



# **EDITO**

**Par LACINE DIABY**Directeur de publication

### LA GOUVERNANCE EN PANNE DANS NOS ENTREPRISES ÉTATIQUES!

La gouvernance d'entreprise fait référence à la manière dont les entreprises sont gouvernées. Elle identifie qui a le pouvoir et la responsabilité et prend les décisions en entreprise. La gouvernance d'entreprise regroupe donc l'ensemble des règles, contrôles, politiques et résolutions mis en place pour orienter la vie de l'entreprise. Il s'agit essentiellement d'une boîte à outils qui permet à la direction et au conseil d'administration de relever plus efficacement les défis liés à la gestion d'une entreprise. Celle-ci garantit que les entreprises disposent de processus décisionnels et de contrôles appropriés afin que les intérêts de toutes les parties prenantes soient protégés.

Une bonne gouvernance d'entreprise permet de :

- 1) Assurer l'intégrité et le comportement éthique dans l'entreprise tout en minimisant les gaspillages, la corruption, les risques et la mauvaise gestion ;
- **2)** Veiller à ce que le conseil d'administration possède suffisamment de compétences et d'autorité pour examiner et remettre en question les performances et les actions de la direction et de fournir une surveillance et des conseils à la direction ;
- **3)** Assurer une totale transparence dans la diffusion de l'information en entreprise et plus particulièrement de l'information financière ;
- **4)** Tenir compte et d'équilibrer les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris celles envers lesquelles l'entreprise a des obligations légales, contractuelles, sociales et axées sur le marché, ainsi que des parties prenantes non-actionnaires, y compris les employés, les investisseurs, les créanciers, les fournisseurs, les communautés locales, les clients, et les décideurs politiques.

En Côte d'Ivoire, la notion de gouvernance d'entreprise fait défaut dans la plupart des entreprises appartenant partiellement ou totalement à l'Etat. Le défaut de gouvernance est justement à la base des manquements graves constatés en 2021 à la tête de certaines sociétés comme l'Agence de Gestion Foncière (AGEF), la Nouvelle Pharmacie de la Santé Publique (NPSP), l'Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGEDI), l'Autorité de Régulation de Télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI), le Fond d'Entretien Routier (FER)...

La faiblesse des organes de gouvernance au sein de ces organisations a conduit à des abus et des détournements de fonds sociaux qui porteraient sur plusieurs dizaines voire centaines de milliards de francs CFA. Des dirigeants avec des pouvoirs étendus profitant de la faiblesse ou de l'absence de contrôle auraient détourné des biens et des fonds qui leur étaient confiés. Ces détourneurs avaient accès légalement aux actifs et aux avoirs de leur société mais ceux-ci auraient



été ensuite utilisés à des fins non prévues. Cette forme de criminalité à col blanc est devenue désormais un sport national.

Dès lors, la question qui se pose à nos gouvernants est simple : que faire pour réduire voire éliminer les risques de détournement de biens et deniers sociaux dans nos organisations étatiques ? La réponse à cette question est tout aussi simple et s'articule autour des 10 points suivants :

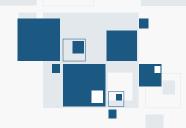
- 1) Exploiter tous les rapports d'audit qui ont établi la véracité des détournements de fonds sociaux pour engager, en plus de sanctions disciplinaires comme le licenciement, des poursuites judiciaires contre tous ceux qui ont été désignés dans ces rapports comme étant de potentiels détourneurs ;
- 2) Donner aux Présidents des Conseils d'Administration des sociétés étatiques des pouvoirs leur permettant d'exiger des comptes aux Directeurs Généraux ;
- 3) De même, faire des Conseils d'Administration de véritables organes de gouvernance avec les pouvoirs nécessaires pour mettre en place des outils spécifiques de contrôle ;
- 4) Recruter les Directeurs Généraux par appels à candidatures et non plus les recruter selon leur appartenance politique ou régionale ;
- **5)** Parallèlement au Conseils d'Administration, mettre en place un Conseil de Surveillance qui aura pour mission exclusive de contrôler la régularité et l'opportunité de la gestion de la société ;
- 6) Mettre également en place un Comité d'Investissement et de Trésorerie comprenant la Direction Générale, la Direction Financière, la Direction du Contrôle de Gestion, le PCA et des personnes extérieures à la société dont la mission sera de valider et autoriser tout investissement et toute dépense supérieurs à un montant prédéfini ;
- 7) Exiger 2 réunions budgétaires par an comme suit :
- Une réunion en novembre ou décembre pour faire le bilan de l'année qui se termine et déterminer les budgets de l'année à venir ;
- Une réunion en juin pour faire le bilan du premier semestre de l'année en cours et apporter des corrections aux budgets si nécessaire.
- Autoriser le Conseil d'Administration sous l'autorité de son Président à mettre en place un cadre dénommé « POUVOIRS ET AUTORITES » qui déterminerait en toute transparence toutes les relations de pouvoirs et d'autorités au sein des sociétés ;
- **9)** Relativement au point ci-dessus, mettre en place un cadre de Reporting mensuel comme suit :
- Reporting des Directions Opérationnelles vers les Directions Générales;
- Reporting des Directions Générales vers les Présidents des Conseils d'Administration.
- 10) Publier tous les ans dans « Fraternité Matin » les comptes des sociétés.

Une conjugaison de ces 10 éléments contribuera (nous en sommes convaincus) à instaurer plus de discipline et de transparence dans la gouvernance de nos entreprises publiques.



### **SOMMAIRE**

- 02 EDITO
- 04 SOMMAIRE
- 05 ENQUÊTE
- 15 IL A DIT...
- 18 INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
- 23 EXPRESSO
- 24 FOCUS ECO
- 27 **DECRYPTAGE**
- 31 TUTO
- 33 BOITE À OUTILS
- 35 FICHE MÉTIER
- 37 VOCABGENX















eux milliards de personnes, soit plus de 61% de la population active dans le monde, gagnent leur vie dans l'économie informelle. Cette situation est encore plus remarquable dans les économies émergentes et en voie de développement. Selon la Banque Mondiale, l'économie informelle représente plus de 70 % de l'emploi total dans ces pays et contribue pratiquement au tiers de leur PIB.

En Afrique notamment dans la partie subsaharienne, le secteur informel occupe une place clé dans la plupart des économies. Sa contribution au PIB s'échelonne entre 25 et 65 % et il représente entre 30 et 90 % de l'emploi non agricole. Commerçants, artisans, couturiers, ferrailleurs, mécaniciens, plombiers, maçons, chauffeurs de taxis, etc..., sont autant d'activités qui prospèrent sous le sceau de l'informalité.

Cette économie de l'ombre, comme d'aucuns la qualifie, a la particularité d'échapper à tout contrôle légale. Une situation qui prive les Etats d'importantes ressources fiscales pour faire face aux nombreux défis de développement (infrastructures, santé, éducation, etc.).

Comprendre et maitriser les dynamiques du secteur informel est donc une nécessité pour les politiques et les états afin de réaliser la transformation structurelle des économies. Comment y parvenir ? Quelles mesures de politiques publiques mettre en œuvre pour migrer vers des économies plus formelles ?

Ce mois-ci, le Felis porte pour vous un coup de projecteur sur cette économie de l'ombre qui cache d'énormes potentialités et des réalités souvent très complexes.





### QU'EST-CE QUE LE SECTEUR INFORMEL?

Employé pour la première fois en 1972 dans un rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'emploi au Kenya, l'expression « secteur informel » a fait l'objet de multiples approches définitionnelles.

D'après les normes internationales adoptées par l'OIT en 1993 lors de la 15eme Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST), le secteur informel se définit comme un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Il s'agit d'un sous-ensemble d'entreprises individuelles qui ne constituent pas une personne morale distincte des personnes auxquelles elles appartiennent. Ces unités ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division du travail et du capital en tant que facteurs de production. Les relations d'emploi, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les liens de parenté ou les relations

personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme.

Trois caractéristiques fondamentales distinguent les unités économiques du secteur informel :

- Le non-enregistrement des entreprises
- La propriété des entreprises indissociable du patrimoine des individus
- Le non tenu d'une comptabilité répondant aux normes officielles

Ces unités économiques échappent donc à tout prélèvement légal (fiscal ou social). Toutefois, il convient de dissocier ce secteur de la contrebande ou de l'économie souterraine. Bien que la frontière entre ces dernières soit très mince. Les activités qui prospèrent dans l'informel sont en général les mêmes que celles du secteur formel. Il est également très rare de trouver des opérateurs totalement inconnus d'une autorité légale.

### **AUX ORIGINES DE L'INFORMALITÉ EN AFRIQUE**

Le boom du secteur informel en Afrique subsaharienne date de la décennie 80 marquée par le début de la crise économique et la mise du continent africain en proie à des difficultés sous administration du F.M.I. et de la Banque Mondiale.

L'adoption et la mise en œuvre des politiques d'ajustement structurelle (réduction des salaires, diminution des effectifs de la Fonction publique, privatisation des entreprises d'État...) ont contribué à réduire les opportunités d'emploi dans le secteur formel.

Le développement d'activités informelles était donc une question de survie pour beaucoup de populations. Depuis lors, le poids de l'informel n'a cessé de croitre dans les économies africaines. Véritable amortisseur social, ce secteur permet d'absorber le chômage urbain grandissant dans la plupart des pays.

En outre, la baisse sans cesse du pouvoir d'achat dans nos économies pousse des salariés exerçant dans le secteur formel à rechercher des revenus complémentaires en développant des activités dans le secteur informel. Autant de facteurs qui alimentent l'informalité sur le continent.

### SECTEUR INFORMEL, UNE RÉALITÉ COMPLEXE

Les unités économiques du secteur informelle se caractérisent par une grande diversité, notamment au niveau de leur taille, de leurs principaux secteurs d'activité, de leur degré de conformité aux lois et réglementations en vigueur et de leur productivité. On peut ainsi distinguer dans les pays africains un « petit informel » et un « gros informel ». Cette réalité est confirmée par l'étude « les entreprises informels de l'Afrique de l'ouest francophone » realisée par Nancy Benjamin et Ahmadou Aly Mbaye avec l'appui de l'AFD et de la Banque Mondiale.



