

RAPPORT D'ACTIVITÉ PROPARCO 2015

Panorama

2015

Sur le terrain
avec les acteurs privés

Proparco,

une institution financière
au service du secteur privé
et du développement durable



5 Md€
de bilan.

80 pays
d'intervention.



438
clients.

Proparco, filiale de l'Agence Française de Développement (AFD) dédiée au secteur privé, intervient depuis près de 40 ans pour promouvoir un développement durable en matière économique, sociale et environnementale.

Au moyen de prêts, de prises de participation ou de garanties, Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient. Son action se concentre sur les secteurs clés du développement : les infrastructures avec un focus sur les énergies renouvelables, l'agro-industrie, les institutions financières, la santé, l'éducation...

Les interventions de Proparco visent à renforcer la contribution des acteurs privés à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), adoptés par la communauté internationale en 2015.

Dans ce but, Proparco finance des sociétés dont l'activité participe à la création d'emplois et de revenus décents, à la fourniture de biens et de services essentiels, ainsi qu'à la lutte contre le changement climatique.

Pour réaliser sa mission, Proparco s'appuie sur une gouvernance plurielle. Aux côtés de l'AFD, son actionnaire majoritaire, elle réunit une diversité d'acteurs, publics et privés, français et européens, mais aussi africains et latino-américains. Proparco compte plus de 200 collaborateurs basés à Paris et dans ses 11 bureaux à travers le monde. Elle s'appuie également sur le réseau de 72 agences et bureaux de représentation de l'AFD à l'international.

Au-delà des financements, le rôle de Proparco est de favoriser l'émergence d'acteurs économiques et financiers responsables dans les pays en développement et émergents. Elle accompagne ainsi ses clients vers de meilleures performances en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

Proparco figure parmi les principales institutions européennes de financement du développement, avec qui elle réalise de nombreuses opérations conjointes. ♦

Réaliser les Objectifs de développement durable avec les acteurs privés



Par **Anne PAUGAM**, présidente du Conseil d'administration de Proparco et directrice générale de l'AFD (2013-2016), et **Claude PERIOU**, directeur général de Proparco (2012-2016).

L'année 2015 a été déterminante pour l'agenda du développement durable: la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, l'Assemblée générale des Nations unies sur les ODD (Objectifs de développement durable) et la COP 21 ont tracé les lignes directrices d'une nouvelle ambition universelle sur les enjeux croisés et indissociables de développement économique, d'inclusion sociale et de préservation de la planète. Pour atteindre ces objectifs, l'ensemble des parties prenantes – les acteurs du secteur privé (entreprises et monde financier), aux côtés des pouvoirs publics, de la société civile et des collectivités locales – doivent se mobiliser. Leur engagement et leur contribution seront essentiels pour répondre à ces défis et favoriser l'émergence de solutions innovantes en faveur de modèles de développement responsables et durables. C'est dans cette logique d'alliance partenariale que s'inscrit l'action du groupe AFD et plus particulièrement de Proparco, qui vise à assurer ainsi un *continuum* entre les politiques publiques et les stratégies d'investissement privées pour maximiser les impacts du développement.

2015 a été une année très importante pour le groupe AFD. Nous avons encore accru le volume d'activité en engageant 8,3 milliards d'euros sur tous les continents, dont 55% dans des projets ayant des cobénéfices sur le climat (30% pour Proparco). Cette montée en puissance répond aux ambitions du président de la République, qui a annoncé en septembre la mobilisation de 4 milliards d'euros supplémentaires pour le financement du développement d'ici à 2020, dont 2 milliards avec un cobénéfice pour le climat. Cela se traduira par un volume d'activité annuel de plus de 12 milliards d'euros pour notre Groupe à cette échéance. Cette annonce réaffirme sa place centrale dans le dispositif français de financement du développement. Ce changement d'échelle – qui confirme le positionnement en taille et en crédibilité de notre

L'AFRIQUE AU CŒUR DES PRIORITÉS



62% des financements autorisés en 2015 (648 millions d'euros)

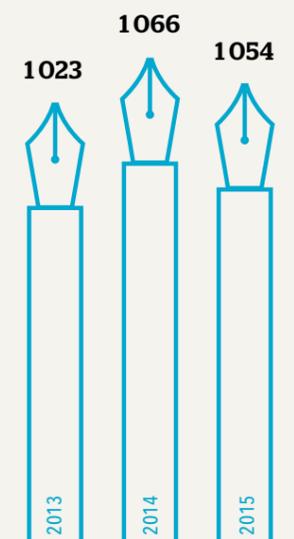
ont bénéficié au continent africain, conformément aux engagements pris par les pouvoirs publics pour le compte du groupe AFD.

institution – positionnera le groupe AFD comme un acteur incontournable de l'agenda international. Proparco en sera partie prenante et est appelée à jouer un rôle clé dans la mobilisation autour des dimensions « secteur privé » de cet agenda.

DES ACTEURS PRIVÉS PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT

L'adoption des ODD a entériné la reconnaissance officielle du rôle et de l'importance du secteur privé comme contributeur essentiel au développement. Au rang des partenaires pour réaliser les ODD, les Nations unies ont en effet sollicité les entreprises et les investisseurs, aux côtés des représentants de la société civile et des responsables gouvernementaux. Cela fait près de 40 ans que Proparco s'est engagée avec succès dans cette voie. En complément du financement public du développement, dont l'AFD est l'opérateur pivot en France, la mission de Proparco est d'accompagner l'essor d'acteurs économiques et financiers engagés dans une démarche entrepreneuriale dynamique, responsable mais aussi financièrement profitable afin de promouvoir des modèles de croissance soutenables, inclusifs et à faible empreinte carbone dans les pays en voie de développement et émergents. ▶▶▶

ÉVOLUTION DES FINANCEMENTS AUTORISÉS (en millions d'euros)



«La COP 21 a mis en lumière le rôle central des entreprises et des investisseurs privés dans la lutte contre le changement climatique: 1 000 milliards de dollars annuels sont nécessaires.»

MOBILISER 4 000 MILLIARDS DE DOLLARS PAR AN

Les Nations unies estiment les besoins d'investissement – publics et privés – dans les pays en développement (PED) entre 3 300 et 4 500 milliards de dollars par an. Des sommes colossales mais indispensables pour répondre aux besoins de l'Afrique, de l'Asie, de l'Amérique latine ou du Moyen-Orient en matière d'infrastructures, de sécurité alimentaire, de santé, d'éducation, d'adaptation aux changements climatiques, et ainsi endiguer les déséquilibres sociaux, économiques et environnementaux mondiaux.

Les acteurs privés jouent un rôle essentiel comme créateurs de richesse, distributeurs de salaires et contributeurs aux budgets des États et des collectivités publiques. Ainsi, au cours des cinq dernières années, les sociétés financées par Proparco ont contribué à la création ou au maintien de 1,6 million d'emplois directs et indirects. Ces sociétés ont également généré chaque année près de 2 milliards d'euros de recettes fiscales dans les pays où elles opèrent. Mais la valeur ajoutée des acteurs privés au développement va au-delà de ce rôle d'employeur-payeur. Il n'y a guère de secteur dans lequel ils ne sont pas impliqués, en tant qu'investisseurs, financeurs à moyen et long termes, opérateurs, apporteurs de solutions techniques. En Asie, en

Amérique latine comme en Afrique, ils interviennent dans la production et la distribution d'énergie, les activités de la chaîne agro-industrielle, le transport de biens et de personnes, les services financiers, le traitement des déchets, la production de médicaments, etc. Le secteur privé, outre sa capacité financière, développe des techniques de production et promeut des modes de consommation moins polluants, plus économes en énergie. Et les acteurs privés sont, au Nord comme au Sud, les principaux bailleurs de la recherche

et du développement, et à l'origine d'innovations qui ont profité à des millions de personnes, y compris parmi les plus pauvres, comme le *mobile banking*. Ils jouent également un rôle clé dans le transfert de technologies et de compétences Nord-Sud et Sud-Sud.

Si le rôle du secteur privé dans le développement est essentiel, il n'a pas vocation à se substituer à l'action publique. Les actions du secteur privé et public sont complémentaires et se renforcent mutuellement si celles-ci sont correctement coordonnées. L'argent public doit servir de catalyseur et orienter l'investissement privé.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT

Face aux besoins croissants de ses partenaires, le volume d'activité de Proparco n'a cessé de croître. Le portefeuille est passé de 9,7 millions d'euros et 65 clients en 1990 à près de 4,5 milliards d'euros et plus de 400 clients en 2015. Ses interventions, auparavant concentrées sur l'Afrique francophone, se sont élargies à l'ensemble des pays éligibles à l'aide au développement. Proparco est aujourd'hui active dans 84 pays et compte parmi les principales institutions européennes de financement du développement.

À l'instar de ses homologues, Proparco s'est dotée d'une large palette d'instruments financiers (prêts, fonds propres et quasi-fonds propres, garanties) pour accompagner efficacement le secteur privé. Elle joue un rôle de catalyseur des capitaux privés, locaux et internationaux – ceux de ses pairs et de ses actionnaires, de fonds d'investissement, de fondations, d'investisseurs et d'entrepreneurs privés. Sa connaissance du terrain lui permet de mieux apprécier et maîtriser les risques politiques, financiers, sociaux et environnementaux associés aux projets développés localement, et d'inciter ainsi le secteur privé à intervenir sur des projets perçus initialement comme trop risqués. Par ailleurs, Proparco continue à accompagner au plus près ses clients en vue d'améliorer leurs pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Elle finance, par exemple, de l'assis-

tance technique destinée à soutenir l'amélioration des conditions de travail, la réduction des empreintes carbone, l'obtention de certifications environnementales, etc. La promotion de ces bonnes pratiques est utile au développement durable mais aussi aux intérêts stratégiques de la France.

DES BESOINS EN CONSTANTE ÉVOLUTION

En 2016, pour mieux répondre aux besoins en constante évolution de ses clients, Proparco continuera à renforcer la valeur ajoutée de son offre, en s'appuyant sur l'expertise sectorielle et géographique des équipes du groupe AFD, en développant son offre d'assistance technique et en facilitant la mise en réseau d'acteurs privés.

Proparco maintiendra la priorité donnée par les pouvoirs publics au continent africain et son engagement sur les secteurs au cœur des Objectifs du développement durable (ODD) : les infrastructures (transport, énergie, télécommunications), les services de base (santé, éducation, eau et assainissement), la finance (crédit, leasing, assurance) ou encore l'agro-industrie. De même, elle accompagnera, au moyen de fonds propres directs ou via FISEA, l'initiative de 300 millions d'euros de l'AFD sur l'économie sociale et solidaire.

Déjà très engagée auprès d'elles, Proparco continuera à travailler aux côtés des entreprises françaises et poursuivra son action pour favoriser leurs investissements dans les pays en développement. Grâce à sa présence locale forte, Proparco diffuse et partage son expertise internationale et fait bénéficier les entreprises françaises de sa connaissance des secteurs et des réseaux d'affaires, contribuant ainsi à exporter le savoir-faire français en soutenant des projets où l'expertise des entreprises françaises est très demandée.

