklisted-for-amounts-as-small-as-Sh100/3946234-3374120-r0r2bfz/index.html>

4 • Pour plus d'informations, voir <http://www.smartcampaign.org/news-a-highlights/whats-happening/1-general>

Comment les IFD peuvent-elles favoriser le développement du capital-risque en Afrique ?

Michelle Ashworth, Consultante en capital-risque, CDC Group

Ces dernières années, un certain nombre d'IFD ont annoncé le lancement de programmes d'investissement en capital-risque pour l'Afrique. Ces initiatives devraient favoriser le développement de l'activité des start-up sur tout le continent et contribuer à l'essor de l'écosystème du capital-risque en Afrique, pour déboucher sur la création d'emplois et la croissance économique.

REPÈRES CDC

CDC est l'institution de financement du développement du Royaume-Uni. Sa mission est d'apporter un soutien à la création d'entreprises en Afrique et en Asie du Sud, dans le but de créer des emplois dans des régions qui comptent parmi les plus pauvres du monde. CDC concentre ses investissements sur des pays présentant une faiblesse du secteur privé, où les emplois sont rares et le climat de l'investissement peu propice, en mettant particulièrement l'accent sur les secteurs où la croissance contribue directement à la création d'emploi.

Un certain nombre d'institutions de financement du développement (IFD) ont annoncé ces dernières années de nouveaux programmes d'investissement en capital-risque (CR) pour l'Afrique. En 2016, la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque africaine de développement (BAD) ont ainsi lancé une initiative conjointe baptisée *Boost Africa*, un partenariat qui déploiera jusqu'à 150 millions d'euros dans le secteur du capital-risque en Afrique, et qui devrait accompagner plus de 1 500 start-up et PME sur tout le continent.

Plus récemment, fin 2017, l'équipe CDC Intermediated Equity a obtenu les accords nécessaires au lancement d'un programme d'investissement dans le CR africain, qui consistera initialement à déployer jusqu'à 75 millions de dollars dans 6 à 8 fonds de capital-risque, sur 3 ou 4 ans. Les financements peuvent également être obtenus auprès du fonds CDC Impact Fund, qui continuera pour sa part à sélectionner certains investissements dans des fonds de CR.

Les raisons de cet engagement des IFD dans le capital-risque africain sont nombreuses. L'investissement dans des fonds de CR est généralement

la façon la plus efficace de financer les petites entreprises nées des progrès technologiques, et de soutenir l'entrepreneuriat. La plupart de ces start-up développent en outre une technologie qui leur permettra de structurer des marchés aujourd'hui informels, ou d'apporter des solutions à des problèmes locaux dans des domaines tels que l'agriculture, la santé, l'éducation ou les services financiers.

De façon plus générale, on constate que le développement du marché du capital-risque alimente la croissance économique et favorise la création d'emplois. On estime à un peu moins de 40 % la part des nouveaux emplois créés ces 40 dernières années aux États-Unis par des entreprises adossées au capital-risque (Stanford, 2015). Si ces données sont moins immédiatement disponibles pour les marchés émergents, les premiers éléments indiquent toutefois que l'impact du capital-risque sera, là aussi, significatif. En Chine, où un marché du CR se développe depuis une quinzaine d'années, on estime que les entreprises financées par le capital-risque ont déjà créé 10 millions de nouveaux emplois.



POURQUOI LE FINANCEMENT DES IFD EST UNE NÉCESSITÉ

Le capital-risque a le potentiel de générer des rendements élevés, mais un investissement dans une entreprise en phase de démarrage (que ce soit directement ou au travers d'un fonds) est intrinsèquement risqué. Sur les marchés en voie de développement, ce risque est encore plus marqué, ce qui dissuade les investisseurs institutionnels privés, à l'exception des plus expérimentés, de s'aventurer sur cette classe d'actifs. Beaucoup de fonds établis au Royaume-Uni ont déjà des difficultés à lever des capitaux sans le soutien de la British Business Bank ou du Fonds européen d'investissement (EIF) ; compte tenu

de l'immaturation du CR en Afrique, il serait donc très probablement impossible pour un fonds de capital-risque africain de lever du capital sans le soutien des IFD.

“ Le capital-risque a le potentiel de générer des rendements élevés, mais un investissement dans une entreprise en phase de démarrage [...] est intrinsèquement risqué. ”

ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTÈME DU CAPITAL-RISQUE AFRICAIN

Au cours des 20 années que j'ai passées à investir dans des fonds de capital-risque internationaux, j'ai eu le privilège d'assister à l'émergence d'un certain nombre de nouveaux marchés sur ce segment – d'abord en Europe à la fin des années 1990, puis en Chine au début des années 2000, et en Inde une demi-décennie plus tard. Si le marché du capital-risque africain en est encore à ses débuts, il présente néanmoins une bonne partie des signaux qui caractérisaient le CR en Europe, en Chine et en Inde juste avant que leurs écosystèmes ne parviennent à maturité.

1. LA MIGRATION INVERSE

Beaucoup d'histoires individuelles témoignent de l'augmentation des retours d'entrepreneurs comme le Nigérian Iyinoluwa Aboyeji, qui a quitté

le Canada en 2013 pour fonder d'abord Andela puis, plus récemment, Flutterwave. On voit aussi apparaître des sociétés telles que Movemeback, conçues pour aider ces « repats » à retrouver un emploi sur le continent africain.

2. LE DÉVELOPPEMENT DE HUBS RÉGIONAUX

Aux États-Unis, une grande partie de l'activité liée au capital-risque se concentre dans la Silicon Valley. En Asie, ces hubs sont apparus dans des villes clés comme Pékin et Shanghai (en Chine), ou Bangalore et Mumbai (en Inde). Sur le continent africain, des hubs commencent à voir le jour en Afrique du Nord (Le Caire), de l'Est (Nairobi), de l'Ouest (Lagos), et du Sud (Cape Town). →

⊕ Cinq signaux qui laissent augurer un développement du capital-risque en Afrique





3. AUGMENTATION DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

En 2017, les investisseurs en capital-risque ont apporté 560 millions de dollars à 124 start-up soutenues par du CR, soit une augmentation du capital investi de 53 % sur une année (Partech Ventures, 2018).

4. PARTICIPATION CROISSANTE DU CR VENU DES ÉTATS-UNIS

En Chine, c'est l'arrivée du CR américain qui avait alimenté le développement du marché. Ces deux dernières années, des acteurs américains de premier plan ont financé un certain nombre d'entreprises africaines, parmi lesquelles Andela (Spark Capital), Flutterware (Social Capital), Instabug (Accel) et Zipline (Andreessen Horowitz).

“ En 2017, les investisseurs en capital-risque ont apporté 560 millions de dollars à 124 start-up [en Afrique]. ”

5. NOUVEAUX ENTRANTS SUR LE MARCHÉ

Parmi les sociétés de capital-risque arrivées ces dernières années avec de nouveaux fonds sur le marché africain, on compte des acteurs locaux qui lèvent du capital institutionnel pour la première fois, des acteurs européens bien établis qui créent leurs premiers fonds de CR axés sur l'Afrique, comme Partech et TLcom, mais aussi des acteurs américains chevronnés qui lancent de nouveaux fonds ciblant le continent africain, comme Raba Capital. Ces sociétés viennent s'ajouter aux fonds de CR locaux de type « impact », comme Novastar Ventures ou Energy Access Ventures.

Le marché du capital-risque en Afrique affiche incontestablement des signes de croissance prometteurs ; reste à savoir le temps que mettra l'écosystème à grandir suffisamment pour soutenir localement une création significative d'entreprises et d'emplois. En Chine, ce marché du CR s'est développé relativement vite (en 15 ans), mais la croissance de l'écosystème européen a pris davantage de temps (plus de 20 ans). En Afrique, on retrouve des caractéristiques de chacune de ces deux régions, et il est probable que le marché mettra au moins 15 ans à atteindre sa pleine maturité.

RÉFÉRENCES

Will Gornall, Ilya A. Strebulaev,
*The Economic Impact of Venture
Capital: Evidence from Public
Companies, Stanford, 2015.*

Disponible en anglais sur
<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/economic-impact-venture-capital-evidence-public-companies>

Cyril Collon, *"In another record-breaking year, African Tech Start-ups Raised US\$ 560 Million in VC funding in 2017, a 53% YoY Growth", Partech Ventures, 2018.*

Disponible en anglais sur
https://www.linkedin.com/pulse/another-record-breaking-year-african-tech-start-ups-raised-collon/?trackingId=6ncsYxVelpYLqWvU8n6CNg%3D%3D&utm_medium=social&utm_source=twitter&utm_content=xAe21vGswmsd5fHFmjgxtw-OyAMYC_j7eUHzZKEAi4

DÉVELOPPER UN PROGRAMME D'INVESTISSEMENT EN CAPITAL-RISQUE

Au départ, le nouveau programme de capital-risque *Intermediated Equity* de CDC se concentrera exclusivement sur l'investissement dans des fonds de CR. Nous sommes convaincus que c'est la meilleure approche pour CDC à ce stade. Elle nous permettra de construire un portefeuille diversifié, de façon à minimiser le risque, et de prendre appui le plus efficacement possible sur nos compétences et nos équipes actuelles.

Pendant la première phase du programme, nous prévoyons d'apporter, sur les 3 ou 4 années à venir, jusqu'à 75 millions de dollars. Ces fonds seront déployés sur 6 à 8 fonds de CR axés sur l'Afrique et qui se situent en période d'amorçage

ou à un stade initial de leur développement. Sachant qu'il faut généralement 6 à 8 ans pour sortir d'un investissement consenti à un stade initial, nous prévoyons que le programme comportera au moins deux phases supplémentaires, et que sa durée totale sera d'environ 10 ans. Nous avons choisi de cibler le capital-amorçage et les stades initiaux, parce que c'est là que nous identifions la plus grosse lacune à combler dans le marché. Notre intention est de réduire le risque par la diversification géographique du portefeuille, avec une exposition aux quatre grands hubs d'Afrique du Nord, de l'Est, de l'Ouest et du Sud.



L'investissement dans des fonds de CR est comparable à l'investissement en *private equity*, mais avec certaines différences. Nous avons donc mis en place de nouveaux processus et de nouvelles procédures pour conduire ce programme. Nous avons ainsi fait évoluer notre *due diligence* pour la rendre plus qualitative (afin de refléter l'importance du relationnel et le manque de données quantitatives dans le secteur). Nous avons aussi développé une approche sur mesure des critères ESG (pour prendre en compte la taille réduite des équipes dirigeantes et l'étroitesse des marges de manœuvre). Enfin, nous avons apporté des modifications à nos conditions d'intervention standards (pour prendre en compte les besoins importants en capital dit « de suivi »).

“ Les IFD peuvent en effet combler les vides du marché, et ancrer les principaux fonds de CR, afin d'assurer un capital suffisant pour permettre de financer des start-up sur tout le continent. ”

Nous travaillons aussi de façon proactive avec toute la communauté des IFD au partage des expériences et des compétences, ainsi qu'à certains processus de *due diligence* sur des fonds spécifiques. Comme étape initiale à cette collaboration élargie, nous avons organisé en décembre 2017 un premier Forum des IFD sur le capital-risque.

IFD ET VALEUR AJOUTÉE AUX INVESTISSEMENTS EN CAPITAL-RISQUE

Nous sommes convaincus que la communauté des IFD a devant elle une opportunité de contribuer au développement du marché de capital-risque en Afrique. Les IFD peuvent en effet combler les vides du marché, et ancrer les principaux fonds de CR, afin d'assurer un capital suffisant pour permettre de financer des start-up sur tout le continent. Nous sommes à même de mobiliser le capital au sein de la communauté des IFD elle-même, mais aussi de la part d'investisseurs institutionnels, de façon à garantir que les gestionnaires seront en mesure d'atteindre les tailles cibles fixées pour leurs fonds.

Nous sommes également convaincus qu'une opportunité nous est offerte de produire de la valeur ajoutée. Bien qu'il existe au cas par cas en Afrique des sociétés de capital-risque expérimentées, bien peu de leurs dirigeants ont eu l'occasion de bâtir une société de capital-risque, de construire intégralement un portefeuille et de négocier avec les investisseurs institutionnels. C'est évidemment un domaine dans lequel les IFD peuvent apporter leur soutien. Nous pouvons contribuer à instaurer des standards de gouvernance exigeants, au sein des fonds comme dans les entreprises qu'ils ont en portefeuille.

