

## INVESTIR EN AFRIQUE : PIEGE OU OPPORTUNITE ?

L'on entend souvent dire que, notre petite île étant devenue trop exigüe, la prochaine phase du développement économique de l'île Maurice sera en Afrique, continent à qui est promis une forte croissance pour les décennies à venir.

Mais les entreprises mauriciennes sont-elles prêtes à relever le challenge ? Sont-elles équipées, ont-elles les moyens pour affronter l'Afrique et ses nombreux pièges ? Ont-elles une stratégie africaine et des services clairement identifiés ?

Lorsque l'on essaie de faire le bilan des sociétés mauriciennes qui ont investi dans des projets importants hors de Maurice, force est de constater que leur succès a été très relatif jusqu'ici. Hormis Air Mauritius, qui a dû, de par la nature de son activité, s'implanter dans de nombreux pays et ne doit sa survie qu'aux capitaux de l'Etat, les sociétés mauriciennes ayant réussi à l'étranger et, en particulier, en Afrique, se comptent sur les doigts d'une main.

J'ai beaucoup travaillé avec l'Afrique au cours de ma carrière professionnelle. D'abord en entreprise, pendant plus de dix ans, lorsque j'étais le Directeur Juridique Afrique (« Downstream ») de deux groupes pétroliers américains. Ensuite, en tant qu'Avocat au Barreau de Paris ces treize dernières années, période pendant laquelle j'ai été amené à fournir mon assistance à de nombreuses sociétés ayant des activités en Afrique, y compris des compagnies mauriciennes implantées - ou soucieuses de s'implanter - sur ce continent.

Les entreprises qui ont réussi à tirer leur épingle du jeu sont peu nombreuses. Les échecs, en revanche, sont connus et cuisants. Afin de ne vexer personne, je n'en citerai aucun ici, mais je ne peux m'empêcher de m'interroger sur ces contre-performances et leurs raisons profondes.

Ce qui me frappe, tout d'abord, depuis que je travaille avec des mauriciens à l'international, c'est ce que j'appellerais une certaine naïveté, due probablement à un manque d'expérience ou une expérience limitée hors du pays. Il ne faut pas, pourtant, s'en étonner et mon propos ne se veut nullement critique. Le succès de l'île Maurice jusqu'ici, dont il faut bien reconnaître qu'il est tout à fait remarquable, a été un succès surtout local, qui a été rendu possible grâce à un partenariat public-privé de grande qualité, lequel est souvent cité comme un modèle par les observateurs étrangers.

Ce succès a commencé à voir le jour à partir de 1982 et a été amplifié par les gouvernements qui se sont succédés et qui, depuis, ont, grosso modo, poursuivi une politique de type libéral. Les mesures prises au fil des années ont eu pour effet de permettre à l'économie mauricienne de décoller, puis de se consolider grâce, d'une part, aux entreprises mauriciennes qui ont pu ainsi améliorer leurs performances, produire de la richesse et créer des emplois, et grâce, d'autre part, aux investissements étrangers, que les pouvoirs publics ont eu l'intelligence d'attirer à Maurice à travers des mesures propices à leur développement et à celui de notre pays.

Cependant, dès lors qu'une entreprise décide d'aller voir ailleurs, loin de ses bases d'origine, tout devient différent.

En Afrique, quatre conditions au moins doivent être réunies pour avoir une chance de réussir :

- ne pas se tromper de pays ;
- ne pas se tromper de partenaire - si l'on doit en choisir un ;
- avoir un projet bien ficelé et bien préparé;
- ne pas se tromper de conseil juridique.

### **Ne pas se tromper de pays**

Dès lors qu'une entreprise décide d'investir hors de ses frontières, le choix du pays d'accueil devient prépondérant. Ce principe est encore plus vrai en Afrique qu'ailleurs.

Pour dire les choses simplement, le Gabon et le Ghana, ce n'est pas la même chose.

Le Zimbabwe et la Tanzanie, ce n'est pas la même chose.

Le Cameroun et le Rwanda, ce n'est pas la même chose.

