

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARCO

VULNÉRABILITÉS ET CRISES : QUELS RÔLES POUR LES ENTREPRISES ?

Conflits

Vulnérabilités - crises

Investissements adaptés

Création d'emplois

Stratégies d'adaptation



SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT

est une publication de Proparco,
Groupe Agence Française
de Développement,
société au capital de 693 079 200 €,
151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris -
France
Tél. (+33) 1 53 44 31 07
Courriel : revue_spd@afd.fr
Site web : www.proparco.fr
Blog : blog.secteur-prive-developpement.fr

SOMMAIRE

Directeur de Publication
Grégory Clemente

Fondateur et rédacteur en chef
Julien Lefilleur

Directrice de la rédaction
Anne-Gaël Chapuis

Rédacteur en chef exécutif
Romain De Oliveira

Assistante éditoriale
Véronique Lefebvre

Comité éditorial
Christel Bourbon-Seclet, Myriam Brigui,
Marianne Cessac, Jérémie Ceyrac,
Fariza Chalal, Anne-Gaël Chapuis,
Johan Choux, Odile Conchou,
Nicolas Courtin, Clara Dufresne,
Claire Gillot, Peter Glause, Julien Lefilleur,
Olivier Luc, Elodie Martinez,
Gonzague Monreal, Amaury Mulliez,
Véronique Pescatori, Gregor Quiniou,
Julia Richard de Chicourt,
Françoise Rivière, Tom Rostand,
Hélène Templier, Nicolas Vincent

Advisory board
Jean-Claude Berthélemy, Paul Collier,
Kemal Dervis, Mohamed Ibrahim,
Pierre Jacquet, Michael Klein,
Nanno Kleiterp, Ngozi Okonjo-Iweala,
Jean-Michel Severino,
Bruno Wenn, Michel Wormser

Conception et réalisation
LUCIOLE

Crédit photo (couverture)
FMSC, Flickr.com
<https://www.flickr.com/photos/fmsc/13610163054/>

Traduction
Jean-Marc Agostini
Neil O'Brien/Nollez Ink
Warren O'Connell

Secrétariat de rédaction
(:?!;) DOUBLEPONCTUATION,
www.doubleponctuation.com,
Neil O'Brien/Nollez Ink

Impression sur papier recyclé
Pure Impression

ISSN 2103-3315
Dépôt légal 23 juin 2009



04 LES CONTRIBUTEURS

06 CADRAGE

Le secteur privé, au cœur des situations de crise et de vulnérabilités

Par Pierrick Baraton

10 ÉTUDE DE CAS

Quand les choses se corsent : adaptation en temps de crise

Par Ramy Youssef

14 FOCUS

Les produits dérivés de change, des outils au service des économies les plus fragiles

Par Jérôme Pirouz

18 CHIFFRES CLÉS

22 OPINION

Gérer les risques liés aux droits humains : une nécessité pour l'entreprise en contexte de fragilités

Par Rachel Davis et Julie Schindall

26 ANALYSE

Quels outils pour financer le secteur privé dans les pays fragiles : l'expérience de la Société financière internationale

Par Michel Botzung

30 ÉTUDE DE CAS

Socolait : investir à contre cycle pour sortir gagnant de la crise

Par Florent de Boissieu
et Koloina Razafindratsita

34 ANALYSE

Les infrastructures publiques, levier essentiel pour soutenir les acteurs privés

Par Patrick Safran

38 LES ENSEIGNEMENTS DU NUMÉRO

Par Siby Diabira
et Lorentz Chidue Nwachuku



Grégory Clemente

Directeur général de Proparco

Pays fragiles : un défi pour le secteur privé

Plus de deux milliards de personnes dans le monde vivraient dans des pays dans lesquels le développement est entravé par des situations de fragilités, des conflits ou des violences. Et les prévisions ne sont guère optimistes : la proportion des régions connaissant une concentration d'extrême pauvreté, terreau fertile des situations de violences, devrait bondir d'ici 2030, passant de 17 % actuellement à près de 50 %. L'Organisation de développement et de coopération économique (OCDE) a, quant à elle, annoncé dans son rapport 2016 sur les « États de fragilité » que 2014 a été « la deuxième année la plus meurtrière depuis la fin de la Guerre froide. » Ainsi, la multiplication des crises, qu'elles soient d'origine naturelle ou provoquées par l'Homme, et les répercussions qu'elles engendrent font de la thématique des pays fragiles un sujet au cœur des préoccupations actuelles.

