

FINANCEMENT D'ENTREPRISE — AFRIQUE & INTERNATIONAL

VOLUME 1 • DIRIGEANTS • PRÉPARATION À LA LEVÉE DE CAPITAUX

Devenir investissable

*Préparer son entreprise à lever des capitaux significatifs et
à trouver ses partenaires — en Afrique et dans le monde*

Direction de la collection : Martial Kpochan

Édition 2027

Financement d'entreprise — Afrique & International

Devenir investissable

Préparer son entreprise à lever des capitaux significatifs et à trouver ses partenaires — en Afrique et dans le monde

Volume 1 de la collection — Édition 2027

Dépôt légal : novembre 2026. ISBN : voir la quatrième de couverture.

© 2026 Martial Kpochan. Tous droits réservés. DealReady, DealReady Score, QuickScore, Critical Gates, Capital Fit, Evidence Confidence Index et Capital Readiness Sprint sont des marques ou dénominations de GREENBRIDGE CORP LIMITED.

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement des titulaires des droits, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avertissement. Cet ouvrage a une finalité exclusivement pédagogique. Il ne constitue ni un conseil en investissement, ni une recommandation d'acheter ou de vendre un instrument financier, ni un avis juridique ou fiscal, et ne promet aucun financement. Les informations sont à jour au 1^{er} novembre 2026 et proviennent de sources publiques citées en notes ; elles peuvent avoir évolué depuis. Avant toute décision, consultez les textes et publications officiels ainsi qu'un professionnel agréé. Les sociétés, institutions et opérations réelles sont citées à titre d'illustration. La collection est indépendante : elle n'est ni approuvée ni parrainée par les institutions citées.

Sommaire

Introduction — Lever n'est pas le but ; être prêt l'est.....	15
--	----

PARTIE I — VOIR GRAND, VISER JUSTE

Chapitre 1 — Pourquoi la plupart des levées échouent, et pourquoi la vôtre peut réussir	23
--	-----------

Les quatre familles d'échec.....	24
« Pas investissable » ou « pas prêt » : une distinction décisive	26
Le temps réel d'une préparation.....	27
Ce qu'une entreprise financée crée autour d'elle	30
Le coût d'une levée ratée	31
Pourquoi la vôtre peut réussir	32
Synthèse pratique	34

Chapitre 2 — Rêver grand : ambition, mission et contribution	37
---	-----------

Pourquoi les apporteurs de capitaux cherchent des champions	37
Formuler une ambition à dix ans crédible	39
La mission comme avantage concurrentiel	40
Contribuer au monde sans tomber dans le discours.....	41
Ce que les champions ont en commun	43
Synthèse pratique	46

Chapitre 3 — Lire son marché et trouver sa niche	49
---	-----------

Taille et dynamique : TAM, SAM, SOM	50
Trouver des données en Afrique, et compenser leur rareté	52
Cartographier la concurrence, formelle et informelle	54
Choisir une niche défendable	55
La ZLECAf et les marchés régionaux comme multiplicateurs	56
Positionnement et avantage durable	57
Synthèse pratique	59

Chapitre 4 — Valider le projet par des preuves	61
---	-----------

Conviction, signal, preuve : trois degrés de certitude	61
La hiérarchie des preuves commerciales	63
Les unités économiques : ce que chaque client vous rapporte et vous coûte	64
L'adéquation produit-marché pour une PME qui n'est pas une start-up	66

Lire ses cohortes	68
Le dossier de preuves : commencez aujourd'hui.....	69
Synthèse pratique	71

PARTIE II — CONSTRUIRE L'ENTREPRISE QUI ATTIRE

Chapitre 5 — Le modèle économique et la trajectoire de rentabilité..... 75

Du modèle économique à la marge : prix, mix, coûts.....	76
Le besoin en fonds de roulement : là où le résultat disparaît	77
De l'EBITDA à la trésorerie : la conversion.....	78
La saisonnalité : le BFR de pointe	81
Les modèles qui rassurent et ceux qui inquiètent	83
Le reporting mensuel : la discipline qui rend prévisible.....	84
Synthèse pratique	86