### Le petit informel

Les unités économiques sont de petite taille et l'auto-emploi y est prédominant. Il s'agit en général de microentreprises de moins de cinq personnes. Elles sont rarement reconnues auprès des autorités fiscales. Toutefois, quelques-unes d'entre elles sont enregistrées auprès des collectivités locales et du ministère du commerce où elles s'acquittent de certaines taxes. Ces opérateurs ne bénéficient d'aucun accès au crédit bancaire en raison du manque de documentation comptable et financière. Ils recourent pour la plupart aux marchés de crédit non officiels ou aux tontines.

Ces unités économiques sont essentiellement concentrées dans les secteurs du commerce de détail, de l'artisanat, de la restauration et du transport. Ce sont des petits commerçants, des artisans, des couturiers, des mécaniciens, des plombiers, des maçons, des chauffeurs de taxis ou minicars,

etc. Exerçant des métiers souvent appris sur le tas, ces personnes offrent des biens et services destinés en général aux populations à faible revenu. Le résultat économique dans ces unités est également très faible. Il se limite souvent au minimum de subsistance des travailleurs.



### Le gros informel

En termes de taille, de volume de ventes et d'autres indicateurs de mesure du niveau d'activité, les entreprises du gros informelle ne diffèrent presque pas de celles du secteur formel. En outre, elles emploient au moins cinq salariés et sont pour la plupart enregistrées au registre de commerce et bien connues des autorités. Toutefois, elles continuent à sous déclarer leurs activités ou ne le font même pas.

Dans leur méthode de gestion et leur structure organisationnelle, ces entreprises présentent de grandes similitudes avec celles du petit informel. Elles ne tiennent pas de comptabilité sincère. En outre, un seul individu contrôle toutes les fonctions principales (ressources humaines, comptabilité, finance, marketing, etc.), par opposition aux entreprises formelles qui ont des départements distincts pour chaque activité. Le patrimoine et les ressources des propriétaires ne sont pas clairement distincts de ceux de l'entreprise. Par ailleurs, ces entreprises sont fragiles dans la mesure où le propriétaire peut les dissoudre à tout moment notamment en cas de conflit avec les autorités

fiscales. Ce sous-secteur regroupe pour l'essentiel des activités dans le commerce, les services et l'industrie.

Au-delà de cette hétérogénéité, le secteur informel entretient également des relations avec le monde formel. Il n'est pas rare de voir des entreprises du secteur formel sous-traiter des marchés avec des acteurs informels. C'est très souvent le cas dans le domaine du BTP. Dans le secteur des télécoms, les opérateurs de téléphonie mobile s'appuient également sur les petits vendeurs de rues informels pour distribuer leurs produits et services (cartes SIM, services Mobile Money, etc.). Au niveau du commerce, il existe le phénomène des vendeurs ambulants qui exercent au service de certaines marques. Ils sillonnent les rues des grandes villes (marchés, arrêts de bus, etc.) pour proposer directement les produits aux populations.

Toutes ces facettes du secteur l'informel sont à appréhender pour élaborer des politiques économiques efficaces. C'est d'ailleurs de toutes ces interactions que découle le poids de ce secteur sur le continent.



### LE SECTEUR INFORMEL DANS LES ÉCONOMIES AFRICAINES



'Afrique subsaharienne est une des régions du monde où le poids de l'économie informelle est le plus important. Selon la Banque Mondiale, la production informelle représentait 36% du PIB de la région entre 2010 et 2018 contre 22% dans la région Moyen orient-Afrique du nord, 29 % en Asie du Sud et 35 % en Amérique Latine et au Caraïbes. Seule la région Europe-Asie centrale présente la même tendance que la zone subsaharienne.

Toutefois, la réalité de l'informel varie d'une économie à une autres sur le continent. Dans les pays à faible revenu, le secteur informel équivaut en moyenne à 40% du PIB tandis qu'il se limite à environ 35% dans les pays à revenu intermédiaire. Les pays les plus touchés par le phénomène sont les pays exportateurs de pétrole où le poids de l'informel peut atteindre 50% du PIB.

Dans des pays tels que l'Île Maurice, l'Afrique du Sud ou encore la Namibie, la part de l'économie informelle dans le PIB varie entre 20 et 25 %, tandis que dans d'autres pays comme le Bénin, la Tanzanie ou le Nigéria, elle tourne autour de 50 à 65 %. L'économie la plus ancrée dans l'informalité est celle du Nigéria avec une part d'environ 65 % dans le PIB.

En zone UEMOA, le poids de l'informel se situe entre 20 et 50% du PIB. Les pays où règne le plus ce phénomène sont le Bénin, le Mali et le Sénégal avec une contribution de plus 40 % au PIB. En Côte d'Ivoire, les activités de l'ombre pèsent pour environ 40 % au PIB.

### LE SECTEUR INFORMEL EN CÔTE D'IVOIRE

Le secteur informel joue un rôle prépondérant dans l'économie de la Côte d'Ivoire. En effet, ce secteur contribue à environ 40% au produit intérieur brut (PIB) et à plus 80% à la création d'emplois. Par ailleurs, les résultats de l'Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel réalisée en 2017 (ERI-ESI 2017) ont mis en relief un total de 2 275 023 unités de production informelles (UPI) dont 56,6% sont commerciales, 23,1% sont dans le domaine des services et 20,3% sont industrielles), avec 3 250 741 personnes en emploi, engagées dans des activités informelles. Quant à la valeur ajoutée générée par les UPI, en 2017, elle est estimée à 3 210,3 Milliards de FCFA, dont 1 740,6 Milliards pour le commerce et 847,5 Milliards pour les services. Le chiffre d'affaires annuel global des UPI était estimé à 13 354,2 Milliards de Francs CFA en 2017.



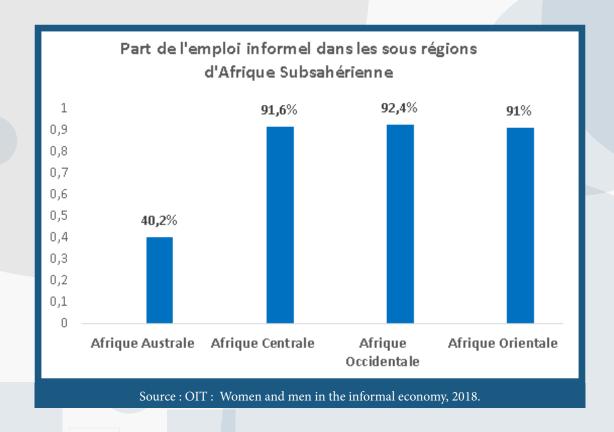
### SECTEUR INFORMEL OU LA PROMESSE D'UN EMPLOI POUR TOUS

n l'absence d'opportunités suffisante dans le secteur formel, les activités informelles constituent la principale alternative pour un grand nombre de personnes qui vivraient sinon dans la pauvreté.

Selon les enquêtes de l'OIT, l'emploi informel est la principale source d'emploi en Afrique, représentant 85,8 % de l'emploi total et 71,9 % de l'emploi hors agriculture. En zone subsaharienne, ces taux se fixent respectivement à 89,2% et 76,8%. L'Afrique occidentale est la zone qui compte le taux le plus élevé de travailleurs informels : 92,4% de la main d'œuvre active. Dans des pays comme le Burkina Faso, le Bénin ou la Côte d'Ivoire, l'emploi informel représente plus de 90% de l'emploi total.



L'Afrique du Sud (34%) et le Cap Vert (46,5%) sont les pays qui présentent les proportions d'emplois informels les plus bas sur le continent.



Ces travailleurs sont en majorité des entrepreneurs à leur propre compte. Essentiellement analphabètes ou sous diplômés, ils arrivent à s'assumer grâce aux métiers exercés dans l'informel. Travaillant souvent

7j/7, sans congé ni sécurité sociale, ces personnes occupent des emplois vulnérables aux chocs économiques à l'image de la crise actuelle causée par la Covid-19.





### LE SECTEUR INFORMEL À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

Si l'Afrique subsaharienne n'a pas enregistré des taux d'infection au coronavirus (Covid-19) aussi élevés que d'autres régions du monde, les conséquences économiques de la pandémie ont en revanche été sévères. Les mesures de confinement ainsi que les restrictions en matière de commerce et de voyages, l'instauration de couvre-feu, l'interdiction des rassemblements et d'autres mesures contraignantes ont eu de graves répercutions sur les travailleurs et les entreprises notamment ceux du secteur informel.

Ces populations, qui vivent pour la plupart du gain quotidien, ont dû suspendre leurs activités afin de se conformer aux dispositions étatiques visant à endiguer la maladie. Couper de leur unique source de revenu et ne bénéficiant d'aucune protection sociale, beaucoup d'entre eux ont vu diminuer de façon drastique leur moyen de subsistance. Les secteurs d'activités les plus touchés sont ceux de la restauration, le commerce de détail et international, les métiers de l'art et du spectacle, etc.

En outre, les mesures de licenciement, de chômage temporaire et de réduction de revenu effectuées dans le secteur formel ont reversé des milliers de personnes dans le secteur informel.

Selon une étude réalisée par la Banque Mondiale dans 41 pays d'Afrique subsaharienne, la pandémie de Covid-19 a eu un impact majeur sur les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire et le capital humain. Les pertes d'emploi sont massives,

en particulier dans les zones urbaines et pour les travailleuses. Les mesures de confinement strictes imposées dans la plupart des pays ont sévèrement perturbé l'activités économique et, malgré quelques signes de redressement, l'emploi reste en deçà des niveaux d'avant la pandémie.