Les conséquences de ces fragilités sont multiples et se font évidemment déjà ressentir : par l'accentuation des contrastes entre les différentes régions du globe ; le creusement des inégalités entre les populations ; l'augmentation des violences et de l'insécurité ; les nouvelles crises à gérer du fait de l'augmentation des déplacements de populations ; ou encore la mise à mal de l'équilibre politique, économique et financier.

Mais au fond, qu'est-ce qu'un État fragile ? À quel moment peut-on établir qu'un pays est en situation de vulnérabilité ? La terminologie et les concepts employés sont extrêmement importants et il est impératif de définir les contours de ces notions. Au premier abord, évoquer les pays vulnérables et en crise fait écho à l'intervention de la société civile et/ou des organisations non gouvernementales. Mais les acteurs du secteur privé ont également un rôle important à jouer dans ces contextes, à la fois en termes de prévention et de sortie de crise, en favorisant la création d'emplois et l'accès à des biens et services fondamentaux. Pour les entreprises, l'une des difficultés réside dans le fait de devoir faire face à un climat des affaires souvent défavorable (*pages 10-13*), avec une multitude de secteurs impactés et des obstacles nombreux (manque d'infrastructures, de main-d'œuvre qualifiée, insécurité, corruption, etc.). Pour certaines d'entre elles, la clé réside dans l'adoption de stratégies d'adaptation (*pages 30-33*). Une autre difficulté à laquelle sont confrontés les acteurs privés est de bien analyser et prendre en compte les risques liés à leurs activités, qui sont susceptibles d'exposer les populations vulnérables s'ils sont mal maîtrisés (*pages 18-21*).

L'un des enjeux de ce numéro est donc d'identifier les principaux obstacles auxquels fait face le secteur privé dans ces contextes spécifiques afin d'identifier des approches adaptées pour accompagner au mieux ces acteurs. Il nous a ainsi paru essentiel de donner la parole à des acteurs intervenant dans ces pays difficiles afin d'en tirer collectivement les premières leçons et être en mesure d'ajuster nos modes d'intervention, à la recherche de toujours plus d'impacts et d'efficacité.



Pierrick Baraton
Consultant, AFD

Pierrick Baraton est consultant sur les questions d'appui au secteur privé dans les pays en développement. Il a réalisé un doctorat en économie sur la microfinance à Madagascar au sein de l'Université d'Auvergne et a travaillé pendant quatre ans au sein d'Investisseurs & Partenaires, un fonds d'investissement dédié au financement des PME en Afrique subsaharienne. Il vient de réaliser, pour le Groupe AFD, une étude sur l'appui au secteur privé dans les contextes de vulnérabilités et de crises.



Jérôme Pirouz
Senior vice-président, TCX

Senior vice-président chez TCX, Jérôme Pirouz est responsable de l'origination et de la structuration des transactions, ainsi que de toute l'ingénierie produits du fonds. Avant cela, il a occupé des fonctions de gérant obligataire senior et a aussi été trader — pour la banque UBS à Londres et pour le compte de Fortis Bank à Bruxelles. Il est titulaire d'un diplôme en administration des entreprises d'HEC Bruxelles et d'un Master de l'ICMA Centre.



Michel Botzung
Chargé de programme, Société financière internationale (SFI)

Michel Botzung est chargé, pour le compte de la SFI, de la gestion des situations de conflits et de fragilité en Afrique. Depuis Nairobi, il dirige un programme pilote qui permet d'envoyer des équipes sur le terrain, met à disposition des fonds destinés à financer à la fois le conseil et l'investissement, et encadre la gestion des connaissances (*knowledge management*).



Koloina Razafindratsita
Chargée d'investissement, Adenia Partners

Chargée d'investissement chez Adenia Partners depuis 2013, Koloina a été consultante dans des boutiques de fusions et acquisitions, à Paris et à Madagascar. Elle avait précédemment travaillé comme analyste chez GE Capital. Koloina est diplômée de Paris Dauphine (France), d'une maîtrise en finance et d'un master en management dans les pays émergents et en développement.



