

# Conférence *Idées pour le développement* « Vulnérabilités et crises : quels rôles pour les entreprises ? »

mardi 30 mai 2017  
à l'Agence française de développement

Conférence-débat animée par Vincent EDIN, journaliste indépendant, avec :

- Essma BEN HAMIDA, cofondatrice de l'institution de microfinance tunisienne Enda Tamweel ;
- Anne-Sophie RAKOUTZ, responsable de la division Fonds propres et participations de Proparco
- Thomas THIVILLON, responsable du pôle Énergie de l'organisation non gouvernementale Entrepreneurs du monde ;
- Laure WESSEMIUS-CHIBRAC, directrice investissement de l'organisation de développement international Cordaid.

## Synthèse et compte rendu révisé des échanges

### Synthèse

**Le monde est de plus en plus souvent bouleversé par des crises violentes et deux milliards de personnes vivent dans des situations d'extrême pauvreté, elles-mêmes génératrices de violences. Dans les pays vulnérables ou en crise, les interventions des bailleurs relèvent plutôt de l'urgence, ce qui peut induire des logiques court-termistes. Or pour gagner en efficacité, les projets de développement doivent s'inscrire dans le temps long. Le secteur privé apparaît comme l'une des réponses à cette approche. Trop souvent laissé de côté, il a pourtant un rôle clé à jouer aux côtés des acteurs publics et de la société civile pour accompagner la stabilisation des pays fragiles et en développement.**

#### *Le rôle du secteur privé dans le développement*

Les bailleurs de fonds et les organisations internationales considèrent de plus en plus que le rôle du secteur privé est essentiel pour le développement. Ainsi, Proparco, filiale de l'AFD, est spécialisée dans le financement du secteur privé. Son objectif est « *d'éviter les externalités négatives et de favoriser les dynamiques positives [d'autant plus] dans les zones de vulnérabilité.* » (A.-G. Chapuis) Parallèlement, des ONG, spécialistes de l'accompagnement du secteur privé, comme [Entrepreneurs du monde](#), utilisent le levier de l'entreprise pour améliorer l'insertion économique et l'accès aux biens et aux services essentiels. (T. Thivillon)

### ***Investir dans le secteur privé pour limiter les vulnérabilités***

Les acteurs du développement et de l'aide s'accordent sur l'importance du rôle du secteur privé dans les pays en développement. Pourtant, un constat s'impose : « *dans les situations de crise où les donations sont nombreuses, il est très difficile de développer le secteur privé* » (L. Wessemius-Chibrac) et de trouver des fonds pour le financer. Lorsque la vulnérabilité s'accroît, même lorsque la crise n'a pas encore éclaté, les investissements se raréfient faute de rentabilité et fragilisent encore davantage le pays. C'est pourquoi « *il ne faut jamais laisser les situations s'envenimer car elles risquent de conduire à des crises encore plus complexes à gérer.* » (E. Ben Hamida) L'organisation de développement international [Cordaid](#) se retrouve dans cette idée : « *notre action est essentielle pour préserver [les populations] de la détresse et de la criminalité, sans même parler de radicalisation.* » (L. Wessemius-Chibrac)

Cordaid agit spécifiquement dans les zones fragiles et touchées par des conflits. « *Nous investissons dans les pays où le risque est plus élevé, car des études ont montré une forte corrélation entre chocs économiques négatifs et survenue de crises.* » (L. Wessemius-Chibrac) La réflexion est la même chez certains bailleurs qui adaptent leur soutien au secteur privé afin de freiner la survenue des crises : « *Notre mode d'intervention doit s'adapter car ces crises creusent les inégalités et touchent des populations qui tombent rapidement dans la pauvreté.* » (A.-S. Rakoutz)

### ***Maintenir les investissements dans le secteur privé pour endiguer les crises***

C'est un des *leitmotivs* d'Entrepreneurs du monde, d'après T. Thivillon : « *nous nous rendons dans des pays récemment touchés par une crise, car nous pensons que nos outils peuvent les aider à se reconstruire.* » Tous les acteurs s'accordent en effet à dire que même dans les pays touchés par une crise politique ou par une catastrophe naturelle, les entrepreneurs continuent à travailler. Au Soudan du Sud, « *nous avons observé que les entrepreneurs, même en période de conflit, continuaient de circuler entre le camp de réfugiés et le marché.* » (L. Wessemius-Chibrac) En parallèle des actions de terrain, les bailleurs comme Proparco poursuivent également leurs activités de soutien au secteur privé : « *nous travaillons sur l'amélioration de l'environnement des affaires (...) qui demande une attention particulière en temps de crise.* » (A.-S. Rakoutz)

### ***Soutenir les entreprises locales pour structurer la société***

Inscrire des projets sur le long terme « *peut paraître contre-intuitif face à l'urgence d'une crise* » (V. Edin), mais ce n'est pas l'avis des acteurs de terrain dont le but est de relancer durablement un pays : « *nous sommes des acteurs de développement et non des urgentistes, nous créons des entreprises locales qui portent ensuite les activités mises en place.* » (T. Thivillon) Pour cela, il est « *indispensable de pouvoir s'appuyer sur des institutions [de microfinance (IMF) ou des banques] qui connaissent bien les acteurs locaux, capables de valoriser et de conseiller les entrepreneurs.* » (A.-S. Rakoutz) C'est le cas d'Enda Tamweel, institution de microcrédit soutenue par Proparco en Tunisie où seules les IMF ont accepté de prêter aux agriculteurs malgré la sécheresse : « *sans Enda Tamweel et la banque gouvernementale, les paysans n'auraient jamais eu accès au capital. Or ils ont besoin de cet argent pour travailler et nourrir la population tunisienne.* » (E. Ben Hamida)

Entrepreneurs du monde, quant à elle, intervient aux Philippines dans les bidonvilles de Manille : « *nous pensons que les initiatives économiques doivent être soutenues dans ces quartiers très durs et que le micro-entrepreneuriat peut y jouer un rôle important.* » (T. Thivillon) Reste que pour E. Ben Hamida, l'aide internationale peut aller plus loin dans son appui au secteur privé. Elle « *ne doit pas se contenter de financer, mais doit développer un véritable savoir-faire local* » afin que les populations puissent se prendre en charge elles-mêmes par la suite. C'est pourquoi « *l'articulation entre les acteurs internationaux, qui ont le pouvoir de financer, et les acteurs locaux, qui connaissent l'écosystème des petites entreprises, est primordiale* » pour répondre efficacement aux besoins et permettre au secteur privé de jouer son rôle structurant. (A.-S. Rakoutz)

## Compte rendu révisé des débats

### Introduction

#### **Vincent EDIN, journaliste indépendant**

Le thème de cette conférence est le rôle des entreprises face aux crises et aux vulnérabilités dans plusieurs pays. Anne-Gaël CHAPUIS, responsable de la communication de Proparco, nous explique l'objet de cette conférence.

