

CAMEROONCEO

GRAND ENTRETIEN / INVESTISSEMENT

STEVE FOGUE DU LOGICIEL À LA PIERRE

Après Particeep, le pari immobilier de Douala.

MANAGEMENT

Trente jours
sans le fondateur

CYBERSÉCURITÉ

Un salarié part.
Qui garde la mémoire ?

DIASPORA

Investir au Cameroun
sans y vivre

DOUALA • CAMEROUN

DES
IDÉES
AUJOURD'HUI
UN IMPACT
DEMAIN

JABA

SPACE

TALENTS
INNOVATION
IMPACT
AFRIQUE

PEOPLE
IDEAS
SKILLS
STARTUPS
AFRICA

JABA SPACE

LE RETOUR D'UNE AMBITION MAJEURE

Un nouvel espace pour rassembler les talents, former, incubuer, créer et connecter. Depuis Douala, Jaba Space construit une plateforme d'innovation pensée pour le Cameroun, la CEMAC et l'Afrique francophone.



COMMUNITY



ACADEMY



INCUBATOR

STARTUP
STUDIO

LAB

CORPORATE
INNOVATION

CAPITAL



EVENTS

BUILD • LEARN • SHARE • EXECUTE • SCALE

Le futur hub de la tech, de l'innovation et des opportunités.

LE FONDATEUR N'EST PAS L'ENTREPRISE



Quatre étages loués sur neuf. C'est la situation que Steve Fogue annonce pour la Tour Ciel dans notre entretien. Le chiffre ramène une ambition à son épreuve décisive : faire fonctionner ce qui a été construit. Une inauguration ouvre un cycle. Elle ne démontre encore ni la solidité d'une organisation ni sa capacité à durer.

Nous savons célébrer les fondateurs. Nous parlons moins du moment où leur entreprise doit apprendre à se passer d'eux. Au Cameroun, le dirigeant demeure souvent le point de passage du client, de la banque, du fournisseur et de la moindre décision. Cette présence rassure. Elle peut aussi devenir le plafond de l'activité.

La question mérite une position claire : grandir oblige à partager le pouvoir de décider. Un organigramme ne suffit pas. Il faut des responsabilités que l'on peut exercer, des comptes que l'on peut comprendre et des engagements que l'organisation sait tenir sans appeler son fondateur à chaque étape. Le capital personnel du dirigeant ne remplace pas indéfiniment la solidité de l'entreprise.

Le parcours de Steve Fogue donne à ce débat une dimension concrète. Après Particeep, il engage des ressources dans d'autres entreprises et dans

l'immobilier d'affaires à Douala. Passer du logiciel à un immeuble change les délais, les risques et les contraintes d'exécution. La réussite antérieure apporte une expérience ; elle ne dispense pas de faire ses preuves dans le nouveau métier.

C'est le fil de ce numéro. L'absence du fondateur révèle la réalité de la délégation. Le départ d'un salarié éprouve la mémoire de l'entreprise. L'investissement de la diaspora pose la question d'une confiance capable de supporter la distance. Le solaire et les véhicules d'entreprise confrontent, eux, la promesse commerciale au service effectivement rendu et au capital immobilisé.

Le portrait de Claude Owona Ekoto prolonge cette exigence : une opération de financement prend sa valeur dans les ressources qu'elle permet réellement de mobiliser et d'employer. L'annonce compte moins que l'exécution.

Notre rôle est d'observer ce passage, d'en rendre les mécanismes compréhensibles et d'en questionner les résultats. Les entrepreneurs qui voient grand méritent une presse qui regarde de près. Une entreprise commence à changer de dimension lorsque sa capacité d'agir dépasse enfin la disponibilité de celui qui l'a créée.

Mérimé Wilson NGOUDJOU

Directeur de publication

DANS CE NUMÉRO

Le capital, l'organisation, la transmission.

OCTOBRE 2026



Steve FOGUE. Du logiciel à la pierre.

03

ÉDITORIAL

Le fondateur n'est pas l'entreprise

20

DIASPORA

Investir au Cameroun sans y vivre

05

FLASH

Les signaux de l'économie

22

ECOGREEN

Du soleil. Des économies ?

06

MANAGEMENT

Trente jours sans le fondateur

25

PERFORMANCE

Claude Owona Ekoto et les nouvelles voies du financement

08

GRAND ENTRETIEN

Steve FOGUE, l'art de changer d'échelle

28

AUTOMOBILE

Le parc ou le cash ?

17

CYBERSÉCURITÉ

Un salarié part. Qui garde la mémoire ?

LA RÉDACTION

Directeur de publication : Méréimé Wilson NGOUDJOU | Rédacteur en chef : Christian Mvom

Rédaction : Méréimé Wilson, Patrick Tchounjo, Christian Mvom, Oswald Fotso

Éditeur : NKUNDA AFRICA INNOVATION GROUP SARL | Conseillère juridique : Kimbeng Schneider

Mensuel | Édition 63 | Octobre 2026 | www.cameroonceo.com | info@cameroonceo.com

Photographies : Romario TCHOUPO ; archives CAMEROON CEO ; documents fournis : AFIS ; PAK ; SmartSana Energies ; IFC Africa ; ANTIC.

Wikimedia Commons : Lexy Tchuileu, Minette Lontsie, Kondah. CC BY-SA 4.0 ; recadrages.

Direction artistique et infographies : CAMEROONCEO. Insertions fournies.

LES SIGNAUX DE L'ÉCONOMIE



BEAC, Yaoundé. Lexy Tchuileu / Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0.



Accord PAK / KOGT, 9 octobre 2026. Photo PAK.



Circulaire du 12 octobre 2026 (extrait). Document : Présidence / MINFI.

4,50 %

Taux des appels d'offres de la BEAC

17

Silos prévus dans le projet de terminal

2027

Budget de l'État : orientations fixées

La BEAC maintient ses taux

Réuni le 28 septembre 2026, le Comité de politique monétaire de la BEAC a maintenu son taux d'intérêt des appels d'offres à 4,50 % et celui de la facilité de prêt marginal à 5,75 %. Pour les entreprises, ce statu quo préserve le cadre monétaire existant. Il ne fixe cependant pas le prix auquel une banque prêtera à un client : la qualité du dossier, les garanties et la durée du financement continuent de peser sur les conditions proposées. L'attention des dirigeants doit donc porter autant sur la préparation de leurs demandes que sur les décisions de la banque centrale.

Kribi prépare un terminal pour les filières agro-industrielles

Le Port autonome de Kribi et KOGT S.A. ont signé le 9 octobre un mémorandum d'entente pour un terminal agro-industriel de 9,20 hectares. Le projet prévoit 17 silos, soit 102 000 tonnes de stockage. BGFIBank Cameroun doit accompagner la structuration financière. Les travaux sont envisagés en 2027, pour une mise en service en 2029, sous réserve des procédures et des financements. L'enjeu est de relier les filières agricoles au stockage et à l'exportation.

Les orientations du budget 2027 sont fixées

La circulaire présidentielle du 12 octobre 2026 fixe les orientations de préparation du budget de l'État pour 2027. Elle ouvre une étape importante pour les entreprises qui travaillent avec la commande publique ou dont les investissements dépendent des infrastructures. À ce stade, les orientations doivent encore être traduites dans les documents budgétaires et le projet de loi de finances. Les dirigeants ont donc intérêt à distinguer les priorités annoncées des crédits qui seront effectivement adoptés, puis exécutés. La solidité d'un carnet de commandes se mesure aussi aux conditions et au calendrier de son règlement.

30

SANS LE FONDATEUR

*Qui décide quand le patron
ne répond plus ?*

JOURS

ANALYSE / RÉDACTION CAMEROONCEO

Un dirigeant approuve chaque dépense, rappelle les grands clients et arbitre les incidents. L'activité progresse, les effectifs augmentent, mais la capacité de décision reste celle d'une personne. En grandissant, l'entreprise découvre ainsi une limite inscrite dans l'agenda de son fondateur.

Trente jours d'absence suffisent à poser le problème. Les salaires seraient-ils versés ? Les commandes livrées ? Quelqu'un saurait-il traiter une réclamation ou négocier avec le fournisseur essentiel ? Ces réponses disent davantage sur la maturité de l'organisation que le nombre de cases de son organigramme.