Chapitre 6 — Clients, distribution, réseau et coopération 89

Le moteur commercial : pipeline, récurrence, concentration	89
Canaux et partenariats de distribution	92
Coopérer pour grandir : alliances, groupements, franchise, sous-traitance	93
Le réseau comme actif	96
Les partenariats internationaux	97
Synthèse pratique	100

Chapitre 7 — Équipe, gouvernance et actionnariat 103

La table de capitalisation : le premier document que l'on ouvre.....	104
Bénéficiaires effectifs : qui est derrière la société ?	105
Le pacte d'actionnaires : écrire avant de se disputer.....	107
Le conseil d'administration : un organe qui travaille.....	108
Séparer les rôles, déléguer, contrôler.....	112
L'équipe de direction complète et l'intéressement	113
Synthèse pratique	115

Chapitre 8 — Une information financière à laquelle on peut faire confiance..... 117

Trois exercices cohérents	118
Le référentiel : SYSCOHADA révisé, IFRS et les autres	119
Audit, revue limitée et ce que regarde l'auditeur.....	120
Rapprochements : banque, fiscal, social.....	122
Retraitements et EBITDA normalisé	123
Reporting mensuel et modèle financier.....	125
Synthèse pratique	127

Chapitre 9 — Conformité, fiscalité, licences, risques et ESG 131

1. Fiscal et social : les passifs qui surgissent	132
--	-----

2. Contentieux, licences et autorisations	133
3. Posséder ce que l'on dit posséder	134
4. Intégrité et KYC : ce que l'investisseur vérifie sur vous	136
5. Environnement et social : les normes de performance de l'IFC	137
6. Traiter un problème avant qu'un investisseur ne le trouve.....	139
Synthèse pratique	142

PARTIE III — COMPRENDRE LES CAPITAUX ET CEUX QUI LES APPORTENT

Chapitre 10 — Panorama complet des modes de financement 147

Trois familles de capitaux et une seule logique : le risque	148
Les fonds propres, stade par stade	149
Les quasi-fonds propres : la zone intermédiaire	151
La dette sous toutes ses formes.....	152
Projets, ressources publiques et partage du risque.....	154
Les voies alternatives	156
Synthèse pratique	161

Chapitre 11 — Qui apporte le capital et comment ils décident 163

Un fonds est une promesse faite à d'autres	164
Le mandat de chacun	165
Comment ils décident : le chemin d'une décision	168
Ce qu'ils lisent en trois minutes	170
L'adéquation entre votre préparation et la forme de capital	171
Trouver et qualifier les apporteurs	172
Synthèse pratique	174

Chapitre 12 — Combien lever, quand, pour quoi faire, à quelle valeur..... 177

Partir de l'utilisation des fonds, pas du montant.....	178
Séquencer et planifier : un tour ou plusieurs, et quand	179
Coût du capital et dilution : l'exemple chiffré	181
Une valorisation défendable.....	183
Dette ou fonds propres : la structure cible	185
Les erreurs de montant	186
Synthèse pratique	187

PARTIE IV — PRÉPARER ET CONDUIRE LA TRANSACTION

Chapitre 13 — Le dossier : ce qu'on vous demandera 191

Cinq documents, cinq fonctions.....	191
L'architecture du récit.....	194
La cohérence : un seul chiffre pour une seule réalité.....	195
Ce qu'une banque, un fonds et une DFI demandent.....	196