Nous croyons aussi à la possibilité de prendre appui sur nos réseaux en Afrique pour aider à l'identification des futurs salariés, conseillers et membres de conseils d'administration. Chez CDC, nous comptons aussi activer nos réseaux dans le monde du capital-risque aux États-Unis et en Europe, pour sensibiliser l'ensemble du secteur au capital-risque africain, pour mobiliser le capital de suivi au bénéfice des entreprises ayant atteint un stade ultérieur de développement, et pour faciliter le transfert de compétences et d'expérience entre les États-Unis et l'Afrique. ■

“ Bien qu'il existe au cas par cas en Afrique des sociétés de capital-risque expérimentées, bien peu de leurs dirigeants ont eu l'occasion de bâtir une société de capital-risque. ”



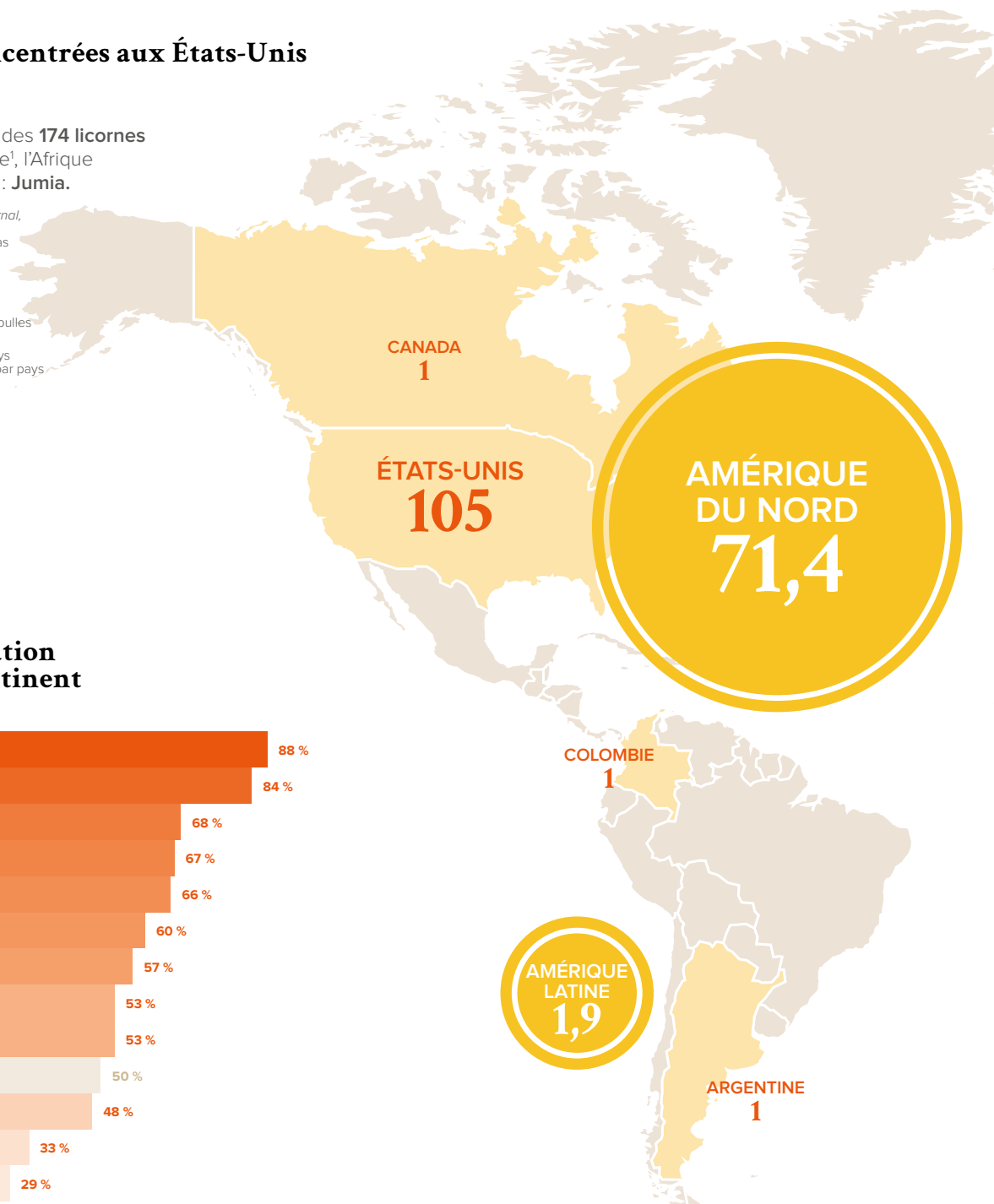
Une « scène start-up » africaine encore à ses prémices

Des licornes concentrées aux États-Unis et en Chine

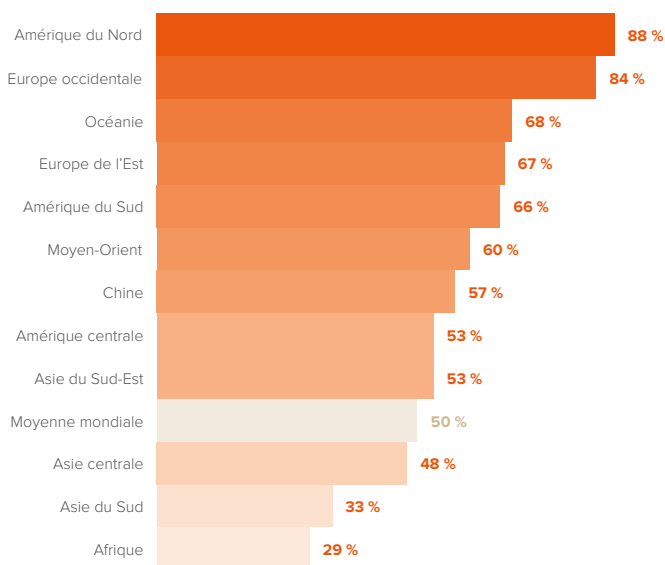
Au sein du club très fermé des **174 licornes** répertoriées dans le monde¹, l'Afrique en compte seulement une : **Jumia**.

1. Selon les données du *Wall Street Journal*, disponibles début 2018 et qui évoluent constamment. La carte ci-contre n'est pas exhaustive.

- Montant indiqué dans chacune des bulles exprimé en milliards en dollars
- 105 Le chiffre en dessous du nom du pays correspond au nombre de licornes par pays



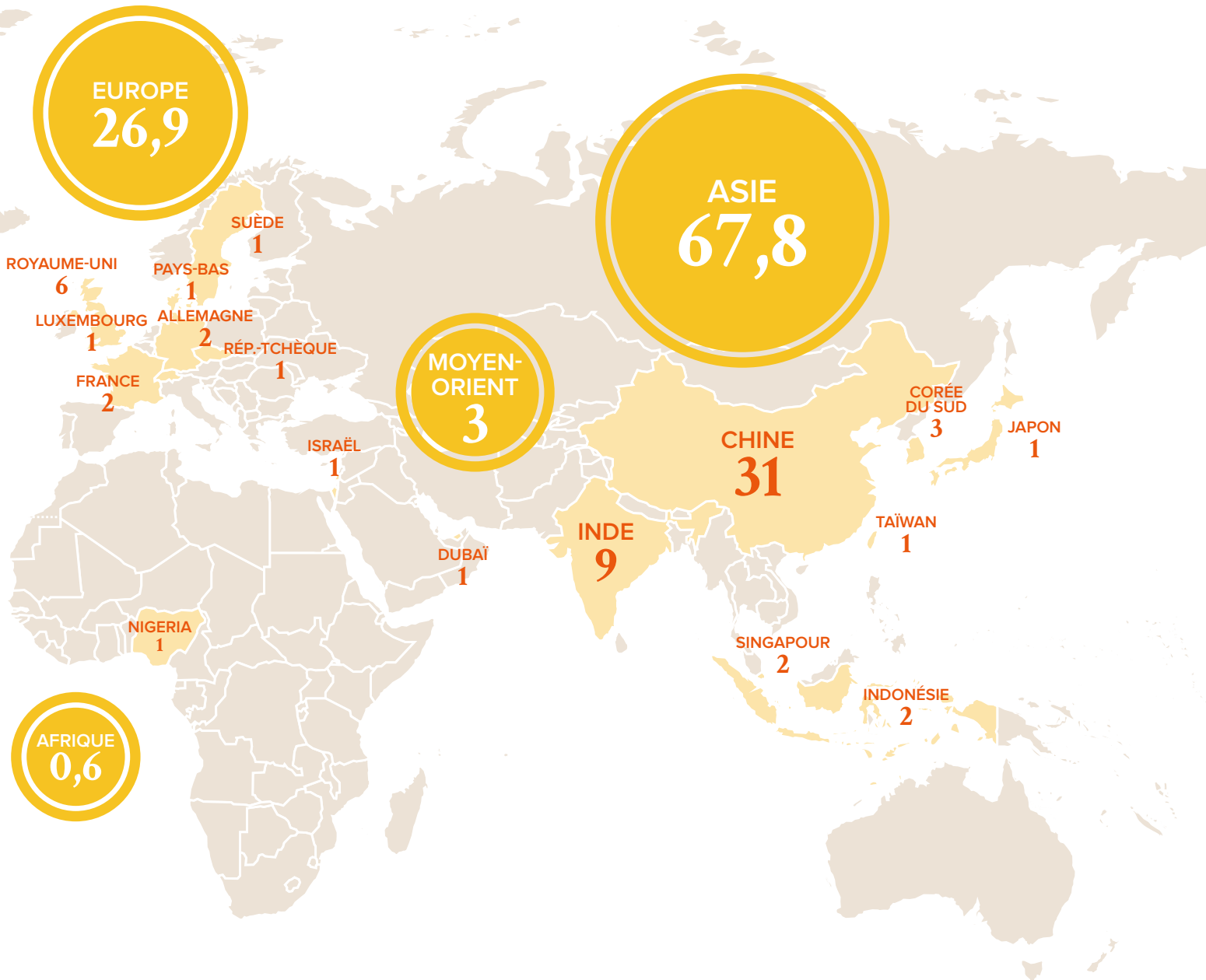
Taux de pénétration d'Internet par continent



Source : Statista, 2017.



Le terme de « licorne » désigne une start-up évoluant principalement dans le domaine des nouvelles technologies et qui atteint une valorisation d'au moins un milliard de dollars, sans être cotée en Bourse.



Source : CB Insights ; Partech Ventures ; Preqin, Global Venture Capital Deal, Avril 2017 ; Proparco.

CHIFFRES CLÉS



➔ Capital-risque en Afrique : une industrie balbutiante mais promise à un bel avenir

En 2017, le capital-risque en Afrique n'a représenté que 1 % du nombre de transactions réalisées dans le monde et 0,6 % du montant total investi sur ce segment.

Source : Partech Ventures, 2018 ; Preqin, Global Venture Capital Deal, Avril 2017.

Zone géographique	Nb de deals	% total	Valeur totale (MUSD)	% valeur	Ticket moyen (MUSD)
États-Unis	5104	39 %	69,2	40 %	14
Chine	1736	13 %	47,0	27 %	27
Asie (hors Chine) et Inde	1078	8 %	19,4	11 %	18
Europe	3772	29 %	26,9	15 %	7
Inde	827	6 %	7,4	4 %	9
Israël	253	2 %	2,2	1 %	9
Afrique	128	1 %	0,6	1 %	4
Amérique Latine	224	2 %	1,9	1 %	8

➔ Capital-risque en Afrique : une certaine asymétrie

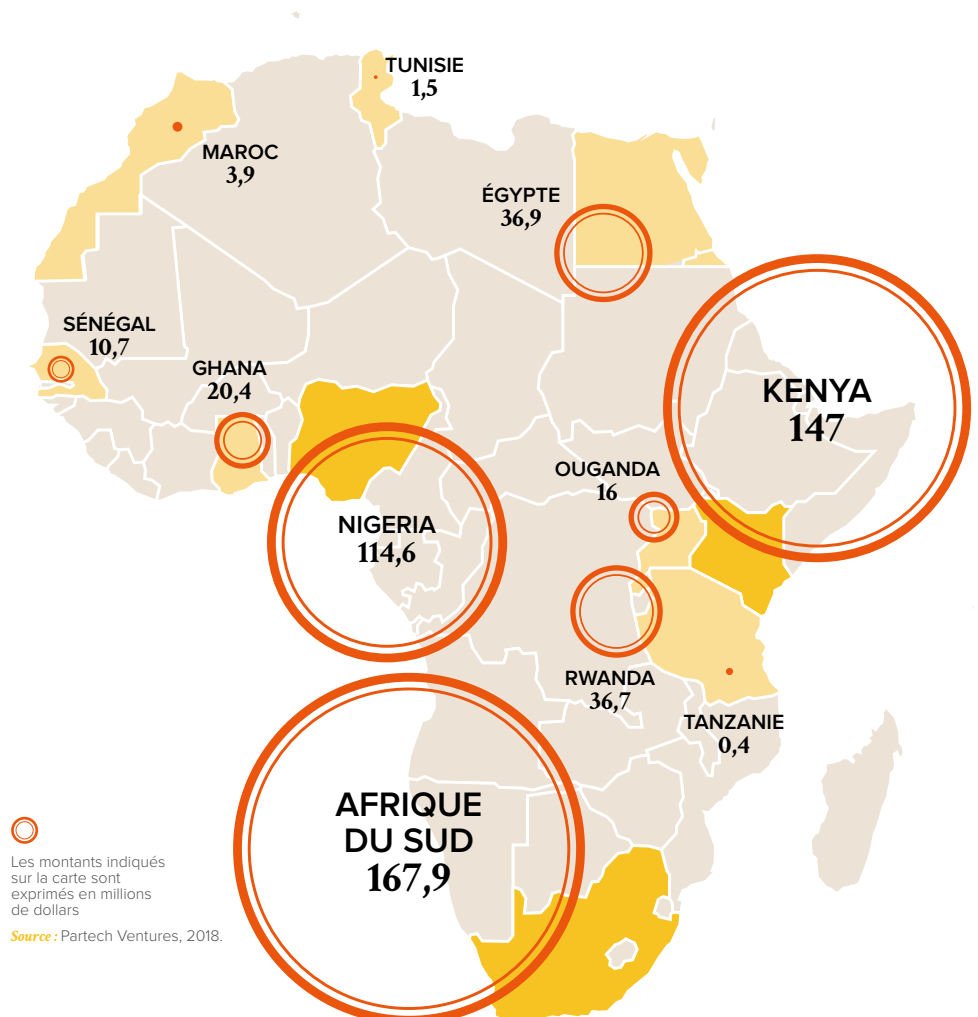
Les données disponibles soulignent une large asymétrie, en matière de géographies et de secteurs d'investissements. Ainsi 80 % des fonds levés en 2017 ont principalement servi trois pays : Afrique du Sud, Nigeria, Kenya.