#### **Anne-Gaël CHAPUIS, responsable communication de Proparco**

Proparco est la filiale de l'AFD dédiée au financement du secteur privé. Depuis quarante ans, nous investissons dans les entreprises et les institutions financières et leur prêtons des fonds. Notre objectif est d'éviter les externalités négatives et de favoriser les dynamiques positives dans les zones de vulnérabilité.

En marge de ce travail de financement, nous menons également une réflexion sur le rôle des acteurs privés dans le développement. Dans le cadre de cette réflexion, nous publions la revue [Secteur privé et développement](#) depuis 2009 et animons [un blog du même nom](#) depuis 2015. Cette revue propose de réfléchir avec les acteurs du développement et les acteurs privés sur les sujets qui nous semblent importants dans notre métier de bailleur de fonds privés. Il y a un an, lors d'une réflexion des équipes sur les nouveaux sujets, « vulnérabilités et crises » est apparu comme prioritaire. Comme les acteurs publics, les acteurs privés peuvent installer des dynamiques négatives. La question que nous nous posons en tant que bailleur de fonds est la suivante, et particulièrement dans les zones de vulnérabilités : quels outils peut-on mettre en place pour favoriser les dynamiques positives dans ces zones et anticiper ?

Le [numéro 27](#) de *Secteur privé et Développement*, consacré à ce sujet, est le fruit d'un travail collectif de toutes les divisions opérationnelles de Proparco qui sont très impliquées et qui font avancer notre réflexion. Je suis ravie que les échanges de ce soir avec des acteurs de terrain viennent compléter les articles de ce numéro.

### Intervention des panélistes

#### **Vincent EDIN**

Essma BEN HAMIDA, vous êtes cofondatrice de l'institution de microfinance tunisienne Enda Tamweel. Pourquoi avez-vous créé cette institution il y a trente ans ?

#### *L'expérience de la crise tunisienne par Enda Tamweel*

#### **Essma BEN HAMIDA, cofondatrice de l'institution de microfinance tunisienne Enda Tamweel**

Enda Tamweel, qui est une émanation d'Enda Dakar, a débuté son activité en tant qu'ONG en Tunisie il y a vingt-huit ans. Au départ, son action visait à aider les femmes et les jeunes. En 1995, avec 20 000 dollars, nous avons initié un programme de microcrédit qui a permis de prêter près d'un million d'euros à 660 000 familles tunisiennes en vingt-deux ans. Aujourd'hui, 305 000 familles ont un prêt en cours, dont 65 % sont octroyés à des femmes. Grâce à l'AFD, à partir de 2007, nous avons

pu accéder aux zones rurales pour financer l'agropastoralisme ; ces éleveurs représentent aujourd'hui 35 % de nos bénéficiaires.

Nous avons introduit la microfinance en Tunisie. Par la suite, le gouvernement a créé une banque qui propose des crédits subventionnés. Les deux systèmes de crédit, public et privé, coexistent. Notre objectif est d'accorder des microprêts à des populations jusqu'alors privées d'accès au capital. Ce projet a ainsi démontré que **les femmes peuvent être de véritables entrepreneures : quand elles ont accès à un capital et qu'elles sont formées, elles gagnent aisément un revenu et élèvent leur famille dans de bonnes conditions.**

Au départ, nous savions que la microfinance manquait à la société mais nous n'avions pas pensé qu'elle rendrait autant service aux femmes tunisiennes. Elles, qui avaient toujours été très actives, n'avaient en réalité jamais été reconnues en dehors de la maison. L'accès au capital leur a permis de devenir de vraies entrepreneures, de sortir de leur maison et de se placer sur les marchés ou dans des boutiques.

Lors de la révolution de 2011, les islamistes ont pris le pouvoir et ont bouleversé le mode de vie adopté par les Tunisiens depuis l'Indépendance grâce notamment au Code du statut personnel créé par Habib Bourguiba. Ont suivis l'inflation, la dévaluation du dinar, la baisse du pouvoir d'achat, la dégradation sécuritaire dans le Sud et le Centre du pays, les grèves, les émeutes, le terrorisme et le manque de confiance de des jeunes. Depuis, la proportion de nos portefeuilles à risque est passée de 0,4 % à 5 % et beaucoup de familles ont cessé de rembourser leur crédit parce qu'elles avaient perdu leur bétail ou leur capital pendant le conflit. La situation en Libye a aussi fortement impacté l'économie tunisienne. La fermeture des frontières empêche les Libyens de venir dépenser leur argent en Tunisie et les Tunisiens d'aller acheter des marchandises en Libye.

Avant cela, malgré des crises passagères, une sorte d'équilibre économique profitait aux petits commerçants. Aujourd'hui, la contrebande, le terrorisme, le blanchiment d'argent et la corruption ont remplacé cet équilibre. Par exemple, les jeunes du sud ont perdu leur esprit d'entreprise, car l'immigration, le pétrole et la contrebande les font vivre. Mais lorsque nous leur posons la question, ils répondent qu'ils sont des commerçants comme les autres. Ils sont aussi en partie embrigadés par les islamistes qui leur proposent des revenus beaucoup plus intéressants que ce que l'entrepreneuriat rapporte.