Les erreurs qui ferment un dossier	199
Qui rédige quoi	200
Synthèse pratique	202
Chapitre 14 — La data room et l'anticipation de la due diligence.....	205
Ce qu'est une data room et comment l'organiser	205
La due diligence vue de l'intérieur.....	208
Les signaux d'alerte	209
La méthode « déclaré / démontré »	211
La due diligence inversée.....	213
La checklist complète.....	214
Synthèse pratique	217
Chapitre 15 — Le processus : trouver, approcher, convaincre, négocier.....	219
La liste cible	219
Approcher : directement ou par introduction.....	221
Conseils et intermédiaires	222
Le roadshow et la gestion du processus.....	223
La lettre d'intention et le term sheet : les clauses qui comptent	225
Négocier sans perdre l'opération, gérer le temps et les refus	230
Synthèse pratique	232
Chapitre 16 — Du closing à la vie avec un investisseur, et la prochaine levée....	235
Du signing au closing : lever les conditions suspensives.....	236
Les cent premiers jours	238
Reporting et gouvernance post-investissement	239
Créer de la valeur ensemble.....	242
Préparer la sortie ou le tour suivant	244
Ce qui change pour le dirigeant	245
Synthèse pratique	246
Conclusion — Une entreprise prête est une entreprise plus forte, même sans lever	249
 ANNEXES	
Annexe A — Auto-diagnostic en quinze questions	255
Annexe B — Checklist de la data room	267
Annexe C — Les documents demandés par type d'apporteur de capital	275
Annexe D — Glossaire	281
Annexe E — Sigles.....	295

Annexe F — Sources et bibliographie	301
Annexe G — Poursuivre : le parcours DealReady.....	313

Lever n'est pas le but ; être prêt l'est

Un vendredi de novembre, dans une salle de réunion de Cotonou, un dirigeant referme son ordinateur. Il vient de recevoir le troisième refus en six mois. Son entreprise de transformation agro-alimentaire a dix ans, quatre-vingts salariés, des clients fidèles et un carnet de commandes qui déborde. Il cherchait l'équivalent de deux millions d'euros pour doubler sa capacité. Le fonds qui vient de se retirer n'a pas mis en cause le projet. Il a écrit, poliment, que « les comptes des trois derniers exercices ne permettaient pas de conclure », que « la structure de l'actionnariat appelait des clarifications » et que « le plan d'affaires reposait sur des hypothèses non documentées ». Rien de tout cela ne dit que l'entreprise est mauvaise. Tout cela dit qu'elle n'était pas prête.

Ce livre est écrit pour ce dirigeant, et pour tous ceux qui, en Afrique et ailleurs, dirigent une entreprise réelle — industrielle, agricole, de services, de santé, de logistique, de distribution, de technologie — et commencent à envisager de lever des capitaux significatifs. Il part d'une conviction forgée par des années passées du côté de ceux qui vérifient : les entreprises qui échouent à lever ne sont pas, le plus souvent, de mauvaises entreprises. Elles présentent une transaction qui ne résiste pas à l'analyse. La différence entre les deux se construit, et elle se construit avant.

Le constat

Les chiffres disent d'abord l'ampleur du besoin. Selon la Société financière internationale (IFC), les micro, petites et moyennes entreprises représentent plus de 90 % des entreprises, environ 70 % de l'emploi et 50 % du produit intérieur brut dans le monde ; dans les économies émergentes, 70 % d'entre elles manquent de financement adéquat pour croître, et le déficit de financement est estimé à 5 200 milliards de dollars pour les entreprises formelles et 2 900 milliards pour les informelles.¹

1. IFC, *MSME Finance*, <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/financial-institutions/msme-finance> (consulté le 18 octobre 2026).

Pour l'Afrique seule, une estimation publiée en 2018 par l'IFC et le SME Finance Forum atteignait 331 milliards de dollars.²

Les chiffres disent ensuite que le capital existe et qu'il circule. En 2025, les start-up africaines ont levé 4,1 milliards de dollars en fonds propres et en dette, en hausse de 25 % sur un an ; la dette, avec 1,6 milliard de dollars et 107 opérations, a atteint un niveau record et représente désormais 41 % du capital levé, contre 17 % en 2019.³ La même année, les fonds de capital privé africains ont investi 5,1 milliards de dollars dans 530 opérations et réalisé 81 sorties, le deuxième plus haut niveau jamais enregistré ; les institutions de financement du développement ont apporté 64 % des engagements levés par ces fonds.⁴ Le capital n'est pas absent. Il est sélectif.