Pour une entreprise camerounaise qui ouvre un site, cherche un financement ou accueille un associé, l'autonomie possède une valeur directe. Le partenaire doit comprendre comment l'activité fonctionne. Lorsque tout renvoie au fondateur, il finance aussi sa disponibilité, avec les limites qu'elle impose.

Le prix des décisions qui attendent

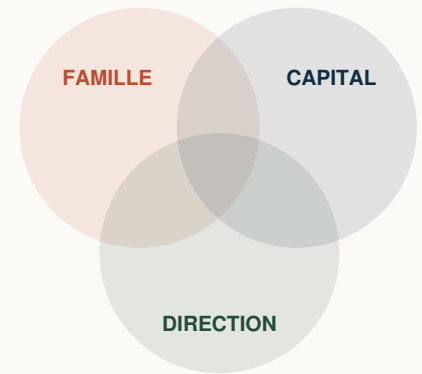
La centralisation a une origine rationnelle. Au démarrage, le fondateur connaît les clients, engage son argent et corrige les erreurs. Il décide vite et adapte l'offre dans la journée. Cet avantage devient une habitude, puis une règle que personne ne réexamine.

Le problème apparaît quand l'activité dépasse sa capacité d'attention. Une facture attend pendant qu'un fournisseur suspend sa livraison. Un commercial ne peut confirmer sa promesse. Un responsable préfère demander l'accord du patron plutôt que risquer un désaveu. L'accumulation de ces attentes allonge les délais et dégrade le service.

Cette dépendance brouille aussi l'évaluation des équipes. Le dirigeant peut leur reprocher leur manque d'initiative alors qu'elles ont appris à ne pas décider. S'il reprend leurs choix dans le périmètre qu'il leur a confié, l'organisation récompense la prudence hiérarchique plutôt que le jugement professionnel.

LA DÉCISION DOIT CIRCULER

La croissance se bloque quand toute l'entreprise attend une signature.



Des rôles à distinguer. D'après le manuel de gouvernance familiale d'IFC.

La propriété et la responsabilité

Une délégation devient praticable lorsque le résultat, les moyens et les limites sont explicites : montant d'engagement, remise commerciale, délai acceptable, situation imposant une remontée. Le collaborateur sait ce qu'il peut décider et ce dont il devra rendre compte.

Détenir le capital et exercer une fonction opérationnelle créent des responsabilités différentes. Dans une société familiale, ces positions se superposent parfois. Le manuel de gouvernance des entreprises familiales d'IFC insiste sur la clarification des rôles et la préparation de la succession. Formaliser les responsabilités permet de traiter une décision selon sa nature, au-delà du lien personnel.

Une PME peut commencer par ses décisions récurrentes : achats ordinaires, recouvrement, interventions techniques. Des règles connues libèrent les responsables pour le fonctionnement courant. Le fondateur conserve l'arbitrage des situations importantes.

La confiance a besoin de chiffres

Sans information fiable, le dirigeant compense par sa présence. La trésorerie disponible, les paiements à venir, les créances échues et les commandes à exécuter rendent l'activité observable. La régularité de ces données compte autant que leur précision.

Un tableau de bord vaut par la décision qu'il déclenche. Le chiffre d'affaires peut croître pendant que les règlements tardent ; un stock important peut absorber l'argent de la prochaine commande. Le responsable capable d'expliquer

ces relations permet au fondateur de discuter les résultats sans reprendre chaque opération.

Une revue hebdomadaire préparée remplace alors une succession d'appels. Elle rend les écarts visibles, permet de demander de l'aide à temps et réduit la tentation de retenir les mauvaises nouvelles. Le contrôle sert aussi à apprendre.

L'absence comme épreuve

L'autonomie se vérifie progressivement. Une semaine conduite par l'équipe, dans un périmètre défini, révèle les fragilités : information introuvable, signature manquante, compétence concentrée ou relation client mal transmise. Chaque interruption devient un diagnostic.

La passation concerne aussi les interlocuteurs extérieurs. Un client qui ne connaît que le fondateur continuera de l'appeler. Le banquier doit connaître le responsable financier. Présenter les relais et partager l'historique leur donne une légitimité visible.

Cet apprentissage a un coût. Un cadre ne reproduit pas immédiatement le jugement de son dirigeant. Examiner ses décisions et distinguer une erreur de bonne foi d'un manquement sérieux lui permet de progresser. Reprendre le pouvoir au premier écart empêche la compétence de se construire.

L'entreprise devient plus solide lorsque l'absence du fondateur cesse d'être une urgence quotidienne. Le temps récupéré peut servir aux partenariats, à l'investissement et à l'avenir. Trente jours de fonctionnement autonome disent quelque chose d'essentiel : une partie de la valeur appartient désormais à l'organisation elle-même.

STEVE FOGUE

L'art de changer *d'échelle*



DU LOGICIEL AU CAPITAL

La cession de Particeep a ouvert à Steve Fogue un nouveau cycle entrepreneurial : réinvestir la valeur créée pour développer d'autres entreprises. Le fondateur de la fintech, créée en 2013, avance désormais sur plusieurs marchés avec une même exigence, qu'il place au cœur de cet entretien : construire des activités capables de grandir et de traverser le temps.

Avec Fivenso, son *family office*, l'expérience du fondateur nourrit celle de l'investisseur. Le capital s'accompagne, explique-t-il, d'un travail sur la stratégie et la technologie. Au Cameroun, Fogiprom porte la Tour Ciel Business Center, à Douala, où il entend rapprocher bureaux flexibles, services aux entreprises et standards internationaux. Le partenariat signé avec Regus constitue un point d'appui de cette ambition.

Le passage du logiciel au bâtiment expose toutefois l'entrepreneur à d'autres contraintes :

volatilité des matériaux, financement du chantier, adaptation des installations aux besoins des locataires. Ses réponses montrent ce que l'investissement exige au-delà de la décision initiale : ajuster les moyens, partager les risques et tenir l'exécution. Avec Nomaban, il aborde une autre infrastructure, celle des paiements commerciaux dans les marchés soumis au contrôle des changes.

Cette diversification met à l'épreuve sa capacité à transformer une première réussite en puissance d'investissement durable. Le groupe multisectoriel qu'il envisage devra prouver sa cohérence dans l'exécution. Pour l'économie camerounaise, son parcours ouvre une question décisive : comment structurer des entreprises capables d'accueillir des capitaux, de transmettre des responsabilités et de se développer au-delà de leurs frontières ?



FINTECH / INVESTISSEMENT / IMMOBILIER

De la finance internationale à la création de Particeep, puis à l'investissement et à l'immobilier, vous avez progressivement changé de dimension entrepreneuriale. Quel a été le véritable tournant de votre parcours et quelle conception de la réussite guide aujourd'hui vos décisions ?

C'est un réel plaisir de partager mon parcours, mes convictions et ma vision de l'entrepreneuriat avec les lecteurs de Cameroon CEO Magazine.

Ma conception de l'entrepreneuriat repose sur une conviction simple : identifier des problèmes concrets et y apporter des solutions innovantes, simples et durables.

Le véritable tournant de mon parcours a été la création de Particeep, qui m'a permis de passer de la conception d'infrastructures technologiques pour l'industrie financière à la construction d'une entreprise accompagnant la transformation numérique des secteurs de la banque, de l'assurance et de l'investissement, en France comme à l'international.

Cette même conviction guide aujourd'hui mes décisions : avec Fivenso, j'investis dans des entreprises qui ambitionnent de transformer leur secteur, notamment Imane Ayissi Couture ou encore Cova Africa ; avec Fogiprom et la Tour Ciel Business Center à Douala, nous contribuons à moderniser l'immobilier d'entreprise au Cameroun ; et avec Nomaban, nous développons une infrastructure de paiement destinée à simplifier les transactions commerciales internationales dans les marchés à devises réglementées, tout en respectant les exigences bancaires et réglementaires.

Pour moi, la réussite se mesure à la capacité de créer de la valeur, de transformer durablement un secteur et de bâtir des entreprises qui traversent le temps.