Il arrive que des clients d'Enda Tamweel, anciennement propriétaires d'une épicerie, soient aujourd'hui également propriétaires d'une « station essence ». Nous ne savons pas si nous devons continuer à les financer : cette nouvelle activité relève de la contrebande, mais ils en ont besoin pour faire vivre leur famille. En Tunisie, la contrebande représente 50 % du PIB et entre 470 et 750 millions d'euros de manque à gagner. Le commerce transfrontalier entre la Tunisie, la Libye et l'Algérie représente 670 millions d'euros. Chaque jour, 3 000 camionnettes franchissent la frontière entre la Tunisie et l'Algérie : 60 % d'entre elles sont chargées de carburant et de mazout. Quant aux douaniers, ils récupèrent des armes, des devises et des stupéfiants.

Enda Tamweel comme d'autres institutions de microfinance est critiquée car la microfinance encouragerait le secteur de l'économie informelle. Le secteur informel est très développé dans la plupart des pays pauvres et fait partie intégrante de leurs économies. Malheureusement, dans le cas de la Tunisie aujourd'hui, il y a un amalgame entre économie informelle et contrebande.

Un autre obstacle actuel dans la microfinance tunisienne est que le pays souffre de la sécheresse depuis deux ou trois ans. C'est un risque financier énorme pour nous : 35 % de nos emprunteurs sont des agropastoralistes qui ne peuvent plus irriguer leurs champs et dont l'activité économique est en danger.

Étrangement, en cette période troublée, Enda Tamweel a plus que doublé son portefeuille et son personnel car la demande de microfinance est très forte. Malheureusement, **lorsque les gens s'appauvrissent, ils se tournent vers la microfinance.** Après la révolution, la Tunisie comptait 800 000 chômeurs, dont beaucoup de jeunes diplômés.

**Enda ONG, qui a créé l'institut de microcrédit Enda Tamweel, continue d'accompagner les jeunes et les femmes.** Les jeunes que l'on accompagne en ce moment sont complètement perdus et

désespérés. Tous souhaitent partir vivre à l'étranger, car ils ne font plus confiance à leur famille, ni à la société ou au gouvernement. Le moral est très bas. Nous faisons donc intervenir des psychologues qui travaillent avec les jeunes pour les aider à construire un projet de vie, un projet de micro-entreprise. Seuls 11 % d'entre eux souhaitent s'orienter vers le salariat, mais la plupart préfèrent l'entrepreneuriat auquel cas nous les aidons.

Malheureusement, la micro-entreprise n'est pas toujours respectée. Pourtant, depuis vingt-deux ans, nous avons constaté l'impact du microcrédit sur la micro-entreprise de milliers de femmes et de jeunes. J'ai vu l'évolution du plus grand quartier populaire tunisien depuis les années 1990 et je sais que la micro-entreprise et la microfinance ont beaucoup contribué à la révolution entrepreneuriale féminine. Aujourd'hui, ces femmes ont pris confiance en elles et sont devenues de véritables acteurs économiques de la société tunisienne. Elles ont créé leurs emplois, ceux de leurs maris, de leurs enfants. Malgré tout, la microfinance a donc contribué à créer des emplois, à redonner de l'espoir à certaines familles des quartiers populaires et des zones rurales. **Depuis vingt-huit ans, notre priorité est l'émancipation des femmes. Si les intégristes parviennent à changer cette société, nous aurons tout perdu.**

### Vincent EDIN

Quels sont les critères d'attribution des financements ?

### Essma BEN HAMIDA

Grâce à la coopération suisse, nous avons pu prendre le risque de financer 15 000 start-ups. Nous donnons depuis toujours la priorité aux femmes des quartiers populaires, à ceux qui ont une bonne réputation et qui sont capables de rembourser. **Après la révolution, nous nous sommes rendu compte que les jeunes avaient besoin de nous et méritaient notre attention.** Mais nous n'avons pas mal fait. La clé de la réussite est de soutenir les femmes des quartiers populaires, car elles sont aussi des mères qui encouragent leurs enfants à devenir entrepreneurs. Les mères sont de bons exemples pour les jeunes qui ne finissent pas leurs études ou qui ne trouvent pas d'emploi. Il est arrivé que des mères créent des entreprises pour leurs enfants.

### Vincent EDIN

Nous savons qu'à la suite de la révolution, des attentats ont frappé des hôtels et que le secteur du tourisme, pilier de l'économie tunisienne, a fortement souffert. Accordez-vous une priorité aux femmes et aux jeunes qui, par leurs projets, pourraient relancer le tourisme ? Quels secteurs appuyez-vous plus globalement ?

### Essma BEN HAMIDA

L'artisanat a beaucoup souffert, mais les Tunisiens ont été solidaires des artisans. Nous continuons donc à soutenir l'artisanat et à favoriser les opportunités. Concernant l'agriculture, l'AFD a financé en 2006 une étude qui a démontré que des milliers de petits paysans tunisiens avaient besoin de 1 000 dinars et que personne ne les finançait. Malgré le risque d'accorder des crédits pour l'agriculture dans un environnement menacé par la sécheresse, nous nous sommes lancés dans une campagne de microcrédits en 2007 et nous sommes aujourd'hui très contents. Enda Tamweel est le premier financeur des petits paysans tunisiens. **Sans Enda Tamweel et la banque gouvernementale, les paysans n'auraient jamais eu accès au capital. Or, ils ont besoin de cet argent pour travailler et nourrir la population tunisienne.**

### Vincent EDIN

Thomas THIVILLON, vous êtes responsable du pôle Énergie de l'ONG Entrepreneurs du monde. Pouvez-vous présenter votre organisation ?

### *La microfinance comme outil de développement dans les pays en crises*

#### **Thomas THIVILLON, responsable du pôle Énergie de l'ONG Entrepreneurs du monde**

**Entrepreneurs du monde est une association de solidarité internationale, spécialiste des approches du développement par l'entreprise avec un double objectif : insertion économique et accès aux biens et services essentiels.** Nous utilisons donc le levier de l'entreprise pour servir ces deux objectifs dans trois secteurs.

Dans le secteur de la microfinance, nous proposons des petits crédits de 250 euros en moyenne pour favoriser les initiatives individuelles de micro-entrepreneuriat. Dans le secteur de l'énergie, nous travaillons sur la mise en place de réseaux de distribution et d'équipements de cuisson et d'éclairage pour les gens qui n'ont pas accès au réseau électrique ou de gaz. Enfin, dans le secteur des TPE, nous soutenons la création de start-up en nous concentrant sur les activités de transformation à forte valeur ajoutée et à forte capacité de création d'emploi. Toutefois, ces activités sont difficiles à financer avec les outils classiques de la microfinance à cause de leur rentabilité différée. La microfinance soutient traditionnellement plutôt des activités déjà en place.