Proparco et l'AFD poursuivront, par ailleurs, le travail engagé pour renforcer l'« offre Groupe » afin de promouvoir des partenariats innovants en veillant à préserver une cohérence entre les politiques publiques et les dynamiques privées dans leurs pays partenaires. ♦

NOTRE STRATÉGIE D'ACTION EN 10 POINTS

(2014-2019)

-  **01** Consacrer 30% de notre activité à des projets participant à la lutte contre le changement climatique.
-  **02** Soutenir le développement du continent africain en apportant au minimum 3,7 milliards d'euros de financements sur la période (environ 50% de l'activité).
-  **03** Dédier 25% de notre activité aux pays les moins avancés, à faible revenu, en transition ou en sortie de crise.
-  **04** Faire passer les opérations en fonds propres, quasi-fonds propres et prêts subordonnés de 14% à 30% de l'encours.
-  **05** Renforcer notre action en faveur de l'éducation et de la santé pour atteindre 7% de l'encours en 2019.
-  **06** Accompagner nos clients dans l'amélioration de leurs performances environnementales, sociales et de leur gouvernance, notamment via notre offre d'accompagnement technique.
-  **07** Développer nos interventions auprès des entreprises relevant de l'« économie solidaire » (*social business*).
-  **08** Allouer jusqu'à 10% de notre activité annuelle en fonds propres à des opérations de capital-risque.
-  **09** Rendre compte de la contribution des projets financés au développement via la mesure des résultats et des impacts.
-  **10** Renforcer les partenariats avec les autres institutions financières et les acteurs du développement.



290 millions d'euros

de financements autorisés en 2015 (31% de l'activité) pour des projets ayant des impacts positifs sur le climat (énergies renouvelables, efficacité énergétique...).



1/3 des financements autorisés en 2015 pour des pays fragiles

(pays parmi les moins avancés - PMA - ou à faible revenu, et/ou en sortie de crise).



22% de l'activité réalisée dans le cadre de cofinancements avec nos

homologues allemand (DEG) et néerlandais (FMO), des institutions multilatérales comme la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Société financière internationale (SFI) ou encore des actionnaires de Proparco.



115 millions d'euros,

soit 12% de l'activité, investis en fonds propres, quasi-fonds propres et prêts subordonnés pour soutenir la croissance de sociétés privées dans les pays en développement.

Comment Proparco investit ?

Pour Proparco, un « bon projet » est un projet en ligne avec son mandat et ses orientations stratégiques, porté par un client solide, qui aura des impacts sur le développement local, notamment en termes sociaux et environnementaux.

Nos conditions et principes d'investissement



Cibles

Proparco appuie des entreprises et institutions financières actives sur les secteurs clés du développement, aussi bien des acteurs locaux que des entreprises internationales (notamment françaises) implantées dans des pays en développement ou désireuses d'y établir des filiales.



Additionnalité

Proparco intervient en complément de l'offre des banques commerciales locales et internationales, en évitant d'entrer en concurrence avec celles-ci. Ses interventions se concentrent sur des secteurs où son aide est la plus nécessaire et où sa valeur ajoutée est la plus forte.



Effet d'entraînement

Les financements de Proparco ont vocation à démontrer la viabilité économique et financière des acteurs privés dans des activités et/ou des régions considérées *a priori* comme peu attractives par les investisseurs. Ils ont, en ce sens, un effet d'entraînement.



Effets sur le développement

La contribution des sociétés qu'elle finance sur le développement local est au cœur de la démarche d'investissement de Proparco.



Fiabilité du client

Avant toute décision de financement, Proparco procède à un examen approfondi des différents facteurs de risque liés au client et à son projet: risques de crédit, sociaux, environnementaux, etc.



Rentabilité du projet

La rentabilité d'un projet est essentielle pour assurer sa pérennité. Elle est également clé pour le modèle économique de Proparco et sa capacité à jouer un effet d'entraînement auprès d'autres acteurs financiers.

Notre mission

Renforcer la contribution du secteur privé à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)



Nos outils

- Prêts
- Fonds propres et quasi-fonds propres
- Fonds d'investissement
- Garanties
- Accompagnement technique



Nos secteurs d'intervention

- | | |
|-------------------------------|--|
| Agriculture et agro-industrie | Infrastructures (énergies, télécoms, transports, eau et assainissement...) |
| Banques et marchés financiers | Microfinance |
| Climat | Santé |
| Éducation | Tourisme |
| Industries | |

Notre valeur ajoutée

- + Expertise multisectorielle et géographique
- + Structuration de projets complexes
- + Implantation à l'international
- + Mobilisation de tiers (arrangement, syndication, gestion de facilités...)
- + Maîtrise des risques (financiers, environnementaux, sociaux...)
- + Solidité financière (groupe AFD)



P.13



P.18



P.20



P.41

DOSSIER SPÉCIAL Tunisie

Sur le terrain

AVEC LES ACTEURS PRIVÉS

ACCÈS À L'ÉNERGIE
620 millions d'Africains sans lumière P.13

INFRASTRUCTURES BAS CARBONE
La terre des Incas passe au vert ..P.18

AGRO-INDUSTRIE
Sens des affaires et engagement social, les clés d'une réussite..... P.20

ACCÈS AU CRÉDIT
Des systèmes financiers solides, un préalableP.28

ÉDUCATION SUPÉRIEURE
Au service de l'intérêt général.....P.31

ASSAINISSEMENT
Des toilettes dans les bidonvilles de Nairobi.....P.37

DOSSIER SPÉCIAL Tunisie
Le pari des entrepreneursP.41



ACCÈS À L'ÉNERGIE

620 millions d'Africains sans lumière

AFRIQUE - L'accès universel à des sources d'énergie fiables, abordables et propres constitue l'un des grands enjeux du développement. Lancée en 2011 par les Nations unies, l'initiative « Énergie durable pour tous » veut fédérer acteurs publics et privés - gouvernements, entreprises et sociétés civiles - pour éradiquer la précarité énergétique. Un champ d'action sur lequel Proparco est engagée de longue date.



Seulement 3% de l'investissement global prévu dans le secteur au cours des deux prochaines décennies suffiraient pour assurer l'accès de tous à l'énergie.

Un milliard quatre cents millions de personnes vivent sans électricité et trois autres milliards dépendent du charbon et de la biomasse traditionnelle (bois, déchets agricoles...) pour satisfaire leurs besoins en éclairage, en cuisine ou en chauffage. L'Afrique subsaharienne est la région la plus déshéritée en la matière : plus de la moitié de sa population n'a pas accès à l'électricité, soit 620 millions de personnes – et particulièrement en milieu rural. À titre de comparaison, la production électrique de l'Afrique équivaut à celle de l'Allemagne, 13 fois moins peuplée. À quoi s'ajoute un coût moyen du kilowatt-heure plus cher au sud du Sahara qu'ailleurs : 0,14 dollar contre 0,04 en Asie du Sud, par exemple.

Cette précarité énergétique est une entrave au développement humain, social et économique. Son impact sur l'éducation des enfants ou sur la chaîne de valeur agricole (production, transformation, stockage) a notamment été largement démontré. Pire, encore, 1 400 000 personnes meurent chaque année d'avoir inhalé des fumées toxiques dues aux combustibles utilisés pour la cuisine. La malaria fait moins de morts.

L'ACCÈS UNIVERSEL À L'ÉLECTRICITÉ N'EST PAS UNE CHIMÈRE

L'initiative « Énergie durable pour tous » a pour ambition, d'ici à 2030, de garantir l'accès universel à des services énergétiques modernes, de doubler la part des énergies renouvelables dans le mix mondial et de promouvoir plus globalement l'efficacité énergétique. Pour concrétiser cette ambition, l'engagement de toutes les parties prenantes est indispensable, à commencer par celui des acteurs privés qui, en tant qu'investisseurs, producteurs et distributeurs, détiennent les solutions. Changer la donne énergétique mondiale passera par des partenariats public-privé innovants, par des investissements privés importants, et par une contribution croisée des États, des entreprises et de la société civile au développement des marchés. D'aucuns y voient un défi, d'autres une opportunité : celle d'innover en matière de finance et de technologies avec, à la clé, de nouveaux marchés, de nouveaux partenariats productifs, des créations d'emplois et de revenus.

1. Dans les campagnes africaines, les plus pauvres dépensent jusqu'à 150 dollars par an pour acheter des piles, des bougies ou encore recharger leur portable.

2. Un simple éclairage à des retombées significatives sur l'apprentissage des enfants : il leur permet notamment d'étudier une fois la nuit tombée.



1



2

UN FONDS CONTRE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

« En milieu rural, raccorder un foyer au réseau électrique représente un coût d'investissement important pour les opérateurs », explique Emmanuel Beau, cofondateur du fonds Energy Access Ventures (EAV). « La plupart des États africains n'ont pas les moyens de couvrir ces coûts, d'autant que la consommation se limite souvent à un éclairage de quelques points lumineux, et donc à un retour sur investissement limité. La priorité est toujours donnée au milieu urbain et aux acteurs économiques. »

EAV est le seul fonds d'investissement en Afrique sub-

saharienne dédié au financement (250 000 à 4 millions d'euros) et à l'accompagnement de PME offrant des solutions d'accès à l'énergie pour les populations rurales et périurbaines. Né à l'initiative du groupe français Schneider Electric, qui lui a apporté un tiers de ses ressources, EAV a également bénéficié de capitaux du groupe AFD. En 2015, celui-ci y a investi 5 millions d'euros, via son fonds pour les entreprises en Afrique (FISEA), conseillé par Proparco. À cela s'ajoutent 1,5 million du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) ainsi que les contributions de la CDC britannique, de la Banque européenne d'investissement (BEI) et du Fonds Internatio- ▶▶▶

0,14

dollar le kWh

au sud du Sahara :
trois fois plus cher
qu'en Asie du Sud.

3.4. La société OGE développe et commercialise des systèmes solaires couplés à des batteries auxquelles sont connectés des lampes à Led, des chargeurs de téléphones et autres appareils électriques. Elle propose un système de leasing pour le financement des équipements solaires et pilote la consommation de ses clients via une offre de prépaiement par téléphone mobile.



Emmanuel Beau, cofondateur du fonds Energy Access Ventures (EAV)



« Qui peut aujourd'hui vivre sans lumière ? »

Cofondateur d'EAV, Emmanuel Beau voit loin. Il veut apporter une électricité propre et abordable à un million d'Africains d'ici 2025. La condition : mobiliser les investisseurs et lever des capitaux.

Décontracté, le regard assuré, Emmanuel Beau parle avec passion d'EAV, de l'accès à l'énergie, de l'Afrique. Pour ce bientôt trentenaire, aider les habitants des campagnes africaines à s'éclairer, a fortiori à partir de sources renouvelables, répond à une nécessité. Celle de « réinventer le monde dans lequel nous vivons, à commencer par nos modèles de production, de distribution et de consommation d'énergie ». Avant de devenir gestionnaire d'un fonds doté de 54,5 millions d'euros, Emmanuel Beau a fait ses preuves sur le terrain,

comme au Sénégal, où il a transformé un atelier de brousse en une entreprise sociale de location-vente de systèmes solaires individuels et collectifs (gérée et soutenue par des institutions de microfinance rurale), jusqu'à la gestion d'investissements solidaires dans le secteur de l'accès à l'énergie en Afrique pour Schneider Electric. Il incarne cette génération d'entrepreneurs et d'investisseurs français audacieux et mus par l'envie d'agir pour « changer le monde ». Sans angélisme, il insiste sur la nécessité de mobiliser des capitaux « en masse » pour y parvenir. « L'explosion du paiement par mobile, dont l'Afrique est championne, et les évolutions technologiques du solaire permettent de développer des solutions individuelles d'accès à l'énergie à bas coût. Et avec elles, de soutenir des business

modèles qui rendent possible l'émergence de sociétés de capital-risque viables. Ces startups sont en phase expérimentale, mais OGE en Tanzanie, par exemple, est passée de 10 000 installations par an à plus de 10 000 par mois. » L'objectif d'EAV est « que ces startups atteignent l'équilibre et dégagent une rentabilité pour pouvoir passer à l'échelle supérieure et démontrer la maturité du marché ». Sur ce point, le soutien de banques de développement comme Proparco est « essentiel pour dérisquer le modèle et attirer les capitaux », explique Emmanuel Beau. La réussite des entreprises dans lesquelles il investit lui tient d'autant plus à cœur qu'elle est « la condition pour répliquer leur modèle dans toute l'Afrique subsaharienne et peut-être, alors, réussir à rendre l'électricité accessible à 620 millions d'Africains ».