Les chiffres disent enfin pourquoi il dit non, du moins à titre indicatif. Des données de Gartner, rapportées par CDOTrends et tirées d'une enquête auprès d'investisseurs providentiels (business angels), classent les motifs pour lesquels de jeunes entreprises échouent à obtenir un financement après avoir franchi un premier filtre : 39 % des répondants citent le produit ou le modèle économique, 37 % un marché trop étroit ou trop encombré, 14 % les finances — valorisation trop ambitieuse comprise — et 10 % une équipe inexpérimentée ou incomplète. Gartner estime par ailleurs, indépendamment de cette enquête, que 95 % des présentations aux investisseurs ne permettent pas de passer au tour suivant.⁵ Ces chiffres ont leurs limites : ils portent sur des business angels et de jeunes pousses, et ni l'échantillon ni la méthode de l'enquête ne sont publiés. Ils dessinent pourtant quatre familles d'échec — projet, marché, finances, équipe —, que l'expérience des dossiers vus du côté de ceux qui vérifient confirme et conduit à élargir à la gouvernance. Ces quatre familles reviendront tout au long du livre. Aucune n'est une fatalité. Chacune se prépare.

2. FinDev Gateway, « IFC, SME Finance Forum Target Solutions to Africa's USD 331 Billion SME Finance Gap », 16 mai 2018, <https://findevgateway.org/news/ifc-sme-finance-forum-target-solutions-africas-usd-331-billion-sme-finance-gap> (consulté le 18 octobre 2026) — estimation IFC / SME Finance Forum.

3. Partech, *2025 Africa Tech VC Report*, 22 janvier 2026, <https://partechpartners.com/news/2025-partech-africa-tech-vc-report-african-tech-funding-rebounds-to-us41b-driven-by-record-debt-activity-and-disciplined-equity-growth> (consulté le 18 octobre 2026).

4. AVCA, *2025 African Private Capital Activity Report*, 2026, <https://www.avca.africa/data-intelligence/research-publications/2025-african-private-capital-activity-report/> (consulté le 18 octobre 2026).

5. Données de Gartner (enquête auprès de business angels citée à partir de l'étude « How Tech CEOs Can Best Secure Opportunities to Pitch When Raising Seed Capital ») et estimation distincte de Gartner sur les présentations aux investisseurs, rapportées par CDOTrends, « Startup CDOs Need to Talk the Walk », 19 juillet 2021, <https://www.cdostrends.com/story/15743/startup-cdos-need-talk-walk> (consulté le 18 octobre 2026). L'article ne précise ni la date de l'enquête, ni l'échantillon, ni la méthode ; les pourcentages sont des parts de répondants citant chaque motif. Chiffres à lire comme indicatifs.

La thèse

Ce livre défend une idée simple : **lever n'est pas le but ; être prêt l'est**. Une entreprise prête sait ce qu'elle veut devenir, connaît son marché, prouve ce qu'elle avance, tient des comptes auxquels on peut faire confiance, a une gouvernance qui résiste à la due diligence (vérification préalable), sait combien lever, pour quoi faire et à quelle valeur, et peut ouvrir une data room (salle de données) en quelques jours. Une telle entreprise ne recevra pas automatiquement un financement — personne ne peut le promettre, et ce livre ne le promet pas. Mais elle présentera une transaction que des professionnels pourront analyser, comprendre et défendre devant leur comité. C'est là que se joue l'essentiel.

Le fil rouge tient en deux phrases : **le discours crée une hypothèse ; la preuve crée la confiance**. Un apporteur de capitaux — banquier, gérant de fonds, institution de développement, investisseur stratégique, family office — n'achète jamais une histoire. Il achète une histoire qu'il a pu vérifier. Chaque chapitre vous dira donc, sur son thème, ce qu'on vous demandera et comment constituer la preuve avant qu'on ne la réclame.