Source : Proparco, 2018.

➔ Focus sur 12 pays d'Afrique

En 2017, les start-up africaines ont levé un montant record de 556 millions de dollars. Le Nigeria, l'Afrique du Sud et le Kenya disposent d'un écosystème d'accompagnement (fonds, incubateurs, accélérateurs, environnement réglementaire, etc.) plus avancé que les autres pays du continent.

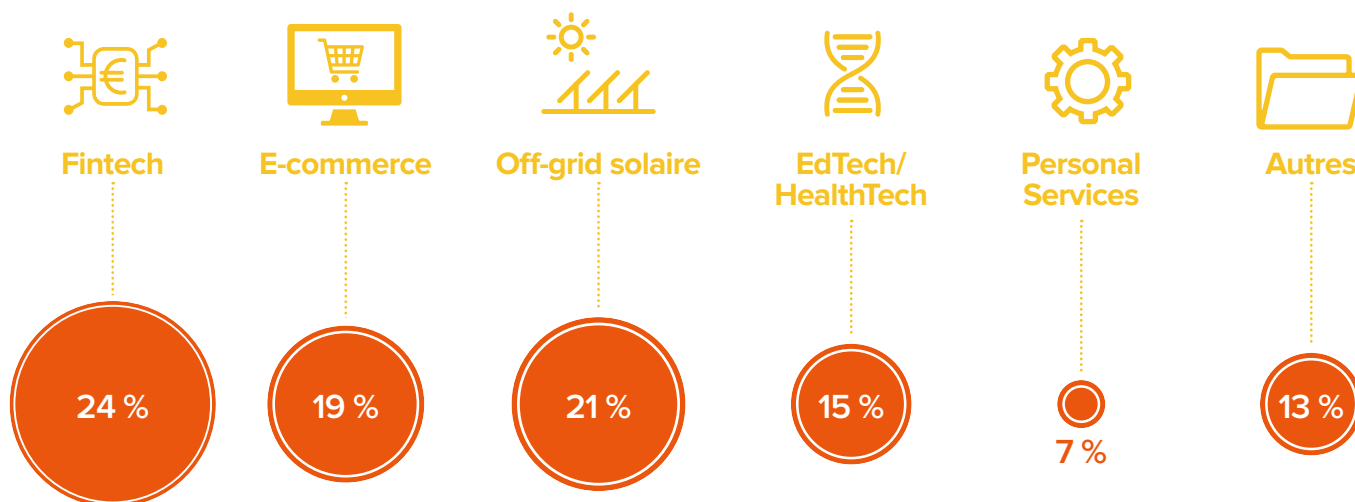




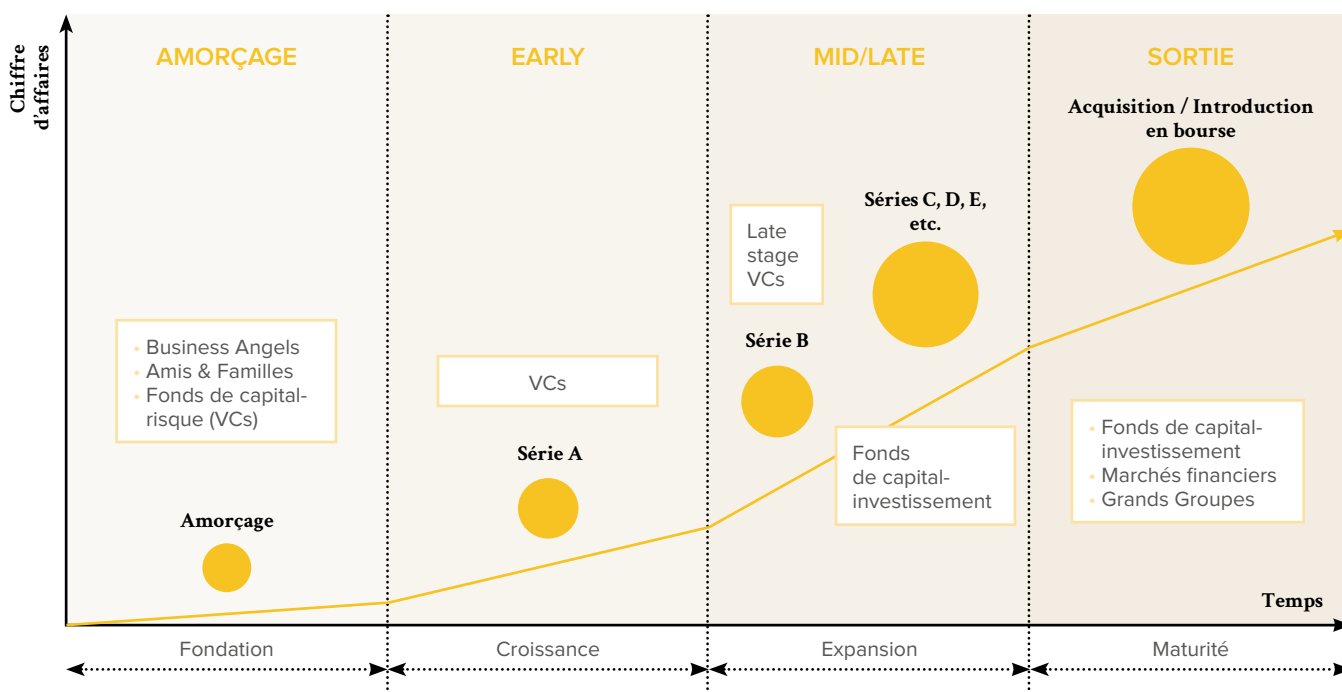
⊕ Les principaux secteurs financés par le capital-risque en Afrique

En 2017, les trois principaux secteurs financés par de l'investissement en capital-risque en Afrique sont les fintechs, le *off-grid* solaire et le commerce en ligne. Fortement représentés aux États-Unis, en Asie ou en Europe, les secteurs de l'intelligence artificielle (IA) ou des biotechnologies sont encore absents sur le continent.

Source : Proparco, 2018.



⊕ Cycle de vie d'un financement de start-up



□ Catégorie d'investisseur ● Tour de financement ←→ Stade de croissance → Profil de chiffre d'affaires

Source : Proparco; Vernimmen; Wikipedia Commons, 2018.

Soutien des écosystèmes d'innovation numérique : quel rôle pour les institutions de développement ?

Christine Ha, Chef de projet, AFD

L'innovation numérique, lorsqu'elle est bien accompagnée, peut agir comme un puissant accélérateur pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD). La dynamique d'innovation est importante en Afrique et joue un rôle essentiel en apportant des solutions durables, inclusives et adaptées aux contextes de ces pays permettant ainsi aux populations d'accéder à des besoins et des services fondamentaux mal assurés aujourd'hui tels que l'énergie, l'éducation ou la santé. Mais l'innovation numérique doit être soutenue, car les structures d'accompagnement sont peu nombreuses et les fonds d'amorçage sont encore rares. Dans ce contexte, les institutions de développement peuvent stimuler l'investissement, renforcer les structures d'accompagnement, et appuyer la formation d'un capital humain spécialisé.

REPÈRES AFD

Institution financière publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement de la France. Elle s'engage sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer. Intervenant dans de nombreux secteurs – énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation –, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD).

Présente dans 109 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD accompagne aujourd'hui plus de 3500 projets de développement.

En 2017, elle a engagé 10,4 milliards d'euros au financement de ces projets.

La transition numérique constitue une réelle opportunité pour un développement durable et inclusif. Grâce à des applications numériques innovantes, elle permet à des populations vulnérables d'accéder à des biens et des services essentiels. Ainsi, le *mobile money* accroît l'accessibilité des services financiers, le *pay as you go* facilite, par exemple, l'achat d'énergies solaires, et le *mobile health* permet, entre autres, l'établissement de diagnostics à distance.

CARENCE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

Toutefois, ces succès masquent les défis auxquels font face la grande majorité des entrepreneurs, en particulier sur le continent africain. Selon une étude menée par le cabinet Roland Berger pour l'Agence Française de Développement (AFD/Roland Berger, 2017), la dynamique de création de start-up en Afrique reste faible comparée à d'autres géographies. Ainsi, il y a 0,3 start-up créée par million d'habitants en Afrique subsaharienne, 9,6 en Afrique du Sud, 1,3 au Maroc – contre 43 en France. Ce contraste s'explique

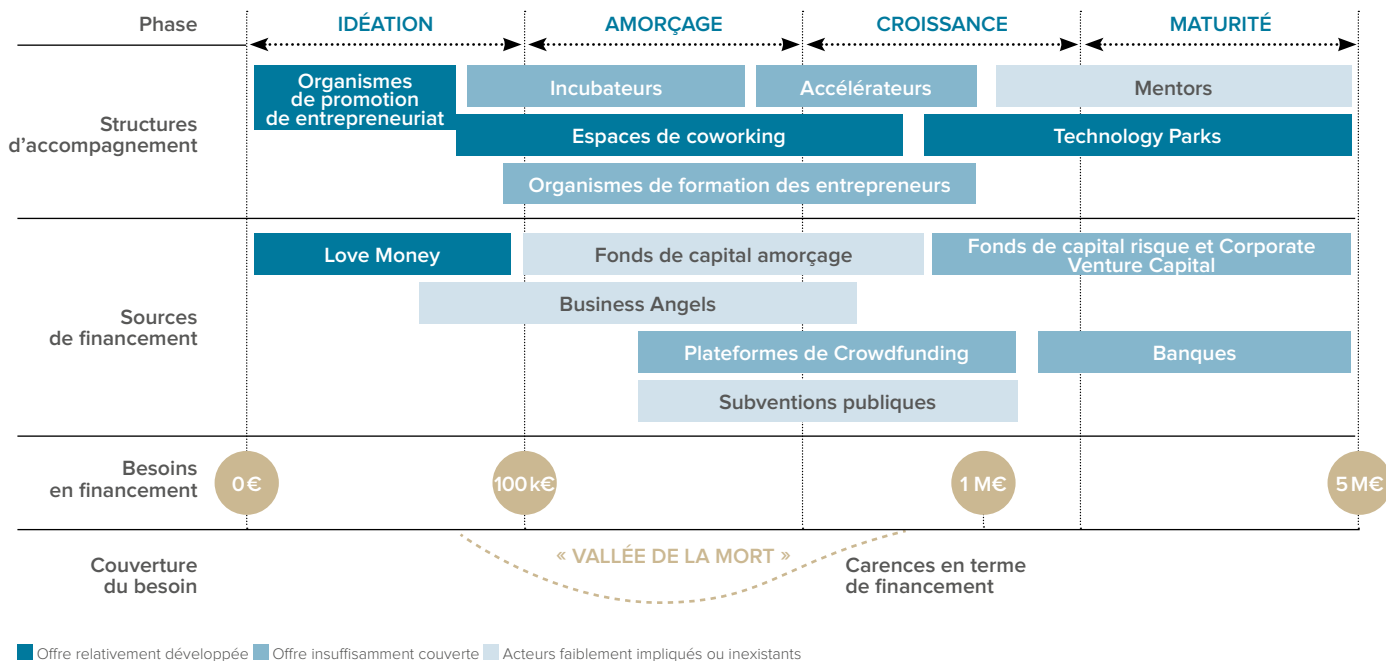
Dans de nombreux domaines, ces outils numériques permettent à des secteurs d'activité de se développer sans passer par les étapes qu'ont connues les pays développés : c'est le phénomène dit du *leapfrogging*, qui permet de « sauter » des étapes de développement. Ces innovations sont souvent portées par des start-up qui ont su transformer des contraintes spécifiques à leur contexte en opportunités créatrices de valeur.

par le manque de dispositifs d'accompagnement et de financement des start-up, en particulier dans leur phase d'amorçage. Cette phase clé (**schéma** ➔ **ci-contre**) – considérée comme très risquée par les investisseurs – est celle où un accompagnement et un premier financement sont cruciaux pour transformer une idée innovante en un produit commercialisable.

D'une façon générale, les start-up ont besoin, pour croître, de structures capables de les accompagner



➔ Cycle de développement d'une start-up et couverture des besoins sur le continent africain



Source : AFD/Roland Berger, Étude sur l'innovation numérique en Afrique et dans les pays émergents, 2017.

dans chacune des étapes de leur développement. Ces structures d'accompagnement, à l'instar des espaces de coworking, émergent progressivement sur le continent africain. Les incubateurs et les accélérateurs qui, eux, proposent une offre d'accompagnement plus complète, sont encore peu performants. Ils peinent à se développer par manque de soutien des pouvoirs publics et du secteur privé.