Changer la donne énergétique mondiale passe par des partenariats public-privé innovants, des investissements et le développement des marchés par les États, les entreprises et la société civile.

nal de l'OPEC pour le Développement (OFID). Proparco et le FFEM participent également au cofinancement d'une assistance technique afin d'apporter des formations et de l'expertise en matière de gestion, de gouvernance ou encore de recyclage aux entreprises dans lesquelles EAV investit. Schneider Electric met, lui, son personnel à disposition, qu'il s'agisse de ses ingénieurs, de ses experts en marketing ou encore de ses responsables d'études.

PRÉPAYER PAR TÉLÉPHONE

Pour apporter l'électricité aux habitants des campagnes, EAV mise notamment sur les solutions mobiles de prépaiement et sur l'émergence du marché de sys-

tèmes solaires de type *plug and play* (« branche et utilise »). « Elles permettent de s'équiper facilement pour couvrir des besoins simples et de prépayer sa consommation », explique Emmanuel Beau.

À ce titre, EAV a réalisé, en 2015, un premier investissement de 2 millions de dollars dans Off Grid Electric (OGE). Basée à Arusha, en Tanzanie, et à San Francisco, aux États-Unis, cette société développe et commercialise des systèmes solaires couplés à des batteries auxquelles sont connectés des lampes à Led, des chargeurs de téléphones et autres appareils électriques. Côté commercialisation, OGE propose un système de leasing pour le financement des équipements solaires et pilote la consommation de ses clients via une offre de prépaiement par téléphone mobile. Chaque mois, OGE éclaire plusieurs milliers de nouvelles personnes en Tanzanie et au Rwanda. L'entreprise prévoit d'en toucher un million d'ici 2017 et de se développer dans les autres pays de la région. D'autres investissements de ce type sont à l'étude ou en passe d'être conclus par EAV. ♦



1405
mégawatts
de capacité
d'énergie
seront
installés, dont
695 MW d'origine
renouvelable, grâce
aux financements
de Proparco
en 2015.



La terre des Incas passe au vert

PÉROU – Hôte de la conférence sur le climat en 2014, le Pérou a pris le pari de porter à 60% la part des énergies renouvelables dans sa production d'électricité d'ici à 2018. Le but ? Anticiper l'épuisement de ses réserves en gaz et limiter la vulnérabilité de ses centrales hydroélectriques aux conséquences du changement climatique.



À 500 km au sud de Lima, dans le désert côtier de la province de Nazca, le parc éolien de Marcona compte 16 turbines d'une puissance de 2 MW chacune.

Classé en l'an 2000 parmi les pays à faible développement humain, le Pérou a connu, depuis, une « décennie dorée ». Entre 2003 et 2013, le pays a enregistré une croissance de plus de 6% par an en moyenne, et vu son PIB tripler. Malgré un récent ralentissement, l'économie nationale reste l'une des plus dynamiques d'Amérique du Sud. En matière d'énergie, ce développement s'est traduit par un meilleur accès des Péruviens à l'électricité. Le taux de couverture est ainsi passé de 45% en 1990 à plus de 91% en 2015. Mais il a aussi entraîné une hausse de près de 80% de la consommation d'énergie. Et cette tendance ne va pas en fléchissant : le gouvernement prévoit une augmentation de la demande de 10% par an jusqu'en 2019. Il est pour lui urgent d'accroître sa capacité de production.

SEULEMENT 2% DE SOLAIRE ET D'ÉOLIEN

Au Pérou, la production d'électricité repose, à proportions égales, sur l'hydroélectrique et le gaz naturel, dont le pays est producteur. Le solaire et l'éolien comptent pour moins de 2% du mix national. Pourtant, le Pérou dispose d'importantes ressources renouvelables encore inexploitées. Son potentiel éolien est par exemple estimé à 22 000 MW contre 142 MW installés.

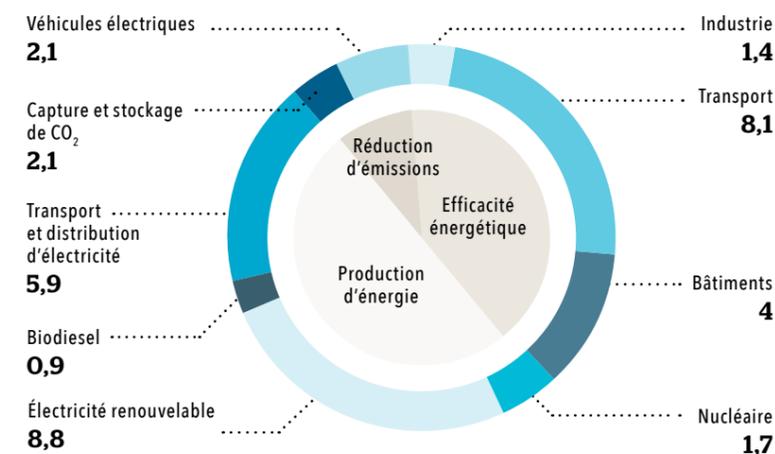
Pour valoriser cet atout, les autorités ont adopté une législation très favorable aux investissements dans la production d'électricité à partir de ressources renouvelables (biomasse, éolienne, géothermique, solaire, marémotrice et hydroélectrique). Des investissements assurés, à ce jour, à hauteur de 70% par des acteurs privés.

À l'occasion de la COP 21, le Pérou s'est engagé à réduire de 30% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030.

En 2015, Proparco a accordé deux prêts de 10 et 19 millions de dollars aux sociétés Parque Eolico Marcona et Parque Eolico Tres Hermanas (filiales du groupe Cobra) pour la construction et l'exploitation de deux fermes éoliennes dans la province de Nazca. Via une facilité de cofinancement avec ses homologues allemand (DEG) et néerlandais (FMO), Proparco a mobilisé au total 69 millions de dollars pour ces deux projets d'un coût total de 335 millions de dollars, également soutenus par la Corporation andine de développement (CAF – Corporación

BESOINS MONDIAUX D'INVESTISSEMENT DANS LES TECHNOLOGIES BAS CARBONE, 2014-2035

En milliers de milliards (mMUSD) Total : 35 mMUSD



Note : les chiffres correspondent aux besoins en investissement à réaliser entre 2014 et 2035 dans les technologies bas carbone, pour limiter la hausse de la température moyenne à 2 °C au niveau mondial. Source : AIE, 2014.

Andina de Fomento – 20 millions de dollars), Natixis et Exim Bank US. C'est le deuxième projet d'énergie renouvelable soutenu par Proparco au Pérou, à la suite de T-Solar, en 2011, qui a été la première ferme solaire de grande envergure (44 MW) dans le pays.

ÉLU MEILLEUR PROJET D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Opérationnel depuis mai 2014, Marcona (32 MW) est le premier parc éolien du Pérou. Avec Tres Hermanas (97 MW), opérationnel depuis janvier 2016, il représente le plus grand parc éolien du pays.

Tous deux éviteront l'émission de 428 000 tonnes d'équivalent CO₂ par an. Leur production sera intégralement revendue au réseau national.

En septembre 2015, Proparco et ses pairs ont reçu le prix du « meilleur projet d'énergie renouvelable en Amérique latine » pour ce financement. Une distinction décernée par *Latin Finance*, un magazine bimestriel de référence dédié aux marchés financiers latino-américains. ♦

876 000
tonnes
d'équivalent
CO₂ par an
seront évitées
grâce aux
financements de
Proparco en 2015.

AGRO-INDUSTRIE

Sens des affaires
et engagement social,
**les clés
d'une réussite**





SRI LANKA – En trente ans, MA's Foods, une société spécialisée dans les produits alimentaires à base d'épices et dérivés de coco, a su se faire un nom sur le marché sri-lankais et international. Aux Pays-Bas comme au Japon. Ce succès, Mario de Alwis, son fondateur, le doit à son sens des affaires, mais aussi à son souci pour la terre et les personnes qui travaillent avec lui.

Le Sri Lanka est, depuis longtemps, réputé pour ses épices (cannelle, poivre, girofle, muscade, etc.). Avec les produits dérivés et les huiles essentielles, elles représentent encore plus de 50 % des exportations agricoles du pays. La société MA's Foods est une des plus réputées du secteur. Créée il y a 30 ans à Dambulla, une localité au voisinage des meilleures plantations de l'île, MA's Foods a démarré son activité avec la transformation d'épices, et seulement cinq employés. Elle a ensuite progressivement élargi sa gamme de produits aux confitures, chutneys, pâtes de curry, mélanges d'épices, etc. Elle possède aujourd'hui cinq marques et a investi, depuis 2006, la production de dérivés du coco (lait et poudre). La micro-entreprise s'est muée en société prospère, forte de 300 employés. Pour assurer ce développement, son fondateur,

Mario de Aldwis, a su trouver les ressources auprès d'acteurs financiers et d'investisseurs locaux et internationaux. Le dernier en date : un fonds du gestionnaire indien Aavishkaar, dont Proparco est devenue actionnaire en 2015, et qui a investi 2,1 millions de dollars dans l'entreprise (voir encadré p. 27). L'homme a aussi su anticiper les attentes du marché. Sa société a, par exemple, été la première au Sri Lanka à obtenir, en 2003, une certification pour son système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments (SQF). Deux ans plus tard, elle obtenait les labels « bio » de l'Union européenne et du Japon. Puis, à leur suite, les certifications FSSC 22000 (sécurité alimentaire), ISO 14001 (management environnemental), ISO 18001 (santé et sécurité au travail), commerce équitable, agriculture biologique (Europe, Japon, États-Unis) et Sedex (commerce éthique). ▶▶▶

Les petits planteurs sont au cœur du modèle de MA's Foods: ils sont les garants de la qualité des produits mis sur le marché.

1. L'usine de Dambulla est le site « historique » de MA's Foods. Créée en 1986 avec cinq employés, elle en compte aujourd'hui 143. En semaine, plus des deux tiers vivent sur place.



2. Sur cette exploitation de 25 000 cocotiers, quatre hommes travaillent manuellement à l'extraction des cocos de leur coque. Jusqu'à 3 000 par jour (3). Dans l'usine de Dambulla, le procédé a été mécanisé (4).





5. L'usine de MA's Foods à Minuwangoda, près de l'aéroport international de Colombo, traite en moyenne 7 000 conserves de lait et plus d'une tonne de poudre de coco par jour.

6. Aveugle, Lionel travaille dans l'usine de MA's Foods à Dambulla depuis sa création. Il intervient, notamment, sur le packaging.