TRANSFORMER LA VALEUR

Vous avez fondé Particeep en 2013 avant de céder cette fintech à des acteurs majeurs de l'industrie financière européenne. Comment avez-vous construit cette entreprise jusqu'à intéresser de tels groupes, et qu'avez-vous appris de cette opération sur la création, la négociation et la transmission de valeur ?

Le développement d'une entreprise repose avant tout sur une vision claire, une planification rigoureuse et un alignement des intérêts du fondateur, des actionnaires et de l'entreprise, à court, moyen et long terme.

Ma vision a toujours été celle d'une finance ouverte, accessible partout où se trouve le client et sans frontières.

Avec Particeep, notre ambition était de permettre aux acteurs de la bancassurance de passer d'un modèle de distribution physique à un modèle numérique, sans investissement informatique ni transformation de leur organisation.

Nous avons ainsi accompagné l'ouverture des systèmes d'information, la digitalisation des parcours de souscription et la standardisation des connexions entre les infrastructures bancaires et les solutions numériques de distribution.

Notre valeur stratégique résidait dans une technologie simple à déployer, difficile à répliquer et capable de s'intégrer aux écosystèmes existants pour générer de nouvelles synergies créatrices de valeur.

C'est ce positionnement qui a suscité l'intérêt de grands acteurs financiers européens et permis d'envisager la cession de Particeep comme une étape naturelle de son développement.

Cette opération m'a apporté deux enseignements majeurs. D'abord, en matière de négociation, l'enjeu est de faire converger la valeur construite par les fondateurs et les actionnaires avec la valeur stratégique que représente l'entreprise pour l'acquéreur. Ensuite, une transmission réussie est un passage de relais permettant à l'entreprise de poursuivre sa croissance et de changer d'échelle.



Avec Fivenso, vous avez engagé une nouvelle étape en devenant investisseur dans plusieurs secteurs. Votre structure revendique plus de 10 millions d'euros d'investissements. Comment avez-vous constitué cette capacité d'investissement et quels critères déterminent aujourd'hui les entreprises auxquelles vous acceptez de consacrer votre capital ?

Fivenso est un *family office* entrepreneurial qui investit en capital et en dette et accompagne les entreprises dans leurs stratégies de développement, d'innovation et de croissance.

Notre capacité d'investissement s'est construite progressivement, à travers la création de valeur au sein des entreprises que j'ai développées, une stratégie de réinvestissement active et des partenariats avec des institutions financières.

Nous investissons directement ou en co-investissement avec des fonds d'investissement, dans différents secteurs d'activité, avec une conviction forte : privilégier les entreprises qui ambitionnent de transformer durablement leur marché.

Nos décisions d'investissement reposent sur trois critères essentiels : la qualité de l'équipe dirigeante, la solidité du modèle économique et le potentiel de création de valeur à long terme.

Au-delà du financement, notre ambition est d'apporter aux entreprises notre expérience entrepreneuriale ainsi qu'un accompagnement stratégique et technologique pour les aider à accélérer leur développement et à changer d'échelle.

LE PARI DE DOUALA

Vous auriez pu poursuivre vos investissements exclusivement dans la technologie ou sur les marchés européens. Pourquoi avoir choisi l'immobilier d'affaires au Cameroun, et quelle analyse du potentiel économique de Douala vous a convaincu d'y développer la Tour Ciel ?

La création de valeur durable passe par la construction d'infrastructures qui transforment les usages, répondent à des besoins réels et traversent le temps.

Mon choix d'investir dans l'immobilier d'affaires au Cameroun s'inscrit pleinement dans cette logique.

J'ai naturellement un attachement particulier à ce marché, mais c'est avant tout son potentiel économique et les opportunités identifiées qui ont motivé cet investissement.

Douala, capitale économique du Cameroun et carrefour commercial et financier majeur en Afrique centrale, présente un potentiel important.

J'y ai identifié une opportunité : développer une offre d'espaces professionnels modernes, flexibles et conformes aux standards internationaux, capables d'accompagner la croissance aussi bien des PME que des grandes entreprises et des multinationales.

C'est dans cette perspective que nous avons développé, à travers Fogiprom, la Tour Ciel Business Center, un complexe immobilier de près de 5 000 m² réunissant bureaux modulables, coworking, espaces commerciaux et services intégrés aux entreprises.

Notre partenariat avec Regus, marque du groupe international IWG, pour l'implantation de son premier centre d'affaires au Cameroun, illustre notre ambition d'associer les standards internationaux au développement économique local.

Au-delà de la construction d'un immeuble, nous souhaitons créer un véritable écosystème d'affaires, favorisant l'implantation des entreprises, leur croissance et les échanges économiques, tout en contribuant durablement à l'attractivité du territoire.

5 000 m²

LA TOUR CIEL BUSINESS CENTER

Investissement annoncé : « plusieurs milliards de FCFA ». Montant précis non communiqué dans cet entretien.

La Tour Ciel, qui entre dans sa phase de finalisation, représente un projet immobilier de 5 000 m². Quel est son coût global, comment avez-vous structuré son financement et quel modèle économique doit permettre d'en assurer la rentabilité ?

La Tour Ciel Business Center représente un investissement immobilier de plusieurs milliards de FCFA, dont le financement a été structuré autour d'une combinaison de fonds propres et de dette bancaire, dans une logique d'investissement à long terme.

Son modèle économique repose sur la diversification et la complémentarité des sources de revenus.

Au-delà de la location traditionnelle de bureaux et d'espaces commerciaux, nous proposons des bureaux privatifs clés en main, des espaces de coworking, des salles de réunion et événementielles, des services de domiciliation ainsi que des espaces de communication publicitaire.

Cette diversification nous permet de répondre aux besoins de différentes catégories d'entreprises, tout en optimisant l'exploitation des espaces et en multipliant les sources de revenus.

Notre objectif est de bâtir un modèle économique résilient, fondé sur des revenus locatifs récurrents, des services à valeur ajoutée et la valorisation de l'actif immobilier sur le long terme.

« Notre objectif est de bâtir un modèle économique résilient »



L'ÉPREUVE DU RÉEL

Entre les ambitions initiales et la réalité d'un chantier de cette envergure au Cameroun, quels ont été les obstacles les plus difficiles à surmonter, et quelles décisions ont été déterminantes pour conduire le projet jusqu'à sa phase actuelle ?

La réalisation de la Tour Ciel Business Center nous a confrontés à des défis majeurs à chaque étape du projet. Je tiens d'ailleurs à saluer la résilience et l'engagement des équipes de Fogiprom et de nos partenaires, qui ont su faire preuve d'agilité dans un environnement particulièrement exigeant.

Dès la conception, notre principal défi était d'optimiser les surfaces exploitables sur une emprise foncière limitée, tout en respectant les contraintes réglementaires et les standards internationaux de construction. Cela a nécessité une étroite collaboration avec les services de la ville de Douala, le ministère de l'Habitat et du Développement urbain ainsi que le ministère de la Défense.

Pendant la construction, nous avons dû faire face à une forte volatilité des coûts des matériaux, aux

perturbations du fret maritime et aux glissements de calendrier. Nous avons adapté nos dispositifs contractuels pour maîtriser les risques budgétaires et restructuré notre financement afin d'assurer la continuité du chantier.

Enfin, à l'approche de la livraison, les attentes de nos futurs locataires nous ont conduits à revoir certaines installations techniques, notamment la distribution électrique et les dispositifs d'alimentation de secours.

La réussite d'un projet de l'envergure de la Tour Ciel Business Center repose donc autant sur la qualité de sa conception et le choix de ses partenaires que sur la capacité des équipes à anticiper, à s'adapter et à prendre les bonnes décisions au bon moment.

Un immeuble, UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

4 *sur 9*
ÉTAGES LOUÉS

Situation annoncée par Steve Fogue au moment de l'entretien.

Avec l'arrivée annoncée de Regus et le positionnement haut de gamme de la Tour Ciel, vous entendez répondre à une clientèle professionnelle exigeante. Quel est aujourd'hui le niveau réel de commercialisation des espaces, et sur quels avantages concurrentiels repose votre capacité à attirer et fidéliser les entreprises ?