Rachel Davis
Directrice générale et co-fondatrice de Shift

Rachel Davis est directrice générale et co-fondatrice de Shift. Elle pilote la mise en œuvre de la stratégie, et assure la supervision de partenariats impliquant des entreprises, des organisations gouvernementales ou des acteurs de la société civile. Avant de rejoindre Shift, elle a exercé les fonctions de conseillère juridique senior auprès de l'ancien Représentant spécial des Nations Unies pour la question de l'entreprise et des droits humains, John Ruggie. Elle a notamment contribué à la définition des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.



Patrick Safran
Spécialiste de la coordination des opérations, Banque asiatique de développement (ADB)

Patrick Safran est coordinateur chargé des pays fragiles ou en proie aux conflits au sein de la Banque asiatique de développement (ADB). Il a participé à définir l'approche stratégique de l'ADB en matière de situations de fragilité : catastrophes et aide d'urgence, problématiques liées aux technologies de l'information et de la communication, gestion des ressources côtières et aquatiques. Auparavant, Patrick Safran était responsable régional pour l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD). Il est titulaire d'un doctorat en agriculture de l'université japonaise de Tohoku et d'un doctorat en sciences naturelles de l'université de Lille.



Florent de Boissieu
Directeur d'investissement, Adenia Partners

Directeur d'investissement chez Adenia Partners depuis 2011, Florent a été consultant chez Bain & Co à Paris, pendant six ans. Il y a participé à plus de 20 missions de conseil en stratégie, en amélioration opérationnelle et en « private equity ». Florent a aussi travaillé chez Eurazeo, une des premières sociétés d'investissement large cap en France. Florent est diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC), à Paris.



Julie Schindall
Conseillère senior, Shift

Julie Schindall occupe au sein de Shift les fonctions de Conseillère senior. Elle pilote la communication et le travail de sensibilisation de l'ONG, avec pour objectif de rendre le respect des droits humains plus facile à cerner et à mettre en œuvre, pour des publics très variés. Julie Schindall a débuté sa carrière comme journaliste et a travaillé également sur des situations d'urgence, en Haïti et en Somalie.



Ramy Youssef
Directeur financier, Groupe Wadi

Ramy Youssef est le directeur financier du Groupe Wadi. Il a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la gestion financière, de l'évaluation économique et des restructurations financières dans divers secteurs et dans de nombreux pays et régions (Angola, Royaume Uni et Moyen Orient). Il a travaillé pour plusieurs grands groupes internationaux, dont Henkel, Shell et BP. Ramy est titulaire de deux licences en gestion d'entreprise et porte un grand intérêt aux thèmes de la mise en place du changement et de la transformation dans les pays en voie de développement.



Sara Biglary Pesantes
Chargée d'affaires, Proparco

Sara Biglary a rejoint la division Portefeuille de Proparco en tant que chargée d'affaires en 2016. Elle a passé les sept dernières années entre Madrid et Paris à développer son expertise sur le financement de projets d'énergie renouvelable et d'infrastructure, aussi bien en banque (Société Générale, Rabobank) que chez des développeurs (Sunedison, Isolux). Sara est diplômée de l'École Centrale Marseille et de l'ESCP Europe.



Siby Diabira
Chargée d'affaires, Proparco

Chargée d'affaires au sein de la division Fonds propres et participations, Siby est également le contact privilégié pour le programme pays fragiles de la SFI (IFC SME Venture). Avant de rejoindre Proparco en 2014, Siby a travaillé chez PWC et BNP Paribas dans les équipes financements structurés. Elle est titulaire d'un master en Ingénierie financière et fiscale de la Sorbonne, ainsi que d'un diplôme en gestion d'entreprises de l'Université California of San Diego.



Baptiste Tournemolle
Spécialiste environnemental et social (E&S), Proparco

Expert environnemental et social (E&S) au sein de la division Environnement, Social, Impact et Gouvernance de Proparco depuis 2015, Baptiste évalue les risques et les opportunités d'amélioration E&S sur les projets. Il a été consultant pendant dix ans au sein d'un bureau d'étude international et a également passé deux ans au Burkina-Faso. Il dispose d'un diplôme d'ingénieur de l'INPG et d'un master II en Développement à Paris.



Lorentz Chidue Nwachuku
Chargé d'affaires, Proparco

Lorentz compte plus de quinze ans d'expérience en financements structurés, dont ces quatre dernières années à la Société financière internationale (SFI), dans l'équipe « infra » de Dakar. Il a rejoint Proparco en 2017 pour deux ans, dans le cadre du programme d'échange établi avec cette institution depuis plus de dix ans, pour contribuer à l'expansion de nos activités. Il est titulaire d'un MBA de l'IESE de Barcelone.