En d'autres mots, dès lors que l'on cherche à faire son entrée dans un pays étranger, surtout un pays africain, il ne faut pas se tromper de pays. La « due diligence » de l'arrivant ne doit pas porter simplement sur des problèmes financiers et comptables. Elle doit commencer par le pays lui-même, c'est à dire son histoire, sa constitution, son peuple, ses composantes tribales, ses coutumes, ses dirigeants, sa situation politique, économique et sociale, son administration, sa fiscalité, son droit du travail, son système judiciaire, son mode de gouvernance. Rien ne peut être pris pour acquis. Les règles du jeu hors de Maurice ne sont pas les mêmes qu'à Maurice, les réseaux ne sont pas les mêmes, les modes de résolution des problèmes non plus. Toute entreprise qui veut faire son entrée dans un nouveau pays doit donc s'assurer qu'elle y sera la bienvenue et qu'elle pourra opérer dans un cadre légal et un environnement fiable, sans être constamment harcelée par des opérateurs véreux, à l'affût d'une vache à lait étrangère.

Cette première vérité, je n'ai pas toujours le sentiment que les entrepreneurs mauriciens en ont pris la pleine mesure.

Comment expliquer autrement le choix de certains pays et les investissements récents qui y ont été faits ?

Comment expliquer autrement le fait que ces investissements aient rapidement tourné au désastre ?

Les mauriciens ne sont pas moins intelligents que d'autres, au contraire. Mais ils sont souvent enclins à faire confiance et à privilégier l'aspect financier des affaires. Parfois trop. Parfois à leur détriment.

A tel point qu'il n'est pas toujours facile pour leurs conseils de se faire entendre lorsque ces derniers essaient de leur ouvrir les yeux, de les mettre en garde, et de leur recommander de mieux se protéger, notamment sur le plan juridique, avant d'aller de l'avant et de réaliser des investissements importants à plusieurs milliers de kilomètres de leur base d'origine. Les entrepreneurs mauriciens, comme les autres, ont leurs habitudes. Il est d'autant moins aisé de changer leur mode de fonctionnement que leur succès, localement, est incontestable.

### **Ne pas se tromper de partenaire**

Peut-on, doit-on, avoir un partenaire local lorsqu'on veut entrer dans un nouveau pays, africain de surcroît ?

Différentes écoles de pensée existent en la matière.

ExxonMobil, mon ancien employeur, n'aimait pas les joint-ventures. Je crois savoir que la politique du groupe, aujourd'hui encore, est de se passer de partenaire local pour autant que faire se peut. Il y a quelque mérite à cette politique. C'est bien connu, on n'est jamais si bien servi que par soi-même et il vaut bien mieux rester libre et indépendant, surtout si on en a les moyens. Mais tout le monde n'est pas ExxonMobil. Tout le monde n'a pas la taille, les moyens, la solidité financière d'ExxonMobil.

Le CIAN, le Conseil Français des Investisseurs en Afrique<sup>1</sup>, recommande aux petites et moyennes entreprises de réfléchir à deux fois avant d'investir seules en Afrique. Le Comité de Direction de cette organisation patronale française, qui est composé d'experts reconnus du continent africain, estime en effet que les petites et moyennes entreprises ont davantage intérêt à accompagner de très grandes entreprises déjà implantées sur place, plutôt que de tenter l'aventure en solitaire. Faute de quoi, surtout dans un pays qu'elles connaissent mal et dont les règles de gouvernance laissent souvent à désirer, elles pourraient se retrouver rapidement en difficulté. Cette position est empreinte de sagesse. Car, dans nombre de pays africains, l'étranger n'est pas toujours le bienvenu et les locaux ne lui veulent pas que du bien. Pour pouvoir tenir lorsque les temps sont durs, il est bon alors de pouvoir avoir l'appui d'une très grande entreprise.

Et puis, il y a ceux qui n'en démordent pas : l'entrée dans le pays étranger doit se faire avec un partenaire local ou ne pas se faire. Lorsque l'entreprise choisit cette option, le choix du partenaire devient alors crucial. Car si l'on se trompe de partenaire, des complications de toutes sortes sont presque immédiates. La rupture devient alors inévitable et peut être très onéreuse.