FAIRE RIMER BUSINESS ET SOUTIEN COMMUNAUTAIRE

L'autre clé du succès de MA's Foods est d'avoir fait le choix d'un business model inclusif, explique Mario de Alwis. « Depuis le début, nous avons conçu MA's comme une société en lien avec son environnement : les habitants de Dambulla, les planteurs alentour... » Pour lui, ce qui fait la différence avec d'autres acteurs nationaux de l'agro-industrie, « c'est l'enracinement local, la prise en compte des gens avec qui nous travaillons. Sans cela, il est possible de se faire une place sur le marché mais pas de durer. Dans cette industrie, certains oublient que leur réussite, ils la doivent avant tout aux hommes et aux femmes qui travaillent pour eux. Vous pouvez avoir les meilleures technologies et les meilleures machines, au bout du compte, ce sont les planteurs qui ont les mains dans la terre, les employés de nos usines qui sélectionnent et préparent les produits. Et si vous passez à côté de cela, vous passez à côté de votre métier. »

Chez MA's Foods, 50 % des employés sont des femmes. Deux d'entre elles sont managers et quatre, assistantes de managers (contre sept hommes). Des chiffres dont Mario peut s'enorgueillir dans un pays



où deux Sri-Lankaises sur trois sont sans activité professionnelle. Dans l'enceinte de ses usines, MA's Foods fournit gratuitement le logement et les repas à ses salariés. À Dambulla, une centaine d'entre eux résident sur place pendant la semaine de travail. Si ce service a un coût, il contribue aussi à sécuriser l'activité de l'usine. Et pour les employés, il représente un avantage non négligeable lorsque la location d'un appartement d'une pièce oscille ailleurs entre 40 et 60 euros par mois et où les dépenses alimentaires coûtent autant – pour des salaires atteignant à peine 100 à 300 euros par mois. ▶▶▶

Au Sri Lanka, deux femmes sur trois n'ont pas d'emploi. Ici, elles représentent 50% des employés.



La fabrication des bâtons de cannelle, dont le Sri Lanka est l'un des grands producteurs, se fait manuellement. Les branches du cannellier sont d'abord nettoyées de leur écorce extérieure (8) pour extraire de fines lanières de l'écorce intérieure (9). Celles-ci sont ensuite remplies (10). Elles se rétractent et brunissent en séchant (7).



Le commerce équitable, comment ça marche ?

Les agriculteurs et les travailleurs situés en amont de la chaîne ne reçoivent pas toujours une part équitable des bénéfices commerciaux. Le système *fairtrade* ou « commerce équitable » vise à assurer une plus grande équité. Déterminé par les standards *fairtrade*, le prix minimum d'achat garantit la couverture des coûts de production et assure un filet de sécurité aux agriculteurs lorsque les marchés mondiaux chutent en dessous d'un niveau viable. À cela s'ajoute une prime versée dans un fonds communautaire destiné à financer des projets d'éducation, de santé ou d'amélioration des rendements et de la qualité des exploitations agricoles.



11

11. Madame Shriyani est la secrétaire de l'association des planteurs pour une agriculture durable (SafeNet) du sud de l'île. Elle gère seule son exploitation où cannelliers et poivriers poussent au pied des cocotiers. Cette diversification lui permet de sécuriser ses revenus tout au long de l'année.

REVALORISER LES MÉTIERS DE LA TERRE

L'engagement communautaire de MA's Foods ne s'arrête pas là. Pour son approvisionnement, elle privilégie l'achat auprès des petits exploitants agricoles qu'elle accompagne par ailleurs dans l'adoption de pratiques responsables. Dans ce but, elle a initié la structuration d'un réseau de planteurs engagés pour une agriculture durable : Safenet (Sustainable Agri-Farmers Enterprise Network). L'objectif ? Les aider à satisfaire aux standards internationaux des certifications du commerce équitable et de l'agriculture biologique. Les équipes de MA's leur apportent conseil, assistance technique et formation. Le coût des certifications est pris en charge par MA's Foods. Dans les cocoteraies du sud de l'île, le label « bio » a permis aux planteurs du réseau Safenet de vendre leur production 300 à 400 roupies le kilo plus cher que les prix du conventionnel. Malgré cela, Rajeeewa Kularathna, responsable de la conformité à

Dambulla, reconnaît que la tâche peut être ardue : « Il est parfois difficile de faire bouger les pratiques et de faire comprendre aux planteurs les bénéfices qu'ils peuvent tirer des certifications. D'autant que cela peut prendre jusqu'à cinq ans pour obtenir le label "commerce équitable" et deux à trois ans pour le bio. »

En soutenant l'essor de l'agriculture biologique au Sri Lanka et le commerce équitable, le fondateur de MA's Foods ne cache pas son espoir de contribuer à revaloriser l'activité

agricole. « Comme ailleurs dans le monde, elle a perdu de son attractivité. Nos jeunes cherchent à quitter les campagnes. Pour eux, l'agriculture, c'est le choix ultime, la dernière solution quand ils ont échoué ailleurs. Je suis inquiet pour l'avenir. Dans 50 ans, il nous faudra nourrir trois millions d'êtres humains supplémentaires. Comment allons-nous faire si personne ne veut travailler la terre ? Le Sri Lanka a la chance d'avoir le potentiel naturel et humain pour contribuer à relever ce défi, mais pour l'instant, rares sont les initiatives pour fédérer l'ensemble des acteurs et développer une agro-industrie durable à l'échelle nationale, dans l'intérêt des paysans, de notre économie, du pays. »

Face à ce défi, Mario de Alwis dit vouloir assurer la pérennité du travail accompli : « Après avoir fait grandir MA's, il faut penser à l'étape suivante. Je ne suis pas éternel, il est important pour moi d'assurer ma succession ». Cette relève, Mario l'a déjà préparée. Son fils aîné, Maliek, est l'actuel PDG de MA's Foods et le plus jeune, Sheran, est directeur de la conformité. ♦



12

UN FONDS POUR LES TPE/PME EN ASIE

Aavishkaar ou l'équilibre entre impact social et retour sur investissement

Créée en 2001, Aavishkaar (« innovation », en hindi) est la plus importante société de gestion de fonds d'investissement à visée sociale et environnementale en Inde. Elle gère plus de 200 millions de dollars d'actifs via ses cinq fonds dédiés au financement en capital (de 0,5 à 5 millions de dollars) de TPE/PME actives dans l'agro-industrie, l'éducation, l'énergie, la santé, l'eau et l'assainissement ou encore l'inclusion financière. Son leitmotiv : stimuler le développement économique et social, tout en assurant un retour financier. Les investissements d'Aavishkaar ont, par exemple, permis de créer près de 35 000 emplois et d'offrir un accès à des produits et des services abordables à plus de 28 millions de personnes en zones rurales et semi-urbaines. Ces résultats lui ont valu plusieurs récompenses, à l'instar du *World Business Award* (2006) qui a reconnu le premier fonds d'Aavishkaar (AIMVCF) comme l'un des dix modèles dans le monde servant le mieux les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Forte de son succès en Inde, Aavishkaar a choisi de répliquer sa « recette » en Asie du Sud et du Sud-Est. Doté de 45 millions de dollars, son nouveau fonds, Aavishkaar Frontier Fund (AFF), a pour objectif de soutenir des TPE/PME en forte croissance au Pakistan, au Bangladesh, en Indonésie et au Sri Lanka. Une initiative appuyée par Proparco qui a pris, en 2015, une participation de 6 millions d'euros dans AFF. AFF a réalisé son premier investissement au Sri Lanka dans MA's Foods. Deux millions cent mille dollars (300 millions de roupies) qui permettront à l'entreprise de lancer de nouveaux produits (huiles végétales et plats cuisinés), d'augmenter ses capacités de production, notamment pour l'export, et de créer une nouvelle usine de fabrication du coco dans le nord de l'île, une région très affectée par la guerre civile (1983-2009).



13

12. Le 1^{er} mai, MA's Foods a réuni tous ses employés et leur famille sur son site à Dambulla pour célébrer ses 30 ans d'existence. Au programme : course à pied, concours de tissage de palme, bataille de polochons ou encore relais des meilleurs buveurs de soda (au premier plan : Mario de Alwis).

13. À proximité des plantations de coco au sud de l'île, Mario a participé, avec l'un de ses clients néerlandais (Jumbo Supermarkten), à la rénovation d'une école primaire où sont scolarisés 70 enfants de planteurs des alentours.

Plus de
350 000
emplois de
planteurs
agricoles
seront créés ou
maintenus dans
la chaîne de valeur
des projets
agricoles financés
par Proparco
en 2015.



Des systèmes financiers solides, un préalable

AFRIQUE SUBSAHARIENNE - Avec une croissance moyenne de plus de 5% par an depuis 2000, l'Afrique subsaharienne figure parmi les régions les plus dynamiques au monde. L'exportation de matières premières, l'amélioration des politiques macroéconomiques et l'émergence d'une classe moyenne expliquent en partie ces performances. Mais le continent a besoin de diversifier ses moteurs de croissance et, pour cela, de pouvoir compter sur des institutions financières performantes, capables d'aider les entreprises, et notamment les PME, à investir.

Depuis les années 1990, les systèmes financiers africains (l'ensemble des institutions fournissant des ressources aux acteurs économiques – banques, bourses de valeurs, institutions de microfinance, etc.) ont profondément évolué. Longtemps dominé par quelques acteurs et fragilisé par des crises répétées de liquidité et de solvabilité, le secteur s'est progressivement assaini et approfondi. Profitant d'un environnement mieux régulé, des banques privées, résilientes et efficaces, ont pu se développer et offrir de nouveaux services et

instruments financiers aux entreprises et aux particuliers. Certaines se sont engagées dans des stratégies de régionalisation, qui leur font atteindre une taille critique et renforcent leur capacité à financer des projets d'envergure comme les infrastructures.

LES PME, UNE CLIENTÈLE JUGÉE TROP RISQUÉE

L'accès au financement reste néanmoins un obstacle à l'activité de la moitié des PME subsahariennes, encore perçues par certaines banques comme une clientèle trop risquée. Ces 50 millions de PME africaines jouent un rôle clé dans les économies locales : elles génèrent près de 60% des emplois et un tiers du PIB de la région (source : IFC). Sur le continent, les financements font également défaut au développement des infrastructures (énergie, eau, transports, télécommunications, etc.). En attendant, les besoins, eux, s'accroissent : ils sont estimés à 80 milliards d'euros par an. Enfin, autre indicateur important, deux adultes sur trois n'ont

Les PME subsahariennes génèrent près de 60% des emplois et un tiers du PIB de la région. Pourtant, elles restent exclues du système bancaire.



pas de compte en banque et, par conséquent, pas accès aux services financiers. Pourtant, c'est bien la possibilité d'épargner, de contracter un crédit ou de s'assurer qui permet de développer une activité productive, d'acquies un logement ou de se protéger face à des risques de maladie. Malgré les avancées notables de ces 20 dernières années, les banques locales restent limitées dans leur capacité à fournir des prêts importants à long terme.

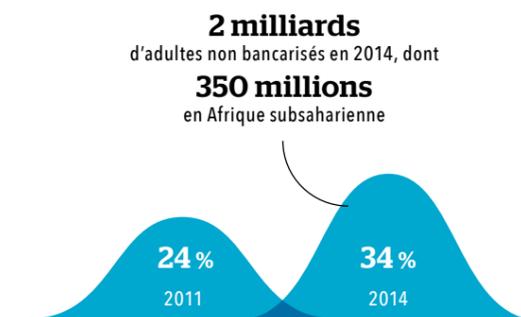
Elles le sont également pour évaluer des projets complexes, tels que les partenariats public-privé. Le marché des obligations, autre pourvoyeur de ressources à long terme, demeure quant à lui à un stade initial de développement.

En Afrique subsaharienne, seulement un adulte sur trois dispose d'un compte en banque.

DES INTERMÉDIAIRES FINANCIERS PARTENAIRES DES ODD ?