Au Kenya, au Nigéria et en Ethiopie, près d'une entreprise familiale sur trois a fermé ses portes au début de la pandémie. Au Gabon, au Soudan du Sud, au Malawi, en Ouganda, au Mali, à Madagascar et en Zambie, les revenus ont diminué pour plus de 70 % dans les entreprises familiales. Le revenu agricole a également chuté en raison de la baisse des prix des produits agricoles, de la fermeture des marchés hebdomadaires et des restrictions liées au transport.

En Côte d'Ivoire, une étude de l'Institut National de la Statistique (INS) indique que 94% des Unités de Production Informelles (UPI) estiment que la crise sanitaire a fortement affecté leurs activités. Au mois de mars 2020, l'ensemble des agrégats économiques des entreprises étaient en baisse par rapport à leurs niveaux en février. Ainsi, la production des UPI industrielles a chuté de 85%, les bénéfices de 84% et les commandes des clients de 81%. De même, l'on a enregistré une croissance négative du chiffre d'affaires mensuel (-79%). Au niveau de la main d'œuvre, au total 420 275 UPI sont concernées par les licenciements/mise au chômage d'employés pour 1 296 734 emplois perdus; soit une perte totale d'emplois estimée à 39%.



Conscients des répercussions économiques et sociales de la pandemie sur le secteur informel, plusieurs gouvernements ont adopté des mesures visant non seulement à protéger les moyens d'existence de la population, mais aussi à soutenir les entreprises. A cet effet, l'Etat ivoirien a mis sur pied un fond d'appui de 100 milliards de francs CFA en vue

de venir en aide aux acteurs informels éprouvés par la pandémie.

Toutefois, cette situation révèle une fois de plus la fragilité des économies assis sur l'informel. Réduire le niveau d'informalité est plus qu'une urgence sur le continent.

### VERS UNE NÉCESSITÉ DE FORMALISATION

La prédominance du secteur informel, en plus de fragiliser les Etats, réduit leur capacité à générer de ressources internes pour financer la croissance et le développement. En effet, l'évasion fiscale occasionnée par les activités informelles constitue un véritable manque à gagner au sein des économies africaines. En outre, les entreprises de l'informel notamment du « gros informel » exercent une concurrence déloyale à celles du secteur formel. N'ayant aucune ou pas assez de charges fiscales, elles peuvent pratiquer des prix en deçà de ceux du marché officiel.

Réussir à mobiliser le potentiel de ce secteur demeure donc un enjeu majeur de développement sur le continent. Pour relever ce défi, quelques mesures de politiques sont à envisager :

### L'investissement dans le capital humain

Les efforts pour améliorer le capital humain sont indispensables pour réduire la prévalence vers le secteur informel. Selon les statistiques de l'OIT, il existe une corrélation négative entre l'informel et le niveau d'éducation en Afrique. Plus une personne est éduquée, moins elle a de chance de se trouver dans une activité informelle. Les travailleurs informels bien formés ont également plus de chance de trouver un emploi dans le secteur formel que ceux qui le sont moins. Par ailleurs, des politiques visant à offrir des formations complémentaires aux acteurs de l'informel sont nécessaires pour améliorer la productivité de leurs activités. Ces formations doivent s'axer sur le renforcement de leur savoir-faire et sur l'acquisition de nouvelles compétences notamment dans le domaine du management et l'entreprenariat. Bien

qualifiés et plus compétitifs, ces travailleurs pourront s'insérer plus aisément dans le circuit officiel.

### Le renforcement des institutions

Les lourdeurs administratives dans les processus d'enregistrement des entreprises et les procédures de déclaration fiscales ainsi que le manque de confiance aux autorités publics poussent de nombreux entrepreneurs à rester dans l'informel. Des réformes réglementaires et institutionnelles visant à rendre plus accessible et plus fluide ces opérations peuvent inciter davantage d'entreprises à s'identifier pour opérer de manière formelle. La digitalisation des processus est une solution à envisager par les Etats. Par ailleurs, les pouvoirs publics doivent travailler à améliorer la gestion des ressources publiques et à promouvoir une saine gouvernance en vue d'instaurer un climat de confiance auprès des acteurs privés (informel et formel).

#### Faciliter l'accès au financement

Selon des études de la Banque Mondiale et du FMI, l'accès aux financements et leur coût figurent parmi les principaux freins à la croissance des entreprises informelles. Ces dernières ont de réels besoins en financement pour développer et moderniser leurs activités. Cependant, elles sont incapables d'offrir les garanties nécessaires pour bénéficier de crédit auprès des établissement bancaires. Conscients de cette situation, plusieurs Etats ont mis en place des lignes de crédit visant à financer les acteurs informels notamment les femmes et les jeunes. En Côte d'Ivoire, il existe le fond d'appui aux femmes et des programmes de financement des jeunes entrepre-



neurs. Toutefois, il faudrait renforcer davantage ces fonds et veiller à une gestion équitable de l'octroi des financements.

### Sensibiliser les acteurs de l'informel

La sensibilisation est un élément fondamental pour inciter à un consentement volontaire à sortir de l'informel. Les autorités doivent éduquer les entreprises informelles sur les avantages d'un enregistrement officiel, fournir des informations sur la formalisation et les procédures à suivre, participer à des dialogues sociaux pour comprendre les problèmes urgents des acteurs informels et les impliquer dans la conception des politiques les concernant. La diffusion de messages sur les chaînes de radios et de télévisons ou l'organisation de forums d'échanges avec les organisations faitières du secteur informel sont autant de moyens pour concrétiser cette démarche.

### La politique de la « carotte » et du « bâton »

Les politiques publiques adressées au secteur informel doivent tenir compte de l'hétérogénéité de ce secteur. Les approches doivent différer selon qu'il s'agit d'une entreprise du gros informel ou du petit informel. Pour les entreprises du petit informel, les mesures à mettre en œuvre doivent privilégier le renforcement des capacités des microentreprises, en particulier en mettant à leur disposition de plus grandes facilités d'accès à la formation, au crédit et à différents services d'appui au secteur privé. Le but est d'aider ces acteurs à se formaliser progressivement.

Quant aux entreprises du gros informel qui décident d'échapper à l'impôt en partie ou en totalité, les mesures devraient viser à les identifier et leur faire respecter leurs obligations fiscales. Toutefois, il faudrait privilégier des régimes d'imposition simples assortis de mesures incitatives (exonération, accès à des services publics, etc.) afin d'améliorer le climat des affaires et conduire au respect volontaire de la réglementation fiscale.

Par ailleurs, la ferme implication des organismes publiques est indispensable pour la réussite des différentes politiques. Ceux-ci doivent faire preuve d'intégrité et se réserver de toutes formes de corruption et de complaisance dans l'exercice de leur fonction.

# EXEMPLES D'EXPANSION RÉUSSIE DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE : LE RWANDA

La comparaison des périodes 2010-14 et 1996-2000 montre que le Rwanda a considérablement réduit la taille de son secteur informel. Ces évolutions reflètent la transformation d'entreprises familiales en petites et moyennes entreprises (PME) formelles, résultat d'une politique active visant à créer un environnement économique propice à l'essor des PME, à supprimer les obstacles qui gênaient la formalisation et à renforcer les capacités de ces entreprises pour les rendre plus compétitives. Le Rwanda a réformé le droit du commerce, amélioré la réglementation pour faciliter l'accès au crédit et accéléré l'enregistrement des entreprises commerciales et des biens immobiliers. S'agissant des procédures de création d'une entreprise formelle, le Rwanda se classe devant les pays de l'OCDE.

Source: FMI, 2017



### **QUE RETENIR?**

e secteur informel occupe une place importante sur le continent africain. Il représente plus du tiers du PIB et génère des emplois pour la majorité de la population. Son incidence sur la pauvreté n'est plus à prouver. On peut même dire qu'il garantit la paix sociale face au déficit criard d'emplois dans le secteur formel.

Toutefois, la vulnérabilité des unités économiques informelles fragilise les économies africaines comme l'a prouvé la crise de Covid-19. De plus, l'absence de contrôle légal sur ce secteur réduit la force de mobilisation en ressources internes des Etats.

Bâtir des économies plus formelles constitue donc un énorme défi de développement pour l'Afrique. Pour y parvenir, les pouvoirs publics doivent aider les acteurs de l'informel à se formaliser progressivement à travers des politiques d'appui (accès au financement, formation, etc.) élaborées dans une approche participative. Des reformes sont également nécessaires pour adapter la législation fiscale à la réalité de l'informel.

Loin d'être une fatalité pour nos économies, le secteur informel peut servir de levier de développement pour améliorer de façon substantielle le quotidien de millions de populations sur le continent.





Sa parole dans les médias est très rare. Tidjane Thiam était le grand invité de l'économie RFI/Jeune Afrique dans l'émission « Éco d'ici éco d'ailleurs » du 2 décembre 2021. Le financier franco-ivoirien, comme à son habitude, a séduit par son franc parlé. Le Félis vous rapporte quelques mots de ses dires.

