



PAR
MICHAËL LELIÈVRE
DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET
FINANCIER DU GROUPE SAGA

Un territoire de croissance dont il faut mesurer les risques

Entretien L'Afrique de l'Ouest est un territoire de croissance formidable... à condition de se préparer aux risques spécifiques de la région. Mickaël Lelièvre revient sur son expérience au sein du groupe SAGA.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT DE NÉGRI, DIRECTEUR EXÉCUTIF A.U. GROUP

Laurent de Négri: A.U. Group travaille à vos côtés en tant que courtier depuis plusieurs années sur la sécurisation de votre poste clients, pouvez-vous détailler vos activités en Afrique de l'ouest?

Michaël Lelièvre: SAGA CTL (Commission de transport et logistique) est un acteur majeur sur le marché. Il fait partie de la division transport et logistique du Groupe Bolloré. Aujourd'hui, l'Afrique de l'Ouest constitue pour SAGA CTL une destination phare et un levier de croissance important. Nous y développons notre activité sur l'ensemble de la chaîne logistique: le *general cargo* classique (maritime, aérien), les plis et colis Express, la logistique en amont, mais aussi le *project cargo* lié le plus souvent aux chantiers de mise en place ou de rénovation de raffineries, de mines, de carrières ou de centrales énergétiques. Mais il peut aussi s'agir de projets liés au tourisme (complexes hôteliers...), ou aux loisirs (stades...). Ces projets, souvent complexes, exigent des équipements lourds, des moyens de levage, des autorisations de transport locales, et une ingénierie au sol adaptée que le groupe a l'habitude de déployer en Afrique de l'ouest. Nous travaillons en partenariat avec la division Bolloré Africa Logistics, qui dispose également localement de sites d'entreposage, de moyens de manutention, d'acheminement par route et voies ferrées ainsi que de concessions portuaires et ferroviaires.

Quels sont les principaux risques que vous avez identifiés dans le cadre de ces activités?

Les risques majeurs interviennent essentiellement à 4 niveaux: l'acheminement, les relations commerciales, l'instabilité politique et le transfert de devises. Les infrastructures en Afrique de l'Ouest ne permettent pas toujours l'acheminement de produits lourds, et l'état des routes constitue un facteur de risque impor-

tant dans notre activité. Mais c'est justement un avantage compétitif pour nous, du fait de l'expertise du groupe en la matière.

Le risque d'impayés est un point important à prendre en compte et il est parfois difficile d'avoir des garanties sur les clients en local de la part des assureurs. Le recouvrement peut également s'avérer long et délicat dans certaines situations.

L'instabilité politique est un fait avéré sur le continent africain et peut générer des problèmes directs ou indirects chez nos clients. Nous avons l'exemple récent d'un client, acteur majeur de l'industrie minière, qui a dû suspendre son activité du jour au lendemain suite à une décision gouvernementale relative à son autorisation d'exploitation.

Le contrôle de la sortie des devises ou les dévaluations monétaires constituent aussi un risque non négligeable pour notre activité.

Ces risques sont-ils plus prononcés dans certains pays?

De manière générale, les périodes électorales présentent un risque plus important. Il faut également rester particulièrement vigilants vis-à-vis des pays qui imposent un plus fort contrôle des changes comme le Nigéria ou l'Angola.



Les périodes électorales présentent un risque plus important



Quelles solutions avez-vous mis en œuvre pour vous garantir contre ces risques ?

Nous nous appuyons sur un double dispositif qui comprend d'une part notre réseau local, notre connaissance et notre expérience du terrain, d'autre part un contrat d'assurance-crédit avec Euler Hermes. Nous disposons de 25 délégués commerciaux présents en Afrique de l'Ouest qui sont un maillon essentiel dans la gestion du risque. Cette présence en local nous permet d'entretenir au plus près la relation commerciale avec nos clients, d'intervenir directement si nécessaire sur le recouvrement et de disposer des informations sur la situation réelle de nos partenaires. Ces données viennent compléter celles de l'assureur, le sécurisent sur les encours et facilitent l'obtention des lignes de crédit. Dans cette logique de partage de l'information, nous organisons des visites clients sur le terrain avec les arbitres de l'assureur. Le fait d'avoir des entités opérationnelles sur place qui investissent fortement en Afrique nous aide également à gérer au mieux les questions de transferts de devises.