La commercialisation de la Tour Ciel Business Center est actuellement en cours, avec déjà quatre étages sur neuf loués, soit près de 45 % des niveaux du bâtiment, et un intérêt marqué de la part d'entreprises issues de différents secteurs, notamment les services financiers, les professions libérales et les services aux entreprises.

Nous avons franchi une étape structurante avec la signature d'un partenariat avec Regus, marque du groupe IWG et leader mondial des espaces de travail flexibles, qui exploitera son premier centre d'affaires au Cameroun au sein de la Tour Ciel Business Center. Ce partenariat témoigne de la confiance accordée à notre infrastructure et au potentiel du marché camerounais.

Notre stratégie commerciale repose sur trois avantages concurrentiels majeurs.

D'abord, notre emplacement stratégique, au Carrefour Antenne Kotto, dans une zone de

Douala en pleine transformation urbaine, offrant accessibilité et visibilité aux entreprises.

Ensuite, la flexibilité de notre offre, associant bureaux privatifs clés en main, plateaux modulables, espaces commerciaux et coworking, pour accompagner les entreprises à chaque étape de leur développement.

Enfin, la qualité de nos infrastructures et de nos services, conçus selon des standards internationaux, avec une attention particulière portée à la continuité énergétique, à la connectivité, à la sécurité et au confort des occupants.

L'ensemble est complété par des espaces de restauration, de réunion, de conférence et de communication publicitaire.

Notre ambition est de faire de la Tour Ciel Business Center un véritable écosystème d'affaires, favorisant les interactions, les synergies et la croissance des entreprises qui s'y implantent.

PASSER LES FRONTIÈRES

Parallèlement à vos investissements immobiliers, vous développez Nomaban dans les paiements commerciaux internationaux. Quelle faille du système financier africain cette fintech entend-elle corriger, et comment envisagez-vous de construire un modèle rentable dans un environnement bancaire et réglementaire aussi complexe ?

Le problème que nous souhaitons résoudre avec Nomaban est celui de la fragmentation des infrastructures de paiement international dans les marchés où les devises sont soumises au contrôle des changes.

Aujourd'hui, une entreprise africaine qui souhaite régler un fournisseur européen est souvent confrontée à des délais importants, des procédures administratives complexes et un manque de visibilité sur l'exécution de son paiement. Ces contraintes freinent les échanges commerciaux internationaux.

Nous sommes convaincus que la conformité réglementaire ne doit pas être un obstacle à la fluidité des paiements, mais une composante intégrée à leur exécution.

Avec Nomaban, nous développons une infrastructure technologique qui digitalise l'ensemble du parcours de paiement, de la constitution et du contrôle des dossiers réglementaires jusqu'à leur traitement par les établissements financiers partenaires, au règlement du bénéficiaire et au suivi de l'apurement de l'opération.

Notre modèle économique repose sur des revenus récurrents et la mutualisation de notre infrastructure afin de construire un modèle rentable à mesure que les volumes de transactions augmentent.

Par ailleurs, nous privilégions un déploiement progressif, en commençant par les corridors de paiement entre l'Europe et l'Afrique centrale, avant d'étendre notre couverture à d'autres marchés à devises réglementées.

Notre ambition est de faire de Nomaban une infrastructure de référence pour les paiements commerciaux internationaux conformes, traçables et accessibles dans les marchés soumis au contrôle des changes.

Votre expérience vous a permis d'entreprendre, de lever des financements et de négocier avec des partenaires internationaux, avant de vous confronter aux réalités de l'investissement au Cameroun. Quel regard portez-vous sur l'environnement des affaires camerounais et qu'est-ce qui empêche encore les entrepreneurs du pays de bâtir davantage de groupes privés de dimension continentale ?

Chaque environnement des affaires possède ses particularités, ses avantages et ses contraintes. La force et la responsabilité d'un entrepreneur résident précisément dans sa capacité à créer de la valeur en s'adaptant à ces réalités.

Le Cameroun est, à mes yeux, une terre d'opportunités multisectorielles exceptionnelle.

Son environnement économique est en pleine transformation, ce qui nourrit mon optimisme prudent.

Nous disposons d'un capital humain de qualité, dont le potentiel mérite d'être davantage développé par la formation, d'un capital financier mobilisable mais encore insuffisamment accessible, d'infrastructures en développement et d'un cadre institutionnel qui évolue progressivement.

Les écosystèmes technologiques et les réseaux entrepreneuriaux connaissent également une dynamique très encourageante.

Pour faire émerger davantage de groupes privés de dimension continentale, je vois trois leviers essentiels.

D'abord, développer une véritable culture de l'association, en apprenant à réunir les compétences, les capitaux et les ambitions autour de projets communs, dans un cadre juridique et de gouvernance rigoureux.

Ensuite, renforcer la culture de la transparence, indispensable pour instaurer la confiance, attirer les investisseurs et faciliter l'accès aux différentes formes de financement.

Enfin, cultiver notre capacité à changer d'échelle : identifier les opportunités, développer des solutions rentables, structurer les entreprises et déployer leurs activités au-delà de nos frontières.

Nous ne devons donc pas uniquement créer davantage d'entreprises, mais aussi bâtir des organisations capables de grandir, de se transmettre et de rayonner à l'échelle continentale.



BÂTIR POUR DURER

Votre parcours réunit désormais la technologie, la finance, l'investissement et l'immobilier. À l'horizon 2030, quel groupe souhaitez-vous avoir construit, quelles réalisations concrètes permettront d'en mesurer le succès et quelle empreinte voulez-vous laisser dans l'économie camerounaise ?

Nous évoluons dans un monde globalisé et interconnecté, où notre ambition doit être de construire des entreprises capables de se développer et de rivaliser sur les marchés internationaux.

C'est notamment cette conviction qui guide le développement de Nomaban, dont l'ambition est de lever les barrières opérationnelles liées aux exigences réglementaires qui freinent les paiements commerciaux internationaux dans les marchés à devises réglementées.

Je préfère inscrire mes ambitions dans une vision de long terme plutôt que de les figer dans un calendrier, tant les environnements dans lesquels nous évoluons sont complexes et mouvants.

Notre ambition est de bâtir un groupe entrepreneurial multisectoriel, présent sur plusieurs continents, capable de créer, d'accompagner et de développer des entreprises à fort impact.

Son succès se mesurera à la solidité des entreprises construites, à leur capacité à se développer à l'international, à la création d'emplois et à la valeur générée pour leurs écosystèmes.

Au Cameroun, je souhaite contribuer durablement à la structuration de secteurs économiques, au développement d'infrastructures modernes et à l'émergence d'entreprises capables de rayonner au-delà de nos frontières.

Losing everything. Then **rebuilding** for others.

From the 2016 crisis to agritech, Fotso Ngassa turns adversity into a collective ambition: giving African livestock farmers the means to grow.

2016: starting from scratch

Passionate about livestock farming since 2006, Fotso Ngassa loses everything in 2016, at the onset of the Anglophone crisis in Cameroon. To repay his debts, he becomes a trader. Rebuilding his life exposes the obstacles holding farmers back: a lack of buyers and limited access to healthy livestock, veterinarians, experts, credit and technology.

A solution born in the field

This experience gives rise to Gajo Livestock, a platform built by farmers, for farmers. It connects farms with international buyers, healthy livestock at fair prices, veterinary care and expert support, as well as interest-free credit. Digital tools and AI-powered early climate warnings complete the offering.

Working alongside him, veterinarian Dr Moïse Mberé and community wealth development expert Tombi Stanley share the same belief: better nutrition and higher incomes help build healthier communities.

*“Africa is the future.
Now.”*

Fotso Ngassa



Fotso Ngassa
Founder of Gajo Livestock

Recognition across Africa

Appointed Ambassador for Entrepreneurship and Youth Job Creation by the Cameroonian government, Fotso Ngassa leads Gajo Livestock to victory in the World Bank's AgriTech Challenge in Cameroon.

Honoured in Chad, Senegal and Morocco, he receives Nigeria's RAYLF 2024 Award for the digital transformation of livestock farming, presented by His Imperial Majesty the Ooni of Ife and former President Olusegun Obasanjo.