Pour réaliser les Objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les Nations unies en 2015, le rôle des intermédiaires financiers est essentiel. En particulier, leur capacité à mobiliser des ressources et à développer leur offre de services en faveur des PME, des projets d'infrastructure et des particuliers. Proparco, à l'instar de ses homologues, accompagne les banques dans cette perspective. Elle les aide à mieux appréhender le risque de crédit lié aux PME par la mise en place d'outils d'analyse spécifiques, elle leur fournit des ressources longues (jusqu'à 20 ans) en monnaie locale ou en devises (euro ou dollar) nécessaires au financement des investissements et elle les soutient dans leur stratégie d'inclusion financière. Proparco contribue également à renforcer la capacité de banques à financer des investissements dans les énergies renouvelables, l'agriculture ou la santé – peu investies par les banques commerciales –, en leur accordant des lignes de crédit dédiées. ▶▶▶

ÉVOLUTION DU TAUX DE BANCARISATION EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE



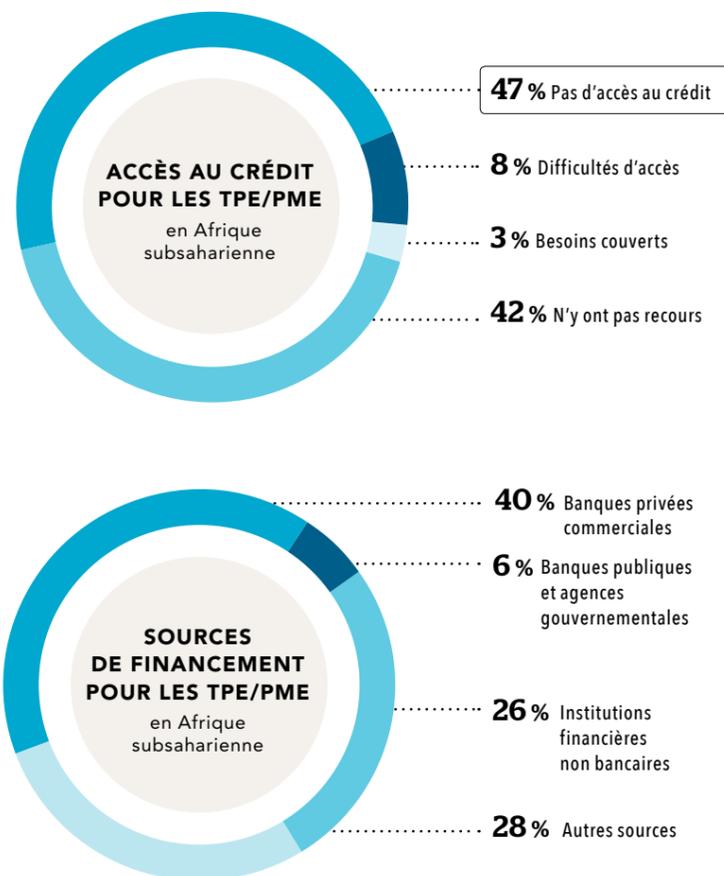
Les bailleurs de fonds peuvent également contribuer à l'expansion des marchés de capitaux, en garantissant les émissions de dette. Proparco est, par exemple, habilitée à garantir les opérations financières sur le marché de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA). Avec 39 entreprises cotées et une capitalisation de 1,17 milliard d'euros, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM), commune aux huit pays de l'UMOA, a vocation à faciliter l'accès des entreprises aux ressources nécessaires à leur croissance.

89% des TPE/PME n'ont pas accès au crédit ou n'y ont pas recours.

DIFFUSER DES PRATIQUES RESPONSABLES

Acteurs essentiels des économies africaines, les intermédiaires financiers jouent également un rôle important dans la diffusion de pratiques responsables auprès des entreprises qu'ils financent. À cette fin, Proparco les aide notamment à mettre en place des systèmes de gestion des risques environnementaux et sociaux liés à leur activité et à celle des sociétés de leur portefeuille, à adopter des principes de protection des clients de la microfinance, ou encore à lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. ♦

Source : IFC Enterprise Finance Gap Database.



TANZANIE

La National Microfinance Bank mise sur les services mobiles et les PME

En Tanzanie, seuls 6% des adultes et 8% des PME ont accès au crédit bancaire. Créée en 1997, la National Microfinance Bank (NMB) cherche à retourner cette tendance : en cinq ans, elle a doublé son nombre de clients particuliers et étendu son réseau d'agences en zone rurale, jusqu'à devenir la première banque du pays. Elle ambitionne aujourd'hui de développer sa clientèle PME, ainsi que de nouveaux services de *mobile banking* pour faciliter les transactions des personnes qui n'ont pas accès aux agences ni aux distributeurs. La NMB veut également étendre son programme d'éducation financière destiné aux écoliers : une meilleure connaissance des produits et des risques financiers les aidera à mieux appréhender leur environnement économique et à faire des choix raisonnés.

Aux côtés de son homologue néerlandais, le FMO, Proparco a accordé un prêt de 30 millions de dollars pour soutenir le déploiement de cette stratégie de la NMB.

554 M€ ont été engagés par Proparco en faveur du secteur financier dans le monde en développement en 2015.

Au service de l'intérêt général



RÉPUBLIQUE DOMINICAINE – Pour assurer l'avenir

de leur jeunesse et celui de l'île, les autorités dominicaines veulent « démocratiser le supérieur ». Faute de moyens pour financer les universités et la formation continue du corps professoral, elles s'appuient largement sur les acteurs privés. Parmi eux, l'université catholique pontificale Madre y Maestra (PUCMM) assure, depuis plus de 50 ans, une mission de service public.



Comme de nombreux pays latino-américains, la République dominicaine a connu une explosion du nombre d'étudiants inscrits au cycle supérieur (universités, instituts techniques et spécialisés) : de 2000 en 1950 à plus de 400 000 en 2014, avec un triplement des effectifs entre 1990 et 2011. 60% des étudiants dominicains sont aujourd'hui inscrits dans environ 45 établissements privés et 40% dans la seule université publique du pays, l'université autonome de Saint-Domingue (UASD), qui fut la première université des Amériques, fondée en 1538, un siècle avant Harvard.

LE NOMBRE AU DÉTRIMENT DE LA QUALITÉ ?

Cette « massification » rapide de l'enseignement supérieur a particulièrement affecté la capacité de gestion de l'UASD, la qualité de l'enseignement dispensé et des diplômes obtenus. Dans un pays où 40% de la population a moins de 20 ans et où 660 000 étudiants sont attendus à l'horizon 2018, les défis logistiques, financiers et organisationnels sont considérables. Avec 2% de son PIB consacrés à l'éducation supérieure, l'État dominicain ne peut assumer seul la croissance des coûts générés par un enseignement supérieur de masse.

C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics se sont reposés sur une croissance très forte du secteur privé (ONG, organisations confessionnelles, sociétés privées à but lucratif ou non, etc.). Le pourcentage d'étudiants inscrits dans le privé est passé de 23% en 1970 à 60% en 2016.

En Amérique latine, l'essor des établissements privés, s'arrogeant parfois abusivement le titre d'université ou d'institut, fait couler de l'encre : au Brésil, au Chili, mais aussi en République dominicaine. En cause : une multiplication quelquefois anarchique d'institutions offrant un enseignement de faible qualité, pas toujours en phase avec les besoins du marché et les enjeux d'insertion professionnelle des jeunes.

Pourtant, les acteurs privés s'inscrivent dans une dynamique d'intérêt général ; ils peuvent se révéler de précieux alliés des politiques éducatives nationales et, plus largement, du développement des pays. C'est le cas de l'université catholique pontificale Madre y Maestra (PUCMM).

LA MADRE Y MAESTRA, UNE UNIVERSITÉ PRIVÉE « AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ »

À l'occasion d'un séjour en République dominicaine, un journaliste haïtien écrivait : « J'ai été impressionné par l'université catholique pontificale Madre y Maestra (PUCMM sous son acronyme en espagnol). Et j'ai rêvé du jour où Haïti disposerait d'un tel centre d'enseignement. Un centre doté de toutes les commodités que requiert la vie estudiantine et qui ferait une large part aux branches techniques, domaine essentiel dans le développement d'un pays ».

Fondée en 1962, cette institution qui fait l'admiration du journaliste est le plus ancien établissement privé de la République dominicaine.

À but non lucratif, la PUCMM s'est construite autour d'un engagement, celui de « former des ressources humaines au service de la communauté ».

Elle possède aujourd'hui deux campus : le principal, historique, à Santiago de los Caballeros, au nord de l'île, et le second, plus modeste, sur la capitale. ▶▶▶

D'ici à 2018, les établissements du supérieur devront accueillir 660 000 étudiants contre 375 000 aujourd'hui.



1. Les étudiants de la PUCMM se répartissent entre le campus historique de Santiago (68%) et celui de la capitale, Santo Domingo (32%).

2. Depuis 1967, la PUCMM a formé plus de 70 000 diplômés.



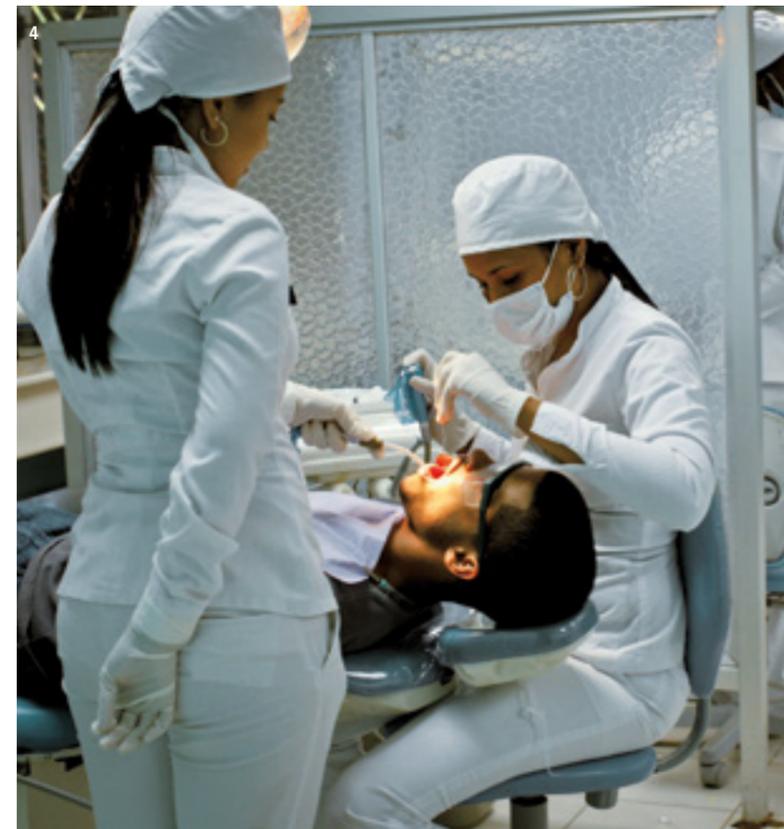
La PUCMM compte quatre facultés et propose 42 filières de premier cycle et autant de troisième cycle, en partenariat avec des universités étrangères, notamment aux États-Unis et en France (par exemple l'ENA et Sup de Co Montpellier). Elle bénéficie d'infrastructures et d'équipements modernes à la fois pour les enseignements (amphithéâtres, laboratoires, bibliothèque, etc.) et la vie des étudiants (salle polyvalente, théâtre, installations sportives, parcs, etc.). Avec 16 000 inscrits, elle est la quatrième université du pays et est considérée comme l'une des meilleures, notamment sa faculté de médecine. La PUCMM est soumise aux standards de qualité du réseau des universités catholiques pontificales, qui tendent à s'imposer sur le marché national. En outre, la République dominicaine s'est engagée dans une démarche d'accréditation des programmes et des institutions académiques d'Amérique latine et de la Caraïbe. La PUCMM affiche un taux d'insertion de ses étudiants sur le marché du travail proche des 100%. Mais au cours des dix dernières années, le nombre d'inscrits à la PUCMM n'a cessé de croître: + 37% dans les cursus de sciences de l'ingénieur et + 54% en sciences de la santé.