Laure Loaec
Chargée de mission auprès du Directeur général de Proparco

Laure Loaec appuie la Direction de Proparco dans de nombreux aspects de la réflexion stratégique (veille, production de notes, préparation de réunions, représentation, etc.). Après des études à l'ESCP Europe et à la London School of Economics, Laure a travaillé au Crédit Coopératif et à Dexia, avant de rejoindre le groupe AFD en 2012.

Le secteur privé, au cœur des situations de crise et de vulnérabilités

📌 **Pierrick Baraton**, consultant, Agence Française de Développement (AFD)

Le secteur privé est au cœur de la plupart des situations de crise qui frappent les pays fragilisés. Pour agir de façon pertinente dans ce contexte, les acteurs du développement doivent répondre simultanément à des temporalités (court, moyen et long terme), à des tailles d'entreprises (PME pour la plupart) et à des niveaux de formalisation très différents. Seul le niveau de risque – élevé – demeure un dénominateur commun à toutes ces situations.

Les crises s'intensifient et se multiplient. Le nombre de catastrophes naturelles a plus que triplé depuis 30 ans, tandis que les multiples formes de violences ont fait des années 2014 et 2015 les plus meurtrières depuis la fin de la guerre froide. Consciente de ces enjeux, la communauté internationale a doublé, depuis 2002, l'aide aux pays en situation de fragilité : 65 milliards de dollars ont été dédiés en 2014 à la fourniture de biens publics, à la reconstruction du lien social et au renforcement des capacités institutionnelles. Dans ce contexte, l'appui au secteur privé a souvent été relégué au second rang, par méconnaissance du rôle

“Les politiques d'appui au secteur privé doivent faire partie intégrante des modalités de réponse aux crises.”

et des besoins des acteurs qui le composent et du fait d'un sentiment d'impuissance devant la complexité des processus à l'œuvre.

Pourtant, le secteur privé est au cœur des dynamiques de fragilisation ou, inversement, de sortie de crises. Il peut être un ferment de cohésion sociale et de création de richesses ou bien, en l'absence de régulation, adopter un comportement prédateur et initier une « destruction destructrice » – loin de l'ambition schumpetérienne. Alors que de nouvelles fragilités émergent, se renforcent et se propagent, les politiques d'appui au secteur privé doivent faire partie intégrante des modalités de réponse aux crises, sur un mode curatif et préventif. Mais mettre en place des politiques pertinentes d'appui au développement du secteur privé dans les pays fragiles suite à une crise impose au préalable de bien comprendre la spécificité de ces environnements – ainsi que le rôle et les besoins des différents acteurs.

APRÈS UNE CRISE, UN SECTEUR PRIVÉ PLUS PETIT ET PLUS INFORMEL

À la suite d'une crise, ou en raison de fragilités structurelles, les acteurs privés évoluent souvent dans un environnement des affaires très détérioré. L'accès aux marchés (crédits, intrants, extérieurs, etc.) est rendu complexe en raison du manque d'infrastructures et des faiblesses institutionnelles, tandis que la fragilité de l'État se traduit par un appareil judiciaire inopérant et une violence plus ou moins résiduelle. Les intermédiaires financiers, fragilisés par l'augmentation de leurs prêts non performants, sont très réticents à rouvrir les vannes du crédit, pourtant indispensable à la reprise de l'activité.

De ce fait, les entreprises démarrent à des tailles plus petites et éprouvent plus de difficultés à se développer (Speakman et Rysova, 2015). Le niveau d'informalité de l'économie peut également être très important, soit parce que les entreprises « formelles » adoptent des « pratiques informelles » afin de composer avec

l'affaiblissement des institutions, soit parce que la population démarre des micro-activités de subsistance. Le déficit de compétences financières et managériales de la majorité des entrepreneurs et le manque de main-d'œuvre qualifiée expliquent également pourquoi les entreprises sont faiblement structurées.

“Les acteurs privés évoluent souvent dans un environnement des affaires très détérioré.”

Ainsi, la très grande majorité du secteur privé dans les situations de fragilité est composée de micro, petites et moyennes entreprises, plus ou moins formelles. Leur rôle au sein de l'économie est considérable et tout aussi important que celui des entreprises plus grandes.