Building at continental scale

With a 200-billion-dollar opportunity ahead, Gajo Livestock invites partners to build, finance and grow together. Its ambition is to strengthen food security and inspire a new generation to see agriculture as a future worth pursuing.



www.gajolivestock.com

Phone / WhatsApp: (+237) 654 15 64 75 / 693 43 46 45
Coming soon to the App Store & Play Store



Travaux du Forum national DNS, Yaoundé, 17–19 juin 2026. Archives ANTIC.

Un salarié part.

QUI GARDE LA MÉMOIRE ?

Le patrimoine numérique d'une entreprise tient parfois dans un téléphone dont elle ne contrôle ni le compte ni la sauvegarde. Il rassemble les clients, les devis et l'historique des négociations. Le départ de son utilisateur révèle une fragilité : l'organisation utilisait une information qu'elle n'avait jamais vraiment organisée.

La perte n'exige ni conflit ni malveillance. Un appareil est remplacé, une adresse

personnelle devient inaccessible, un ancien collaborateur quitte le pays. Une conversation contenait la dernière version d'un engagement. Les habitudes individuelles ne suffisent plus à assurer la continuité.

Le sujet concerne les outils ordinaires autant que les systèmes informatiques élaborés. Pour les dirigeants camerounais, la question précède le choix d'un logiciel : où se trouve l'information nécessaire à l'activité, et qui peut en garantir la transmission ?

LE MATÉRIEL RENDU, LES ACCÈS OUVERTS

La fin d'un contrat et la fin d'un accès numérique sont deux événements distincts. Un ordinateur rendu peut coexister avec une session ouverte sur un autre appareil, des droits sur un dossier ou l'administration d'une page. L'inventaire du matériel ne dit pas tout de ce qui demeure accessible.

Microsoft distingue le blocage de connexion, la fermeture des sessions et la conservation des contenus utiles. Modifier un mot de passe ne dispense donc pas de revoir les autres accès et les délégations.

Les identifiants partagés aggravent la difficulté : l'entreprise ne sait plus qui a consulté ou exporté un document. Changer le mot de passe au départ d'un salarié peut désorganiser toute l'équipe. Des comptes individuels et des droits adaptés rendent les responsabilités lisibles.

Le même enjeu concerne les prestataires. Un développeur ou une agence peut administrer un site, une messagerie ou un logiciel essentiel. Le contrat doit prévoir les moyens de poursuivre avec un autre intervenant. La réversibilité fait partie de la continuité d'activité.

L'archive que l'on efface trop vite

Sécuriser un départ peut conduire à supprimer trop tôt le compte contenant les dossiers à transmettre. L'accès est fermé, mais une partie des archives disparaît. Préparer le relais suppose d'identifier les contenus à conserver, leur destinataire et leur durée de conservation.

Google Workspace prévoit, selon les services et les licences, le transfert, la suspension ou l'archivage de données. Un transfert de fichiers ne modifie toutefois pas à lui seul les personnes qui y ont déjà

accès. Conserver et protéger demandent deux vérifications distinctes.

Récupérer un fichier clients ne garantit pas qu'il soit complet ou utilisable. Le successeur doit retrouver la version de référence, comprendre les échanges et connaître les promesses faites. L'enjeu dépasse la simple copie.

La sauvegarde doit aussi être éprouvée : délai de récupération, informations susceptibles de manquer entre deux copies, capacité à reprendre les commandes. Une archive ancienne peut avoir une faible utilité pour une activité qui évolue chaque jour.

Les usages privés, une réponse au vide

Les données s'accumulent souvent dans les comptes privés parce qu'il faut terminer le travail. Sans espace commun fiable, le téléphone et la messagerie personnelle deviennent les solutions disponibles. Une consigne de sécurité échoue si elle rend le quotidien impraticable.

L'alternative doit être utilisable : un emplacement de référence pour les documents engageants, des échanges rattachés aux dossiers et une administration connue des outils essentiels. L'objectif est d'éviter que chaque personne devienne un système isolé.

Cette organisation protège aussi les collaborateurs. Elle réduit la recherche de pièces, facilite une absence et accélère la prise de poste d'un nouveau collègue. La sécurité devient un élément du fonctionnement de l'entreprise.

RH, manager et responsable des outils détiennent chacun une partie du relais : calendrier du départ, dossiers en cours, accès et conservation. Leur coordination évite aussi bien les comptes oubliés que les suppressions précipitées.

« L'enjeu dépasse la simple copie. »

LA MÉMOIRE PROFESSIONNELLE A SES LIMITES

Conserver un historique professionnel n'autorise pas une collecte indifférenciée des communications privées. La limite compte d'autant plus lorsque le même appareil sert aux deux usages. Des règles connues avant le départ permettent de distinguer les espaces et les finalités.

La loi camerounaise n° 2024/017 du 23 décembre 2024 relative à la protection des données à caractère personnel pose un cadre national dédié. Les données des salariés, des clients et des fournisseurs doivent être gérées en tenant compte de leur nature et des droits des personnes. Les modalités concrètes de conservation et d'accès appellent une analyse adaptée à chaque situation.

Garder sans fin des copies dispersées peut augmenter l'exposition de l'entreprise. Une archive utile possède une finalité, un responsable et des conditions d'accès définies.

L'épreuve arrive le lendemain : un client appelle, une livraison doit être confirmée, une facture est contestée. Si l'équipe retrouve l'historique et poursuit son travail, elle a préservé davantage que des fichiers : sa capacité à tenir ses engagements malgré le changement des personnes.

2024/017

23 DÉCEMBRE 2024

La loi camerounaise relative à la protection des données à caractère personnel. Un cadre national pour les données des salariés, clients et fournisseurs.

Source : Présidence de la République du Cameroun.

TENIR SES ENGAGEMENTS, MALGRÉ LE CHANGEMENT DES PERSONNES.



Investir au Cameroun

SANS Y VIVRE

Bonanjio, Douala, 8 mars 2018. Minette Lontsie / Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0. Recadrage.

Le billet d'avion ne devrait pas devenir un instrument de contrôle de gestion. Revenir au Cameroun pour comprendre son chantier ou vérifier ses stocks traduit un coût d'organisation. À distance, l'information disponible ne permet plus de décider avec confiance.

Cette difficulté oblige à concevoir autrement l'investissement depuis l'étranger. Le lien familial et la connaissance d'un quartier peuvent faciliter le départ. Une activité durable a aussi besoin d'une organisation capable de fonctionner entre deux visites.

Avant le premier transfert, trois questions engagent la suite : que finance-t-on, quels droits cet argent ouvre-t-il et qui rendra compte de son emploi ? Le flou initial risque de mêler ensuite désaccords économiques et relations personnelles.

L'ambiguïté du premier versement

Un apport au capital, un prêt et une dépense faite pour le compte d'un investisseur ne créent ni les mêmes droits ni les mêmes échéances. Les traiter comme un simple soutien entretient une ambiguïté qui devient coûteuse quand arrivent les revenus ou les pertes.

La préparation concerne la propriété des actifs, les responsabilités de gestion et les conditions de séparation. Dans l'immobilier, elle inclut les droits attachés au terrain et les conditions de réalisation. Ces contrôles gagnent à être confiés à des professionnels indépendants du vendeur et de l'exécutant.

La traçabilité des fonds accompagne cette formalisation. La BEAC encadre les investissements directs et de portefeuille avec l'étranger, notamment par l'instruction n° 003/GR/2020. Les exigences dépendent de l'opération et du statut de résidence des parties. Les identifier avec les établissements et conseils concernés permet de réunir les justificatifs dès l'origine.

Une comptabilité propre commence ainsi par une explication cohérente des fonds reçus. Elle évite de découvrir tardivement qu'un versement ne correspond ni aux documents de la société ni au statut annoncé de l'investisseur.

Des images, puis des comptes

La photographie d'un bâtiment montre un avancement. Elle renseigne peu sur les paiements restant dus, la conformité des prestations ou le budget d'achèvement. Un relevé de ventes ne suffit pas davantage à établir la marge et les encaissements.

LA CONFIANCE A BESOIN DE PREUVES.

La distance rend les zones floues plus coûteuses.