PROPARCO ET L'AFD, DES PARTENAIRES AU LONG COURS

Pour répondre à cette demande croissante et à l'objectif de « démocratiser le supérieur », la PUCMM a besoin de ressources en devises et à long terme, qui font cruellement défaut localement. C'est la raison pour laquelle Proparco est intervenue en 2015, en accordant un prêt de 16 millions de dollars à la PUCMM pour soutenir la construction et l'équipement de la nouvelle faculté des sciences de la santé et l'agrandissement de la faculté d'ingénierie sur son campus à Saint-Domingue.

Il s'agit du cinquième prêt alloué par le groupe AFD à la PUCMM. En 2003, Proparco avait participé, via un premier prêt de 12 millions de dollars, à un important programme d'investissement sur son campus de Santiago: construction d'une école d'architecture et d'un nouveau centre de formation technico-professionnelle, modernisation et équipement de diverses infrastructures pour les études de master, le centre des étudiants et la bibliothèque. ▶▶

À Santiago, où elle a été créée en 1962, la PUCMM a été reconnue « patrimoine éducatif de la ville ».



3. La bibliothèque, cofinancée par Proparco.

4. La PUCMM propose 42 filières de premier cycle et autant de troisième cycle, en partenariat avec des universités étrangères, notamment aux États-Unis et en France. Depuis 1967, elle a formé plus de 7 000 professionnels de la santé.

5. Proparco a notamment participé au financement de la nouvelle école d'architecture et de la nouvelle faculté des sciences de la santé.

DES CRÉDITS POUR LES ÉTUDIANTS LES PLUS MÉRITANTS

« Les programmes de crédit aux étudiants existent depuis la création de l'université, rapporte la vice-rectrice de l'université, Immaculada Adames. Ils constituent un outil essentiel à la mise en œuvre de la philosophie de l'université : ils donnent accès à une éducation supérieure de qualité à des jeunes méritants, indépendamment de la situation économique de leur famille. » À la PUCMM, 30 % des étudiants bénéficient de ce dispositif.

Conjointement aux interventions de Proparco, l'AFD accompagne également l'université depuis dix ans : elle lui a ainsi accordé trois prêts depuis 2006, équivalents à 26 millions d'euros. Ces financements ont notamment soutenu la politique d'inclusion sociale de la PUCMM en faveur d'étudiants méritants à faibles revenus, dominicains et haïtiens. Plus de 5 000 d'entre eux en ont déjà bénéficié.

La complémentarité entre Proparco et sa maison mère est d'autant plus effective que les interventions de Proparco, pour améliorer la qualité des infrastructures et des équipements éducatifs, est renforcée par celles de l'AFD visant à améliorer le niveau de qualification du corps professoral : une soixantaine



de professeurs bénéficieront de formations au niveau master et doctorat d'ici à 2018. Enfin, l'AFD accompagne la PUCMM dans son internationalisation : 95 étudiants ont intégré un programme de double diplôme avec des établissements français et dix programmes d'échanges entre la France et la République dominicaine ont été conclus.

Parce qu'elle facilite l'accès de milliers de jeunes Dominicains à une éducation de qualité, reconnue dans le pays et à l'international, la PUCMM participe non seulement à démocratiser l'enseignement supérieur, mais aussi à offrir à la jeunesse dominicaine des compétences solides, en phase avec les besoins du marché du travail local et régional. Elle se positionne, en ce sens, comme un véritable partenaire des pouvoirs publics. ♦

6. La PUCMM a développé une politique d'inclusion sociale en faveur d'étudiants haïtiens, le pays voisin, avec l'objectif de contribuer au rapprochement des futures élites dominicaines et haïtiennes.

7. En 2014, les femmes représentaient 60 % des nouveaux diplômés de la PUCMM.



45 700
étudiants
bénéficieront
de services
de qualité

au sein des structures éducatives financées par Proparco en 2015.



Des toilettes dans les bidonvilles de Nairobi

 **KENYA** - Dans les quartiers pauvres de la capitale kényane, les toilettes « à domicile » sont rares : sacs en plastique et fosses à ciel ouvert servent aux besoins élémentaires. En réponse, la société Sanergy a développé un réseau de toilettes payantes à bas coût, dont elle a optimisé l'usage : les déchets organiques sont transformés en engrais et commercialisés auprès des paysans. Ce business model au service des plus démunis est soutenu par le fonds Novastar, dans lequel Proparco a investi.



Plus de 2,5 milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès à une installation sanitaire élémentaire. Dans les bidonvilles de Nairobi, cette situation affecte 2,5 millions d'individus. Pour leurs besoins, ils utilisent des fosses à ciel ouvert ou des sacs plastique qu'ils déposent dans la rue ou jettent simplement au loin.

0,025 CENTIME D'EURO

Sur un modèle proche des toilettes mobiles de chantier, Sanergy, une société américano-kényane, a développé des toilettes à partir de matières premières locales, assemblées par une main-d'œuvre locale, notamment des habitants des bidonvilles. Compactes, ces *fresh life toilets* (FLT) sont munies d'un système de stockage autonome. Elles peuvent être implantées et utilisées partout. Pour la distribution des FLT, Sanergy a mis au point un système de franchise auprès des habitants des bidonvilles. Les dénommés *fresh life operators* (plus de 300 aujourd'hui) gèrent les toilettes comme des entreprises, en faisant payer l'accès à chaque utilisateur. Ils fixent eux-mêmes le tarif en fonction des moyens de leur clientèle : 0,025 à 0,043 centime d'euro, en moyenne (3 et 5 shillings). Sanergy travaille également avec les propriétaires fonciers pour qu'ils installent des toilettes salubres sur leur terrain. Certains ont augmenté les loyers pour amortir le coût des FLT mais la plupart ont constaté que l'installation de toilettes accroissait le

KENYA

Novastar, le pari du social business

Via son Fonds d'investissement et de soutien aux entreprises en Afrique (FISEA), conseillé par Proparco, le groupe AFD a investi 5,5 millions de dollars dans Novastar Ventures East Africa Fund. Doté de 80 millions de dollars, ce fonds a pour vocation d'accompagner des startups apportant des solutions innovantes pour rendre accessibles des biens et des services essentiels en Afrique de l'Est. Novastar a déjà investi dans huit entreprises, dont SolarNow, spécialisée dans les équipements solaires domestiques à bas coût pour les habitants des campagnes ougandaises ; Bridge International Academies, un réseau d'écoles maternelles et primaires pour les enfants défavorisés du Kenya, d'Ouganda et du Nigeria ; et Sanergy.

«Sanergy est une solution rentable – donc durable – d'assainissement dans les bidonvilles. Notre objectif ? Servir plus d'un demi-million de personnes à Nairobi.»

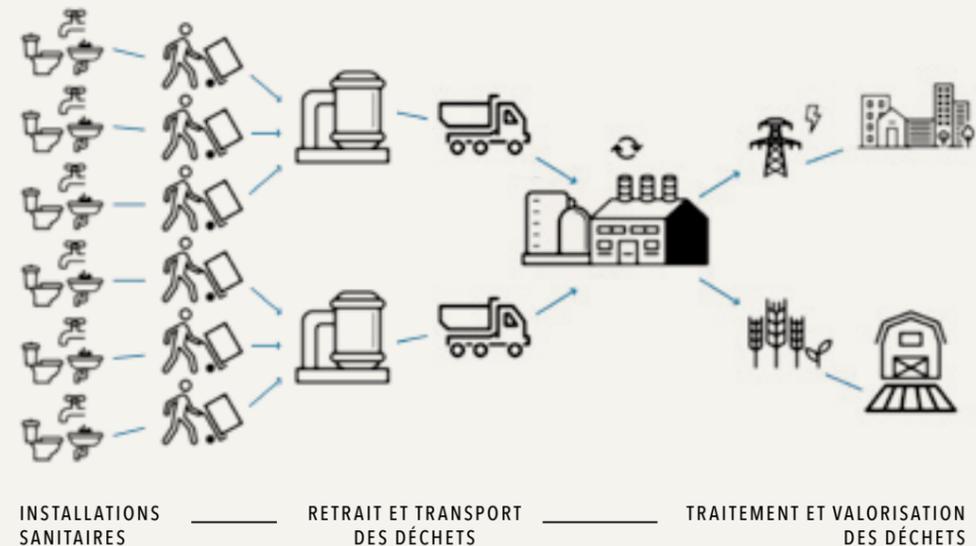
David Auerbach, cofondateur de Sanergy

taux d'occupation des logements équipés et couvrait largement leur investissement. Afin de garantir la qualité du service, le bon fonctionnement des installations et stimuler la demande, Sanergy assure des services d'appui auprès de ses opérateurs, notamment pour l'obtention des titres de propriété et du permis de construire (des démarches complexes, dans les bidonvilles). Ils peuvent également bénéficier d'une formation pour acquérir des compétences en comptabilité, en service à la clientèle, etc. En partenariat avec l'ONG Kiva, qui propose à des internautes de prêter de l'argent à des institutions locales de microcrédit, Sanergy offre des prêts à taux zéro sur 12 ou 24 mois pour l'achat de toilettes (500 dollars l'unité). Depuis son lancement, fin 2011, 646 toilettes ont été installées dans huit bidonvilles de Nairobi. Elles reçoivent plus de 30 000 visites par jour et ont permis la collecte et le traitement de 7 500 tonnes de déchets. ▶▶▶



- 1. Les 646 toilettes installées dans les bidonvilles de Nairobi reçoivent plus de 30 000 visites par jour.
- 2. Le traitement et la transformation des déchets fournissent la principale source de revenus de Sanergy.

UNE CHAÎNE D'ASSAINISSEMENT INTÉGRÉE



4 ans et demi depuis le lancement du projet.

646 toilettes installées.

8 bidonvilles équipés.

Plus de **30 000 visites** par jour.

7500 tonnes de déchets traitées.



3.4. Les déchets, convertis en engrais biologique, sont vendus aux agriculteurs. Ils permettent d'augmenter les récoltes de 30 à 100 %.



ET DEMAIN ? KIGALI, KAMPALA... ?

Le traitement et la transformation des déchets, sa principale source de revenus, sont les clés du succès de Sanergy. Dans les bidonvilles, des équipes logistiques assurent l'entretien et la collecte des réservoirs des toilettes. Et grâce à l'essor de son réseau, Sanergy a même étendu ce service à la collecte des déchets alimentaires, pour le compte d'autres entreprises. Les déchets sont acheminés dans une usine de traitement, où ils sont convertis en engrais biologique (dénommé *Evergrow*) et en aliments pour animaux à base d'insectes. Ces produits sont commercialisés auprès de plus de 200 exploitants agricoles. *Evergrow* ferait croître les récoltes de 30 % à 100 %. Aujourd'hui, David Auerbach, le cofondateur de Sanergy, nourrit l'ambition « d'étendre cette initiative à toutes les grandes villes du monde où elle peut être utile et implantée : Kigali, Kampala et Mombassa... ». ♦

PAROLES D'EXPERT

Bénédicte Faivre-Tavignot, professeure affiliée à HEC Paris, cofondatrice de la chaire *Social business* Entreprise et pauvreté



Vous avez dit social business ?

Entre la logique du don et celle de la maximisation du profit émerge depuis quelques années une voie intermédiaire : celle du *social business*. L'idée repose sur un double constat. D'une part, les pouvoirs publics et la société civile peinent - notamment dans les pays pauvres - à résoudre certaines problématiques comme l'insécurité alimentaire, le manque d'accès à la santé, à l'eau, à l'énergie ou à un logement digne. De l'autre, la logique de maximisation du profit montre ses limites en accentuant, par exemple, la pression sur les ressources, et en contribuant au réchauffement climatique ou à l'accroissement des inégalités. L'entreprise privée peut apporter des réponses à ces défis : avec le *social business*, elle se met au service de causes sociétales. Le profit devient alors un moyen et non une fin en soi, et l'entreprise n'agit pas seule mais en cocréation avec les institutions publiques et la société civile.