Au-delà des carences en termes d'accompagnement, c'est l'accès aux financements qui reste la difficulté majeure rencontrée par les entrepreneurs africains ; il est jugé très difficile par 87 % des porteurs de projets. Les garanties exigées et les taux d'intérêts importants pratiqués par les établissements bancaires constituent des barrières souvent infranchissables. Les options de financement alternatives telles que le crowdfunding, les *business angels* et les fonds de capital-risque et de capital-amorçage restent encore limitées et ne concernent que très peu de projets. L'offre de capital-investissement en Afrique se positionne en effet principalement sur le capital-développement, ciblant majoritairement des PME établies. À l'exception de

l'Afrique du Sud, les fonds spécialisés dans le capital-amorçage et dans le capital-risque sont quasiment inexistantes sur le continent.

Les institutions de développement peuvent ici jouer un rôle de catalyseur et encourager les États, par exemple, à instaurer des programmes d'investissement en faveur du numérique, impulser une dynamique de financement des start-up, soutenir la structuration des acteurs et des initiatives tout en renforçant les capacités du secteur – en particulier sur le plan des ressources humaines. ➔

“ L'Afrique du Sud, le Nigeria et le Kenya concentrent 80,3 % des investissements, suivis de l'Égypte, du Ghana, du Maroc et du Rwanda. ”



ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT EN FAVEUR DU NUMÉRIQUE

L'accès à l'Internet haut débit et à la couverture mobile 3G ou 4G – qui permettent de diffuser les services numériques – reste l'un des grands défis du continent africain pour la prochaine décennie. Seuls 22 % de la population africaine utilisent Internet, selon l'Union internationale des télécommunications (UIT, 2017). Outre l'extension de la couverture réseau, il est nécessaire de doter le continent africain de capacités propres – en particulier en serveurs – pour réduire les coûts d'accès au réseau et développer les contenus et les services locaux adaptés aux besoins des populations locales. Investir dans les infrastructures numériques constitue ainsi une première étape pour inscrire le développement de l'Afrique dans une croissance sociale et économique plus inclusive et durable. Ces projets de financement, portant sur des niveaux d'investissements élevés, peuvent faire l'objet de cofinancement de la part des institutions de développement.

En plus de développer les infrastructures numériques, il faut multiplier et rendre accessibles les sources de financement de l'innovation. Certes, le nombre de start-up africaines ayant levé des fonds en capital-amorçage (phase de démarrage) et en capital-risque (phase de développement) a connu une croissance de 17 % entre 2015 et 2016. Les start-up africaines ont ainsi levé 129 millions de dollars en 2016, dont plus de 24 % étaient destinés à des start-up dans le secteur des tech-

nologies financières (fintech). L'Afrique du Sud, le Nigeria et le Kenya concentrent 80,3 % des investissements, suivis de l'Égypte, du Ghana, du Maroc et du Rwanda. Mais, malgré cette croissance, la part des start-up financées reste très faible : seules 3,6 % des start-up technologiques africaines cherchant un financement en capital-amorçage et en capital-risque ont pu lever des fonds en 2015, alors que le potentiel de financement devrait atteindre la barre d'un milliard de dollars en 2020 (projections Partech). En outre, les *business angels*, peu présents et non structurés en réseau, ne concernent qu'un nombre très limité de projets et les financements participatifs peinent à se développer en raison de cadres réglementaires peu adaptés.

Il y a donc un enjeu crucial à accroître l'accès au financement des start-up en Afrique. En tant qu'institution de développement, l'AFD doit soutenir la mise en place de conditions favorables à l'éclosion et à l'attractivité du marché. Pour cela, les bailleurs de fonds disposent de plusieurs leviers d'action. Ils peuvent par exemple participer à des fonds de capital-amorçage et de capital-risque ou encourager l'investissement par la mise en place de mécanismes de partage de risque au profit des fonds et des institutions de financement. Ils peuvent aussi déployer des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat – comme le prêt d'honneur, à l'instar du fonds Afric'Innov soutenu par l'AFD.

FÉDÉRER LES ACTEURS ET ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

RÉFÉRENCES

Agence Française de Développement/Roland Berger, *Étude sur l'innovation numérique en Afrique et dans les pays émergents*, 2017.

Union internationale des télécommunications, *Facts and Figures*, 2017.

Signe de l'effervescence du secteur, de nombreuses initiatives sur l'innovation essaient sur le continent africain, portées par une multitude d'acteurs institutionnels, associatifs ou privés. Ces acteurs, qui agissent souvent de manière isolée, peinent à soutenir durablement l'émergence des start-up, il est donc primordial de fédérer les écosystèmes d'innovation et de les structurer afin de renforcer leur action. Là encore, les institutions de développement peuvent agir, en favorisant

les échanges et le partage de bonnes pratiques entre acteurs et en structurant les réseaux de mentors et de *business angels*. Elles peuvent aussi accompagner la création d'un environnement et d'un cadre réglementaire plus adaptés à l'entrepreneuriat et à la recherche. Ces appuis – qui peuvent prendre la forme de financements ou d'assistance technique – sont indispensables à l'éclosion de l'innovation numérique.



Le développement du capital humain est lui aussi incontournable pour soutenir l'innovation numérique. D'ici 2025, les besoins annuels en Afrique sont estimés à 30 000 ingénieurs informatiques et 120 000 développeurs. Le renforcement des compétences des étudiants dans le domaine des technologies informatiques est donc essentiel. Les institutions de développement peuvent intervenir dans ce domaine de plusieurs façons : soutien au développement de cursus d'enseignement supérieur proposant des formations à l'entrepreneuriat, création de formations techniques (développement web et mobile, UX et UI, data, architecture et cloud), ou encore appui à la création de centres de formation dédiés au code (de type Simplon, École 42, WebForce3).

De nombreux bailleurs de fonds institutionnels ont lancé des programmes de soutien à l'innovation numérique en Afrique : « Boost Africa » (Banque africaine de développement et Banque européenne d'investissement), « Startup Catalyst » (Banque mondiale), « Challenge Funds » (Agence suédoise de développement). Dans la même logique, le Groupe AFD a lancé le concours de start-up « Digital Africa » ([encadré ci-dessous](#)), qui récompense chaque année des start-up africaines ayant développé des solu-

tions innovantes en faveur du développement ou encore le « Fonds Afric'Innov », qui soutient les entrepreneurs en phase d'amorçage. L'AFD appuie également de nombreux opérateurs et acteurs pour le développement d'infrastructures et de solutions numériques et investit dans différents projets de capital-risque à travers sa filiale Proparco.

L'économie numérique est l'un des rares secteurs où le continent africain a réussi à réduire son retard par rapport aux pays développés. Aujourd'hui, le développement de l'Afrique est intrinsèquement lié à la croissance de l'économie numérique. Les innovations numériques, portées par les start-up, ont changé les modèles économiques et transformé les chaînes de valeur tout en favorisant l'inclusion des populations par des solutions innovantes et adaptées à leurs besoins. Avec une forte perspective de croissance du marché – la contribution de l'Internet au PIB en Afrique, de 18 milliards de dollars en 2013, devrait passer à 300 milliards de dollars en 2025 –, le numérique est synonyme d'espoir, en particulier pour la jeunesse africaine. Soutenir et accompagner l'innovation numérique sur le continent africain, c'est donner à l'Afrique les moyens de relever les défis économiques des décennies à venir. ■



Le concours Digital Africa

Digital Africa est un concours de start-up qui récompense chaque année, depuis 2016, des start-up africaines et françaises qui agissent en faveur du développement de l'Afrique, en proposant des solutions innovantes. Co-organisé par l'AFD, Bpifrance et la FrenchTech, l'événement met en avant les meilleurs talents de l'innovation numérique en Afrique et pour l'Afrique. Le concours est ouvert aux entrepreneurs africains et français avec un projet en phase d'amorçage ou de création ciblant le continent africain. Il récompense chaque année une promotion de dix start-up (cinq africaines et cinq françaises), qui gagneront de la visibilité et bénéficieront du soutien de l'écosystème numérique français et international pour les appuyer à faire émerger leur solution. Près de 550 candidatures en 2016, plus de 750 en 2017 : le succès du concours est sans conteste. Voici les lauréats de l'édition 2017 :

- Etudesk (Côte d'Ivoire) : Etudesk est une plateforme de e-learning offrant des cours orientés entreprises pour permettre aux étudiants, chercheurs d'emploi et travailleurs d'améliorer leurs compétences professionnelles ;
- Ville Propre (Maroc) : Ville Propre est une application mobile sociale qui a pour but d'aider au nettoyage des zones polluées des villes ainsi que de les maintenir à la hauteur des attentes de leurs habitants ;
- Tuteria (Nigeria) : Tuteria est une plateforme en ligne qui relie les personnes cherchant à se former, avec des experts locaux « vérifiés » par leurs communautés ;
- LishaBora (Kenya) : LishaBora apporte des intrants et des pratiques, et cogère les produits pour les petits producteurs laitiers du Kenya. La startup offre également des services de gestion fourragère et agricole et permet de débloquer des solutions bancaires et de crédits ;
- Volkeno (Sénégal) : Volkeno développe un appareil permettant l'enseignement à distance des nouvelles technologies, même en l'absence de connexion internet. Son but est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.

Pourquoi et comment Orange finance-t-il l'innovation en Afrique ?

Grégoire De Padirac, Chargé d'affaires, Orange Digital Ventures (ODV)

Enregistrant déjà quelques belles réussites entrepreneuriales, le continent africain change d'envergure et voit émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs de l'innovation. L'Afrique digitale se concentre encore toutefois sur quelques épices, lesquels accueillent l'essentiel des financements en capital-risque, et l'enjeu sera de répliquer les succès nigériens, kenyans et sud-africains dans d'autres régions du continent.

REPÈRES ORANGE DIGITAL VENTURES AFRICA

Orange Digital Ventures Africa (ODVA) est un fonds d'investissement doté de 50 millions d'euros pour financer les start-up innovantes du continent africain. Lancé en 2017, le fonds cible des secteurs stratégiques pour Orange sur la zone en faisant levier sur la base clients et le réseau de distribution africains du Groupe : fintech, eSanté, énergie, agritech, govtech, edutech.

« **A**frica is on the move », lançait Barack Obama à l'occasion de son déplacement au Kenya en 2015, en évoquant la révolution digitale spectaculaire du pays de ses ancêtres. Cette révolution en Afrique est essentiellement mobile. C'est à travers le mobile et ses technologies les plus simples (SMS, USSD, etc.) que ces transformations majeures s'articulent. C'est un lieu commun que d'évoquer ce « *leapfrog* » qui permet de dépasser des défauts d'infrastructures par des services mobiles, que ce soit en matière d'inclusion financière, de fourniture d'énergie, d'éducation, de santé, etc. Et à la clé, déjà de beaux succès tels que

Jumia, Interswitch, M-Kopa Solar, Andela, etc. C'est précisément ce pari qu'avait fait Orange en faisant de l'Afrique un véritable relais de croissance. Aujourd'hui le groupe est présent dans 21 pays, compte plus de 121 millions de clients pour un chiffre d'affaires de 5,2 milliards d'euros tout en s'appuyant sur 20 000 collaborateurs. Plus d'un Africain sur dix bénéficie des services d'Orange.

Si cette révolution s'appuie sur les investissements des opérateurs, c'est surtout la nouvelle génération d'entrepreneurs qui donne au continent toute l'envergure qu'il est en train de prendre. Un opérateur est dans cet écosystème un acteur singulier. Il est au cœur du processus. Au-delà de son réseau, c'est la porte d'accès au marché, que ce soit à travers ses interfaces de communication et de facturation (ses API ou « *application programming interface* ») ou plus simplement son réseau de points de vente. Peu d'acteurs en Afrique disposent d'un réseau de distribution aussi profond qu'un opérateur comme Orange. Nous disposons en effet de plus de 700 000 points de vente sur le continent.

« C'est surtout la nouvelle génération d'entrepreneurs qui donne au continent toute l'envergure qu'il est en train de prendre. »

RAPPROCHER L'OPÉRATEUR TÉLÉCOM DU « START-UPER », UN DÉFI STRUCTURANT

Pour conforter sa position de leader africain de la transformation digitale, il était essentiel pour Orange d'inclure dans son ADN la collaboration avec des start-up innovantes. Le rythme des innovations s'est tellement accéléré que le mythe de la toute-puissance des grands groupes s'est largement consommé, y compris sur le continent.

Mais être un partenaire naturel des entrepreneurs ne se décrète pas et implique deux basculements majeurs que le groupe a initiés. En premier lieu, renverser une certaine défiance de la part des entrepreneurs pour lesquels l'opérateur semble être un interlocuteur inaccessible et pourtant parfois clé pour leur passage à l'échelle. Et le corolaire, c'est renverser en interne la culture de la collaboration avec les start-up, à travers des initiatives qui fluidifient les mises en relation et les prises de décisions. Plus généralement, l'enjeu est d'entrer dans une dynamique moins défensive, mais plus ouverte à la co-création. C'est tout ce qui a été entrepris dans le cadre des différents programmes « d'Open Innovation » du groupe. C'est un défi qui se pose à toutes les grandes entreprises, et tout particulièrement en Afrique francophone où domine encore beaucoup le sentiment selon lequel la solidité se mesure à la rigueur des procédures.