Le suivi relie ces informations : dépenses, contrats et travaux exécutés pour un chantier ; achats, stocks et encaissements pour un commerce ; loyers facturés, perçus et charges pour un immeuble. Les écarts deviennent alors des sujets précis de discussion.

Une petite activité n'exige pas un service financier complet. Elle peut disposer d'un compte rendu régulier, de justificatifs classés et de mouvements de trésorerie rapprochés. La simplicité vaut lorsqu'elle rend les périodes comparables.

Les documents essentiels doivent rester accessibles sans dépendre d'une seule personne. Cette continuité d'information permet l'intervention d'un comptable, d'un juriste ou d'un remplaçant, sans imposer à l'investisseur de décider de tout.

L'autonomie du responsable local

La surveillance ne corrige pas un budget insuffisant. Financer l'acquisition sans prévoir les salaires, l'entretien et la trésorerie de fonctionnement fragilise le projet dès son lancement.

La personne chargée de l'exploitation a besoin d'une rémunération claire et d'un pouvoir proportionné aux résultats attendus. Valider chaque dépense depuis l'étranger ralentit l'activité. Les opérations courantes peuvent suivre des règles connues ; les engagements importants restent encadrés.

Le contrôle indépendant vérifie certains éléments sans installer une suspicion quotidienne. Examen des comptes ou contrôle technique doivent être prévus dans le calendrier et dans le coût du projet. Leur rémunération contribue à protéger le capital.

L'approvisionnement, la solvabilité des clients et les contraintes d'exploitation se jugent aussi sur place. Les méthodes acquises à l'étranger prennent leur valeur dans leur adaptation aux conditions réelles du Cameroun.

La sortie se prépare à l'entrée

Une évolution familiale, un besoin de liquidité ou un désaccord peuvent changer les priorités d'un associé. Prévoir la sortie dès le départ réduit l'incertitude sur la valeur des droits et la procédure à suivre.

L'investissement à distance est donc un travail d'organisation : des engagements compréhensibles, une activité observable et un responsable capable d'exécuter. Les outils numériques ont peu de valeur si les comptes, les pouvoirs et les responsabilités demeurent confus.

La confiance utile permet d'examiner un écart sans remettre immédiatement toute la relation en cause. Elle s'appuie sur des documents partagés et des chiffres rapprochés. Le retour au Cameroun retrouve alors une autre fonction : rencontrer les équipes, développer les affaires et préparer la suite.

« Une comptabilité propre commence par une explication cohérente des fonds reçus. »



STIHL Central Africa, Bessengue, Douala. Projet 2024-2025. SmartSana Energies.

DU SOLEIL. DES ÉCONOMIES ?

La rentabilité commence dans l'atelier.

Un kilowattheure solaire qui n'est ni consommé, ni stocké, ni vendu ne produit aucune économie pour l'entreprise. Cette évidence mérite de précéder les devis et les promesses de retour rapide sur investissement. La valeur d'une installation dépend du travail qu'elle permet réellement d'effectuer et des dépenses qu'elle remplace.

Au Cameroun, une installation peut viser la facture du réseau, le recours au groupe électrogène ou le maintien d'une chaîne du froid pendant une interruption. Ces objectifs ne demandent pas la même conception. Les confondre conduit à comparer des équipements qui ne rendent pas le même service.

L'appel d'offres lancé par la Sodecoton en septembre 2025 pour Touboro l'illustre. L'enveloppe prévisionnelle de 300 millions de FCFA TTC concernait une centrale photovoltaïque articulée aux équipements thermiques existants. Le document décrit un besoin industriel et un budget de projet ; il ne démontre pas une rentabilité déjà constatée.

Le premier rendement se trouve dans les horaires

Une entreprise qui consomme principalement pendant la journée peut utiliser directement une partie importante de la production solaire. Une activité dont les besoins se concentrent la nuit doit examiner le stockage ou le maintien d'une

autre source. À puissance installée identique, la part d'énergie réellement valorisée peut donc être très différente.

La facture mensuelle mesure un volume, pas la succession des appels de puissance. Machines, froid et climatisation doivent être rapprochés des heures de production solaire. Ce travail distingue ce que les panneaux peuvent couvrir directement de ce qui exige un autre dispositif.

Pompage, production de froid ou tâche industrielle peuvent parfois être déplacés vers les heures favorables, selon les contraintes du métier. Mieux utiliser l'installation peut éviter des batteries. L'adaptation doit toutefois être chiffrée : elle peut modifier les horaires ou le fonctionnement d'un atelier.

Ombrage, état de la toiture et climat complètent le calcul. Une estimation sérieuse explicite la production attendue et les pertes. Le dirigeant doit comprendre comment la puissance annoncée devient une énergie effectivement disponible.

Réduire la facture et assurer le secours

Une installation photovoltaïque raccordée au réseau ne garantit pas automatiquement une alimentation pendant une coupure. Les dispositifs ordinaires peuvent s'arrêter pour des raisons de sécurité. Le maintien du service exige une architecture adaptée, avec les équipements permettant d'alimenter le site en mode autonome et, selon le besoin, un stockage. Le département américain de l'Énergie décrit cette distinction entre production solaire et capacité effective de secours.

Le secours modifie le budget. Les batteries dépendent de la puissance et de la durée recherchées. Maintenir quelques équipements essentiels demande moins de capacité que maintenir un bâtiment entier. La hiérarchie des usages rapproche l'investissement du risque supporté.

La continuité appelle un calcul propre : pertes de marchandises et arrêts de production peuvent donner au secours une valeur supérieure à la facture évitée. Cette valeur doit provenir

d'incidents et de coûts observables. Gonfler une perte hypothétique pour justifier le devis affaiblit la décision.

Transformer le devis en modèle financier

Le budget comprend équipements, installation, adaptations électriques et travaux éventuels. Il doit aussi intégrer entretien et remplacements. Les méthodes d'analyse du National Laboratory of the Rockies, anciennement NREL, distinguent ces dépenses initiales des coûts d'exploitation.

Un cas théorique permet de voir l'effet des hypothèses. Supposons un investissement de 40 millions de FCFA, générant 8 millions de dépenses énergétiques évitées chaque année. Si l'entreprise retient une enveloppe annuelle de 2 millions pour l'entretien et les remplacements futurs, le gain net économique ressort à 6 millions. Le retour simple représente environ six ans et huit mois, avant fiscalité, actualisation et coût du financement.

Si le gain net se limite finalement à 3 millions, le même calcul dépasse treize ans. L'écart peut provenir d'une consommation plus faible que prévu pendant la journée, d'un recours accru au stockage ou d'une disponibilité technique insuffisante. Ces montants illustrent un raisonnement ; ils ne constituent ni un devis camerounais ni une estimation de rendement pour un site donné.

Le modèle doit conserver les dépenses qui subsistent : abonnement, groupe électrogène et une partie de sa maintenance. Compter toute la facture comme économie surestime le résultat. Le calcul décrit ce qui change réellement.

Le financement déplace le risque

Un achat sur fonds propres mobilise une ressource qui pourrait financer les stocks ou une autre capacité de production. Un emprunt étale le paiement, mais ajoute une charge financière et des échéances certaines face à des économies qui peuvent varier. Le projet doit rester soutenable pendant une période moins favorable que celle retenue dans le scénario commercial.



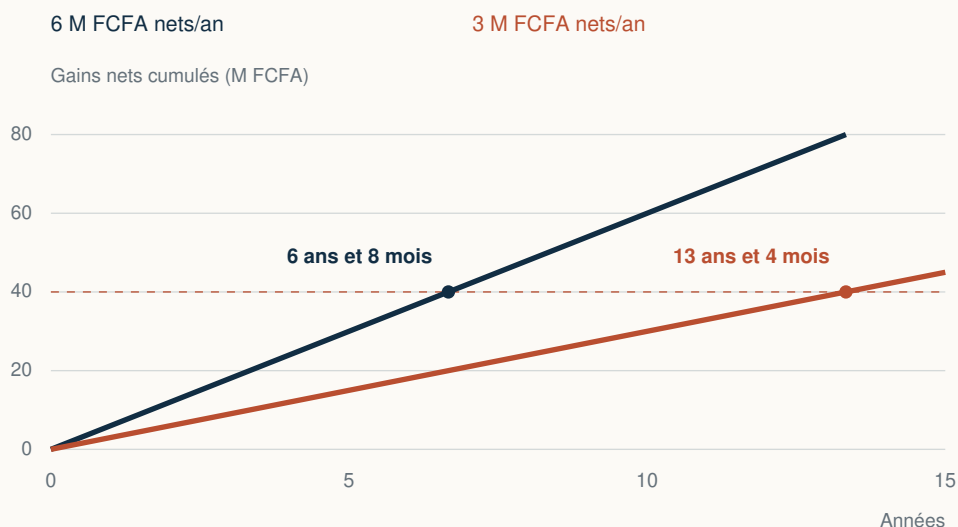
Installation hybride du site STIHL Central Africa à Douala. SmartSana Energies.