Mais, comment définir, comment choisir le « bon » partenaire<sup>2</sup> ?

---

<sup>1</sup> Le CIAN, association loi 1901, rassemble principalement les entreprises industrielles et de services, grands groupes ou PME-PMI, investies en Afrique. Ses sociétés membres génèrent ensemble près de 80% de l'activité économique française en Afrique.

<sup>2</sup> Je souris encore en pensant à cet investisseur mauricien qui, arrivant dans un pays étranger pour la première fois en compagnie de son futur partenaire, avait été impressionné par le fait que ce dernier, qu'il connaissait peu, puisse passer l'immigration et la douane plus rapidement que les autres passagers, grâce à une agence locale venue l'accueillir. Il y avait vu un signe de pouvoir et de richesse, alors même que ce type de service est très courant en Afrique et est fréquemment utilisé par les entreprises

Réponse d'un spécialiste de l'Afrique, que j'ai interrogé récemment :

Il s'agit, me dit-il, de trouver le bon équilibre "between a partner who has political capital and one who is 'too close' to the authorities. Whenever I go into a new country, I meet dozens of potential partners. Everyone pretends to be 'intimately' connected to the relevant political authorities. Most of this is just smoke and air, but it's often hard to discern if you don't know the local context. Then, you narrow down to the guys who really are well connected, but it's hard to distinguish which ones operate above board. Either way, finding a local partner with strong political weight is "incontournable" if you want to get things done and survive – the trick is in finding 'des gens de confiance'.

Je me permets trois recommandations.

La première est que lorsque le nouvel arrivant a pour objectif de créer un business *ex nihilo*, il est évidemment préférable d'avoir un partenaire local, faute de quoi il se heurtera d'entrée à la réalité africaine et risque de se décourager rapidement. Pour gérer les relations avec les pouvoirs publics, l'inertie des administrations, l'obtention de permis divers et variés, le dédouanement de matériel (et les demandes de bakchich qui vont avec) etc, il est bon d'avoir un partenaire local. Pour ma part, le conseil que je donne à mes clients est toujours le même : « ne payez pas car, si vous payez une fois, vous prenez rendez-vous pour la fois d'après... ».

La deuxième recommandation, c'est qu'il vaut mieux éviter de s'associer à une agence étatique ou paraétatique. Les dirigeants de ces organismes sont souvent nommés par le pouvoir politique et sont rarement de grande valeur ajoutée pour le nouvel arrivant. Non seulement parce qu'ils n'ont pas de « culture business », mais aussi – et surtout – parce qu'ils sont le plus souvent beaucoup plus soucieux de se servir que de servir. Il est difficile, à partir de là, de pouvoir travailler dans un climat de confiance mutuelle, susceptible de permettre à l'étranger de s'implanter dans le pays d'accueil et au business de prospérer.

Enfin, il est préférable d'éviter de s'associer avec des « personnes politiquement exposées » qui, du fait de leurs fonctions passées ou présentes dans la haute fonction publique, ou de leurs liens avec une personne exerçant une telle fonction, sont susceptibles d'être impliquées, directement ou indirectement, dans la corruption qui, comme chacun sait, est rampante en Afrique.

### **La Nécessité d'une Préparation Rigoureuse**

Des 25 années passées en entreprise, j'ai retenu une leçon essentielle: la réussite d'un projet réside dans sa préparation. Qu'il s'agisse d'une acquisition ou d'une cession, d'une fusion ou d'une joint-venture, à l'international ou non, en Afrique ou ailleurs, le mot clé est : P-R-E-P-A-R-A-T-I-O-N.

A l'international, les sommes investies sont importantes. Parce qu'elles le sont, l'on n'est jamais suffisamment rigoureux, jamais suffisamment prévoyant, jamais suffisamment préparé. Le diable se trouve dans les détails. Il est donc de l'intérêt du client de prendre le temps nécessaire pour travailler ces détails et essayer de prévoir un maximum de choses, y compris les conditions d'une sortie éventuelle.