Ainsi pour répondre à ces enjeux, Orange a pu bâtir au fil des années un ensemble d'initiatives « d'Open Innovation ». Pour n'en citer que quelques-unes emblématiques : la formation (Sonatel Academy avec Simplon à Dakar, un master pour former des *data scientists* à Abidjan en partenariat avec l'école polytechnique et l'INP-HB), l'accélération avec les quatre Orange Fab de la zone MEA, le prix de l'entrepreneur social, les incubateurs partenaires (CTIC, CIPMEN, etc.), les programmes Orange

“ Le rythme des innovations s'est tellement accéléré que le mythe de la toute-puissance des grands groupes s'est largement consommé, y compris sur le continent. ”

Partner et Bizao pour ouvrir l'accès des APIs du groupe et depuis peu l'investissement dans des start-up. En effet l'investissement est un outil particulièrement efficace pour améliorer la capacité du groupe à se « connecter » avec des acteurs innovants. À la fois parce que cela répond à un besoin simple et concret des entreprises, et que ce sont des décisions qui peuvent se prendre rapidement pourvu que la gouvernance soit adaptée. Enfin, c'est souvent une base solide pour élaborer par la suite des collaborations durables. →

“ La dynamique positive pour les investisseurs sur le continent se confirme, notamment avec l'annonce de la création de nouveaux fonds, à l'instar de Partech Africa [...] ou TLcom Africa Fund. ”



CRÉER UN FONDS DÉDIÉ AUX START-UP AFRICAINES INNOVANTES

C'est tout le sens de l'initiative d'Orange Digital Investment (ODI), le bras armé du groupe dans l'investissement digital. Orange Digital Investment regroupe en effet trois types d'activités : Orange Digital Ventures (ODV) qui investit directement à l'instar d'un fonds de capital-risque des tickets minoritaires dans des start-up *early stage* dans le cadre d'une gouvernance adaptée, avec une présence à Paris, Londres et depuis peu à Dakar ; les investissements en fonds de fonds : Iris Capital, Partech Africa, Paris Saclay Seed Fund, etc. ; et des investissements de corporate venture plus *late stage* (suivi et prise de participations stratégiques digitales telles que Jumia, Deezer et Dailymotion).

“ Notre thèse d'investissement est de faire levier sur nos actifs en Afrique [...] afin d'accompagner des start-up ayant déjà connu de fortes croissances sur leur marché national et qui ambitionnent de s'internationaliser rapidement. ”

En juin 2017, à l'occasion de la conférence Afrobytes, Pierre Louette, directeur général délégué du groupe et président d'Orange Digital Investment, annonçait le lancement d'Orange Digital Ventures Africa (ODVA), un fonds de 50 millions d'euros basé à Dakar dédié aux start-up africaines. Par cette nouvelle initiative, Orange complétait ainsi son dispositif par un programme spécifiquement africain. Des investissements dans des start-up ayant des cas d'usages en lien avec le continent (ou adaptés à ce marché) avait déjà été réalisés par ODV tels que Afrimarket, Afrostream ou encore PayJoy. Pour autant, au vu de l'opportunité que représentent le continent africain et notre volonté toujours plus forte d'accompagner son éclosion

digitale, un changement d'échelle était nécessaire pour saisir pleinement l'opportunité liée à cette révolution digitale africaine.

ODVA investit donc jusqu'à 3 millions d'euros pour une première levée, après la phase d'amorçage, avec la capacité de suivre sur les levées suivantes. Les thématiques d'investissement sont en ligne sur les priorités stratégiques du groupe sur la zone : fintech, eSanté, énergie, agritech, govtech, edutech, etc. Notre thèse d'investissement est de faire levier sur nos actifs en Afrique (base client, réseau de distribution, API, Orange Money...) afin d'accompagner des start-up ayant déjà connu de fortes croissances sur leur marché national et qui ambitionnent de s'internationaliser rapidement.

Tout l'enjeu est de devenir, à travers l'investissement, un véritable acteur de la révolution digitale en étant partenaire des futurs champions panafricains de demain, qu'ils soient basés en Afrique ou ailleurs. La présence du fonds dans un pays francophone permet d'atteindre des territoires riches d'opportunités et souvent négligés par les investisseurs internationaux. Orange Digital Ventures ambitionne d'associer le meilleur du capital-risque au meilleur des atouts d'un grand groupe comme Orange. Ainsi, comme investisseur, ODV a un objectif de maximisation du retour financier mais vise également à créer de la valeur stratégique pour le groupe, à la fois pour accélérer les partenariats durables avec des acteurs innovants, ou plus simplement l'apprentissage de nouveaux modèles économiques, de nouveaux produits ou technologies. C'est pour ODV un moyen d'apporter une valeur stratégique aux entrepreneurs qu'il accompagne. ODV veille également à préserver une barrière entre l'équipe d'investissement et le reste du groupe pour éviter les conflits d'intérêts, la circulation d'informations sensibles, etc. Enfin, ODV est un fonds *evergreen* qui se projette comme un partenaire financier dans la durée contrairement à d'autres investisseurs plus traditionnels.



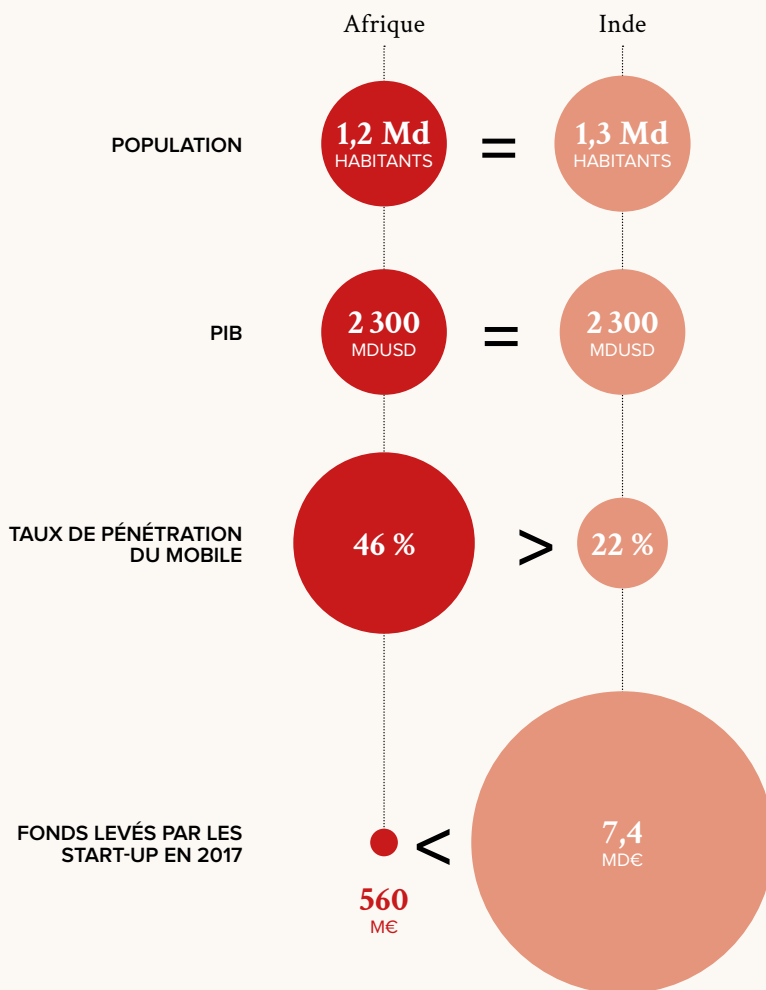
LE CONTINENT AFRICAIN COMME NOUVEAU TERRAIN D'INVESTISSEMENT DANS L'INNOVATION

La dynamique positive pour les investisseurs sur le continent se confirme, notamment avec l'annonce de la création de nouveaux fonds, à l'instar de Partech Africa (dont Orange est un des partenaires) ou TLcom Africa Fund (TIDE). Une comparaison éclairante avec l'Inde illustre bien le potentiel de l'Afrique : une population sensiblement similaire (respectivement pour l'Afrique et l'Inde de 1,2 et 1,3 milliard d'habitants) et un PIB équivalent de 2 300 milliards de dollars. Pour autant, l'Afrique a un taux de pénétration du mobile deux fois plus important qu'en Inde (de 46 % contre 22 %), mais en comparaison les start-up africaines n'ont levé que 560 millions d'euros en 2017, selon Partech, contre 7,4 milliards d'euros pour les start-up indiennes sur la même période. Cela illustre bien les perspectives de croissance que l'on pourrait espérer pour l'écosystème digital du continent. En attendant que cette dynamique soit confirmée par des « exits » emblématiques, c'est aujourd'hui qu'il faut soutenir les « gazelles » de demain.

Pour autant, cette description optimiste ne doit pas occulter que l'Afrique digitale reste très éclatée entre quelques rares hubs basés essentiellement en Afrique anglophone. Une des grandes questions reste de savoir comment répliquer la dynamique digitale kenyane, nigériane et sud-africaine dans d'autres régions, notamment en Afrique francophone qui accuse un retard important. L'exemple du modèle kenyan confirme le rôle que l'opérateur historique a eu dans l'émergence de son écosystème numérique. En effet, le lancement réussi d'une offre de *mobile money* et l'ouverture de ses APIs ont joué un rôle clé en donnant les moyens aux entrepreneurs d'inventer de nouveaux services. Orange s'est engagé dans cette voie avec optimisme. Il ne manque encore que quelques ingrédients pour que l'Afrique francophone du numérique émerge réellement (fonds d'amorçage et *business angels*, accélérateurs, maîtrise des langues, etc.) mais des bases solides existent : un immense marché de 120 millions de personnes sur 24 pays, une

jeunesse connectée et bien formée qui aspire de plus en plus à entreprendre dans l'innovation, une stabilité monétaire, déjà de belles réussites entrepreneuriales (Intouch, Wari, Afrimarket, etc.), et une génération de « repats » (population issue de la diaspora, formée en Europe ou aux États-Unis et qui s'installe sur le continent) riche d'expertises, de réseaux internationaux et d'enthousiasme à réaliser son « *African Dream* ». ■

➔ Comparaison entre Afrique et Inde



Soutenir les start-up en Afrique : l'approche de Schneider Electric?

👤 **Christophe Poline**, Directeur investissements solidaires, Schneider Electric

En déployant une démarche commerciale adaptée aux besoins des populations, en pilotant deux fonds d'impact spécialisés qui privilégient l'innovation sociale et en soutenant la formation de compétences locales, Schneider Electric déploie en Afrique une stratégie basée sur le soutien à l'innovation.

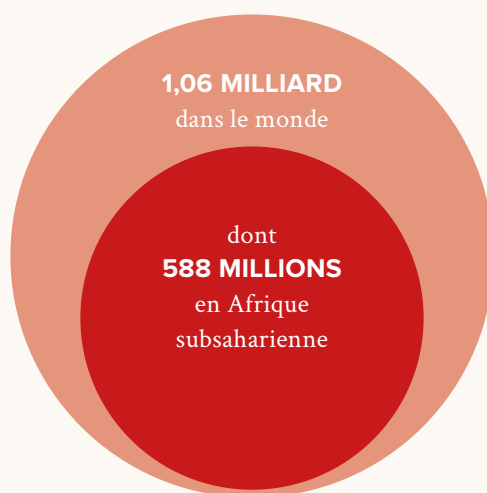
REPÈRES SCHNEIDER ELECTRIC

Leader mondial de la transition énergétique, Schneider Electric veut permettre aux entreprises de relever le défi énergétique et climatique, tout en agissant pour que l'énergie soit accessible à tous. Le Groupe s'engage par exemple à favoriser la mise en place de solutions d'éclairage et de moyens de communication pour 50 millions de personnes démunies d'ici dix ans, tout en soutenant – à travers la Fondation Schneider Electric¹ – l'accès du plus grand nombre à une éducation de qualité.

¹ Sous égide de la Fondation de France

L'Afrique comptera deux milliards d'habitants en 2050, soit un quart de la population mondiale, dont la moitié aura entre 15 et 30 ans. Le continent devra relever de nombreux défis, dont des défis d'ordre climatique et énergétique. En 2016, sur les 1,06 milliard de personnes n'ayant pas d'accès à l'électricité, plus de la moitié (588 millions) résidaient en Afrique subsaharienne (IEA, 2017). Ce chiffre pourrait atteindre 645 millions en 2030.

➔ Personnes n'ayant pas d'accès à l'électricité



Espérer résoudre les problématiques énergétiques mondiales passe donc par une action spécifique sur le continent africain. Il faut augmenter la fourniture d'énergie, nécessaire à son développement, sans aggraver le réchauffement climatique – qui le touche déjà fortement. Pour cela, il faut à la fois développer les énergies renouvelables et déployer des solutions d'efficacité énergétique.

Œuvrer au développement d'une économie soutenable en Afrique en favorisant l'innovation permet en outre à Schneider Electric de se positionner sur un marché d'avenir. En soutenant des entrepreneurs locaux et en participant à l'essor de projets innovants, le Groupe cherche à se placer à la pointe de l'innovation sociale et technologique, tout en contribuant à l'émergence de nouveaux modèles économiques. Les objectifs de Schneider Electric en Afrique sont mis en œuvre dans le cadre de son programme d'accès à l'énergie, qui comprend trois axes complémentaires.