Nous sommes présents dans onze pays en Asie du Sud-Est, en Afrique de l'Ouest et en Haïti. Nous avons fait le choix de nous implanter où les besoins sont les plus importants. Par nature, dans ces pays, des crises surviennent régulièrement, comme le séisme de 2010 en Haïti, le virus Ebola en Guinée ou la transition politique et l'arrivée du terrorisme au Burkina Faso. **Nous sommes donc fréquemment amenés à mettre en place des stratégies d'adaptation pour maintenir nos activités et faire en sorte qu'elles répondent au mieux aux nouveaux besoins.**

En Haïti, au moment du séisme, nous avons créé une institution de microfinance (IMF) et ouvert des prêts à taux zéro. Le but était de permettre aux personnes touchées par le séisme de refinancer leur activité et de bénéficier d'un délai supplémentaire pour rembourser le crédit initial auquel ils avaient souscrit avant le séisme. Dans d'autres cas, nous agissons dans une dynamique proactive de réaction. **Nous nous rendons dans des pays récemment touchés par une crise, car nous pensons que nos outils peuvent les aider à se reconstruire.** Par exemple, nous venons de créer une IMF en Guinée dans les quartiers les plus pauvres de Conakry où peu d'acteurs économiques sont revenus après la crise du virus Ebola.

Toutes ces activités nous amènent à soutenir chaque année environ 120 000 micro-entrepreneurs, *via* l'accès à l'épargne et au crédit, et à équiper entre 20 000 et 25 000 familles par an en équipements d'accès à l'énergie.

#### **Vincent EDIN**

Pouvez-vous décrire votre démarche qui semble aller à rebours des grandes ONG américaines ?

#### **Thomas THIVILLON**

**Comme nous sommes des acteurs de développement et non des urgentistes ou post-urgentistes, nous créons des entreprises locales qui portent ensuite les activités mises en place.** L'objectif est de les intégrer dans le tissu économique local pour qu'elles s'émancipent d'Entrepreneurs du monde. Peu à peu, les cadres locaux formés remplacent les personnels expatriés et les investisseurs locaux remplacent Entrepreneurs du monde.

#### **Vincent EDIN**

Pourquoi est-il si difficile de recruter localement lorsque survient une crise ?

### Thomas THIVILLON

Dans le cas d'Haïti, à la suite du séisme, l'afflux d'aides internationales, la rareté initiale de personnels haïtiens qualifiés et la fuite des cerveaux consécutive de la crise ont provoqué une explosion des salaires pendant trois ou quatre ans. Il est toujours très difficile de faire vivre une entreprise et de trouver des cadres locaux pour la diriger compte tenu des grilles de salaires faussées par l'arrivée des personnels étrangers. Nous avons donc choisi de former des personnels très jeunes et de les positionner rapidement sur des postes à responsabilité.

### Vincent EDIN

Les démarches administratives peuvent prendre des proportions extraordinaires en Haïti, notamment lorsque vous souhaitez augmenter le capital de certaines entreprises.

### Thomas THIVILLON

En effet, la faiblesse de l'administration et du cadre légal rend l'entrepreneuriat particulièrement compliqué en Haïti, sans parler des problèmes de corruption comme dans de nombreux pays. **Dans la microfinance, on fait aussi beaucoup d'accompagnement à la formalisation, c'est-à-dire que l'on accompagne les porteurs de projets dans les démarches administratives (certificats de naissance, d'identité, titres de propriété, etc.).** Aujourd'hui, en Haïti, nos IMF souffrent de l'instabilité monétaire et de la dévaluation continue de la gourde haïtienne. Il est très difficile de faire vivre une entreprise avec une monnaie qui a perdu 50 % de sa valeur en deux ans.

### Vincent EDIN

Un dernier mot sur les perspectives de développement de l'ONG dans les pays en crise. Vous me parlez des Philippines, où on espère que la crise qui couve avec l'État islamique. Quels critères déterminent votre choix d'intervenir dans un pays ?

### Thomas THIVILLON

En général, nous essayons d'intervenir dans les pays où les autres ONG n'interviennent pas et où les difficultés sont les plus importantes. Les Philippines, justement, ne font plus partie des pays les moins développés, mais abritent encore des poches de grande pauvreté. Nous avons proposé un programme d'accès à l'énergie pour le bidonville de Manille, mais il est difficile de travailler dans le contexte de la guerre contre la drogue initiée par le président Duterte. Les fusillades et les exécutions sommaires sont malheureusement nombreuses et nous devons former les personnels aux règles de sécurité en contexte de guerre. **Il est difficile de travailler dans ces conditions, mais nous pensons que les initiatives économiques doivent être soutenues dans ces quartiers très durs et que le micro-entrepreneuriat peut y jouer un rôle important.**

### Vincent EDIN

Laure WESSEMIUS-CHIBRAC, pouvez-vous présenter l'organisation de développement international Cordaid ?

*Allier aide d'urgence et développement économique*

**Laure WESSEMIUS-CHIBRAC, directrice investissement de l'organisation de développement international Cordaid ?**

Cordaid est une ONG internationale basée à La Haye depuis plus de 100 ans. Elle intervient dans les pays fragiles et en situation de conflit ou de post-conflit. **L'action de Cordaid repose sur trois piliers : l'aide humanitaire, le développement des systèmes de santé et le développement économique.** Au-delà de ces trois piliers, le champ d'action de l'organisation peut s'étendre à la sécurité, à la justice, à la résilience ou encore au lien entre l'aide d'urgence et le développement.

Depuis une vingtaine d'années, Cordaid développe des activités d'investissement sur le modèle du portefeuille d'investissement d'une banque : les activités de bailleur de fonds et les activités d'investissement sont bien distinctes. Nous tâchons de réaliser nos investissements comme dans le secteur privé, mais en les adaptant aux contextes plus difficiles. Les pays dans lesquels Cordaid possède des locaux sont le Soudan du Sud, l'Éthiopie, la Sierra Leone, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, le Burundi, l'Afghanistan et l'Irak, autant de pays où le secteur privé est encore peu développé.