Est-ce que pour vous l'Afrique de l'Ouest constitue un réel potentiel de développement économique pour les entreprises françaises ?

La croissance économique annuelle à travers l'Afrique avoisine les 5 % par an depuis quelque temps. C'est le continent avec le plus fort taux de développement identifié dans les prochaines années. Les entreprises françaises doivent pouvoir jouer un rôle majeur dans cette croissance. Le potentiel du continent est donc indéniable même s'il n'est pas sans risque. Il est important que les assureurs crédit jouent le jeu et développent des solutions sur mesure adaptées au continent africain pour les entreprises françaises qui veulent y exporter et s'y implanter.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite exporter vers l'Afrique de l'Ouest ?

Pour commencer, la meilleure option est de développer ses exportations vers un ou plusieurs pays en garantissant ses activités avec un contrat d'assurance crédit. Contrairement à ce que l'on peut penser, il est possible d'avoir des solutions d'assurance crédit sur l'Afrique et il faut l'envisager avant de se lancer. Le deuxième conseil est de s'associer à un partenaire commercial présent localement quitte à partager ses marges mais qui permet aussi de sécuriser les encaissements et de réduire les risques. De préférence, le choix du partenaire doit porter sur un acteur reconnu et implanté depuis longtemps sur place. ●

LE POINT DE VUE DE...



LOUISE VAN CAUWENBERGH
COUNTRY AND SECTOR RISK ANALYST CREDENDO GROUP

Le risque de non-paiement à court-terme : coup de projecteur sur 4 pays

Le Sénégal. En 2012, le Sénégal a connu un processus d'alternance démocratique sans heurt. Cependant, le mécontentement populaire face au chômage, au coût de la vie et au système de protection sociale reste une source de tensions. La croissance du PIB devrait enregistrer une hausse à 4,6 % en 2014, dynamisée par un environnement international moins sombre, des investissements d'infrastructure et un regain d'activité minière. En revanche, les déficiences du secteur énergétique continueront à peser sur les finances publiques et la compétitivité. Le Sénégal, qui a émis des euro-obligations en 2013 à hauteur de 500 millions USD, assorties d'une échéance de 10 ans et d'un rendement nominal de 9,21 %, suscite certaines craintes quant à la soutenabilité de sa dette à long terme. À court terme, l'assouplissement progressif de la politique monétaire américaine devrait accroître le coût de financement externe. La contraction des entrées de capitaux prévue en 2014 pourrait générer un déficit de financement du déficit courant qui a atteint 7,1 % du PIB en 2013. Cependant, aucune difficulté de paiement immédiate n'est attendue grâce aux réserves de change dont dispose le pays. De plus, le Sénégal fait partie de la zone du franc CFA. Il bénéficie ainsi d'une garantie de convertibilité

en euro du Trésor français et d'une politique monétaire stable. Voilà qui atténue le risque de transfert à court terme et donc le risque de non-paiement causé par un manque de devises dans le pays.

La Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire se remet d'une longue période de stagnation économique et de conflit politique entre 2000 et 2011. L'environnement sociopolitique et sécuritaire s'est considérablement amélioré depuis la crise postélectorale du début 2011 qui a conduit le pays à l'effondrement économique et provoqué la mort de 3 000 personnes au moins. Plusieurs difficultés subsistent puisque le processus de réconciliation politique et ethnique ne progresse pas. Néanmoins, à court terme, il n'est pas prévu de pénurie de devises. En effet, la Côte d'Ivoire a une position saine de liquidité expliquée en partie par son adhésion à la zone CFA. Ses ressources à court terme sont plus que deux fois supérieures à sa dette extérieure à court terme et le déficit de son compte-courant est relativement limité, équivalent à 1,8 % du PIB en 2013. En 2014, la croissance du PIB devrait atteindre 8,2 % et la balance devrait afficher un excédent. La Côte d'Ivoire a accès au financement international, mais pendant la crise post-électorale de 2011, le