UN MÊME CAPITAL. DEUX RÉSULTATS.

40

M FCFA

Investissement initial du cas théorique.



Retour simple avant fiscalité, actualisation et coût du financement. Hypothèses de l'article ; aucun résultat n'est attribué aux sites photographiés.

Lorsqu'une offre de tiers-investissement est disponible, le prestataire peut financer l'installation et vendre l'énergie au client selon un contrat. L'entreprise réduit alors son engagement initial, en contrepartie d'obligations sur la durée. Le prix, les modalités de révision et les conditions de sortie prennent une importance déterminante. Le droit d'utiliser la toiture doit également être compatible avec la durée du montage.

L'existence d'un surplus appelle la même rigueur. Sa valeur dépend d'un usage, d'un stockage ou de conditions de reprise effectivement établies. Une recette de revente ne peut être retenue dans le calcul simplement parce que la production pourrait dépasser les besoins à certaines heures.

Mesurer la performance après la réception

Après réception, la centrale devient un équipement d'exploitation. Production, utilisation et incidents doivent être suivis. Un contrat de

maintenance utile définit responsabilités, délais d'intervention et interlocuteurs capables de mettre les garanties en œuvre.

La recherche sur l'exploitation photovoltaïque souligne le poids de la maintenance, des interventions et des réserves pour dépenses futures. Ces coûts appartiennent au projet dès sa conception.

Pour le dirigeant, le meilleur point de départ reste une connaissance précise de la consommation et des conséquences d'une interruption. C'est elle qui permet de demander une installation adaptée, de discuter le financement et de vérifier les résultats. L'entreprise pourra alors juger son investissement sur une mesure simple et exigeante : l'économie effectivement produite et le service réellement maintenu.

A professional portrait of Claude Owona Ekoto, a Black woman with short, dark, curly hair. She is smiling and looking towards the camera. She is wearing a dark blazer over a blue and white striped top. Her arms are crossed. She is wearing large, gold-colored hoop earrings and a necklace with a circular pendant. The background is a dark, textured grey.

CLAUDE OWONA EKOTO

*et les nouvelles voies
du financement*

Le 5 août 2025, NSIA Banque Côte d'Ivoire annonce la clôture d'une opération de titrisation de 50 milliards de FCFA. Dans le communiqué, le nom de Claude Owona apparaît du côté d'IFC, partenaire financier de l'opération. Cette présence situe son métier à un endroit précis : celui où les besoins d'une banque rencontrent des investisseurs, des instruments et des conditions permettant de mobiliser de nouvelles ressources.

Une institution financière doit préserver ses équilibres ; l'investisseur attend une rémunération compatible avec le risque ; l'entreprise emprunteuse doit pouvoir soutenir ses échéances. Faire aboutir l'opération consiste à rendre ces contraintes compatibles.

Depuis juillet 2026, la cadre camerounaise est responsable régionale du pôle Institutions financières d'IFC pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest anglophone. Basée à Lagos, elle intervient auprès des banques et des autres intermédiaires financiers. Son périmètre la place au contact d'une question centrale pour les économies de la région : comment élargir l'accès au financement tout en préservant la qualité du crédit ?

Une expérience construite dans la banque d'entreprise

Avant de rejoindre IFC en 2020, Claude Owona Ekoto a travaillé chez HSBC et à Société Générale. Au Cameroun, elle a exercé des responsabilités dans la banque des entreprises, puis occupé un poste de directrice générale adjointe au Burkina Faso. À IFC, son parcours l'a conduite de fonctions d'investissement à des responsabilités régionales dans les institutions financières en Afrique de l'Ouest, à partir de 2023.

La banque d'entreprise confronte aux clients, aux délais d'encaissement et aux garanties. L'investissement auprès des banques oblige à apprécier leur capacité à développer durablement ces financements. Le même enjeu relie les deux métiers : comprendre comment les ressources seront utilisées et remboursées.

Prêt, garantie et émission sur les marchés apportent des réponses différentes. Le premier

fournit une ressource ; la deuxième partage un risque ; la troisième élargit les catégories d'investisseurs. Le mécanisme se choisit selon le problème du partenaire.

Partager le risque pour élargir le crédit

En juillet 2024, IFC a annoncé avec Bridge Bank Group Côte d'Ivoire un mécanisme de partage des risques pouvant atteindre 40 millions de dollars en équivalent francs CFA, destiné aux PME de Côte d'Ivoire et du Sénégal. Le partenariat prévoyait une garantie couvrant 50 % d'un portefeuille de prêts éligibles et un accompagnement de la banque. Au moins 30 % du montant cumulé des prêts décaissés dans ce cadre devaient être réservés aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes. Claude Owona y intervenait comme responsable des institutions financières en Afrique de l'Ouest.

Le partage du risque peut ouvrir un segment qu'une banque financerait plus difficilement seule. La sélection, le suivi et le recouvrement restent déterminants. L'instrument ne produit ses effets qu'avec une organisation capable de l'utiliser.

Le partenariat avec Bridge Bank s'inscrit dans la durée. En juillet 2026, un prêt senior de 20 millions de dollars a prolongé cette coopération en faveur des PME. Dans une publication professionnelle consacrée à l'opération, le chargé d'investissement Makhtar Gueye rappelle que Bridge Bank avait été le premier dossier de Claude Owona comme chargée d'investissement. Il la cite comme sa responsable ; elle le remercie, dans le même échange, pour le pilotage des projets. Cette attribution explicite rend visible le travail collectif derrière la transaction.



IFC / Bridge Bank, juillet 2024. Photo de contexte : IFC Africa.

40 M\$

Plafond du mécanisme de partage des risques annoncé en 2024 pour les PME de Côte d'Ivoire et du Sénégal.

30 %

Minimum du montant cumulé des prêts décaissés réservé aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes.

Mobiliser des ressources autrement

L'opération de NSIA Banque Côte d'Ivoire apporte un autre éclairage. La titrisation clôturée en 2025 associait une tranche de 30 milliards de FCFA et une tranche de 30,49 millions d'euros, entièrement souscrite par IFC. Les actifs sous-jacents étaient des prêts à la consommation, tandis que les ressources mobilisées devaient financer les PME ivoiriennes. Cette distinction compte : les créances utilisées pour structurer l'émission et les bénéficiaires des nouveaux financements appartiennent à deux étapes différentes du montage.

La titrisation fait circuler les ressources entre plusieurs compartiments du système financier. Une banque diversifie ses financements en présentant des actifs et une structure évaluables. Documentation et suivi deviennent des conditions concrètes d'accès au capital.

L'exécution se joue dans la cohérence du dossier : comprendre le besoin, choisir l'instrument et coordonner les exigences jusqu'à la clôture. Les ressources mobilisées donnent à l'annonce sa portée réelle.

Le défi de l'Afrique centrale

Son nouveau périmètre comprend des marchés où le financement des entreprises reste un enjeu structurel. Dans son rapport de consultation de 2026 sur le Cameroun, le FMI relève que les titres publics représentaient 32 % des actifs bancaires en juin 2025, contre 9,5 % à la fin de 2015. Il souligne la nécessité de réduire l'éviction du crédit privé, en complément des réformes propres au système bancaire.

Développer les ressources suppose des banques capables de les employer. La qualité de l'information financière et l'organisation des établissements conditionnent la transformation d'un partenariat en crédit accessible.