DÉVELOPPER UNE APPROCHE COMMERCIALE AUTOFINANCÉE

Schneider Electric commercialise, en Afrique, des produits et des solutions destinés en priorité aux populations rurales. Cette offre comprend des systèmes solaires individuels (lampes portables permettant la charge des téléphones), des solutions d'électrifications individuelles (systèmes solaires domestiques ou SHS) ou collectives (micro-centrales solaires décentralisées, pompage d'eau et lampadaires solaires) pour répondre aux besoins des foyers, des services publics et des entreprises.

Le développement de cette partie commerciale des activités de Schneider en Afrique repose sur sa capacité d'autofinancement. Les marges commerciales sont calculées pour permettre de couvrir l'ensemble des coûts tout en assu-

rant aux consommateurs un prix abordable. Ce volet *inclusive business* contribue également au déploiement des innovations grâce aux délais de paiement accordés qui permettent le pré-financement de pilotes ou la mise en place de réseaux de distribution.

“ La coopération entre des entreprises de télécommunications et des start-up de l'énergie [...] permet aujourd'hui le paiement mobile, la micro-assurance ou encore l'accès à la météo pour les agriculteurs. ”

SOUTENIR DES START-UP INNOVANTES VIA DES FONDS D'IMPACT

Pour soutenir l'innovation en Afrique, Schneider Electric a tout d'abord créé des outils permettant les financements d'impact. En 2009, le Groupe met ainsi en place l'un des tout premiers fonds d'impact porté par un groupe industriel, le Schneider Electric Energy Access (SEEA). Il poursuit en 2015 cette politique, avec la création de Energy Access Ventures (EAV), premier fonds d'impact associant un groupe industriel et des banques de développement (EIB, CDC Group, Proparco/FFEM, OFID, rejoints récemment par la FMO).

Le fonds SEEA soutient des entreprises luttant contre la fracture énergétique en Europe, en Afrique, et désormais en Asie. Ce véhicule de sept millions d'euros accompagne aujourd'hui onze entreprises innovantes, le plus souvent en phase de lancement, et leur apporte un soutien financier et une assistance technique pour réussir leur passage à l'échelle. Le fonds EAV est, quant à lui, spécialisé dans l'accès à l'électricité en Afrique subsaharienne avec des moyens d'intervention beaucoup plus conséquents (75 millions d'euros), ce qui lui permet de contribuer au développement des six entreprises soutenues depuis sa création.

Si l'innovation sociale guide le choix des projets soutenus par les fonds, leur dimension économique est bien entendu prise en compte. SEEA a par exemple été un des premiers investisseurs de Fenix International (encadré ci-dessous). Les fonds soutiennent aussi l'innovation technologique. Les entreprises financées ont par exemple été à la pointe du déploiement des modèles de « Pay-As-You-Go ». De nombreuses start-up cherchent à exploiter ces innovations ; la coopération entre des entreprises de télécommunications et des start-up de l'énergie, par exemple, permet aujourd'hui le paiement mobile, la micro-assurance ou encore l'accès à la météo pour les agriculteurs. →



Fenix International

Cette société est aujourd'hui un des principaux acteurs sur le marché des systèmes solaires domestiques en Ouganda. Elle étend ses activités actuellement en Zambie et en Côte d'Ivoire. Fenix a un impact social considérable ; ainsi, plus de 100 000 systèmes solaires ont été vendus et bénéficient à un million de personnes, ce qui leur a permis « d'éviter » 8,8 millions de dollars de dépenses. Avec le rachat par Engie, Fenix va pouvoir poursuivre son développement. Le fonds SEEA a su jouer pour cette entreprise un rôle « d'accélérateur », en investissant au tout début du projet.



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES PAR LE SOUTIEN À LA FORMATION

Un programme de formation complète la stratégie de soutien à l'innovation en Afrique. Alors que seulement trois millions de jeunes Africains (sur 10 à 12 millions qui entrent chaque année sur le marché du travail) trouvent chaque année un emploi, les métiers du secteur de l'énergie leur offrent des débouchés stables.

Pour combler le manque actuel de ressources et de compétences techniques au niveau local, la Fondation Schneider Electric soutient donc

les acteurs de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie et de l'entrepreneuriat : commercialisation, dimensionnement, installation, maintenance, opération des installations électriques. Ainsi, plus de 140 000 personnes ont été formées aux métiers de l'électricité et 950 entrepreneurs ont été accompagnés depuis la création du programme – l'objectif pour 2025 est de parvenir à un million de personnes formées et à 10 000 entrepreneurs accompagnés.

L'INNOVATION EN AFRIQUE : QUELLES PERSPECTIVES ?

“ Il faut encourager le réinvestissement local des flux financiers. Aujourd'hui, les flux financiers issus des pays en développement et dirigés vers les pays industrialisés dépassent de loin les sommes consacrées à l'aide au développement. ”

Au-delà du soutien à la formation et de l'action des fonds d'impact, Schneider Electric encourage, pour renforcer l'innovation en Afrique, de nouvelles stratégies et de nouvelles façons de travailler. Si les acteurs de l'accès à l'énergie localisaient par exemple leur production en Afrique plutôt qu'en Chine, le continent aurait de nouvelles sources de revenus, qui lui permettraient de renforcer son autonomie. Or, un développement soutenable du continent africain passe nécessairement par son autonomisation.

Enfin, il faut encourager le réinvestissement local des flux financiers. Aujourd'hui, les flux financiers issus des pays en développement et dirigés vers les pays industrialisés dépassent de loin les sommes consacrées à l'aide au développement. Depuis 1980, l'équivalent du PIB des États-Unis – soit 16,3 milliards de dollars (*The Guardian*, 2017) – a circulé du Sud vers le Nord et les intérêts financiers liés aux dettes des pays du Sud pèsent 200 milliards de dollars par an. Que les investissements réalisés par les pays du Nord soient bénéfiques n'est pas remis en question ; mais certaines réformes pourraient toutefois permettre de rétablir un équilibre plus équitable pour l'Afrique, en incitant le réinvestissement local des flux financiers. Car le financement de l'innovation en Afrique – une nécessité eu égard aux enjeux évoqués précédemment – doit être également un financement de l'innovation pour l'Afrique. ■

RÉFÉRENCES

International Energy Agency,
Energy Access Outlook, 2017.

Jason Hickel, « Aid in reverse: how poor countries develop rich countries », *The Guardian*, 2017.
Disponible sur Internet : <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2017/jan/14/aid-in-reverse-how-poor-countries-develop-rich-countries>

Par ailleurs, il faut privilégier l'entrepreneuriat social (où l'efficacité économique est mise au service d'une mission sociale), l'investissement d'impact (où l'on recherche aussi bien des rendements financiers que sociaux) et la formation, pour que des compétences locales puissent s'emparer des innovations technologiques.



Du rêve d'une Afrique sans argent liquide à une start-up en pleine expansion : l'histoire de Zoona

 Mike Quinn, Directeur général de Zoona

Fondée en 2009, la start-up zambienne Zoona est aujourd'hui une entreprise en pleine expansion. Comme toutes les start-up adossées au capital-risque, Zoona a connu son lot de hauts et de bas. Mike Quinn, l'un de ses fondateurs, nous livre ici un récit personnel de ce qu'ont été ces étapes décisives.

En février 2012, j'avais écrit un long papier intitulé « Mon histoire des transactions mobiles », qui décrivait le chemin parcouru avec notre start-up depuis ma rencontre avec les co-fondateurs, les entrepreneurs Brad et Brett Magrath, jusqu'à la conclusion d'un investissement en capital-risque de Série A pour un montant de 4 millions de dollars. J'évoquais dans cet article une bonne part des défis que nous avons dû surmonter pour aboutir à ce résultat. Six ans plus tard, il est temps de mettre à jour cette histoire.

Au commencement étaient deux frères, Brad et Brett, des entrepreneurs de Kitwe, en Zambie. Ils rêvaient d'une Afrique libérée de l'argent liquide, où les entreprises, petites et grandes, et leurs clients, conduiraient toutes leurs affaires au travers de transactions mobiles. Brett avait

“ À cette époque, on voyait couramment passer des camions remplis de cash, avec des gardes armés de fusils d'assaut AK-47, sur des routes de campagne en piteux état. ”

la petite trentaine, et s'était marié à Cape Town après avoir quitté un boulot plus que confortable chez JP Morgan, à Londres. Brad, de quelques années son aîné, avait pour sa part épousé une Zambienne et cherchait à échapper au monde de l'entreprise. Ils s'étaient lancés dans un certain nombre d'entreprises prometteuses au départ, mais qui les avaient laissés tous les deux sans le sou et (presque) découragés.

LE RÊVE D'UNE AFRIQUE SANS CASH

Un soir, Brad dînait en ville à Lusaka avec un collègue américain travaillant chez USAID. Il discutait avec lui de sa vision lorsque l'étincelle a jailli. Brad a aussitôt envoyé à Brett un SMS « resté célèbre » dans lequel il expliquait qu'une idée lui était venue pour leur prochaine entreprise, et que ça allait être énorme. Quelques mois plus tard, les deux frères avaient réussi

à obtenir de la part de USAID une bourse de 200 000 dollars pour le lancement d'un programme pilote de numérisation des règlements en espèces dans le secteur du coton. À cette époque, on voyait couramment passer des camions remplis de cash, avec des gardes armés de fusils d'assaut AK-47, sur des routes de campagne en piteux état. Un producteur international →



REPÈRES ZOONA

Zoona est une fintech africaine dont le but est d'aider les communautés humaines à prospérer. Depuis sa création en 2009, l'entreprise a vu progresser sa base de clients actifs, qui a atteint 2 millions de consommateurs, au travers de 3000 agents répartis en Zambie, au Malawi et au Mozambique. Zoona a traité plus de 2 milliards de dollars de transactions. En 2015, la fondation Nike et l'Unreasonable Institute ont distingué Zoona comme l'une des toutes premières start-up dans le monde, pour son action visant à tirer les jeunes filles et les jeunes femmes de la pauvreté au travers d'un modèle de micro-franchise qui leur donne les moyens de se lancer dans l'entrepreneuriat.

de coton a décidé d'investir sur les deux frères. Ils ont demandé à la Banque centrale de Zambie un agrément d'opérateur de paiements, et créé leur entreprise baptisée Mobile Transactions.

À cette époque-là, je terminais mon MBA à Oxford, où j'avais obtenu la bourse « Skoll Scholar » pour l'entrepreneuriat social. Juste avant, j'avais fait deux ans et demi de volontariat au Ghana et en Zambie, avec l'association Ingénieurs sans frontières Canada, et achevé un master en développement international à la London School of Economics. Je mourrais d'envie de retourner en Afrique pour y devenir entrepreneur et faire quelque chose d'utile, avoir un « impact ». Mais moi aussi, j'étais sans le sou et lesté de ma dette étudiante. J'ai d'abord convaincu ma fiancée de sauter le pas et de partir vivre avec moi en Zambie, sur un coup de tête. J'ai ensuite persuadé un fonds d'investissement en phase de démarrage de me payer un billet d'avion pour leur trouver de jeunes entreprises dans lesquelles investir. J'ai alors envoyé un email à un collègue américain de USAID rencontré pendant mes années de volontariat (par chance, c'était aussi celui que connaissait Brad). Le lendemain de mon arrivée en Zambie, j'étais assis en face de Brad et Brett, les écoutant me raconter cette vision qui était la leur, et qui m'inspirait.

Un an plus tard, j'en étais réduit à demander à mes parents retraités, au Canada, d'hypothéquer leur maison et de me virer 100 000 dollars sur un compte bancaire zambien pour sauver la société de la faillite et entrer au capital en tant qu'associé. Dans un ultime acte de foi, ils ont accepté, à la suite de quoi Brad et Brett m'ont nommé directeur général, pour emmener l'entreprise dans la phase suivante de son histoire. Ma première décision a consisté à convaincre Keith Davies, mon condisciple de MBA, de quitter son travail dans une banque d'investissement et de récupérer ses avoirs d'épargne retraite pour nous rejoindre en tant que directeur financier. L'avenir était radieux.

Sauf qu'il ne l'était pas. En tout cas, pas encore. Quelques mois plus tard, nous avions (une nouvelle fois) épuisé toutes nos liquidités, et perdu un contrat majeur qui constituait la source de presque tous nos revenus. Nous nous sommes remis à « galérer », mais sommes tout de même parvenus à lever un peu de dette convertible pour survivre encore quelque temps, et pour racheter ses parts à l'entreprise de coton. Nous avons enfin eu du vent dans les voiles, et en avons profité pour lever des fonds en Série A. Fin 2011, nous avons signé les conditions d'investissement avec le réseau Omidyar Network et avec Accion. La transaction a été bouclée en février 2012. Nous nous sentions soulagés et fiers d'avoir abouti.

« LA CROISSANCE EXPONENTIELLE DE M-PESA NOUS A BEAUCOUP INSPIRÉS »

“ Un an plus tard, j'en étais réduit à demander à mes parents retraités, au Canada, d'hypothéquer leur maison et de me virer 100 000 dollars sur un compte bancaire zambien pour sauver la société de la faillite et entrer au capital en tant qu'associé. ”

Comme l'a dit Nelson Mandela, « lorsque l'on a gravi une haute colline, on se rend tout simplement compte qu'il reste encore beaucoup d'autres collines à gravir. » On ne saurait mieux dire. Si, au début, tout l'enjeu était de ne pas épuiser nos liquidités,

la phase intermédiaire, elle, consistait à comprendre comment construire l'activité. Notre produit pour les règlements agricoles avait été un échec, parce que la demande de cash était trop forte de la part des petits exploitants, et que nous n'avions pas encore trouvé la bonne clé du côté de l'offre. La croissance exponentielle de M-Pesa au Kenya nous a toutefois beaucoup inspirés. Nous avons alors bifurqué pour construire un réseau d'agents franchisés qui permette aux Zambiens d'envoyer et de recevoir de l'argent à l'intérieur du pays. Mais, contrairement à M-Pesa, nous ne disposions pas d'une base de clientèle, d'un réseau de distribution ou d'une marque sur lesquels nous appuyer. Nous avons donc dû partir de zéro.