En tant qu'avocat, j'essaie depuis treize ans de partager cet acquis avec mes clients et de les convaincre que c'est dans la préparation que réside la clé du succès hors de leurs frontières. Si j'ai cru bon d'écrire cet article, c'est, notamment, parce que je n'ai pas le sentiment d'avoir toujours été entendu. J'ai pu constater en effet que le corollaire de cette tendance naturelle qu'ont les mauriciens à faire confiance, c'est un manque de rigueur et une préparation insuffisante eu égard à leurs ambitions et aux sommes investies.

Dès lors qu'il s'agit d'acquérir un business existant, en totalité ou en partie, l'exercice connu sous le nom de « due diligence » est de rigueur. Ce travail doit être exhaustif. En d'autres mots, il ne doit pas se limiter à la vérification des actifs du bilan et de la bonne tenue – ou non – des comptes de la société cible. Il doit en couvrir tous les aspects. Outre le pays et le partenaire, comme on l'a vu plus haut, il doit couvrir les aspects comptables, juridiques, fiscaux, financiers, sociaux, environnementaux etc, et ne rien laisser au hasard.

L'objectif de toute due diligence est simple : une fois payé le prix des actions ou des parts sociales, l'acquéreur ne doit pas avoir de surprise dans la phase « post-acquisition ». L'acquéreur ne doit surtout pas découvrir par la suite des engagements hors bilan dissimulés et être confronté à des réclamations extravagantes et imprévues, sans que les parties aient prévu à leurs accords des clauses contractuelles spécifiques pour régler celles-ci, garanties à l'appui.

C'est dire si une bonne préparation est importante à de multiples niveaux.

C'est dire aussi si la rédaction de documents juridiques clairs, précis et détaillés, l'est tout autant.

### **Ne pas se tromper de Conseil Juridique**

« Trompez-vous dans le choix de votre conseil juridique et/ou de votre notaire et vous vous retrouverez face à votre premier escroc », dis-je souvent à mes amis mauriciens.

Ces derniers, surtout ceux qui ont tendance à considérer les honoraires comme une dépense inutile plutôt qu'un investissement nécessaire, accueillent souvent cette mise en garde avec scepticisme, persuadés qu'ils sont que je leur raconte des salades et qu'ils auraient à payer deux fois s'ils avaient à retenir les services de deux avocats, l'un dans le pays d'accueil et l'autre, mauricien ou autre, qui serait chargé, notamment, de donner des instructions au premier. Il faut « éviter les doublons », me répondent-ils, pensant pouvoir ainsi réaliser des économies.

Certains se mordent les doigts aujourd'hui de n'avoir pas écouté le conseil.

Car, raisonner comme ils le font, c'est être « penny wise and pound foolish ». C'est aussi faire preuve de beaucoup de naïveté et mal connaître l'Afrique.

L'Afrique est un continent particulier. Du nord au sud et d'est en ouest, les avocats et notaires ripoux sont légion. On ne peut donc pas entrer dans un pays africain comme on entre dans un pays européen. Dans les pays de l'Union Européenne, la règle de droit existe, les avocats sont tenus par un strict code de déontologie, le système judiciaire fonctionne pratiquement partout.

En Afrique, la règle de droit est souvent bafouée, beaucoup avocats et de notaires sont peu scrupuleux, avec, de surcroît, une expérience internationale limitée. Quant aux tribunaux, il vaut mieux les éviter, d'autant que les juges africains travaillent le plus souvent dans des conditions déplorables, touchent des salaires dérisoires, sont souvent corrompus et aux ordres du pouvoir politique.

Aussi est-il indispensable pour l'entreprise qui veut entrer dans un nouveau pays africain de faire preuve de beaucoup de rigueur dans la préparation de son projet, notamment au niveau de la rédaction et de la négociation des documents juridiques, qu'il s'agisse du Memorandum of Understanding initial, du contrat définitif, du pacte d'actionnaires et/ou des documents annexes. J'ai eu l'occasion de constater ces dernières années que l'importance de cet aspect des choses est souvent sous-estimée par les entrepreneurs mauriciens.