L'impact reste à mesurer : financements décaissés, qualité des portefeuilles, nouveaux clients et développement des entreprises. Une facilité signée crée une possibilité ; son utilisation détermine le résultat.

Entre l'ambition de financement et l'argent utilisable par une entreprise, le métier relie maîtrise du dossier, continuité des relations et coordination des équipes. C'est dans cette exécution que le capital atteint de nouveaux bénéficiaires.

32 %

Part des titres publics dans les actifs bancaires au Cameroun en juin 2025. FMI, consultation de 2026.



Transport routier à Douala, 5 mars 2020. Archives : Kondah / Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0. Recadrage.

LE PARC OU LE CASH ?

54 M

FCFA mobilisés par trois achats à 18 M. Hypothèse de l'article.

Dans une hypothèse simple, trois véhicules achetés 18 millions de FCFA chacun mobilisent 54 millions de trésorerie. Pour une entreprise, cette somme peut aussi représenter des stocks, une capacité de production ou plusieurs mois de fonctionnement. La décision automobile engage donc une question de capital autant qu'un besoin de déplacement.

L'achat peut être justifié pour un véhicule intensivement utilisé, dont l'entreprise

maîtrise l'usage et la revente. La location peut préserver la trésorerie et transférer des contraintes d'exploitation. Le choix dépend du service, de sa durée et du coût auquel chaque montage le rend disponible.

Dans une entreprise qui grandit, la flotte concurrence les commandes, les recrutements et l'ouverture de nouveaux sites. Le parc engage ainsi le plan de financement de l'activité entière, même lorsqu'il paraît secondaire.

CAS THÉORIQUE SUR CINQ ANS

ACHETER OU LOUER ?

Achat



18

Location



25,2

Coût total en millions de FCFA, à usage et prestations comparables.

Achat : 18 M - 6 M de revente + 6 M d'entretien et d'assurance = 18 M FCFA. Location : 420 000 FCFA × 60 mois = 25,2 M FCFA.

Hors carburant, conducteur, fiscalité et coût du capital. Aucun tarif commercial ; hypothèse sans premier loyer majoré.

La mission avant le modèle

Livraison, prospection et voiture de fonction répondent à des besoins différents. Kilométrage, charge et circulation déterminent l'équipement.

Une politique cohérente commence par ces usages, avant la marque et le financement.

Les jours d'utilisation comptent autant que les kilomètres. Un véhicule affecté peut rester immobilisé pendant les congés ; un besoin occasionnel peut relever du partage ou d'une prestation ponctuelle. Une équipe multisite a, elle, besoin d'une disponibilité prévisible.

Un modèle urbain peut mal convenir à des pistes ou à des livraisons chargées. L'économie à l'achat disparaît si le véhicule travaille à la limite de ses capacités. Le coût utile s'apprécie par rapport aux missions accomplies.

La représentation peut aussi justifier une voiture de fonction. Cette composante de rémunération ou d'image possède son budget et ses objectifs. La rendre explicite distingue le choix de ressources humaines de celui de productivité.

Un marché de solutions, des contrats à comparer

Achat comptant, achat financé, crédit-bail et location longue durée sont présents au Cameroun. Alios Finance présente des offres pour véhicules et équipements ; Loxea Cameroun propose notamment financement, entretien, assurance, assistance et remplacement dans son offre de longue durée. Les périmètres contractuels doivent être comparés à usage identique.

Le crédit-bail organise le financement d'un bien dont l'acquisition finale dépend de l'option

contractuelle. La location de longue durée porte sur son utilisation pendant une période convenue. Entretien, assurance et remplacement se vérifient dans l'offre effective.

Le loyer ne résume donc pas le coût : premier versement, frais, kilomètres compris, restitution et dépenses exclues doivent rejoindre le calcul. Une mensualité attractive peut correspondre à moins de services ou à un engagement plus long.

Même véhicule, même usage, même durée : sans ce périmètre commun, l'entreprise attribue au financement un écart qui peut provenir de l'équipement ou du rythme de renouvellement.

Cinq ans, deux lectures du capital

Prenons un exemple entièrement théorique, hors carburant, conducteur, fiscalité et coût du capital. Un véhicule acheté 18 millions de FCFA serait revendu 6 millions après cinq ans. La perte de valeur économique représenterait 12 millions. Avec une enveloppe de 1,2 million par an pour l'entretien et l'assurance, le coût total sur la période atteindrait 18 millions, soit l'équivalent de 300 000 FCFA par mois.

Supposons, pour le même usage, une location de 420 000 FCFA mensuels pendant soixante mois, sans premier loyer majoré, comprenant les mêmes postes d'entretien et d'assurance. Les paiements représenteraient 25,2 millions, sans propriété du véhicule à la fin. L'écart de 7,2 millions doit être mis en regard du capital initial préservé et des services supplémentaires éventuellement inclus. Ces chiffres servent à expliquer le raisonnement ; ils ne décrivent aucune offre commerciale.



Un loyer n'est pas un coût total.

Le financement se juge aussi à la disponibilité du véhicule et à l'usage de la trésorerie préservée.

Douala, 5 mars 2020. Kondah / Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0. Recadrage.

Une revente plus faible, davantage de réparations ou une indisponibilité prolongée modifient le résultat. En cas d'achat financé, les intérêts et les frais rejoignent la comparaison selon le calendrier réel des paiements.

La location comporte aussi des aléas : dépassement kilométrique, résiliation ou remise en état. Un scénario moins favorable doit compléter la référence, à partir des risques de l'activité.

Ce que vaut la trésorerie préservée

Conserver du cash a une utilité s'il finance l'activité ou réduit un risque de liquidité. Lorsque les clients règlent tard, étaler la mobilité peut soutenir le cycle d'exploitation. Cette souplesse a un prix à rapprocher du bénéfice attendu.

L'argument s'affaiblit si les fonds préservés restent sans emploi défini. Le service de financement peut alors coûter durablement sans produire son avantage de trésorerie. La discussion doit porter sur le financement de l'entreprise entière.

Les engagements restent visibles. Dans les comptes établis selon IFRS 16, les contrats concernés conduisent généralement à reconnaître un droit d'utilisation et une dette locative. Échelonner une dépense ne la fait pas automatiquement disparaître du bilan ; référentiel et caractéristiques du contrat déterminent le traitement.

La fiscalité demande un examen distinct, selon le véhicule, l'usage et le montage. Un calcul avant impôts ne démontre pas un avantage fiscal. La comparaison finale doit retenir les règles applicables à l'entreprise.

La disponibilité, au-delà de la livraison

Pièces, délais d'intervention et réparations déterminent le coût des journées de travail. Une immobilisation peut imposer un remplacement, reporter une mission et désorganiser l'équipe.

Le contrat doit préciser la mise à disposition d'un remplacement, les délais et les exclusions. Qui décide la réparation, qui l'avance, quand le service reprend-il ? Ces réponses ont une valeur économique.

L'entreprise conserve sa part de responsabilité : entretien préventif, kilométrages, consommation et règles d'usage. Un financement avantageux compense difficilement un parc mal suivi.

La décision peut varier selon les catégories : acheter ce qui sera conservé longtemps, louer pour un besoin temporaire ou incertain. La cohérence tient à la justification du choix et à son suivi.

Le bon indicateur dépasse la taille de la flotte : c'est le coût de la mobilité nécessaire à l'activité. Cette lecture peut conduire à acheter, à louer ou à réduire le parc. Elle donne à chaque franc engagé une mission précise.

MoJiRaX

UNE GRANDE IDÉE NE SE CONSTRUIT JAMAIS SEULE.

Trouvez les bonnes personnes pour
transformer une ambition en entreprise.



Porteurs de projets • Cofondateurs • Experts • Investisseurs

L'écosystème qui connecte les talents, les compétences et les capitaux
en Afrique francophone et dans la diaspora.

CONNECTEZ-VOUS. ASSOCIEZ-VOUS. BÂTISSEZ.

MoJiRaX.com



MAGNITUDE100

Les 100 managers les plus performants d'Afrique francophone



L'AFRIQUE CHANGE D'ÉCHELLE.

ÉDITION INAUGURALE

SORTIE LE

21 DÉCEMBRE 2026

info@magnitude100.com

www.magnitude100.com