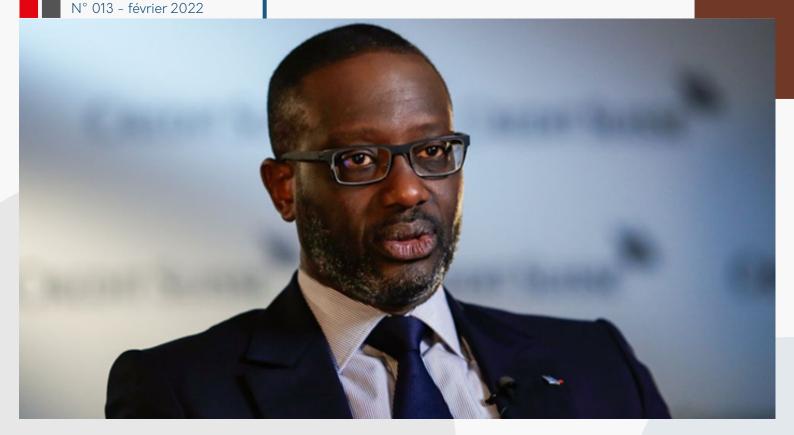
### Sur l'éducation

- « Pour moi un pays riche, c'est un pays qui a du capital intellectuel. La compétition économique mondiale est une compétition pour le capital intellectuel. Tout le reste est secondaire. Des matières premières dans votre sous-sol dont vous ne maitrisez pas la technologie nécessaire pour les extraire n'ont aucune valeur. Ma pauvre mère disait toujours : " investis dans ta tête, c'est la seule chose qui ira partout avec toi. Et si jamais on vous sépare, plus rien n'aura vraiment d'importance ". Elle avait un sens de l'humour extraordinaire. »
- « Jamais je ne dirais qu'il y a une recette pour le succès. En revanche, il y a des points communs entre ceux qui réussisse. Je n'ai jamais vu un pays réussir économiquement en négligeant d'investir dans l'éducation ou en sous investissant dans l'éducation. »

#### Sur les PME

- « La priorité no1 des gouvernements, c'est de s'occuper de leurs entreprises domestiques. Il n'y a pas une seule grande entreprise dans ce monde qui n'a pas été une PME un jour. Je peux multiplier les exemples : Bill Gate et Microsoft, Allen Zhang et WeChat en Chine, Monsieur Renault et ses frères (...). On a besoin de cela en Afrique. Ce qui fait l'influence des Etats Unis : c'est Microsoft, c'est Amazone, c'est Netflix... Ce n'est pas le gouvernement américain. »
- « Moi j'aime beaucoup le foot. Vous ne pouvez pas gagner le championnat si vous ne pouvez pas gagner à domicile (...). C'est une logique que j'applique à tous les domaines. Si on veut réussir à l'international, il faut d'abord prouver que là où on est le plus avantageux, c'est-à-dire chez soi, qu'on est capable de gagner. »





### Sur l'économie informelle

« Je n'aime vraiment pas le terme informel parce que c'est péjoratif. J'ai un grand respect pour le travail. La personne qui est cordonnier à Treichville et qui fait des chaussures, je refuse de l'appeler informel. C'est un chef d'entreprise. C'est un entrepreneur qui crée des emplois et il travaille tous les jours pour ses clients. »

### Sur la coopération bilatérale en Afrique

« L'Afrique a des capacités intellectuelles et humaines réelles. Ce qu'il faut faire, quand on veut traiter avec l'Afrique, c'est écouter les africains et voir comment on peut les aider à atteindre les objectifs qu'ils ce sont eux-mêmes fixés. »

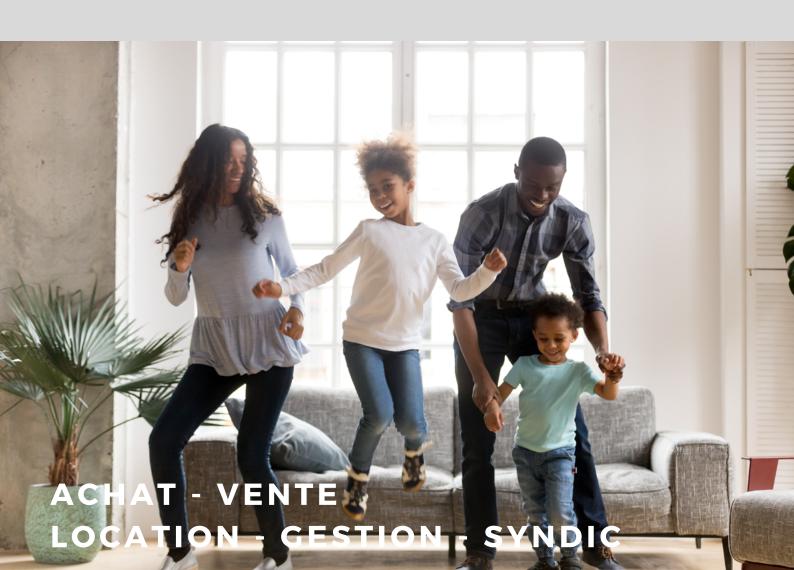




Solutions immobilières

Particulier, professionnel, vous êtes en face d'une problématique immobilière et vous ne savez pas quoi faire. Ne vous inquiétez pas.

### **NOUS AVONS LA SOLUTION**





# INTELLIGENCE ECONOMIQUE

GESTION DE L'E-RÉPUTATION, MAÎTRISER LES FORCES DU WEB

**Par Guy marcel KOUAKOU,**Directeur Stratégie et Développement de NS Consulting

a gestion de l'e-réputation représente un défi majeur pour toute organisation. De nos ijours, près de 80% des internautes se renseigne sur une entreprise ou un individu avant de solliciter ses services. Il va de soi que votre e-réputation impacte directement votre rentabilité. Mais qu'est-ce que l'e-réputation ? Comment la gérer et en tirer profit ? Nous vous répondons.





### Qu'est-ce que l'e-réputation?

L'e-réputation est l'image véhiculée ou subie par une entreprise, une marque ou une personne sur les différents supports numériques : réseaux sociaux, plateformes d'avis, moteurs de recherche, etc. C'est en d'autres termes l'image numérique d'une organisation ou d'une personne. Celle-ci résulte non seulement des informations que l'entreprise ou la personne partage avec son public, mais aussi du contenu généré par les internautes eux-mêmes. Appelée également opinion commune, l'e-réputation correspond à l'identité de l'entreprise associée à la perception que les internautes se font d'elle.

Elle se construit à partir d'un flot continu d'informations qui sont diffusées sur Internet, et dont certaines nous échappent. Ces contenus distillés via les canaux numériques peuvent impacter favorablement ou défavorablement votre notoriété. C'est pourquoi la gestion de l'e-réputation devient indispensable pour toute organisation qui se veut prospère.

### Quels les principaux vecteurs de l'e-réputation?

teurs dont notamment:

- Les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, Twitter ou encore YouTube, les réseaux sociaux sont l'un des principaux vecteurs de l'e-réputation. Avec plus de 2 milliards de connectés, ils se distinguent par la vitesse de partage de l'information et leur impact sur l'opinion public. Bien plus qu'à surveiller, ces plateformes sont un véritable tremplin qui permet aux entités de développer leur e-réputation.
- Les influenceurs : Avec l'explosion des réseaux sociaux, de nouveaux métiers ont vu le jour et parmi eux, les influenceurs. Il s'agit entre autres de personnes qui ont à leur actif, une grande communauté et, qui grâce à leur position, sont capables d'influencer les achats et habitudes de consommation des internautes.
- Les moteurs de recherche : Lorsque les internautes effectuent une recherche en ligne pour obtenir des informations sur une entreprise, ils passent obligatoirement par un moteur de recherche. Et, le positionnement en première page des résultats indique le degré de notoriété d'un service ou produit. 3.3 milliards de requêtes Google sont effectuées chaque jour dans le monde et Google détient à lui seul 91,5% des parts de marché. Cette suprématie des moteurs de recherche oblige donc les marques à les surveiller de près.

L'e-réputation se construit autour de plusieurs vec- **Les plateformes d'avis et forums** : Ce sont les lieux où les internautes s'échangent leurs impressions et avis au sujet des marques, produits et services.

> Ajouté à ces vecteurs nommés plus haut, nous pouvons également citer l'entreprise elle-même et ses employés, la concurrence, le bouche-à-oreille numérique, etc. La liste est loin d'être exhaustive. L'e-réputation est un concept volatil. Ce pourquoi, il est essentiel avant toute action, de procéder à un audit afin de déceler les différents acteurs susceptibles d'influencer votre image numérique.





### Quels sont les enjeux de l'e-réputation?

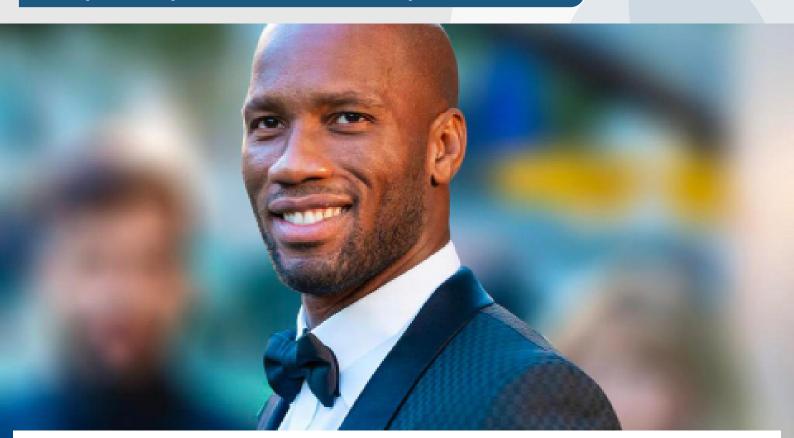
L'e-réputation est l'un des actifs incorporels clé des entreprises et des marques. Sa dégradation peut avoir des répercussions importantes sur leur performance. C'est elle qui les distingue de leurs concurrents et leur permet d'attirer et de fidéliser leur clientèle. C'est en quelque sorte leur "capital confiance". Si elle est altérée, les conséquences seront immédiates.

En parallèle, gérer votre e-réputation reviendra à modifier ce que les internautes pensent de vous et la façon dont ils vous perçoivent. Aujourd'hui, il est presque impossible de vendre un produit à une clientèle qui ne fait pas confiance à votre marque. Autrefois, lorsque les clients avaient une mauvaise expérience de l'utilisation d'un produit ou d'un service, ils ne pouvaient la partager qu'avec quelques

proches. Mais avec la démocratisation de la communication, les internautes ont désormais la possibilité de partager leurs impressions en ligne et influencer dans la même veine, des milliers, voire des millions d'internautes. Il est clair que l'arrivée d'internet a fait exploser la masse des informations échangées autant en quantité, qu'en vitesse. Et parler d'e-réputation revient à évoquer la somme des contenus qui sont diffusés : photos, vidéos, articles, commentaires, posts, etc. C'est tout un ensemble de signaux complexes qui analyse vos moindres faits et gestes.

Une image positive de votre marque peut influencer la décision d'un consommateur d'acheter votre produit ou service, tout comme une image négative peut susciter son aversion à votre égard.