Dans un dossier récent, dont j'ai eu à connaître à partir du moment où les choses avaient tourné au vinaigre entre mon client mauricien et son partenaire africain, j'ai demandé au client de me fournir une copie du pacte d'actionnaires. Grande fût ma surprise lorsque je me rendis compte que personne, en interne, ne savait si le pacte avait été signé ou non. S'il l'avait été, personne, en tout cas, au sein de l'entreprise, n'en avait copie !

Dans un autre dossier, dont j'ai eu à connaître dans les mêmes conditions, les parties s'étaient engagées dans une joint-venture à 50/50. L'accord verbal des parties prévoyait donc que toutes les décisions seraient prises à l'unanimité. Problème : il avait été prévu que la présidence du Conseil d'Administration de la société créée par les deux associés pour la réalisation du projet serait confiée au partenaire. Or, les statuts de la même société, auxquels personne n'avait prêté grande attention, prévoyaient qu'en cas d'égalité de voix au sein du Conseil, la voix du Président serait prépondérante, ce qui, de facto, donnait la majorité au partenaire.

L'on voit bien, à travers les deux exemples ci-dessus, combien est important l'aspect juridique des choses dans un projet international et, de ce fait, le choix d'une bonne équipe juridique.

J'écris « équipe juridique » à dessein. Car il est très difficile pour le/la responsable juridique de l'entreprise, quelle que soit sa formation, sa compétence et sa force de travail, de pouvoir gérer seul(e) un projet international important. En partie par manque de temps. Mais en partie aussi par manque d'expérience. Pour dire les choses un peu différemment, je me réjouis de voir la fonction de juriste d'entreprise prendre de l'essor à Maurice. C'est là une évolution indispensable, qu'il faut poursuivre et encourager. Mais il ne suffit pas d'avoir été nommé(e) responsable juridique de tel ou tel groupe deux ou trois ans après avoir terminé ses études de droit pour pouvoir, du jour au lendemain, prétendre maîtriser les aspects complexes des cessions, acquisitions et autres joint-ventures. Il est bon alors de pouvoir compter sur - et être accompagné par - un conseil expérimenté, surtout si la cible se trouve sur un continent aussi retord et redoutable que l'Afrique.

## **Conclusion**

Investir en Afrique: est-ce alors une opportunité ou un piège pour les entreprises mauriciennes ?

Le spécialiste cité plus haut m'écrivait récemment que "companies going into Africa need to be ready to play the long game, to invest the time and resources required to successfully get off the ground and maintain operations, knowing that Western timelines are not applicable and setbacks/delays are inevitable".

En clair, l'on ne peut, lorsqu'on investit en Afrique, « jouer petit bras », comme l'on dit. Tout investissement exige d'y consacrer les ressources nécessaires, internes et externes, humaines et financières. Tout investisseur doit être prêt à affronter du mauvais temps, s'il veut être présent sur ce continent sur la durée.

En Afrique, par temps d'orage, les très grandes entreprises sont beaucoup mieux loties que les autres. Car, lorsqu'elles sont harcelées, menacées, attaquées, notamment par des redressements fiscaux délirants ou des condamnations judiciaires fabriquées de toutes pièces, elles ont la taille critique pour se défendre et faire valoir leurs droits, si nécessaire au plus haut niveau. Elles peuvent, en outre, compter sur le soutien diplomatique de leur Ambassadeur ou Consul, ce qui facilite - et permet d'arranger - bien des choses. Tel n'est pas le cas des entreprises mauriciennes, qui ne peuvent compter que sur elles-mêmes et sont, de ce fait, beaucoup plus vulnérables.

A partir de là, chacun appréciera, chacun pourra se faire sa propre opinion et apporter sa propre réponse à la question posée.

Jean-François COLIN  
Avocat au Barreau de Paris  
164, rue du Faubourg Saint-Honoré  
75008 Paris  
Email : [jfcolin@dtmv.com](mailto:jfcolin@dtmv.com)

15 mai 2019