Nous investissons dans ces pays où le risque est plus élevé, car **des études ont montré une forte corrélation entre chocs économiques négatifs et survenue de crises.** En soutenant le développement du secteur privé, nous pouvons stabiliser la situation économique et politique et éviter que les jeunes ne tombent dans la criminalité ou la radicalisation.

Nous savons que huit à neuf emplois sur dix dans ces pays sont créés par les micros, petites et moyennes entreprises. **Une étude de la Société financière internationale (SFI) publiée il y a quelques années estimait les besoins de financements des entreprises dans le monde entre 700 et 800 milliards de dollars pour le secteur formel et à 1,3 trilliards de dollars pour le secteur informel.** C'est colossal.

Il y a quelque temps, nous avons racheté les parts d'une institution de microfinance au Soudan du Sud pour en devenir actionnaire majoritaire. L'ancien actionnaire s'inquiétait de l'arrivée du conflit et voulait assécher les financements. Or, on sait que lorsque l'on arrête de prêter, les emprunteurs cessent de rembourser. L'IMF était au bord de la faillite ; elle est aujourd'hui à l'équilibre. Finalement, nous avons observé que les entrepreneurs, même en période de conflit, continuaient de circuler entre le camp de réfugiés et le marché. Une autre institution que nous finançons au Soudan du Sud nous a indiqué que la plupart de ses clients sont désormais réfugiés dans le nord de l'Ouganda et qu'il serait intéressant d'ouvrir une branche dans cette région. Ces expériences prouvent que les gens continuent à être actifs, même dans des situations de crise, et que notre action est essentielle pour les préserver de la détresse et de la criminalité, sans même parler de radicalisation.

### **Vincent EDIN**

Comme Enda Tamweel, les jeunes et les femmes sont vos publics prioritaires. Pour éviter aux jeunes de tomber dans la criminalité et pour permettre aux femmes de contribuer à l'économie réelle contrairement aux hommes qui vont plus dépenser pour leurs distractions.

### **Laure WESSEMIUS-CHIBRAC**

Des études très sérieuses montrent que lorsqu'une femme a une activité économique, elle utilise 80 % du revenu généré dans les activités liées au foyer : éducation des enfants, entretien de la maison, sécurité alimentaire, etc. Les hommes, eux, ne réinvestissent pas forcément l'argent généré dans les activités liées au foyer ou à la communauté. Les femmes sont réellement porteuses de changement et c'est la raison pour laquelle nous les accompagnons.

Une autre priorité de Cordaid est de soutenir les zones rurales avec l'aide de nos partenaires financiers locaux. Nous avons constaté que les solutions de financement, dont la microfinance, étaient plus accessibles dans les zones urbaines même particulièrement difficiles qu'en zone rurale.

### **Vincent EDIN**



Anne-Sophie RAKOUTZ, vous êtes responsable de la division Fonds propres et participations de Proparco. Quelles sont les bonnes pratiques recensées dans votre étude ?

***Adopter une approche multi-acteurs cohérente pour soutenir le secteur privé***

**Anne-Sophie RAKOUTZ, responsable de la division Fonds propres et participations de Proparco**

Proparco intervient depuis quarante ans dans les pays les moins avancés, les pays en développement et les pays émergents. Nous constatons que les crises (climatiques, politiques ou autres) s'intensifient et se régionalisent. Notre mode d'intervention doit s'adapter car ces crises creusent les inégalités et touchent des populations qui tombent rapidement dans la pauvreté. Dans ces contextes, le système de financement classique du secteur privé ne convient pas et il faut adapter notre action. Menée en lien avec l'AFD, l'étude interroge les enjeux spécifiques et la manière d'intervenir la plus efficace dans ces pays et ces zones en crise. **Tous les pays en crise ne sont pas vulnérables. Certains d'entre eux sont particulièrement fragilisés par les crises qu'ils traversent, car leur socle réglementaire et économique n'est pas suffisamment robuste.** Notre étude a donc porté sur ces pays pour identifier les meilleurs schémas d'intervention pour Proparco.

Nous en avons conclu que **l'approche du secteur privé doit être à la fois globale, simultanée et cohérente** sur trois axes : redonner confiance aux acteurs en restaurant une sécurité réglementaire et législative face un secteur privé qui peut dériver (corruption, pillages, etc.) ; faire intervenir le secteur privé pour créer de la richesse pour les populations ; générer des taxes pour relancer le fonctionnement de l'État. **Cette approche renouvelée doit aussi être multi-acteurs.** L'articulation entre les acteurs internationaux, qui ont le pouvoir de financer, et les acteurs locaux, qui connaissent l'écosystème des petites entreprises, est primordiale.

Nous avons cherché à structurer cette approche globale et volontariste que nous avons déjà adoptée sans la formaliser. Ajoutons à cela que ce schéma d'action doit être souple. Il est important de s'attaquer aux sujets prioritaires en fonction de la temporalité des crises et des besoins de l'intervention. De la même manière, il est important de mobiliser notre capacité d'intervention en tant que groupe AFD et notre retour d'expérience sur des modèles plus innovants afin de s'attaquer aux domaines des infrastructures, du financement et du capital humain.

Aujourd'hui, **Proparco développe des investissements de manière intermédiée à travers la microfinance, des toutes petites banques ou des fonds d'investissement proches des acteurs locaux.** Nous appuyons ces acteurs locaux par de l'assistance technique et de la formation. Au Mali, grâce à un prêt octroyé en 2015, nous avons financé une école hôtelière et investi dans une université où nous avons développé un système de bourse pour les étudiants. Nous travaillons aussi sur l'accès à l'infrastructure selon deux modèles : classique avec des partenariats public-privé et plus agile en cas de crise comme l'accès à l'électricité *off grid*. Enfin, nous travaillons sur l'amélioration de l'environnement des affaires par des pratiques valables pour tous les projets du groupe AFD et qui demande une attention particulière en temps de crise : accompagnement des pratiques environnementales et sociales vertueuses, meilleure gouvernance des entreprises et des procédures de lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme.