### L'e-réputation pour les célébrités et les personnalités



Les célébrités et personnalités (artistes, hommes politiques, intellectuels, sportifs, etc.) en plus d'être des individus, sont aussi des marques personnelles. Elles sont vulnérables au même titre que les entreprises. Leurs moindres faits et gestes sont passés au crible par les internautes et médias. En plus de leur permettre de se faire connaître, internet reste aussi leur meilleur moyen de se faire repousser par l'opinion publique. Ce n'est pas non plus évident lorsque vous êtes le théâtre constant d'interactions. Développer l'image d'une personnalité ou d'une célébrité demande donc une attention très particulière. C'est la viralité de l'information ici qui est le plus marquant. Mais dans la majeure partie des cas, les personnalités ou célébrités se font accompagner par des professionnels pour gérer leur e-réputation.

### Pouvez-vous gérer vous-même votre e-réputation?

Pour maîtriser votre réputation, vous devez surveiller et agrémenter les vecteurs de réputation sur Internet. Ces vecteurs sont entre autres : les blogs, les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les sites d'avis, les plateformes vidéo, les fiches Google MyBusiness ou encore les forums en ligne. Ces différents canaux sont des lieux où la réputation est fortement influencée.

La première étape est de comprendre et saisir le concept de la réputation en ligne, d'en maîtriser tous les rouages, les tenants et les aboutissements. Pensez à bien définir votre image. Comment voulez-vous être perçus ? Quelle impression souhaitez-vous laisser à votre clientèle ?

Vous pouvez décider soit de passer par une agence spécialisée, soit effectuer vous-même une veille personnelle. Si vous décidez de le faire vous-même, il vous faudra réaliser un audit complet de votre réputation en ligne et étudier ce qui se raconte sur vous via les réseaux, moteurs de recherches et

autres plateformes. Il faudra ensuite trouver des solutions pour corriger votre réputation ou l'améliorer selon les résultats de votre audit.

Créez-vous une présence sur le web. Communiquez sur vos initiatives, vos réalisations et projets. Répondez aux avis qui vous sont laissés aussi bien positifs, que négatifs. Soyez au plus près de votre public, impliquez-le dans la vie de votre entreprise. Cela peut se faire de diverses manières : programmes de fidélisation, sondages, concours, etc. L'idée est de montrer à vos clients que vous êtes à leur écoute et qu'ils comptent pour vous.

Tout comme pour l'entreprise, un particulier peut également gérer son e-réputation. Il arrive quelquefois que la réputation du dirigeant soit liée à celle de son entreprise. Dans un tel cas, il faudra contrôler au maximum tout ce qui sera publié : textes, photos, vidéos, articles et tout autre contenu relatif à la société ou à lui-même.

### Comment faire face aux critiques négatives?

Donner une bonne réponse à un client qui vous a laissé une mauvaise critique peut transformer l'expérience de ce dernier et le fidéliser. Notez qu'un client mécontent restera client si le problème qu'il soulève est résolu rapidement et efficacement. En somme ce qu'il recherche, c'est une oreille attentive à sa préoccupation. Certains consommateurs iront même jusqu'à supprimer leurs commentaires né-

gatifs, s'ils sont satisfaits.

Environ 8 utilisateurs sur 10 vérifient les commentaires et avis sur une entreprise ou un produit avant de faire un achat important. Il est donc important de prendre en compte les mauvaises critiques et y répondre, d'encourager les clients à laisser des commentaires et de profiter des avis positifs pour vous rapprocher de votre public.

### Recourir aux outils de veille

L'e-réputation est très fragile. Il suffit qu'un client insatisfait laisse un mauvais avis ou un commentaire négatif sur vous pour entacher votre notoriété. Il est donc essentiel de vous tenir informé de ce que les gens disent de vous. Il existe pour ce faire un certain nombre d'outils de veille gratuits et payants que vous pouvez utiliser pour vous tester votre image et réaliser régulièrement des vérifications. Parmi ces

outils, nous pouvons citer : Google Alerts, sûrement le plus connu, Omgili, Webmii, Synthesio, Netvibes, etc. Certains de ces outils vous permettent également de suivre l'e-réputation de vos concurrents, à savoir vous inspirer de leurs bonnes pratiques et observer les mauvaises pour éviter, vous aussi, d'en faire.



### Pourquoi faire appel à une agence spécialisée ?

Lorsqu'une entreprise ou une personnalité ne dispose pas de ressources nécessaires pour gérer ses problématiques d'e-réputation, il est important, voire indispensable de faire appel à un spécialiste. À défaut d'engager un responsable de l'e-réputation, cette solution reste la plus idoine.

De mauvaises critiques, des avis négatifs, de mauvaises relations publiques, une mauvaise réputation, pourraient causer du tort à votre activité s'ils ne sont pas correctement gérés.

Une agence spécialisée dispose de l'expertise et des compétences nécessaires pour résoudre les problématiques inhérentes à votre situation. Elle saura prendre les mesures adéquates pour améliorer et développer votre e-notoriété. Amélioration de votre image de marque, gestion des avis négatifs, audit, suppression de contenus abusifs, veille constante, sont autant d'aides que peut vous apporter une agence spécialisée en e-réputation.



### Qu'en est-il de l'aspect juridique de l'e-réputation?

Engager des poursuites judiciaires pour faire supprimer du contenu qui nuit à l'e-réputation est souvent perçu comme une cause perdue. La rémanence de l'information sur internet et sa viralité en sont les causes principales.

Toujours est-il qu'il faut savoir qu'une entreprise ou une personne peut défendre son e-réputation devant les tribunaux. L'affaire semble fastidieuse, mais elle n'est pas impossible. Lorsqu'un contenu porte atteinte à votre image, il est important d'en analyser la teneur afin de savoir vers quelle juridiction vous tourner. Certains faits tels que la diffamation, l'injure peuvent faire l'objet de poursuites.

Cette protection de l'e-réputation fait appel à des domaines variés du droit, ce pourquoi vous pouvez faire appel à un cabinet spécialisé pour vous assister dans votre démarche juridique si le besoin se présente.



# EXPRESSO

### LA BRVM RÉALISE UNE EXCELLENTE ANNÉE BOURSIÈRE



En dépit de la crise sanitaire, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) a enregistré une performance "record" en 2021 avec 983 078 titres échangés en moyenne journalière et un montant de 2,9 milliards Fcfa transigés en moyenne par jour.

Au 31 Décembre, la capitalisation du marché des actions s'est établie à 6085,4 milliards de FCFA tandis que celle du marché des obligations a atteint 7247 milliards de FCFA, soit des hausses annuelles respectives de 39,33% et de 19,76%. Au total, la bourse a enregistré une capitalisation boursière globale de 13.332 milliards Fcfa soit une progression de 27,96% par rapport à l'an dernier.

Par ailleurs, l'indice BRVM 10, qui regroupe les dix plus grandes cotations de l'institution financière, a terminé l'année avec une hausse de 17,29 %. Le BRVM Composite, englobant l'ensemble des entreprises cotées, affiche quant à lui 202,28 points soit une progression de ±39,15 % par rapport à l'année 2020.

le felis Suivant la même tendance, le Dépositaire Central/Banque de Règlement (DC/BR) connaît également une hausse significative de ses activités. Celles-ci sont chiffrées, d'après la BRVM, à 13.830 milliards F CFA d'actifs sous conservation, en hausse de 26 % par rapport à 2020.

« Ces performances témoignent du moral solide des investisseurs et de la résilience de la BRVM dont l'attractivité reste intacte malgré la crise sanitaire. En 2021, la BRVM se classerait dans le trio de tête des grandes bourses africaines en matière de performance des indices », a indiqué la bourse.

Pour rappel, La BRVM est un institution financière spécialisée commune aux 8 pays de l'UEMOA. Elle participe à la mobilisation des ressources aussi bien auprès des institutions publiques que privées. Forts de 46 sociétés cotées et 95 lignes obligataires, la BRVM et le DC/BR jouent, depuis 25 ans, un rôle majeur dans le financement à long terme des économies de l'espace.

# FOCUS ECO

### Par Aboubacar KAMARA

### **BOLLORÉ AFRIQUE : DÉPART OU RETRAIT STRATÉGIQUE ?**



Est-ce juste la fin d'une histoire ou un autre coup de maître de Vincent Bolloré ? C'est la question que l'on se pose depuis le communiqué du groupe français notifiant la cession de Bolloré Africa Logistics, la branche phare de l'entreprise. Celle-ci est sur le point d'être rachetée par MSC, un autre géant de la logistique maritime. Cette annonce quelque peu inattendue ne manque pas de susciter le débat.

### De la rumeur à la confirmation du deal

Mois d'octobre 2021, un article apparu dans le quotidien français Le Monde diffuse l'information selon laquelle le groupe Bolloré serait prêt à céder ses activités de transports et de logistiques en Afrique. Il aurait mandaté la banque d'affaires Morgan Stanley pour sonder le marché et identifier de potentiels acquéreurs. L'information est aussitôt démentie par l'entreprise. Mais comme on le dit, il n'y a jamais de fumée sans feu, les choses ont fini par se confirmer.

Le 20 décembre 2021, dans un communiqué, le groupe Bolloré informe de l'ouverture de négociations exclusives avec le groupe italo-suisse Mediterranean Shipping Company (MSC) en vue du rachat de Bolloré Africa Logistics, pour une valeur d'entreprise de 5,7 milliards d'euros (nette des intérêts minoritaires). MSC a donc jusqu'au 31 mars pour effectuer les phases d'audit complémentaire et de négociations contractuelles, qui devront aboutir, le cas échéant à la remise d'une promesse d'achat.

Avec ce deal, c'est toute une page de son histoire africaine que le groupe Bolloré s'apprête à tourner. Cet empire bâtit depuis plus de 3 décennies regroupe des actifs dans 42 ports, des concessions dans 16 terminaux à conteneurs, 7 terminaux rouliers, 2 terminaux à bois, un terminal fluvial et trois concessions ferroviaires (Côte d'Ivoire, Cameroun et au Bénin). C'est donc une grosse prise pour le groupe MSC qui est déjà présent dans les ports de Lomé (Togo) et de San Pedro (Côte d'Ivoire).