pays s'est retrouvé en défaut de paiement de son euro-obligation 2032 et a déclaré un moratoire général de paiement. Dès 2013, la Côte d'Ivoire a repris le paiement des arriérés. L'euro-obligation 2032 a été restructurée et les coupons ne devaient pas être payés avant début 2015. Vu le montant des remboursements du solde de la dette extérieure en cours, les finances publiques pourraient être mises sous pression. Néanmoins, l'émission d'une euro-obligation de 500 millions USD prévue en 2014 et assortie d'une échéance de 10 ans devrait allonger l'échéance de la dette globale et améliorer la liquidité à court terme mais mettrait à nouveau à mal la soutenabilité de la dette à moyen et long termes. De plus, la réduction des mesures de stimulation monétaire décidée par les USA entraînera certainement une hausse des coûts de l'emprunt pour la Côte d'Ivoire.

Le Ghana. Le Ghana a une position de liquidité saine, mais les indicateurs se sont détériorés tout au long de 2013 en raison d'une pression budgétaire croissante. La hausse des salaires du secteur public et la chute des prix de l'or pèsent lourdement sur le budget, comme l'augmentation des charges d'intérêt et les arriérés de la dette publique. C'est pourquoi le Ghana devrait à nouveau afficher un déficit budgétaire à deux chiffres en 2013 (10 % du PIB). La facture salariale représente actuellement près de 70 % des recettes budgétaires. Le déficit du compte-courant devrait atteindre près de 12 %

du PIB en 2013, traduisant la diminution des prix de l'or et du cacao et des importations liées aux investissements publics. Vu la stagnation des prix des matières premières, qui conditionnent en grande partie les recettes publiques et d'exportation, on peut s'attendre à ce que la position financière délicate du gouvernement se prolonge jusqu'au premier semestre 2014. La croissance devrait donc se limiter à 6,1 % en 2014 contre 7,9 % en 2013. Le niveau actuel des réserves de change est assez bas, tout juste en dessous du seuil de 3 mois de couverture des importations. Les autorités ont imposé des contrôles de capitaux dans le but de limiter la pression sur les réserves de change et la monnaie locale, le cedi, qui a perdu plus de 25 % en valeur par rapport au dollar américain en 2013. Des mesures telles que le gel des salaires du secteur public ou la suppression des subventions aux carburants pourraient accroître le risque de protestation. De manière générale, les perspectives économiques à moyen et long termes demeurent tout de même positives.

Le Nigeria. Plus important producteur de pétrole du continent africain, le Nigeria a affiché en 2013, pour la 10^e année consécutive, un compte-courant en excédent (3,1 % du PIB). La dette à court terme ne représente que 20 % des vastes réserves de devises du pays qui équivalent à 4,8 mois d'importations. La croissance devrait être supérieure à 7 % en 2014, poussée par le secteur non-pétrolier

(construction et infrastructure). Malgré la liquidité importante, le climat d'insécurité demeure. L'insurrection menée au nord par le mouvement Boko Haram constitue un risque majeur de déstabilisation. Depuis la mise en place d'une stratégie militaire oppressive à l'encontre de ce mouvement, les attaques se sont intensifiées et répandues. Elles tendent à viser les forces de sécurité, les sites religieux et les infrastructures publiques, mais n'épargnent ni le secteur des télécommunications, ni les banques, ni les ressortissants étrangers. Le Nigeria exporte plus de 2 millions de barils de pétrole par jour, un volume qui pourrait même doubler si la corruption, l'incertitude réglementaire et le vol de pétrole étaient éradiqués. La Loi *Petroleum Industry Bill* entendait accroître la transparence et les recettes, mais elle est bloquée au parlement depuis des années car boycottée par des officiels de premier rang qui bénéficient largement du système opaque actuel. En outre, le parti pouvoir PDP s'est récemment désintégré et les déserteurs ont rejoint le nouveau parti d'opposition, l'APC. Les deux fractions sont opposées selon des critères géographiques et religieux, ce qui accentue le risque de violence politique à l'approche des élections. Enfin, le recours aux emprunts extérieurs deviendra plus coûteux et le Nigeria pourrait connaître une fuite de capitaux car la réduction graduelle du programme d'assouplissement quantitatif des USA (*Quantitative easing*) devrait pousser les taux d'intérêt mondiaux à la hausse.