**Vincent EDIN**

Lorsque vous financez une école d'hôtellerie au Mali ou une école d'ingénieurs en Tunisie, deux pays en crise, vous inscrivez vos projets sur le long terme. Cela peut paraître contre-intuitif face à l'urgence d'une crise.

**Anne-Sophie RAKOUTZ**

En effet, le choix des secteurs et des outils financiers inscrit nos projets sur le long terme. Nous nous sommes rendu compte lorsque nous avons accompagné des gestionnaires de fonds en République centrafricaine ou en République démocratique du Congo, qu'il est parfois nécessaire de suspendre les remboursements et de protéger les actifs pour ensuite relancer les crédits. Cette pause dans les remboursements a forcément un impact sur le rendement attendu et oblige l'investisseur à être patient et capable d'ajuster le produit.

### Vincent EDIN

Proparco prévoit d'investir un milliard d'euros d'ici 2020, principalement dans les pays les plus fragiles. Comment sera fléché cet investissement ?

### Anne-Sophie RAKOUTZ

**Notre objectif est d'identifier des projets et de mobiliser la microfinance, les banques et les fonds d'investissement locaux.** Proparco n'est pas capable d'investir un milliard d'euros dans des projets dont la taille est parfois très réduite. En République démocratique du Congo, par exemple, un fonds partenaire a investi 12 millions d'euros dans dix-huit sociétés pour des montants allant de 500 000 euros à 1,5 million d'euros. **Il est donc indispensable de pouvoir s'appuyer sur des institutions qui connaissent bien les acteurs locaux, capables de valoriser et de conseiller les entrepreneurs.**

Un autre fonds d'investissement qui intervient dans la zone sahélienne a investi dans vingt-huit sociétés, dont les trois quarts intervenaient dans les pays les moins avancés. Et le retour d'expérience en matière d'emploi a montré l'efficacité de cette intervention. Ce fonds propose des investissements allant de 300 000 euros à 3 millions d'euros. Proparco n'est pas capable d'investir de cette manière et doit donc solliciter les institutions de microfinance pour porter les projets. Nous accompagnons actuellement Enda Tamweel dans ses investissements avec une assistance technique.

## Échanges avec la salle

### Consultante dans les États fragiles et précaires

Je souhaite connaître vos critères d'évaluation de la performance de vos investissements ou de vos projets. Dans les secteurs de la santé ou de l'agriculture, le Fonds international de développement agricole (Fida) a récemment mené une étude pour déterminer l'origine du manque de performance de ses financements dans les États fragiles. Finalement, les raisons du manque de performance et les recommandations qui en découlent sont les mêmes la plupart du temps.

La capacité de se coordonner et d'agir de manière cohérente avec les autres intervenants est primordiale et j'imagine que la coordination entre les secteurs privés et publics doit être difficile, surtout dans les pays en crise. Je souhaite donc savoir comment vous êtes parvenus à ajuster vos critères d'évaluation de performance de vos projets.

### Laure WESSEMIUS-CHIBRAC

La Commission européenne a calculé que **le coût du business dans les pays fragiles ou en situation de conflit était trois fois plus élevé que dans les autres pays en voie de développement.** Bien évidemment, ce coût a un impact sur la rentabilité des investissements. Lorsque nous souhaitons investir avec un partenaire dans un pays en crise, nous prenons en compte que le retour sur investissement sera plus faible à cause des coûts de sécurité plus élevés ou du manque d'infrastructures routières compliquant nos contrôles sur place. Nous essayons donc d'optimiser les

coûts en constituant des *clusters* ou groupes d'entreprises dans un même quartier ou une même région. En effet, dans le cadre de levées de fonds, nous avons échangé avec des institutions de financement du développement dont l'une des principales préoccupations est le niveau du *management fee*. Dès que le taux dépasse les 3 %, les financements deviennent difficiles. Pourtant, **si nous souhaitons réellement payer les frais d'investissement dans les pays fragiles, le taux doit être d'au moins 6 %**. Sauf que personne ne veut investir à ce prix.

Face à cette difficulté, nous avons choisi de financer le coût supplémentaire par des subventions ; c'est ce qu'on appelle le *blending*. Le coût supplémentaire est souvent lié au mentorat des entreprises locales et à la formation. Au Sierra Leone, par exemple, on ne compte pas les personnes qui ne sont pas allées à l'école. Il est indispensable de développer une combinaison intelligente de bailleurs de fonds et d'investisseurs. Par contre, je ne suis pas favorable à la subvention des taux d'intérêt, car cela n'aide pas l'entreprise ou l'IMF à devenir plus efficace et à être capable de trouver des investisseurs internationaux afin de payer le coût du crédit. C'est pour cela que nous séparons la partie assistance technique de la partie prêt.

### Anne-Sophie RAKOUTZ

Nous constatons aussi que les coûts externes de l'intervention sont plus importants lorsque les projets sont plus difficiles à structurer. Pour autant, nous ne renonçons pas à la pérennité finale de l'entreprise accompagnée. C'est essentiel. Pour qu'un modèle fonctionne et qu'un cercle vertueux s'instaure, il faut que l'entreprise établisse un modèle économique pérenne, lui permettant d'intégrer la participation d'intermédiaires et de gérer les événements ponctuels qui pourront survenir.

L'ensemble des bailleurs ont également constaté que l'effort doit être partagé. De toute façon, on sait que **le rendement d'un investissement dans un pays fragile n'est jamais à la hauteur du risque encouru**. Néanmoins, certaines petites équipes parviennent à rendre leur modèle efficace et pérenne. Ces expériences vertueuses nous inspirent et nous permettront peut-être, pour les prochaines générations de financements, de devenir rentable. **Il ne faut pas s'arrêter au risque d'un mauvais rendement, car le plus important est d'accompagner des modèles pérennes**. Le partage de l'effort entre les différents acteurs internationaux et la coordination des acteurs locaux sont les clés de la réussite.

### Bruno CASALAN, responsable Développement international, Initiative France

Nous cherchons à créer des entreprises à fort potentiel de croissance et de création d'emploi au démarrage. Les organisations comme Entrepreneurs du monde et Enda Tamweel visent des activités génératrices de revenus et les structures de fonds d'investissement visent des entreprises de taille plus significative. Je me demandais donc s'il existait des outils au niveau de ce chaînon plutôt bas de la mésofinance.