Extrait de « *Social business : entreprendre et investir autrement* », *Secteur Privé & Développement* n° 23, février 2016.

Le pari des entrepreneurs



CINQ ANS APRÈS LA RÉVOLUTION, LA TUNISIE CHERCHE SA VOIE... ET À RELANCER SON ÉCONOMIE. LA CONDITION : LIBÉRER LE POTENTIEL DES ENTREPRISES ET DE LA JEUNESSE.



TUNISIE - En décembre 2010, la mort d'un marchand ambulant déclenchait le soulèvement de la jeunesse tunisienne et la chute du président Ben Ali. Malgré les obstacles et les incertitudes que connaît, depuis, le pays, les acteurs privés ont fait preuve de résilience. Avec l'appui des bailleurs internationaux, au rang desquels Proparco, ils continuent d'investir dans leur développement. Avec succès. Entrepreneurs, financiers, ou créateurs de startups, ils racontent une Tunisie pressée d'aller de l'avant, dont ils sont et seront le moteur.

Depuis la révolution, la Tunisie a accompli des avancées fondamentales, à commencer par l'adoption d'une nouvelle Constitution (l'une des plus modernes du monde arabe) et d'un gouvernement démocratiquement élu (le premier de son histoire). Mais le pays est aussi confronté à une croissance atone (0,8% en 2015) et un taux de chômage inquiétant (15%), particulièrement chez les jeunes (33%), surtout diplômés. À cela s'ajoute une menace sécuritaire qui plombe l'activité touristique et l'appétence des investisseurs. Ce contexte pèse sur les entreprises, particulièrement sur les TPE/PME, qui composent l'essentiel du tissu économique local. Ces cinq dernières années, elles ont pourtant fait preuve d'une résilience qui force le respect.

LES ENTREPRENEURS N'ATTENDENT QU'UNE CHOSE...

Plutôt que de résister aux chocs économiques et politiques, les entrepreneurs tunisiens n'attendent qu'une chose : pouvoir développer leur activité, recruter, reconquérir des marchés... à condition d'avoir les moyens de se financer, ce qui, en Tunisie, relève de la gageure. D'après la Banque mondiale, plus d'une entreprise sur deux n'a pas accès ou un accès limité au secteur financier « classique ». « Par rapport au Maroc, les banques tunisiennes accordent moitié moins de crédits aux PME », relate Ahmed Abdelkefi, économiste et homme d'affaires. Comment expliquer cette situation ? « Le manque de ressources locales à long terme oblige nos banques à se recapitaliser sur les marchés extérieurs à des coûts élevés. Ce qu'elles traduisent par un coût du crédit prohibitif pour les PME. » M. Abdelkefi met également en cause « l'absence de structures dédiées à la PME au sein des banques, qui manquent d'expertise et de compétences pour toucher ce segment ».

44

millions d'euros ont été engagés par Proparco en 2015 en faveur d'entreprises et d'établissements financiers tunisiens. Depuis 20 ans, plus de 2,2 milliards d'euros ont été mobilisés par le groupe AFD pour le pays.

LE LEASING, UNE SOLUTION « RAPIDE ET EFFICACE »

C'est dans ce contexte de tension de liquidité, en dinars et en devises, que le leasing, très concurrentiel, remporte un franc succès. Créée en 1984, Tunisie Leasing (TL) est spécialisée dans le crédit-bail mobilier et immobilier. Elle prête à des TPE/PME pour l'achat de véhicules et de matériel, légers ou lourds, indispensables dans le commerce, les services et l'industrie. TL a été la première à lancer cette offre en Tunisie. Trente ans plus tard, elle détient 20% des parts de marché et affiche une rentabilité solide. Selon son directeur, Fethi Mestiri, « c'est la politique de niche sur les PME qui nous permet d'être rapides et efficaces par rapport au circuit décisionnel long des

banques. Malgré les aléas économiques et les difficultés de financement, les petits entrepreneurs continuent à investir. Lorsqu'ils s'adressent à nous, c'est pour couvrir un besoin immédiat ». En 2014, TL a signé plus de 5 000 contrats, très largement pour des sommes inférieures à 50 000 euros.

« En Afrique du Nord, l'expérience de Tunisie Leasing est l'une des plus réussies », conclut M. Mestiri. À tel point que ses dirigeants ont transformé l'essai chez leurs voisins. En 2006, ils ont créé Maghreb Leasing Algérie (MLA), avec l'appui de Proparco (3 millions d'euros investis en 2006 et 2009). Même recette, même success story. ▶▶▶

Plus de

1/3

des TPE/PME tunisiennes

ayant un besoin de financement n'ont jamais contacté un établissement financier.



TUNISIE LEASING - PROPARCO

20 ans de partenariat

Proparco est un partenaire historique de TL, laquelle est aussi l'un de ses plus anciens actifs. Elle a soutenu la diversification de ses ressources financières et le développement de ses activités avec trois lignes de crédit (2004, 2009 et 2015), en devises et en monnaie locale, équivalent à 24 millions d'euros. Proparco a également accompagné TL dans la conquête des marchés régionaux : en 2015, les deux partenaires ont conjointement acquis des participations dans Alios Finance, spécialiste du crédit-bail actif dans neuf pays d'Afrique subsaharienne. De cette dynamique émergera un leader panafricain du crédit-bail, qui facilitera le financement d'équipements pour nombre d'entreprises africaines. Aujourd'hui, l'unité d'assistance technique de Proparco travaille avec les équipes de Tunisie Leasing à la mise en place d'un système de management des risques environnementaux et sociaux liés à l'activité des clients de TL.



« Emploi, liberté, dignité » était le slogan de la révolution. Cinq ans plus tard, le salaire minimum culmine à 150 euros par mois (48 heures par semaine) et plus d'un Tunisien sur sept vit sous le seuil de pauvreté.

« Pour les TPE/PME tunisiennes, le leasing et le microcrédit sont les deux principales sources de financement. »

Ahmed Abdelkefi, économiste et homme d'affaires tunisien

LA MICROFINANCE CHERCHE SA PLACE

« Enda, c'est notre enfant. Un enfant qui entre dans sa 27^e année. » Non sans humour, Michael Philip Cracknell raconte l'histoire d'une ONG pionnière de la microfinance en Tunisie. Celle qu'il a fondée avec sa femme Essma Ben Hamida, en 1990, et qui vient de créer une société anonyme. En 1995, Enda servait 18 clients. Vingt ans plus tard, elle en sert 270 000, aussi bien urbains que ruraux (58%/42 %), essentiellement des femmes (67 %).

Au cours des dix dernières années, le « bébé » a accordé des prêts de 2 millions pour un montant total équivalent à 1 milliard d'euros. Enda propose des produits pour tous : les petits agriculteurs, les jeunes créateurs d'entreprise, l'amélioration du logement, les dépenses d'éducation et bien plus. Le temps moyen pour l'approbation d'un premier prêt est de 15 jours, 48 heures s'il s'agit d'un renouvellement. C'est cette efficacité qui a fait la notoriété d'Enda, à laquelle Michael P. Cracknell ajoute « la rigueur dans la gestion et la transparence de nos

pratiques ». Et l'homme de rapporter qu'« en 2011, quand la révolte a engendré de la casse, les agences d'Enda ont été défendues par leurs clients ». Dans un pays où seul un adulte sur quatre détient un compte en banque, la microfinance est en pleine expansion. Avec un marché local estimé entre 1,2 et 1,5 million de clients, elle joue et continuera de jouer un rôle essentiel dans l'inclusion financière des populations marginalisées, la lutte contre la pauvreté et la création d'emplois.

Pour pouvoir répondre à cette demande croissante, Enda a besoin de ressources : « Si le nombre de clients continue d'augmenter de 8 % par an, notre principale contrainte, c'est l'accès au refinancement. D'un côté, le recours aux banques tunisiennes est limité, en raison de leur manque de liquidité. De l'autre, la Banque centrale estime que notre exposition auprès des bailleurs internationaux est trop forte. » En 2014, 88 % des nouveaux emprunts d'Enda ont pourtant été mobilisés auprès d'investisseurs étrangers, dont le groupe AFD (lequel, en 2015, lui a accordé 10 millions d'euros pour développer son offre de prêts agricoles). En parallèle, Proparco a instruit l'opportunité d'un financement, qui pourrait aboutir en 2016. ▶▶▶

Fabricante de bijoux en argent et en ambre, Zeineb Ben Jaafar a contracté son premier emprunt auprès d'Enda en 1998 : 200 dinars (200 euros à l'époque). « Puis 400, 600, 1 000, 3 000 et dernièrement, 5 000 dinars. » Au total, elle a bénéficié de plus de 24 000 dinars. « Une véritable petite fortune » qui lui a permis de monter en production, mais aussi de financer les études de sa fille aux Beaux-arts de Tunis et les leçons particulières de sa benjamine en préparation du bac scientifique.



« En 2011, quand la révolte a engendré de la casse, les agences d'Enda ont été défendues par leurs clients. Pour eux, Enda fait partie de leur entourage, de leur famille, en quelque sorte. »

Michael Philip Cracknell, fondateur de l'ONG Enda, pionnière de la microfinance en Tunisie

« Notre objectif, notre ADN, c'est l'employabilité de nos diplômés. »

Mohamed Jaoua, cofondateur de l'école Esprit

CONTRE LE CHÔMAGE ET L'OBSCURANTISME, FORMER DES INGÉNIEURS

Dans la technopole d'El Gazala, au nord de Tunis, se trouve l'une des meilleures écoles du pays : Esprit – pour École supérieure privée d'ingénierie et de technologie. Elle a ouvert ses portes il y a 12 ans avec 40 étudiants. Elle en compte près de 5 000, aujourd'hui, certains venus de toute l'Afrique francophone. Ce qui la distingue ? Un taux de placement à 85 % de ses étudiants six mois après leur sortie de l'école dans un pays où le chômage des diplômés dépasse les 30 %, voire plus. Son slogan ? « Se former autrement ». L'école a pris ses distances avec le modèle pédagogique « traditionnel », en valorisant l'apprentissage par la résolution de problèmes qui vise à « mettre l'étudiant en situation réelle de travail en entreprise », explique son directeur, Naceur Ammar. Esprit forme aujourd'hui 15 % des ingénieurs tunisiens et dispose de dix accords de double diplôme à l'international, notamment avec des établissements français. Elle est aussi « l'une des pre-

mières écoles sur le continent africain à avoir obtenu le label EUR-ACE, l'accréditation européenne des formations d'ingénieur », rapporte Mohamed Jaoua, également à l'origine d'Esprit.

Cette école a été créée par trois hommes, acteurs de réformes dans l'enseignement supérieur public, où ils ont fait carrière : Tahar Ben Lakhdar, Naceur Ammar et Mohamed Jaoua. « Esprit forme des ingénieurs pour les entreprises, pour le développement du pays, pour la création de richesse. Notre objectif, notre ADN, c'est l'employabilité de nos diplômés », explique M. Jaoua. Les trois hommes sont animés par la même volonté d'« offrir un enseignement supérieur d'intérêt général ». Chez Esprit, les frais d'inscription oscillent autour de 2 500 euros par an (5 500 dinars). Un montant qu'ils invitent à comparer avec ceux d'une grande école française ou américaine. « Notre intention est de réduire la fracture sociale en Tunisie : nous ne voulons pas d'une formation réservée aux plus aisés. » C'est pourquoi Esprit a créé « une fondation qui attribue à des jeunes à fort potentiel des chèques pouvant aller jusqu'à 100 % des frais d'inscription, en fonction de leur condition sociale ».