### Les débats autour de cette vente

Qu'est-ce qui motive le groupe Bolloré à vendre ? Les spéculations sur la question sont multiples. Pour les spécialistes de la logistique, le moment n'a jamais été aussi favorable pour une vente. En effet, depuis la reprise des activités économiques début 2021, le secteur de la logistique connaît une croissance sans pareille. La demande et les coûts de fret sont en pleine flambés. Cette surchauffe a permis aux géants du secteur d'engranger d'importantes ressources. Tous désirent désormais investir pour développer une chaine logistique complète intégrant mer, terre et air, ce que justement Bolloré Africa Logistics possède. Dans un tel contexte, les potentiels acheteurs ne manquent pas. De quoi faire monter les enchères. Vincent Bolloré est un financier. Il a donc su flairer la bonne affaire.

Pour d'autres observateurs, l'homme d'affaire breton est un bon joueur. Il a choisi de sacrifier son trésor africain pour financer l'expansion de ses activités dans d'autres secteurs notamment les médias, son nouveau terrain de chasse. Par le passé, Bolloré n'a jamais hésité à se séparer de certaines de ses activités pour financer l'extension du groupe. Engager actuellement dans la reprise du groupe français Lagardère, Bolloré aura besoin de ressources pour concrétiser son dessein.

Le dernier avis et non des moindres, stipule que le milliardaire français, qui prend sa retraite ce 17 février 2022, fait juste le ménage avant de céder son fauteuil à son fils Cyrille. Les activités logistiques du groupe en Afrique, faut-il le rappeler, sont ces dernières années à l'origine de plusieurs démêlés judiciaires. Fin avril 2021, Vincent Bolloré était mis en examen en France pour « corruption d'agents étrangers dépositaires de l'autorité publique » dans le cadre des concessions portuaires obtenues à Lomé et Conakry. Malgré un plaider coupable, l'instruction judiciaire suit son cours et pourrait aboutir à une lourde amende. Enfin, quelles que soient les raisons de cette vente, une chose reste certaine, elle annonce un repositionnement du groupe Bolloré sur le continent africain.





### Que restera-t-il de Bolloré en Afrique ?

Ne vous méprenez pas. Malgré cette cession, Bolloré ne disparaitra pas du paysage économique africain. Loin de là. Le groupe y conservera une "présence importante" notamment via Canal+, leader de la télévision payante en Afrique francophone et Multichoice, numéro 1 du secteur dans les pays anglophones. Bolloré reste également actif dans le domaine du divertissement avec CanalOlympia, premier réseau intégré de salle de cinéma et de spectacle en Afrique ainsi que dans la fibre optique via sa filiale GVA (Group Vivendi Africa).

De plus, le groupe n'exclut pas la possibilité d'investir dans d'autres secteurs clés du continent en occurrence l'agriculture.



# DÉCRYPTAGE

### Par la rédaction

### CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LE GROUPE PARAMILITAIRE WAGNER



Un agent de sécurité privée russe appartenant à la protection rapprochée du président centrafricain Touadéra. (FLORENT VERGNES / AFP)

Appelé aussi « l'armée de l'ombre de la Russie », le nom Wagner anime l'actualité sur le continent depuis quelques mois. Qui sont ces combattants ? Quelles sont leurs actions en Afrique ? Possèdent-ils des connexions avec le Kremlin ? Le felis vous décrypte le sujet.

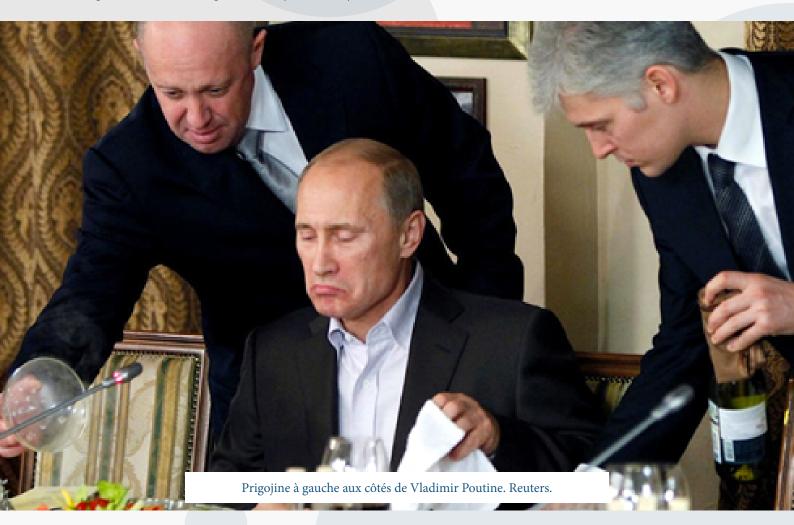


### Qu'est-ce que le groupe Wagner?

Wagner ou PMC Wagner est une société de sécurité privée russe. Créée en 2014 par Dimitri Outkin, un ancien officier des forces spéciales et du GRU (les services de renseignements militaires russes), ce groupe paramilitaire propose divers services de sécurité : la protection rapprochée de personnalités, la formation militaire, la vente d'armes, le conseil et le maintien de l'ordre. Wagner se révèle au monde avec son implication active dans les conflits en Ukraine et en Syrie. Ces combattants seront par la suite aperçus sur plusieurs autres fronts notamment en Afrique.

Selon plusieurs sources, si Wagner existe c'est bien grâce à un homme : Evguéni Prigojine surnommé "le cuisinier du Kremlin". Ce serait lui le financier du groupe. Cet oligarque russe qui a fait fortune dans la restauration de luxe possède aujourd'hui de nombreux contrats avec l'armée russe. L'homme d'affaires est également réputé très proche de Vladimir Poutine.

Pour la petite histoire, le nom Wagner vient de Outkine qui s'est lui-même surnommé ainsi en hommage à Richard Wagner, compositeur préféré d'Adolf Hitler.



### Les théâtres d'opérations de Wagner en Afrique

Le premier déploiement connu des combattants de Wagner sur le continent africain date de 2018 en Centrafrique. Il intervient dans le sillage d'un accord de coopération militaire entre Moscou et le Président Touadéra confronté à des rebellions armées. Selon les autorités russes, il s'agit de 535 agents affectés à la formation de l'armée centrafricaine. Cependant, de nombreuses sources sécuritaires évoquent plutôt 800 à 2000 mercenaires en action aux côtés des forces armées centrafricaines. Omniprésents dans la garde rapprochée des autorités du pays, ces combattants tiennent souvent les premiers rôles sur le théâtre des opérations. Rien avoir avec la force passive décrite par Moscou.



En Libye, même son de cloche. Le groupe opère au service du général Haftar, le chef de l'autoproclamée armée nationale libyenne. Il assure la protection des sites pétroliers et prend une part active dans les combats.

Wagner se signale également au Soudan au côté de l'ex-président Omar El Bechir et au Mozambique en 2019 dans lutte contre les terroristes d'Ansar Al Sunna, une branch de Daesh. Elle serait aussi active en Guinée, en Guinée-Bissau, à Madagascar, au Zimbabwe et en Angola. Au total, 9 pays africains portent déjà l'empreinte de Wagner. Le dernier pays qu'on pourrait ajouter à la liste est le Mali. En effet, de nombreuses sources confirment le déploiement d'éléments armés russes non identifiés sur le territoire malien. Tout porte à croire que ces hommes sont du groupe Wagner. Toutefois, les autorités du pays démentent une quelconque présence de Wagner dans le pays.

### La face sombre de Wagner

Le 31 mars 2021, un groupe d'experts indépendants de l'ONU produit un rapport où il s'inquiète de l'augmentation du recrutement et de l'utilisation d'entreprises militaires et de sécurité privées étrangères par le gouvernement centrafricain. Les experts dénoncent de graves violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire imputables aux militaires privés russes : « Exécutions sommaires, détentions arbitraires, tortures pendant les interrogations, disparitions forcées, déplacements forcés de populations civiles, ciblage indiscriminé d'installations civiles, violation du droit à la santé et attaques croissantes contre les acteurs humanitaires. »

En juillet 2018, ces hommes étaient déjà soupçonnés dans l'assassinat de trois journalistes russes qui enquêtaient dans le pays sur Wagner et ses liens avec les richesses minières.

En réponse à ces accusations, la société de sécurité privée « Sewa Security Services », présentée comme filiale de Wagner en Centrafrique, apporte un démenti catégorique. Dans une adresse à la radio RFI, elle nie tous les faits dont elle est accusée. Elle rejette également toute relation présumée avec le groupe Wagner.

### Wagner, outil d'influence russe?

Officiellement, Wagner n'existe pas en Russie où les sociétés privées militaires sont interdites (article 348 du code pénal). Toutefois, les activités du groupe prospèrent sous le silence des autorités. Un recruteur de Wagner, interviewé par la télévision France 24 en 2018 affirmait : « Le but d'une société militaire privé est de faire de l'argent. Ensuite, défendre l'intérêt d'un Etat, là où l'Etat ne peut pas faire usage de son armée régulière ». Wagner serait donc une main invisible du Kremlin pour promouvoir les intérêts russes dans des zones ciblés. Ainsi, plusieurs sociétés russes vont obtenir des licences d'exploitations minières dans les pays bénéficiant de soutien militaire.

En Centrafrique, la société Lobay Invest créée en 2017, obtient après la signature des accords militaires avec la Russie, une autorisation de reconnaissance minière. Au Soudan, les sociétés M-Finance, M-Invest et Meroe Gold détiennent plusieurs concessions minières dans le pays. Selon plusieurs sources, toutes ces sociétés possèdent des connexions avec des entreprises appartenant à Evgueni Prigojine.

Un autre objectif des armées privées et non des moindres est la promotion de l'hégémonie militaire russe. En effet, les réussites sur des fronts ou d'autres puissances tâtonnent, comme ce fut le cas en Centrafrique, sonne comme une démonstration de la suprématie russe sur l'échiquier militaire.