Ce que nous avons, en revanche, c'était de la détermination et de la persévérance. Nous avons sélectionné de jeunes entrepreneurs pour en faire nos agents. Nous les avons traités comme nos principaux clients, et nous avons investis dans les plus prometteurs d'entre eux pour ouvrir de nouveaux points de vente. Nous avons aussi changé de marque, passant du trop descriptif « Mobile Transactions » à « Zoono », un terme chargé de sens qui, en Zambie, se traduirait par « c'est réel ». Notre modèle s'est diffusé au Malawi, tandis que nous construisions à Cape Town un centre de technologies et de services à la clientèle, destiné à couvrir nos deux marchés.

Les résultats ont commencé à se faire sentir. Nous avons amorcé une croissance exponentielle, les nouveaux clients devenant des utilisateurs réguliers et nos agents développant de plus en plus de points de vente additionnels. Certains de nos meilleurs franchisés se sont mis à embaucher des équipes de plusieurs dizaines de personnes, avec pour certains des volumes de transactions dépassant le million de dollars mensuel. Nous avons aussi franchi le seuil du million de clients actifs, et le groupe dans son ensemble est devenu rentable. Une fois encore, l'avenir était radieux.

Mais c'est alors qu'a eu lieu le grand krach de la monnaie zambienne, en 2015. Les prix du

cuivre se sont effondrés en raison d'une très forte baisse de la demande chinoise, ce qui a durement frappé l'économie de la Zambie. La monnaie a perdu la moitié de sa valeur en trois mois, et nos revenus ont suivi le même chemin, tandis que nos dépenses à Cape Town, elles, ne variaient pas. Cela a entraîné une période compliquée de consolidation, mais nous sommes parvenus à en sortir et à lever 15 millions de dollars en 2016, via un investissement en Série B avec la Société financière internationale (SFI) comme chef de file. Notre croissance est repartie.

Depuis, notre équipe s'est étoffée, nous avons investi dans la préservation de notre culture entrepreneuriale axée sur les objectifs, et nous avons développé notre réseau d'agents. Nous avons aussi lancé de nouveaux produits. Parmi eux, le règlement de paiements internationaux avec l'Afrique du Sud, en partenariat avec Mukuru, le paiement de services collectifs ou de temps de communication, ainsi que notre propre portefeuille mobile et outil de stockage numérique, qui permettent à nos clients de mettre leur argent en sécurité. Notre clientèle a désormais atteint 2 millions d'utilisateurs actifs, pour des montants de transactions qui dépassent 60 millions de dollars par jour, par l'intermédiaire de nos 3 000 agents. Nous sommes désormais prêts pour la prochaine phase de notre croissance.

« MA PASSION EST PLUS QUE JAMAIS DE MENER À BIEN LA MISSION DE ZOONA »

Où se terminera mon histoire avec Zoono ? Lorsque le problème sera réglé. Il y a aujourd'hui dans le monde trois milliards de personnes qui n'ont pas – ou insuffisamment – accès au secteur traditionnel des services financiers. Ma passion est plus que jamais de remplir la mission de Zoono, qui consiste à aider des communautés humaines à prospérer, en atteignant les objectifs essentiels que nous nous sommes fixés : concevoir des produits et des services qui permettent d'améliorer la santé financière et le bien-être d'un milliard de personnes, libérer l'énergie de jeunes entrepreneurs à la tête d'entreprises rentables qui génèrent un million d'emplois, et enfin prouver qu'une entreprise pilotée par les

objectifs peut constituer, en termes d'impact et de croissance, un modèle pour le monde entier.

La Zambie et le Malawi sont des points de départ où nous voulons faire les choses en profondeur et démontrer la validité de notre modèle. Lorsque ce sera fait, notre ambition est de poursuivre notre expansion pour réaliser le rêve de départ de Brad et Brett, celui d'une Afrique qui pourrait se passer d'argent liquide. Comme nous le disons chez Zoono : « *Let's make it real* », faisons de cela une réalité. ■



« Je suis optimiste pour les jeunes entreprises qui entreront bientôt dans le monde des start-up soutenues par du capital-risque »

 Grant Brooke, Cofondateur et directeur de Twiga Foods

Twiga Foods est une plateforme de marché B2B : elle s'approvisionne en denrées agricoles (au départ, uniquement des bananes) auprès des exploitants, à un prix supérieur à celui du marché, avant de les livrer aux revendeurs à un prix inférieur à celui du marché – ce qui est rendu possible par son modèle technologique et économique. Les valeurs fondamentales de l'entreprise lui ont permis de bâtir son activité d'une façon originale, pleinement intégrée dans son contexte. Twiga est aujourd'hui le plus grand distributeur logistique de produits frais au Kenya.

REPÈRES TWIGA FOODS

Basée au Kenya, Twiga Foods est une plateforme d'approvisionnement adossée aux technologies mobiles, qui s'adresse aux détaillants, kiosques et vendeurs sur les marchés. Elle permet aux revendeurs alimentaires d'accéder à une marchandise de meilleure qualité, moins chère et livrée directement au point de vente. Cette solution leur offre des plateformes d'achats mobiles très simples pour leurs commandes, tout en permettant aux producteurs de compter sur des prix prévisionnels fiables pour la vente de leur récolte.

Il y a trois ans, sur la scène d'un concours international d'« argumentaires de vente », je me suis présenté devant les juges et le millier de participants avec une unique diapositive PowerPoint représentant une banane et portant seulement la mention : « Ceci est une banane ». Cette simplicité les a beaucoup fait rire.

Quelques mois auparavant, Peter Njonjo et moi-même venions de lancer Twiga Foods : une plateforme de marché B2B qui achète des denrées agricoles aux producteurs au-dessus

du prix de marché, et les livre aux détaillants à un prix inférieur à celui du marché. Les revendeurs n'ont plus besoin de se rendre à 4 heures du matin sur d'immenses marchés de gros à ciel ouvert : nous leur livrons des produits de meilleure qualité, à des prix plus bas, directement à leur porte. Les agriculteurs peuvent de leur côté affecter leurs stocks à Twiga, et ainsi compter sur un partenaire commercial fidèle, fiable et prévisible. Nous sommes parvenus à ce résultat grâce au progrès technologique et à quelques règles économiques. Ce qui poussait les prix vers le haut, c'était l'extrême fragmentation du marché : 96 % du commerce africain se fait via des échoppes et magasins de type PME. Une solution au problème consistait donc pour nous à rassembler un certain nombre de revendeurs sur une plateforme unique, et pour un seul produit : la banane. Pour les producteurs, cela voulait dire aussi sécuriser des débouchés fiables, dans un secteur agricole en proie aux nombreuses incertitudes du marché.

“ Ce qui poussait les prix vers le haut, c'était l'extrême fragmentation du marché : 96 % du commerce africain se fait via des échoppes et magasins de type PME. ”

Ce service a rencontré un très vif succès et va désormais au-delà de la seule banane. Aujourd'hui, Twiga est le premier grossiste de produits frais



au Kenya. Nous sommes parvenus à bâtir dans ce secteur la plateforme de marché numérique que nous avions voulu créer, avec la logistique comme service sous-jacent et complémentaire. Dans un pays où 42 % des dépenses de consommation concernent l'alimentation, c'était un problème majeur auquel il fallait s'atteler.

Je me suis toujours demandé l'effet que pourrait produire sur des investisseurs en capital-risque une réunion où on leur dirait qu'ils sont sur

le point d'investir dans une entreprise basée à Nairobi qui, à vue de nez, ressemble à un distributeur de bananes dopé à la technologie. Ces paramètres leur sembleraient sans doute bien étranges, parce que les défis et opportunités qui caractérisent l'Afrique sont très éloignés des réalités de la plupart des investisseurs en capital-risque (CR). La mission principale d'un dirigeant de société en phase initiale, c'est de parvenir à combler ce fossé entre les deux univers.

S'ATTELER AUX PROBLÈMES

Non seulement les défis qui attendent les entreprises candidates au CR sont très différents en Afrique de ce à quoi la plupart des investisseurs sont habitués, mais parmi les sociétés qu'ils financent, même celles qui ont déjà bien réussi peuvent parfois leur sembler étranges. Un entrepreneur ne peut pas aisément satisfaire à certaines idées préconçues de ce que doit être un candidat au capital-risque, et en même temps apporter des solutions à un problème de façon modulable, pertinente et durable (sans oublier rentable). C'est pourquoi tant d'entreprises internationales et de modèles bien financés, mais totalement standardisés, ont échoué sur le continent : ces activités avaient été extraites de leur contexte.

J'aimerais donc expliquer en quoi nos valeurs fondamentales nous ont permis de construire

“ Un entrepreneur ne peut pas aisément satisfaire à certaines idées préconçues de ce que doit être un candidat au capital-risque, et en même temps apporter des solutions à un problème de façon modulable, pertinente et durable (sans oublier rentable). ”

notre modèle d'une façon différente, et complètement intégrée dans son contexte. Ces valeurs sont au nombre de trois : *Own your problems* (« Maîtrise tes problèmes »), *We Sell Bananas* (« Nous vendons des bananes ») et *Be Good* (« Sois bon », au sens moral du terme).

« MAÎTRISE TES PROBLÈMES »

Ce premier mot d'ordre est un pilier fondamental du modèle mis en place par Twiga : nous n'externalisons pas les principales fonctions de l'entreprise. Ce serait tout simplement trop risqué à ce stade. Nous n'accordons pas facilement notre confiance aux tiers, aux consultants, aux courtiers, aux sous-traitants : par expérience, nous savons qu'ils vous laissent souvent tomber. Même s'il est bien pratique d'évoluer dans un écosystème où vous pouvez sous-traiter 50 % du travail à un prestataire, je pourrais énumérer indéfiniment les exemples démontrant que ce n'est pas possible ici. Donc, si vous pouvez garder le contrôle, gardez-le.

Achetez vos actifs. Lorsque nous avons débuté, louer un camion à Nairobi voulait dire marcher le long de l'autoroute, choisir un camion dans la file, et négocier. Avec le temps, nous avons appris qu'il était plus simple et plus intéressant du point de vue capitalistique d'acquérir nos véhicules. En nous développant, nous nous sommes aussi aperçus que d'autres options étaient possibles pour les sortir de notre bilan. Fadi Ghandour, fondateur d'Aramex et membre de notre conseil d'administration, m'a donné un très bon conseil là-dessus : « *Quoi qu'en dise la finance, c'est toi qui vas devoir gérer ton parc de véhicules.* » →



La philosophie « acheter plus cher, vendre moins cher ». Nous avons pris très tôt l'engagement de payer davantage les producteurs, et d'accorder de meilleurs prix aux revendeurs. Cela signifiait que la conquête de nouveaux clients mettait en jeu notre capacité d'exécution en interne. Il faut soigneusement choisir ses batailles et faire en sorte de les remporter. Bien identifier son argument de vente (USP, *unique selling proposition*), et l'utiliser à plein.

Se rendre remplaçable. Dans le cas de Twiga, il n'existait pas de vivier de talents préalable. Personne n'avait construit Twiga jusqu'alors. Nous sommes l'une des rares organisations où le fait de « se rendre remplaçable » est un indicateur clé de la performance. Nous essayons de faire « grandir » nos salariés pour venir alimenter de nouvelles strates de management, toujours prêtes à accueillir la relève. Faire en sorte de devenir remplaçable, c'est aussi une manière de faire grandir notre organisation.

« SOIS BON », AU SENS MORAL DU TERME

Lorsque la chose la plus facile à faire est la chose à ne pas faire, faites ce qui est juste. Nous avons souvent rencontré des difficultés à court terme, mais je suis heureux que nous soyons restés fidèles à ce principe. Les premières années d'une start-up peuvent vous conduire en terrain miné sur le plan éthique, dans le choix des investisseurs ou des collaborateurs, dans la façon de travailler avec les pouvoirs publics. Mais l'entreprise que vous choisissez de bâtir lorsque vous êtes encore tout petit, c'est l'entreprise que vous obtiendrez quand elle aura grandi.

Lorsqu'elle grandira, votre réputation d'acteur moralement respectable grandira avec elle, des gens haut placés partageront votre vision et vous serez moins confrontés aux problèmes éthiques.

Créer la confiance. On m'a demandé un jour si Twiga n'était pas simplement un courtier. En y réfléchissant, je me suis rendu compte que notre principal argument de vente était d'être un acteur fiable, digne de confiance et formellement structuré, dans un marché plein d'incertitudes et de situations informelles. Ce qui nous différencie des courtiers, c'est que nous nous intéressons exclusivement aux producteurs et revendeurs désireux de bâtir avec nous une relation durable : nos produits sont conçus spécifiquement pour eux. Dans un marché saturé de courtiers, nous sommes les seuls à nous réveiller chaque jour en nous demandant comment faire baisser les prix alimentaires.