Un actionnariat tripartite

La force d'Esprit tient aussi à la mixité de sa gouvernance. Ses fondateurs ont réussi à réunir une soixantaine d'universitaires et d'ingénieurs autour du projet (ils détiennent un tiers du capital), ainsi qu'une douzaine d'entreprises des TIC et d'investisseurs institutionnels, rejoints par Proparco en 2012, laquelle a pris une participation à hauteur de 2 millions d'euros dans l'établissement.

UN INCUBATEUR POUR LIBÉRER LES TALENTS

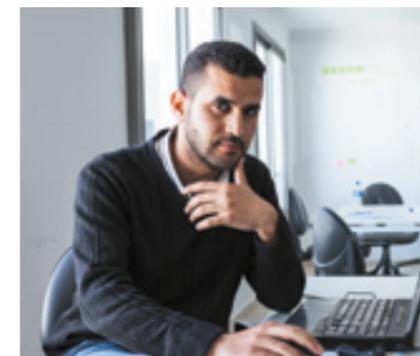
Chaque année, les étudiants d'Esprit remportent de nombreux concours technologiques internationaux. D'autres intègrent les majors de la Silicon Valley. Pour nourrir ces talents, les fondateurs d'Esprit ont créé en 2014 un incubateur de startups au sein du campus. « Nous voulons donner à ceux qui ont la volonté d'entreprendre la possibilité de tester leurs idées (des solutions technologiques), de les mûrir et de les lier à un besoin sur le marché », explique son directeur, Alaya Bettaieb. Espace de travail spacieux, mentoring pendant six mois, partenariats avec des entreprises comme Samsung... autant d'ingrédients qui portent leurs fruits. Parmi les premiers « incubés », l'un démarche aujourd'hui aux États-Unis, l'autre part à Dubaï intégrer un accélérateur de startups et le dernier a réussi à lever des fonds localement pour créer sa start-up à Sfax (deuxième ville du pays). Pour aider l'incubateur à se développer, Proparco a participé, en 2015, au financement d'une assistance technique, confiée à Mercy Corps, une ONG internationale dédiée à l'entrepreneuriat et l'employabilité

des jeunes. « Notre rôle est de conseiller Esprit sur son modèle d'incubation et de connecter cette initiative à des solutions de marché en Tunisie et à travers le monde, explique son directeur local, Bertrand Effantin. Mercy Corps accompagne une initiative similaire à Gaza, qui bénéficie d'un important réseau de mentors business, mais pas des mentors technologiques dont dispose Esprit. Il serait intéressant de favoriser le partage d'expérience et la mise en réseau entre ces deux incubateurs. »

Connecter l'incubateur à l'écosystème mondial, aux investisseurs, mais aussi l'« ancrer davantage au sein de l'école pour qu'il profite à tous et catalyse la richesse et l'innovation déjà présentes dans cet établissement », voilà les défis que veut relever l'équipe d'Esprit. À une époque où la question de la formation supérieure de la jeunesse se pose avec acuité en Afrique, M. Ben Lakhar se plaît à espérer qu'avec le soutien de bailleurs comme le groupe AFD, « le modèle d'Esprit puisse être adapté demain en Afrique subsaharienne, avec des acteurs locaux, à des coûts adaptés au pouvoir d'achat, et sans sacrifier la qualité ». ♦

158 M€
ont été
engagés par
Proparco
dans la région
Méditerranée
et Moyen-Orient
en 2015.

Mohamed Afdhal et Aymen Hammouda, tout juste 25 ans, font partie de la dernière promotion de l'incubateur : le premier a développé un service d'analyse automatique embarqué pour prévenir l'état du réseau routier (obstacles, trafic, etc.); le second travaille sur une application mobile de télémédecine qui fournit un diagnostic rapide.





L'incubateur d'Esprit a été créé pour libérer les initiatives des étudiants de l'école, pour leur donner la possibilité de faire mûrir leurs idées et le goût d'entreprendre.

Fin 2015, les pouvoirs publics ont donné le coup d'envoi au projet *Smart Tunisia*, fruit d'un partenariat public-privé, destiné à faire du pays un hub technologique attractif. Avec une cohorte de 600 élèves en quatrième année dans les TIC, Esprit abrite quelques-uns des talents pour relever ce défi.



Success story

made in Tunisie

Depuis la révolution, Proparco s'engage également auprès des entrepreneurs tunisiens aux côtés des acteurs financiers. Son partenariat avec le laboratoire pharmaceutique Unimed est l'un des plus aboutis. Positionné sur une niche – les produits stériles et injectables (solutions ophtalmologiques et ORL, collyres, etc.) –, Unimed a construit son business model sur la production de génériques commercialisés sous la marque Unimed et la fabrication de médicaments pour le compte de laboratoires internationaux. Pour gagner les commandes de Théa, Pfizer et consorts, cette société s'est dotée d'un outil industriel parmi les plus performants du continent africain (certifications ISO 9001, 13485, 1001).

« RIEN DE TOUT CELA N'aurait VU LE JOUR SANS PROPARGO »

En 2011, Proparco a investi 4,5 millions d'euros dans le capital d'Unimed, aux côtés du fonds d'investissement Abraaj. L'objectif : soutenir l'extension de ses capacités de production. Outre ces capitaux, Proparco a également cofinancé, en 2013, un accompagnement technique pour la mise en place d'un système de production d'énergie (en cycle combiné) à très haut rendement, dit « de trigénération ». Opérationnel d'ici la fin 2016, il permettra à Unimed d'optimiser sa consommation et « même de revendre l'excédent

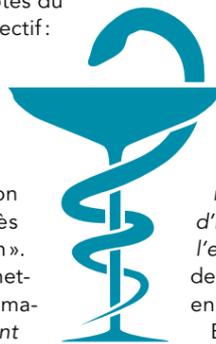
pendant les pics de production à la Société nationale d'électricité », confie son directeur général adjoint, Rached Azaiez, directeur général adjoint technique. « Unimed est engagée dans un travail quotidien pour développer une culture de la qualité au sein de ses équipes et ancrer une dynamique d'amélioration continue. Notre partenariat avec Proparco est lui aussi construit sur le partage d'expérience. Ce projet de trigénération, et plus largement de rationalisation de notre consommation énergétique, n'aurait jamais vu le jour sans les échanges nourris avec les équipes de Proparco. »

+ 16 % DE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR AN
Unimed présente aujourd'hui une progression de son chiffre d'affaires (CA) de 16 % par an sur la période 2011-2014. « Dans un contexte post-révolution, où de nombreuses entreprises

ont souffert, c'est un indicateur de notre bonne santé », se réjouit M. Azaiez.

Aujourd'hui, Unimed figure dans le top 10 des industries tunisiennes en termes de CA, qu'elle réalise à hauteur de 40 % à l'export.

Pour l'avenir, M. Azaiez confie qu'il vise deux objectifs : « Poursuivre la montée en spécialisation d'Unimed et, d'ici cinq ans, réaliser 50 % de notre CA à l'export. » Proparco a choisi, sur la base de ces bons résultats, de céder ses parts en vue de l'introduction d'Unimed à la Bourse de Tunis. ♦



AMÉRIQUE LATINE ET CABAÏBES

Amérique centrale et Caraïbes MEXICO

Torre Omega, piso 5
Campos Eliseos n°345,
Col. Chapultepec Polanco
11560 México D.F., México
Tél. : + 52 55 5281 1777
afd_mexico@afd.fr
Paul CENTENO LAPPAS

Amérique du Sud
SÃO PAULO
Edifício Çiragan Office
Alameda Ministro Rocha de Azevedo, 38
11º andar, conjunto 1103
01410-000, São Paulo, SP, Brasil
Tél. : + 55 11 3149-7907
Fax : + 55 11 3142 - 9884
afdsaopaulo@afd.fr
Benjamin GUERINI

ASIE
Asie du Nord et du Sud-Est
BANGKOK
Exchange Tower,
Unit 3501-02, 35th Floor
388 Sukhumvit Road, Klongtoey
Bangkok 10110, Thailand
Tél. : + 66 2 663 60 90
Fax : + 66 2 663 60 77
afdbangkok@afd.fr
Melody SANG

Asie du Sud
DELHI
19 À Rajdoot Marg,
Chanakya Puri
New Delhi - 11021, India
Tél. : + 91 11 42 79 37 00
Fax : + 91 11 42 79 37 01
afdnewdelhi@afd.fr
Sébastien FLEURY

MÉDITERRANÉE ET MOYEN-ORIENT

Afrique du Nord
CASABLANCA
15, avenue Mers-Sultan
20130 Casablanca, Maroc
Tél. : + 212 522 29 53 97
Fax : + 212 522 29 53 98
afd_casablanca@afd.fr
Olivier LUC

**Moyen-Orient, Asie centrale et Caucase,
Europe de l'Est et du Sud**
ISTANBUL
Büyükdere Cad. Yapi Kredi
Plaza C Blok, Levent, Istanbul
Tél. : + 902 122 833 111
Guillaume BARBEROUSSE

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Afrique de l'Ouest
ABIDJAN
Boulevard François Mitterrand
01 BP 1814 Abidjan, Côte d'Ivoire
Tél. : + 225 22 40 70 40
Fax : + 225 22 44 21 78
proparcoabidjan@proparco.fr
Laurent FARGE

Afrique centrale
DOUALA
96, rue Flatters
Immeuble Flatters
2º étage, Suite 201
BP 2283 Doula, Cameroun
Tél. : + 237 233 42 06 24
Fax : + 237 233 42 06 25
proparcodouala@proparco.fr
Thomas HUSSON

Afrique de l'Est
NAIROBI
Top Plaza, 4th floor
Kindaruma Road, Off Ngong Road
P.O. Box 45955
00100 Nairobi, Kenya
Tél. : + 254 20 271 12 34
Fax : + 254 20 259 29 08
afd_nairobi@afd.fr
Damien BRAUD

Afrique australe et océan Indien
JOHANNESBURG
Ballywoods Office Park
Ironwood House, 1st floor
29 Ballyclare Drive, Bryanston
P.O. Box 130067, Bryanston 2021
South Africa
Tél. : + 27 11 540 71 00
Fax : + 27 11 540 71 17
proparcojohannesbourg@afd.fr
Denis SIREYJOL

Nigeria
LAGOS
C/o Consulate General of France
1, Oyinkan Abayomi Drive
Ikoyi, Lagos, Nigeria
Tél. : + 234 816 387 8459
afd_lagos@afd.fr
Olivier FOLLIN

Coordination et Rédaction
Anne-Gaël Chapuis, Karim Bourtel
(pp.13-27 et 31-49), Sarah Morsi
(pp. 28-30), Pauline Domachowski.

Conception et réalisation
Entrecom.

Dessins
Entrecom - Jérémy Vitté

Crédits photographiques
P.12-15 : Mathieu Young
P.16 : Mathieu Young/
Rachel Ambrose
P.18 : Cobra
P.20-27 : Reza Akram
P.28-29 : Baptiste de Ville d'Avray/
hanslucas.com
P.31-33 et 35-36 :
Eduardo Muñoz pour l'AFD
P.34 et 35 :
Frank Galbrun pour l'AFD
P.37-40 : Sanergy
P.42-43 et 45-49 : Yosr Hmam
P.44 : Augustin Le Gall.

Ce rapport est imprimé avec des encres végétales et non minérales. La certification PEFC du papier apporte la garantie que les bois utilisés pour la production de fibres papetières ne participent pas à la déforestation et respectent les fonctions environnementales, économiques et sociales de la forêt.

Proparco, société financière SA
au capital de 693 079 200 euros -
310 792 205 RCS Paris
Dépôt légal : juin 2016