Par ailleurs, avec notre partenaire Mercy Corps, nous réfléchissons actuellement à des solutions pour gérer les situations de crise ou d'urgence et nous nous demandons si des solutions de financement ou des outils pouvaient être activés auprès de bailleurs comme Proparco ou Cordaid. L'exemple de l'action d'Entrepreneurs du monde à Haïti montre que des solutions permettent de passer le cap de l'événement et maintenir une dynamique économique.

### Anne-Sophie RAKOUTZ

**La filiale Proparco n'apporte pas de réponse à l'urgence, car elle investit sur le long terme. Par contre, elle priorise le soutien aux petites entreprises**. Par exemple, nous avons soutenu une initiative dont la vocation est de créer des incubateurs de fonds locaux. Ainsi, une ou deux personnes pourront bénéficier de financements indirects de bailleurs internationaux allant de 50 000 à 300 000 euros. Si cette initiative est concluante, elle devrait produire le même effet sur les TPE que la microfinance lorsqu'elle est apparue.

### Thomas THIVILLON

Pour les entreprises sociales dont les besoins tournent autour de 300 000 à 500 000 euros, les opportunités pour obtenir de la *depth* sont très nombreuses. Par contre, nous avons du mal à trouver des sources de financement en capital-investissement. De ce fait, les entreprises présentent des bilans mauvais et des taux d'endettement très élevés. Une fois passés du côté de l'entreprise, il est beaucoup plus difficile d'obtenir des subventions. Le décalage est très important et ralentit l'action d'Entrepreneurs du monde. Malheureusement, les structures capables de répondre à ce type de besoin sont encore très rares.

### Laure WESSEMIUS-CHIBRAC

En effet, dans les situations de crise où les donations sont nombreuses, il est très difficile de développer le secteur privé. Cordaid a fait face au même problème lorsqu'elle a voulu intervenir au Liban. Certaines IMF, appelées *usual suspects*, ont une bonne gouvernance et un niveau de marge opérationnelle positif, ce qui incite tous les investisseurs sociaux à collaborer avec elles. La compétition est si forte que les taux baissent et que les acteurs comme Cordaid ne sont plus rentables.

D'autres IMF ont une moins bonne gouvernance, sont moins rentables et ont davantage besoin d'assistance technique. Pour celles-là, des donations permettent de renforcer la structure financière des entreprises et les aident à développer des produits financiers adaptés aux différents types de clients. Ensuite seulement, il est possible d'investir. Néanmoins, ce dispositif prend du temps et n'est pas efficace dans un contexte de crise.

**Le décalage entre la microfinance et les petites et moyennes entreprises est dû au fait que l'investissement à des échelles réduites revient beaucoup plus cher.**

Par ailleurs, nous avons rencontré des entreprises dont les propriétaires avaient été dilués à cause de la participation en *equity*. Par conséquent, dès la première crise, les propriétaires sont retournés dans leur pays d'origine. De manière générale, nous avons constaté que la *depth* à taux variable fonctionne mieux.

Enfin, il est important de bien financer les banques locales. La plupart d'entre elles ne reçoivent pas de financement adapté et ne peuvent pas financer les PME et les TPE. **Les institutions internationales doivent pouvoir aider les banques locales sur le long terme.**

### Baudoin VAN ROBAIS, General Electric

J'ai beaucoup travaillé dans les télécommunications pour les différents pays que vous avez évoqués. L'arrivée du digital et la création de nouveaux outils tels que le *smart grid* ou le *micro grid* dans le secteur de l'énergie ont permis une véritable révolution. De la même manière, l'arrivée d'Orange Bank en Afrique, alors dépourvue de tissu bancaire, a révolutionné les pratiques et accéléré l'accès à beaucoup de choses. Je me demandais si vous perceviez l'émergence de ces entrepreneurs du digital dans les pays dans lesquels vous intervenez.

### Essma BEN HAMIDA

Les populations vulnérables souhaitent accéder à la technologie. Voilà sept ans que nous essayons sans succès à cause de la réglementation. Les pays comme la Tunisie ont hérité de la bureaucratie française qui interdit beaucoup de choses. La microfinance a montré ses avantages en termes de création d'emplois et de revenus, mais elle n'est toujours pas reconnue comme un véritable acteur de l'économie tunisienne. D'ailleurs, on fait du microcrédit et pas de la microfinance : la micro-assurance, les transferts et l'épargne ne sont toujours pas permis. Quant aux initiatives digitales comme le paiement mobile, elles sont systématiquement contrôlées par la banque centrale. Pour autant, lorsque nous avons essayé le paiement mobile, les femmes ont su s'en emparer et procéder à

leurs remboursements par téléphone. Désormais, nous nous battons pour développer l'utilisation de ces nouvelles technologies mobiles.

### **Anne-Sophie RAKOUTZ**

Nous nous intéressons beaucoup à l'économie numérique et nous avons même commencé à investir dans ce domaine. Lorsque les actions visent des environnements fragiles et des populations vulnérables, la digitalisation est une solution très intéressante. Pour l'instant, le cadre réglementaire n'est pas du tout le même d'un pays africain à l'autre, mais il est très probable que les opérateurs téléphoniques et les banques réussissent à travailler ensemble. Lorsque les coûts d'exploitation des projets diminuent, des systèmes de micro-assurance développés par les opérateurs téléphoniques se multiplient. Nous avons investi dans une société qui fournit de l'électricité à distance grâce à des panneaux solaires pour des populations très reculées du Guatemala. Nous sommes convaincus que la digitalisation est un enjeu majeur.

### **Intervenant 2, Initiative France**

Nous pouvons anticiper certaines crises, comme celle qui touche l'orpaillage en Afrique, qui sont catastrophiques sur le plan environnemental et sociétal, car elles déstructurent totalement les collectivités locales. Lorsque l'orpaillage clandestin ou sauvage est pratiqué dans certains pays, il est difficile de parler d'entreprise et de développement. Il s'agit plutôt d'un pillage des richesses et d'une destruction humaine et économique. Je me demande donc s'il est possible de prévenir les crises de ce type.