# Visez juste

Prenez une avance décisive sur vos concurrents

# Teligenx

Votre partenaire en Intelligence Economique

# TUTO

### LES CLEFS POUR RÉUSSIR UNE LEVÉE DE FONDS



La levée de fonds un moyen couramment utilisé par les entreprises, notamment les startups pour accélérer leur croissance. Mais réussir une levée n'est pas toujours évident. Cela pourrait même être qualifié d'un exploit. Comment convaincre des investisseurs à vous faire confiance et à croire en votre projet ? Découvrez-les clefs pour réussir dans ce tuto.

### 1. Proposez des projets à fort potentiel

Quel que soit son objet, l'objectif de la levée de fonds est de faire participer des investisseurs au capital de votre société. Le principe est simple, offrir à ces derniers, une garanti de plus-value à court ou à moyen terme. Car, il est clair que pour qu'un investisseur se risque à s'engager avec vous, il faudrait qu'il voie en votre proposition, la possibilité de réaliser un certain profit. Par conséquent, une levée de fonds a plus de chance de réussite lorsqu'il s'agit de projets à fort potentiel de développement sur une certaine période. Le projet que vous aurez à porter doit alors présenter de fortes perspectives de croissance de chiffre d'affaires ainsi qu'une bonne rentabilité.

### 2. Rassurez-vous de l'utilité de la levée de fonds

Une levée de fonds ne doit être envisagée que si elle nécessaire. Il est donc important pour l'entreprise ou l'entrepreneur de se poser les bonnes questions.

La levée de fonds est-elle indispensable à l'atteinte des objectifs ? A-t-il fait le tour des autres possibilités de financement (subvention, banques, ...) ? À quoi va servir les fonds obtenus ? De quelle somme a-t-il besoin ? Quels parts de son capital est-il prêt à céder ?

Bref, si vous décidez de vous lancer dans une levée de fonds, vous devez être persuadé de l'utilité de votre action. C'est cette conviction qui vous aidera à trouver les arguments pour convaincre des investisseurs.



### 3. Bien préparer votre projet et vos motivations

La levée de fonds est une opération qui prend du temps. C'est toute une succession d'étapes que vous aurez à suivre avant d'obtenir un résultat. Vous allez y consacrer non seulement des ressources, mais également de l'énergie. En moyenne, les candidats s'investissent sur une période pouvant aller de 6 mois à 1 an. Pour augmenter vos chances de réussite, vous devez donc minutieusement vous préparer.

Dans un premier temps, il est essentiel de bien définir votre projet et les objectifs que vous poursuivez.

Quelles sont les perspectives qu'il offre ? Quels sont les moyens que vous aurez à mettre à en œuvre ? Quels sont les résultats attendus ?

Dans le cadre du lancement d'un produit ou service, définissez avec la précision, la cible à atteindre. Comment allez-vous produire, commercialiser ? Ce sont autant de questions que vos futurs investisseurs auront à vous poser. Et avoir les bonnes réponses,

c'est disposer d'arguments solides pour les convaincre. Gardez à l'esprit qu'un projet bien préparé a plus de chances de réussir et de susciter de l'adhésion.

Quant à votre business plan, il sera d'une importance capitale dans votre démarche. Il doit être clair, concis, lisible et de nature à prouver que votre projet est fiable et viable.

Vous pouvez également y joindre ce que l'on appelle, l'executive summary, qui est une synthèse de la présentation des différents éléments du projet. Il se trouve généralement en première page du business plan et permet entre autres d'expliquer davantage votre projet et d'aider à sa compréhension. Enfin, ne prenez pas à la légère la préparation de votre pitch. Préparez-vous au mieux aux questions qui pourront vous être posées par les investisseurs.

### 4. Trouvez les bons investisseurs

Vers qui devez-vous vous tourner pour obtenir les fonds dont vous avez besoin ?

Sachez qu'un investisseur est jugé être le bon non pas seulement parce qu'il peut vous apporter des fonds, mais également parce qu'il dispose d'une expertise, un savoir-faire et éventuellement un réseau dont il pourrait vous faire bénéficier. Par ailleurs, celui-ci sera un potentiel prochain actionnaire. Il est donc primordial qu'autant vos ambitions et valeurs convergent dans le même sens. Le choix ne doit donc pas être fait à la légère.

N'hésitez pas à entrer en contact avec un maximum de personnes afin d'augmenter vos chances. Vous pouvez vous tourner vers des structures spécialisées dans l'accompagnement de création d'entreprise ou le financement d'entreprises existantes. Celles-ci peuvent vous être d'un grand support, car elles pourront vous aider à dénicher les fonds nécessaires à votre projet.





### LA PYRAMIDE DE MASLOW

### Par Laciné Diaby

Également appelée pyramide des besoins, la pyramide de Maslow est un outil de management performant. Elle permet de conceptualiser les besoins des individus. En pratique, les managers s'en servent pour comprendre non seulement les besoins de leurs employés, mais aussi ceux inhérents à leurs clients et prospects. Qu'est-ce que la pyramide de Maslow? Quelles applications de cet outil en entreprise? Tour de ces questions dans cet article.



### Qu'est-ce que la pyramide de Maslow?

Dans les années 1950, le psychologue Abraham Maslow a étudié et développée une théorie des besoins et de la motivation. Représentée sous une forme pyramidale, la pyramide de Maslow ou encore pyramide des besoins permet de hiérarchiser les besoins des individus. Selon l'auteur : « quelle que soit sa culture, une personne puise sa motivation dans cinq besoins qui sont hiérarchisés, chaque besoin non satisfait constituant une source de motivation potentielle. » Vu comme un outil d'analyse, cette théorie accompagne les managers dans leur gestion quotidienne. Dans les ressources humaines ou en marketing, elle est utilisée afin de comprendre respectivement les besoins des salariés et des clients et mettre en place des stratégies adéquates.

### Quelles sont les composantes de la pyramide de Maslow?

### Les besoins physiologiques

Il s'agit des besoins qui ont un lien direct avec la survie de l'individu. Concrètement, on parlera des besoins comme le fait de manger, boire, dormir, se reproduire, se vêtir. Pour la plupart des êtres humains, ces éléments sont accessibles. C'est l'intérêt accordé à leur accomplissement qui diffèrera d'une personne à une autre.

### Les besoins de sécurité

Ce deuxième pallier fait référence aux besoins de sécurité, d'être informé et de stabilité.

Les besoins de sécurité prennent en compte deux facteurs distincts, notamment :

- Le facteur subjectif : qui concerne la sécurité mentale d'une personne, ses craintes et peurs ;
- Le facteur objectif : qui fait référence à la sécurité physique.

### Les besoins d'appartenance

Les besoins de sécurité font ensuite place aux besoins d'affection et d'appartenance. Si un individu se sent particulièrement satisfait de son environnement et en sécurité, il éprouvera le besoin, voir le désir d'appartenir à un groupe, d'être reconnu



comme étant un membre à part entière de ce dernier, de donner de l'affection, d'être aimé, écouté et accepté.

### Les besoins d'estime

Les besoins d'estime quant à eux font référence aux besoins de considération, de réputation, de reconnaissance, de gloire, etc. Autrement dit, l'individu désire accomplir des choses et poser des actes qui lui vaudront le respect et la considération de ses pairs. Par exemple, un salarié s'adonnant à fond dans son travail souhaite obtenir la reconnaissance de ses responsables, ainsi que le respect de ses collègues.

### Les besoins d'accomplissement

Le dernier niveau de la pyramide de Maslow correspond aux besoins d'accomplissement. L'individu cherche à se réaliser, à exploiter et à mettre en valeur au maximum son potentiel. Selon la personne, ce besoin peut prendre différentes formes. Tandis que d'autres chercheront à atteindre un objectif personnel, certains voudront inventer, créer quelque chose. C'est en quelque sorte le sentiment qu'a un individu d'avoir accompli quelque chose dans sa vie.

### Les utilisations de la pyramide de Maslow

La pyramide de Maslow est couramment utilisée par les professionnels de la vente ou du marketing, mais aussi par les managers et les dirigeants. C'est surtout parce qu'elle permet de hiérarchiser les besoins des individus et de définir leurs motivations. Cet outil offre un modèle d'analyse pour comprendre et influencer les actions des individus.

Dans un département marketing, la pyramide de Maslow permettra de cerner avec clarté les besoins et les attentes du consommateur afin de pouvoir lui proposer une offre qui lui est relativement adaptée. Gérer des effectifs multiples revient à considérer différents niveaux de besoins professionnels. En effet, tous les salariés n'ont pas les mêmes besoins. Pour un manager, mettre en œuvre la pyramide de Maslow lui sera utile en ce sens qu'il pourra identifier les besoins de ses collaborateurs et surveiller leur niveau de satisfaction. Il sera plus à même de leur attribuer des objectifs différents, adaptés à la situation de chacun. Le salarié sera animé d'un sentiment de satisfaction et de reconnaissance. Quant au manager, c'est l'assurance d'un gain de productivité et d'efficacité au quotidien.

### Les limites de cette théorie

Sûrement l'une des théories de motivation les plus enseignées et les plus utilisées en management, la pyramide de Maslow a cependant des coquilles.

La théorie en question impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant. Toutefois, ce concept n'est pas valable pour tous les individus. Une personne, en fonction de son caractère et de sa personnalité, sera plus encline à satisfaire un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs. Dans le monde du travail, la notion de motivation est assez complexe et peut avoir de multiples autres sources. Alors, dans l'utilisation de la pyramide Maslow, pensez à l'optimiser et l'adapter à l'environnement de votre organisation ainsi qu'aux hommes qui y travaille.



# FICHE MÉTIER

### **BUSINESS ANALYST**

Par Judith KOUASSI,

Directeur des Opérations de Alternative Invest



Chargé d'assurer l'interface entre le service informatique et les départements opérationnels, le Business Analyst (BA) analyse et optimise les ressources de l'entreprise. Quelles sont les principales fonctions de ce professionnel ? Qui est-il au sein de l'entreprise ? Les réponses dans cette fiche métier.