Cette thèse a une conséquence qui rassure : la préparation est utile même si vous ne levez jamais. Une entreprise qui a clarifié son actionnariat, fiabilisé ses comptes, structuré son reporting mensuel et formalisé sa stratégie est une entreprise mieux dirigée, plus résistante aux chocs et plus facile à transmettre. Le travail décrit ici n'est pas un péage à acquitter pour obtenir de l'argent. C'est un investissement dans la qualité de votre propre entreprise.

Ce que vous trouverez dans ce livre

Le livre suit l'ordre dans lequel une entreprise se construit, puis se finance.

La **première partie**, « **Voir grand, viser juste** » (chapitres 1 à 4), part de l'ambition. Elle explique pourquoi la plupart des levées échouent et pourquoi la vôtre peut réussir, comment formuler une ambition à dix ans qui tienne debout, comment lire son marché et choisir une niche défendable, et comment remplacer les convictions par des preuves.

La **deuxième partie**, « **Construire l'entreprise qui attire** » (chapitres 5 à 9), descend dans la machine : le modèle économique et la conversion de l'activité en trésorerie, le moteur commercial et les coopérations, l'équipe, la gouvernance et l'actionnariat, l'information financière à la-

quelle on peut faire confiance, la conformité et les risques — tout ce qu'une due diligence examinera.

La **troisième partie**, « **Comprendre les capitaux et ceux qui les apportent** » (chapitres 10 à 12), dresse le panorama complet des modes de financement — fonds propres, quasi-fonds propres, dette sous toutes ses formes, finance mixte, garanties, marchés financiers, diaspora — puis explique qui apporte le capital, sous quelles contraintes et comment il décide, avant de traiter la question du montant, du calendrier et de la valeur.

La **quatrième partie**, « **Préparer et conduire la transaction** » (chapitres 13 à 16), traite du dossier, de la data room et de l'anticipation de la due diligence, du processus de recherche et de négociation, puis de la vie avec un investisseur et de la levée suivante.

La **conclusion** et les **annexes** fournissent les outils de travail : un auto-diagnostic en quinze questions, une checklist de data room, les tableaux des documents demandés par type d'apporteur de capital, un glossaire, une liste des sigles, une bibliographie et la présentation du parcours DealReady.

Comment lire ce livre

Chaque chapitre a la même architecture, pour que vous puissiez y revenir comme à un manuel. Il s'ouvre sur ses objectifs et un cas concret. Il développe son sujet en quatre à six sections, avec des tableaux, des définitions, des exemples chiffrés — toujours explicitement fictifs — et des encadrés récurrents : « En Afrique » pour les réalités et les institutions du continent (OHADA, UEMOA, CEMAC, Afrique anglophone, Maghreb), « Ailleurs dans le monde » pour la perspective internationale, « L'œil de celui qui vérifie » pour ce qu'un analyste ou un auditeur regarde en premier, « Attention » pour les pièges, et « Le regard DealReady » qui relie le chapitre à une méthode structurée de préparation transactionnelle (capital readiness). Chaque chapitre se ferme sur une **synthèse pratique** en trois temps : l'essentiel, ce qu'on vous demandera, et votre feuille de route.

Vous pouvez lire le livre dans l'ordre ; c'est la voie que nous recommandons à qui envisage une première levée. Vous pouvez aussi entrer par le chapitre qui correspond à votre urgence : un dirigeant dont les comptes sont le point faible ira au chapitre 8, un autre qui hésite entre dette et

Fin de l'extrait

Le livre compte 315 pages.

La suite est disponible dans le livre (Amazon, broché et Kindle)
et, à leur ouverture, dans les cours vidéo sur natray.org.

Extrait gratuit, réservé à un usage personnel.
Toute reproduction ou diffusion est interdite.