### **Anne-Sophie RAKOUTZ**

En effet, **sans une attention particulièrement forte aux enjeux environnementaux et sociaux, aux problématiques de gouvernance et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme, les entreprises du secteur privé peuvent devenir destructrices.** Notre rôle est de mettre en place des plans d'action et d'accompagner les entreprises dans la gestion de tous ces aspects. Finalement, lorsqu'une entreprise met en place un nouveau mode de gouvernance pour lutter contre la corruption, elle devient plus performante. De la même manière, lorsqu'une entreprise de l'économie informelle bascule dans l'économie formelle, ses opportunités de financement sont plus intéressantes.

### **Essma BEN HAMIDA**

Quelles que soient les institutions, elles ne doivent pas attendre les crises pour intervenir. Lorsque j'ai commencé en Tunisie, j'ai sollicité l'aide d'investisseurs étrangers qui ont refusé d'intervenir à cause de la dictature. Pourtant, **il ne faut jamais laisser les situations s'envenimer car elles risquent de conduire à des crises encore plus complexes à gérer.**

L'AFD a appuyé la Tunisie dans la lutte contre le blanchiment d'argent et la formation de 1 500 personnes à la manière de se comporter avec les hommes et les femmes et a financé de l'assistance technique. Pour autant, **elle ne doit pas se contenter de financer, mais doit développer un véritable savoir-faire local,** comme l'ont fait certains pays qui ont surmonté des crises par eux-mêmes. Les institutions pourraient aider les différents acteurs à échanger pour trouver des réponses. La Tunisie n'a bénéficié d'aucune aide pendant de nombreuses années et subitement, après la révolution, les opportunités se sont multipliées. Aujourd'hui, la Tunisie compte 17 000 associations dont vingt seulement remplissent une vraie mission sociale. D'ailleurs, le gouvernement a prévu de s'attaquer à toutes ces associations dont le but n'est pas le développement.

### **Anne-Sophie RAKOUTZ**

**Dans l'accompagnement des petites entreprises, le plus important est de les mettre en relation pour qu'elles puissent échanger leurs expériences d'un pays à l'autre.** L'approche la plus globale possible et l'organisation de rencontres doivent permettre ces échanges.

### **Intervenant 2, Initiative France**

**Un des obstacles aux financements est la difficulté de réunir les garanties suffisantes pour les emprunteurs et de bien évaluer le risque pour le financeur.** Le développement des petites entreprises et des très petites entreprises dans certains secteurs est vraiment limité par le manque de stratégie financière des réseaux bancaires, comme cela vient d'être expliqué, mais aussi par l'utilisation de garanties physiques. Je me demande donc s'il est envisageable de basculer vers un système de garantie dématérialisée.

### **Laure WESSEMIUS-CHIBRAC**

**Les garanties représentent une difficulté dans la mesure où les femmes et les jeunes ne peuvent pas les apporter.** Nous demandons donc moins de garanties à ces populations qu'aux hommes. Pour autant, les garanties sont importantes, car les bénéficiaires doivent se sentir impliqués dans le projet de financement. Les garanties demandées sont parfois moindres que celles des banques, car la formation et le monitoring de l'entreprise nous donnent une connaissance bien plus précise de l'entrepreneur, de son réseau et de son intégrité.

### **Essma BEN HAMIDA**

Il me semble impossible de demander des garanties aux populations pauvres, si ce n'est des garanties morales. **Les expériences à travers le monde ont montré que même sans garanties les gens remboursent leurs prêts à 99 %.** Depuis vingt ans, nous octroyons des prêts à des gens qui sont obligés de les rembourser pour bénéficier d'un autre prêt. J'estime que les IMF doivent fonctionner de la même manière. Nous avons une dette de près de 220 millions d'euros sans une seule garantie auprès des bailleurs de fonds. Pourtant, nous remboursons à temps.

### **Consultante dans les États fragiles et précaires**

**La valeur ajoutée potentielle d'un investissement dans un contexte particulièrement précaire est bien réelle** et je me demande pourquoi les critères de résilience ne sont pas utilisés pour mesurer le rendement potentiel et favoriser la transition économique. De plus, cette prise en compte des critères de résilience permettrait de favoriser le lien entre les actions menées par les grands investisseurs et les engagements environnementaux et sociaux pris avec la Société financière internationale.

Par ailleurs, **l'émancipation des femmes ne dépend pas de leur capacité à investir dans les dépenses de santé et d'éducation des enfants, mais de leur capacité à investir dans des capitaux productifs.**

**Enfin, l'enjeu majeur et transversal de ces sociétés est le passage de l'économie informelle à l'économie formelle.**

### **Anne-Sophie RAKOUTZ**

La politique de Proparco pour les prochaines années est de doubler les investissements et de tripler les impacts. Ce que vous appelez résilience, nous l'appelons impact. **Nous nous attacherons à mesurer les impacts et nous sommes même prêts à accepter un rendement inférieur lorsque les impacts sont suffisamment forts.** La création d'emplois décents pour les hommes et pour les femmes, l'accès à la santé et l'accès à l'éducation sont autant d'indicateurs qui nous permettront d'accorder des avantages aux sociétés ou aux gestionnaires de fonds qui œuvreront dans le sens du développement

des populations. **Nous avons même conçu des mécanismes permettant de rétribuer les gestionnaires qui génèrent des rendements financiers et des impacts significatifs.** Enfin, un des futurs enjeux de Proparco est d'attirer des investisseurs qui ne sont pas purement financiers et prêts à investir de l'argent pour obtenir de l'impact.

### **Essma BEN HAMIDA**

Il est souhaitable que l'AFD et/ou Proparco investissent largement pour lancer une véritable étude d'impact de leurs projets de financements. Nous avons mené en Tunisie une étude par nos propres moyens et nous avons déjà pu constater des progrès en termes d'emploi et de revenus.

**La microfinance ne doit pas se réduire aux activités génératrices de revenus.** Depuis plus de vingt ans, je constate l'impact sur les femmes et j'en suis très fière. Elles ont pu s'émanciper sur le plan personnel et sur le plan économique et sont aujourd'hui sur le point de s'émanciper sur le plan politique. Il serait formidable qu'une véritable étude d'impact soit organisée, mais nous estimons qu'elle ne doit pas être à la charge des populations. C'est aux investisseurs de vérifier que leurs financements ont été efficaces.