- Qui est le Business Analyst?
- Quel est le profil du Business Analyst?
- Quelles sont les compétences du Business Analyst?
  - Quel est le salaire du Business Analyst?
  - Quelles sont ses perspectives d'évolution?



### Zui est le Business Analyst?

Également connu sous le nom d'analyste d'affaires ou consultant fonctionnel, le business analyst est un spécialiste des études de marché et des analyses financières. De manière régulière et continue, il effectue une étude structurelle du marché et un contrôle minutieux des mécanismes financiers et marketing de la société. Ce professionnel travaille avec les chiffres. Il aide l'entreprise à améliorer ses processus afin d'atteindre ses objectifs commerciaux. Pour y arriver, il procède à une analyse complète de tous les besoins de l'entreprise, à savoir ses moyens matériels, informatiques et financiers, ses ressources humaines ainsi que les stratégies apposées.

À la fois chef de projet, consultant en stratégie d'entreprise, ingénieur d'affaires, le BA interfère avec tous les services présents au sein de l'entreprise. Il agit tel un véritable chef d'orchestre.

Le plus souvent, on le retrouve au sein des grandes sociétés, des grands groupes ou dans les cabinets d'audits. Ses responsabilités, quant à elles, peuvent varier d'une entreprise à une autre.

### Zuel est le profil du Business Analyst?

Le métier de Business Analyst est un métier hautement technique. Le candidat idéal doit disposer d'un bac +5 avec une spécialisation en marketing, commerce, statistique, finance, économie ou autres spécialités semblables. Les profils issus des écoles de commerce ou des écoles d'ingénieurs sont les plus recherchés sur le marché de l'emploi.

### Quelles sont les compétences du Business Analyst?

- Bonne connaissance des outils CRM (Salesforce...)
- Excellentes connaissances des méthodes et outils de programmation
- Maitrise des outils de gestion de base de données
- Maîtrise des outils d'analyse et de reporting (Google Analytics, Omniture, Server Reporting Services...)
- Capacités d'analyse et de synthèse avancées
- Solides compétences en gestion de projet
- Excellentes connaissances des études quantitatives et qualitatives
- Connaissances du webmarketing technique (ROI, trafic, affiliation...)

- Bon relationnel et un grand sens du collaboratif
- Connaître parfaitement son entreprise, son positionnement et son organisation

### Zuel est le salaire du Business Analyst?

Plusieurs facteurs influencent le salaire. Le nombre d'années d'expérience ou la taille de l'entreprise sont autant d'aspects qui impactent le niveau de rémunération. Un business analyst junior peut gagner entre 400.000 F CFA -1.500.000 F CFA brut mensuel. Pour un business analyst confirmé, le salaire peut se situer entre 1.500.000 F CFA -3.000.000 F CFA brut mensuel

### Zuelles sont ses perspectives d'évolution?

Le business analyst, dans l'exercice de sa fonction, peut évoluer vers des postes tels que chef de projet, responsable des études, responsable planification, responsable des prévisions ou vers des fonctions de conseil stratégique.





Le terme de KPI est un acronyme issu de l'anglais, signifiant key performance indicator. En français, on parle d'indicateurs clés de performance (ICP).

Un indicateur de performance est un outil de gestion utilisé pour mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Il permet aussi de comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux de l'industrie (benchmarking).

L'analyse peut porter sur une action isolée ou sur un ensemble d'actions. Son but est d'identifier si les réalisations sont efficaces, de sorte que les objectifs précédemment établis soient atteints. Concrètement, un indicateur clé de performance est presque toujours un chiffre ou un pourcentage. Cet outil est un véritable bijou pour les gestionnaires et autres managers. Grâce aux KPI, vous travaillez en permanence avec des informations claires, ce qui est pratique pour développer votre stratégie.

### Pourquoi les KPI sont des données importantes?

Les KPI facilitent la communication au sein des équipes. Ils permettent au manager de rendre compte clairement des résultats de l'entreprise. Il peut évaluer la productivité de son organisation et suivre le rythme des efforts attribués à cette dernière. Avec ces références, l'organisation peut mieux cibler les pistes d'améliorations à apporter à son fonctionnement en vue d'atteindre ses objectifs de croissance.

Les KPI aident les équipes à mieux suivre les performances de l'entreprise. Tous les collaborateurs savent ainsi quelles orientations donner à leurs actions pour maintenir le cap vers les objectifs fixés. Etablir ces unités de mesure entretient également la cohésion au sein de l'organisation afin que tous les efforts soient portés vers le même but.



### Comment mettre en place des indicateurs clés de performance ?

### **Choisir les indicateurs**

Il est important de distinguer les indicateurs de résultats des indicateurs de suivi.

#### - Indicateur de résultats

Il exprime une réussite. Il est général relié à un objectif et permet d'apprécier si celui-ci est atteint ou pas. C'est un constat une fois que l'action est terminée.

#### - Indicateur de suivi

Il sert à piloter l'action. Il permet d'anticiper et de prendre des décisions avant de constater les résultats. C'est un levier d'action au service de l'atteinte de l'objectif.

Les indicateurs de suivi peuvent être déterminés avec la question suivante : " Quelles sont les mesures qui indiqueront que nous sommes en bonne voie pour atteindre l'objectif?"

### Préciser leur définition

Pour éviter toute approximation improductive, définir le mode de calcul et le périmètre de l'indicateur en sachant que le périmètre est étroitement lié à la finalité. Les calculs doivent être simples, fiables et incontestables.

### S'assurer qu'il répond à ces 5 critères

Pour assurer que vos indicateurs de performance soient appropriés à votre réalité, assurez-vous qu'ils répondent à ces cinq critères qui rappelle la pertinence des objectifs S.M.A.R.T.

- **Spécifique** : il doit identifier un objectif clair ;
- **Mesurable** : les données utilisées doivent être quantifiables ;
- **Réalisable** : les objectifs qui s'y référent doivent être atteignables ;
- **Pertinent** : il doit respecter la stratégie et la vision de l'entreprise ;
- Temporel : sa durée doit être définie.

# Indiquer les informations à collecter, les sources et les méthodes

Afin de produire les indicateurs, il est important d'identifier les informations nécessaires et déterminer leur mode de collecte.

Quelques exemples:

• Pour un site d'e-commerce, les informations peuvent être les conversions, les visites...

**Source**: Google Analytics.

• Pour des indicateurs liés à la performance commerciale, les informations comme le nombre de visites, le nombre de prospects, de nouveaux clients, d'offres...

Source: le CRM

 Pour des performances financières : marge brute, chiffre d'affaires...

**Source** : le logiciel de comptabilité ou l'ERP.

## La fréquence de production et le responsable de sa production

Autre point à définir, la périodicité de sortie des indicateurs. Est-ce une production mensuelle, trimestrielle, annuelle ou bien une mise à jour en continu? Cette question dépend des objectifs, de l'utilisation de l'indicateur et de la disponibilité des informations. La responsabilité peut être portée par un manager ou un service.

### Support de diffusion et destinataire(s)

Il s'agit de la mise à disposition de l'information ultime. Qui reçoit quoi et comment ? Ces paramètres doivent être clairement définis. Les indicateurs peuvent être accessibles directement en ligne via une interface sur une application dédiée, poussés périodiquement par email, etc.





### Quelques exemples d'indicateurs clés de performance

Voici quelques catégories d'indicateurs clés de performance attribuables à tous les secteurs d'activités confondus.

## Les indicateurs de performance commerciale (vente & marketing)

Ces indicateurs de performance ont pour mandat d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise. Ce type d'indicateurs de performance peut réunir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses se référant à votre stratégie commerciale telles que :

- Mesurer les revenus générés en fonction des chaines de production ;
- Calculer la productivité de vos chaînes de production ;
- Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos chaines de montage ;
- Estimer votre potentiel d'acquérir de nouvelles parts de marché;
- Identifier la concordance de vos produits/services et de son prix sur le marché.

### Les indicateurs de performance organisationnelle

Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production. Il est également possible de formuler des indicateurs de performance pour mettre en lumière des enjeux qui concernent la main-d'œuvre et permettre d'identifier des pistes d'améliorations impliquant la gestion de votre personnel :

- Taux d'absentéisme ;
- Coût d'intégration de nouveaux employés ;
- Niveau de performance ;
- Taux de roulement ;
- Etc.

# Les indicateurs de performance financière et comptable

En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier de votre organisation :

- Retour sur investissement ;
- Taux de rentabilité :
- Besoins en fonds de roulement ;
- Plan de trésorerie ;
- La gestion des comptes à recevoir ;
- Etc.

## Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique

Si vous êtes une entreprise qui utilise Internet et les médias sociaux dans sa stratégie de commercialisation, vous êtes probablement déjà familier avec ce type d'indicateurs de performance. Reste à savoir jusqu'à quel point vous les utilisez pour diagnostiquer vos résultats. Bien exploités, ces indicateurs de performance aident grandement à faire le pont entre les efforts investis pour la promotion numérique de vos produits et la performance de vos ventes. Ces mesures deviennent en quelque sorte la voix de votre marché cible en permettant de mettre en lumière différents comportements de votre audience et leur niveau d'engagement face à votre marque de commerce. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance retrouvés dans cette catégorie :

- Nombre de nouveaux visiteurs ;
- La durée moyenne d'une visite sur votre site Internet ;
- Volume de trafic au coût par clic ;
- Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne ;
- Nombre de paniers abandonnés ;
- Les produits les plus consultés ;
- Etc.

Rappelons que cette liste n'est pas exhaustive. On peut élaborer des KPI pour tous les domaines d'activités intervenant dans le fonctionnement d'une organisation : logistique, informatique, etc.





# Nous faisons parler vos données





BUSINESS INTELLIGENCE - DATA SCIENCE GOUVERNANCE DE DONNÉES - DATAWAREHOUSE