“ Je me suis rendu compte que notre principal argument de vente était d'être un acteur fiable, digne de confiance et formellement structuré, dans un marché plein d'incertitudes et de situations informelles. ”

Faites-vous arrêter s'il le faut. Pas forcément au sens littéral, bien sûr, mais pour nous cela a été le cas. Plusieurs de nos principaux dirigeants, moi compris, ont été arrêtés pour avoir défendu nos équipes lorsqu'elles faisaient ce qui était juste – en refusant un pot-de-vin ou une tentative d'extorsion. Saisissez les occasions de défendre ce qui est moralement bon, et cette manière de fonctionner restera comme l'une des valeurs culturelles fondatrices de votre entreprise.

N'embaucher que des Kényans. Même si ce principe est parfois sujet à controverse avec les investisseurs, il a été essentiel pour bâtir Twiga. Difficile de vous convaincre que vous faites ce qui est juste si vous laissez les inégalités envahir votre entreprise. Un développeur d'activité étranger gagnant plus que les locaux, ce n'est pas seulement injuste : cela crée aussi du ressentiment au sein de l'entreprise, principal fossoyeur d'une culture collective. Au moment où nous nous apprêtons à sortir de nos frontières, nous devons nécessairement nous internationaliser de ce point de vue-là aussi. Mais notre principe de ne pas être le reflet d'inégalités qui alimentent les rancœurs, lui, ne changera pas.



NOUS VENDONS DES BANANES !

Lorsque tous les acteurs du e-commerce en Afrique cherchaient à proposer des dizaines de milliers de références, les revenus que nous tirions de la seule banane faisaient déjà de nous l'un des principaux acteurs du « tech-commerce » au Kenya. Même si nous faisons aujourd'hui autre chose que des bananes, il faut garder en tête que le ménage kenyan moyen n'achète qu'une cinquantaine de produits de consommation différents chaque mois. Pour construire une licorne en Afrique – une économie de consommation relativement modeste – il vaut mieux être sur un segment où les dépenses sont importantes.

Savoir dire non. Nous sommes plutôt doués pour dire non. Beaucoup ont voulu créer avec nous des partenariats, s'adosser à nous pour distribuer leurs produits, développer des ajouts sur notre plateforme, faire des photos avec nous, etc. Mais pas facile de nous détourner de notre objectif principal, qui est de vendre des bananes. On m'a donné un jour le conseil suivant : « *Très tôt dans ta carrière, dis quelque chose de précis sur un sujet spécifique, et quand ce sera fait tu pourras dire tout le reste.* » Cela vaut aussi dans les affaires : Fais quelque chose de spécifique dans un domaine précis et, dans quelques années, tu pourras tout faire.

Pas de publicité. Ce n'est pas nous qui faisons le marché, nous le rendons simplement plus efficace. Au Kenya, la publicité revient extrêmement chère par rapport à la dépense des consommateurs. Nous nous sommes attachés en priorité à contenir notre coût d'acquisition de clientèle (une visite directe et une caisse de marchandise gratuite), à maximiser notre taux d'acquisition (92 %), et à raccourcir nos délais de paiement (le temps entre deux livraisons). Votre principal argument commercial doit s'imposer comme une évidence, sans qu'il soit besoin de dépenser massivement pour convaincre.

Se montrer à la hauteur. Tous les lundis, les responsables de Twiga rendent une feuille de route faisant état de ce qu'ils ont réalisé la semaine précédente, ce qu'ils vont accomplir dans la semaine qui débute, ce dont ils ont besoin pour y parvenir, et tout autre sujet dont ils

“ Nous sommes plutôt doués pour dire non. Beaucoup ont voulu créer avec nous des partenariats, s'adosser à nous pour distribuer leurs produits, développer des ajouts sur notre plateforme, faire des photos avec nous, etc. Mais pas facile de nous détourner de notre objectif principal, qui est de vendre des bananes. ”

voudraient discuter. Je fais de même une fois par mois lors d'un conseil de direction, et je passe mes semaines à aider nos responsables à accomplir leurs objectifs. C'est un travail difficile, chronophage, parfois frustrant, mais cela fait de nous une bien meilleure entreprise. La tâche d'un directeur, c'est de mettre la pression tout en procurant une certaine sécurité – deux objectifs en apparence antinomiques. J'y parviens en restant rigoureux du point de vue de la structure, mais indulgent dans les relations interpersonnelles. Il faut que les membres de votre conseil de direction en fassent autant. Des points d'étape réguliers permettront de faire en sorte que chacun garde le cap sur la mission principale. Dans notre cas, vendre des bananes.

La route que nous avons empruntée n'est pas la seule qui conduise au succès, et elle est encore longue. Par conséquent, je suis très optimiste pour les centaines de jeunes entreprises qui entreront bientôt dans le monde des start-up soutenues par du capital-risque, afin de créer de la valeur pour leurs investisseurs mais aussi, et surtout, pour construire des choses utiles à la collectivité. ■

Par Johann Choux, Responsable de la division Institutions financières et innovation, Proparco

C'est une certitude, la dynamique de création de start-up adossées au capital-risque (CR) en Afrique est en pleine croissance. La lecture des articles de ce numéro vous aura sans doute convaincu, et s'il ne fallait retenir qu'un chiffre, les start-up africaines ont levé un montant record d'environ 560 millions de dollars d'investissements en capital-risque en 2017, contre 366 millions l'année d'avant.

« Aussi prometteurs soient ces signes positifs, les entrepreneurs africains doivent encore faire face à de nombreuses difficultés. Pour les aider à les surmonter, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est indispensable. »

Cette dynamique positive ne doit pas masquer une situation contrastée sur le continent, dont les trois grands hubs que sont l'Afrique du Sud, le Nigeria et le Kenya ont accaparé plus de 75 % du total des investissements en capital-risque en Afrique. Par ailleurs, malgré cette forte progression, ces chiffres sont encore très faibles comparés aux volumes investis ailleurs dans le monde. Le parallèle entre l'Afrique et l'Inde dressé par Grégoire de Padirac dans son article (pages 34-37) est parlant : malgré des PIB et des populations comparables, et un taux de pénétration du mobile presque deux fois supérieur en Afrique, les start-up africaines ont reçu treize fois moins de financement que les indiennes en 2017.

Sur le long-terme, les entrepreneurs africains (et les investisseurs qui les financent) peuvent toutefois compter sur les nombreux atouts du continent. Porté par une population jeune et en forte croissance, le potentiel de marché est vaste, et encore peu exploité. L'essentiel de la demande s'oriente vers des solutions low-cost, adaptée aux populations pauvres, ce que la technologie permet d'offrir à coût abordable. Des taux de pénétration du mobile élevés favorisent la distribution de ces technologies.

Il manque donc peu de choses pour assister au réel décollage des start-up africaines. Comme l'analyse Michelle Ashworth dans cette revue (pages 22-25), spécialiste du capital-risque auprès de l'institution britannique de développement (CDC), de nombreux signaux présents en Europe, Chine et Inde avant la maturation de leur écosystème se retrouvent aujourd'hui en Afrique : des entrepreneurs africains revenant sur le continent après s'être établis à l'étranger ; le développement de hubs régionaux ; une augmentation significative des volumes de transactions ; une croissance des investissements venus de l'étranger, notamment des États-Unis ; ou encore l'arrivée de nouveaux fonds sur le marché.

Aussi prometteurs soient ces signes positifs, les entrepreneurs africains doivent encore faire face à de nombreuses difficultés. Pour les aider à les surmonter, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est indispensable. Les gouvernements doivent développer d'avantage les infrastructures physiques et numériques, et créer un environnement législatif favorable. Une présence accrue de fonds de capital-risque dédiés au continent, à l'image de TLcom ou de Partech Africa, sera aussi nécessaire, en appliquant aux start-up dans lesquelles elles investissent le même niveau d'exigences que leurs homologues

du reste du monde, comme le souligne Maurizio Caio de Tlcom. En matière d'accès aux financements, les institutions de financement du développement (IFD), comme Proparco par exemple, ont un rôle crucial à assumer pour financer les premiers fonds qui pénètrent le continent et catalyser l'investissement privé. Pour Christine Ha, chef de projet numérique au

sein de l'Agence Française de Développement, les IFD « peuvent également jouer un rôle de catalyseur et encourager les États [...] à instaurer des programmes d'investissement en faveur du numérique, impulser une dynamique de financement des start-up, soutenir la structuration des acteurs et des initiatives tout en renforçant les capacités du secteur » (pages 30-33). ■

SP&D

Depuis 2009, Proparco anime l'initiative *Secteur Privé & Développement* (SP&D) qui traite du rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud.

Déclinée sous forme d'une revue trimestrielle et d'un blog dédié, l'initiative SP&D vise à diffuser les idées et les expériences tant des chercheurs que des acteurs du secteur privé qui apportent une réelle valeur ajoutée dans le développement des pays du Sud.

Les cinq derniers numéros de la revue

Numéro 28

Le médicament en Afrique : répondre aux enjeux d'accessibilité et de qualité

Hors-série

Secteur privé et innovations numériques : accélérateurs de développement

Numéro 27

Vulnérabilités et crises : quels rôles pour les entreprises ?

Numéro 26

Le secteur portuaire en Afrique : plein cap sur le développement

Hors-série

Les producteurs privés d'électricité : une solution pour l'Afrique ?

Des contributions récentes du blog

Marchés pharmaceutiques en Afrique : réguler pour mieux structurer et dynamiser l'économie locale - Alexandre de La Volpillière, pharmacien inspecteur de santé publique

Les entreprises agroalimentaires doivent agir durablement pour le développement des agricultures africaines - Anne Pacquet, vice-présidente du conseil scientifique de la Fondation Farm

Accès aux semences de qualité : l'exemple des entreprises semencières locales au Malawi - Jérôme Bossuet, ingénieur agronome

Au Rwanda, « les données recueillies via RapidSMS permettent aux hôpitaux d'anticiper les accouchements et de s'organiser » - Samir Abdelkrim, entrepreneur et consultant, StartupBRICS.com

Quel rôle pour le secteur privé dans le développement du numérique en Afrique ? - Jean-Michel Huet, associé chez BearingPoint

Vidéo

Reportage : la microfinance en Côte d'Ivoire pour lutter contre l'exclusion bancaire

BLOG.SECTEUR-PRIVE-DEVELOPPEMENT.FR

Secteur Privé & Développement

LA REVUE

Unique en son genre, la revue *Secteur Privé & Développement* (SP&D) est une publication trimestrielle dont le but est d'analyser et de comprendre les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. La revue SP&D confronte les idées d'auteurs aux horizons variés issus du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. À chaque numéro, SP&D se focalise sur une thématique unique (le secteur portuaire, les pays vulnérables, le médicament en Afrique, etc.) abordée à travers six à huit articles. Progressivement, *Secteur Privé & Développement* s'est ainsi imposée comme une publication de référence.

LE BLOG

Dans la continuité de la revue, un blog a également vu le jour. Plus ouvert, celui-ci se veut être un espace dédié au débat : il accueille des contributions d'acteurs du secteur privé mettant en avant des solutions mises en œuvre pour dépasser les contraintes propres aux pays en développement. Les thématiques abordées sur le blog sont en partie celles des différents numéros de la revue *Secteur Privé & Développement*.



SOCIAL BUSINESS : ENTREPRENDRE ET INVESTIR AUTREMENT

Le social business ouvre une nouvelle voie pour relever les défis du développement. À la croisée des logiques économique et d'intérêt public, ce concept suscite l'engouement au Nord comme au Sud.



LE TRANSPORT AÉRIEN AU CŒUR DES ENJEUX AFRICAINS

Soumis à de nombreux défis et contraintes (trajets onéreux, liaisons et zones desservies limitées, etc.), le développement du transport aérien en Afrique représente de véritables enjeux pour le continent.



L'ASSURANCE EN AFRIQUE : UN FUTUR À CONSTRUIRE

Représentant seulement 1,5 % du marché mondial, l'Afrique suscite un vrai regain d'intérêt de la part des grands acteurs de l'assurance. Ce numéro explore ainsi les opportunités et contraintes du développement de l'assurance sur le continent africain.



LE SECTEUR PORTUAIRE EN AFRIQUE : PLEIN CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT

Entre 2007 et 2017, pas moins de 50 milliards de dollars auront été investis dans le secteur portuaire africain. Avec une croissance annuelle de 7 % des trafics maritimes en tout genre, l'Afrique suscite un regain d'intérêt.



VULNÉRABILITÉS ET CRISES : QUELS RÔLES POUR LES ENTREPRISES ?

Plus de deux milliards de personnes dans le monde vivraient dans des pays dans lesquels le développement est entravé par des situations de fragilités, des conflits ou des violences. Et les prévisions ne sont guère optimistes.



LE MÉDICAMENT EN AFRIQUE : RÉPONDRE AUX ENJEUX D'ACCESSIBILITÉ ET DE QUALITÉ

L'accessibilité à des médicaments de qualité doit encore faire face à de nombreux défis sur le continent africain. Les chaînes de distribution sont souvent fragmentées, avec de multiples intermédiaires ou des canaux parallèles qui alimentent bien souvent la contrefaçon, véritable enjeu de santé publique.

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et sur le développement.

blog.secteur-prive-developpement.fr