UN RÔLE FONDAMENTAL MAIS AMBIGU

Le secteur privé joue un rôle central mais ambigu dans les contextes de vulnérabilités et de crise. En tant que moteur principal de l'activité économique, il est à la base de la création d'emplois, de revenus pour les populations et pour l'État, et de l'accès aux biens et services essentiels. Les grandes entreprises représentent un levier d'impact sociétal important, notamment quand elles assurent la fourniture de services publics relevant normalement de la responsabilité de l'État, ce qui est souvent le cas en zones rurales. Le secteur financier joue également un rôle central en permettant aux populations d'avoir accès au crédit et à d'autres outils pour gérer les situations de crises : épargne, assurance, transferts des migrants, etc. Enfin, les entrepreneurs peuvent jouer un rôle stabilisateur en s'impliquant politiquement dans la prévention ou la résolution de conflits, comme ce fut le cas dans le « quartet » tunisien.

Inversement, certains acteurs du secteur privé peuvent tirer profit des crises et alimenter les dynamiques de fragilisation. Cet « entrepreneuriat destructif » peut prendre plusieurs formes. Les trafics illicites (drogue, armes, traites d'êtres humains, etc.) ou de marché noir peuvent représenter une manne financière pour d'éventuels groupes rebelles et mafieux. Dans certains secteurs, comme celui des ressources extractives, les entreprises peuvent également accroître les vulnérabilités économiques et affaiblir les institutions en alimentant la corruption. Enfin, l'absence de régulation peut conduire certaines entreprises à fouler les principes éthiques, et ainsi contribuer à l'aggravation des fractures sociales (MacSweeney, 2009). →

REPÈRES AFD

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 75 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2015, l'AFD a consacré 8,3 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer. Voir www.afd.fr

“ La violence des crises
et leur contagiosité appellent
à des interventions rapides. ”

QUELS MODES D'INTERVENTIONS ?

Les contextes de vulnérabilités et de crise sont porteurs d'injonctions contradictoires. La violence des crises et leur contagiosité appellent à des interventions rapides tandis que la fragilité des contextes impose des approches innovantes et progressives, nécessairement lentes et chronophages. Deuxièmement, l'ampleur des besoins nécessite des réponses d'envergure, mais la faible maturité et la fragilité des acteurs limitent la taille des interventions. Enfin, l'ampleur de la demande locale non desservie représente des perspectives de retour sur investissement et d'impacts sociétaux significatifs, mais le niveau de risque important réduit significativement le ratio rendement/risques — et donc les motivations des acteurs privés. Il faut donc pouvoir travailler sur un triple continuum : de temporalité d'impacts, de taille d'entreprises et de niveau de formalisation.

“ Il est fondamental d'agir
sur les obstacles structurels en améliorant
la qualité des infrastructures
et le cadre réglementaire. ”

Pour les partenaires du développement, l'enjeu est donc d'identifier quelles sont les initiatives économiques qui doivent être soutenues au regard des fragilités identifiées, et quels mécanismes peuvent être utilisés pour y parvenir. L'Agence Française de Développement (AFD) et Proparco ont réalisé très récemment une étude allant dans ce sens.

Le premier constat souligne la nécessité de combiner simultanément des approches à impacts de court, moyen et long terme. Il est primordial de limiter rapidement les conséquences de la crise et de mettre à disposition des populations vulnérables des moyens pour (re)démarrer une activité de subsistance. Les entreprises plus structurées auront besoin de crédits adaptés, du type « recovery loans », associant périodes de grâce et maturités plus longues leur permettant de reconstituer leurs actifs ou leur fonds de roulement. Ces solutions nécessitent un accompagnement privilégié des intermédiaires financiers qui, particulièrement fragilisés par les crises, ont tendance à fortement réduire leur prise de risque, freinant ainsi le redémarrage de l'activité. À moyen terme, des actions d'inclusion financière peuvent soutenir la résilience des populations. La productivité des entreprises peut être stimulée grâce à des programmes de renforcement de capacités et de structuration de filières. À plus long terme, il est fondamental d'agir sur les obstacles structurels en améliorant la qualité des infrastructures et le cadre réglementaire. Très complémentaires, ces approches doivent être mises en place simulta-

nément — et non séquentiellement — afin de diminuer progressivement et durablement le niveau de fragilité.

Le deuxième constat souligne la nécessité d'ajuster les modes d'intervention aux différents types d'acteurs. L'appui aux intermédiaires financiers est sans doute un type d'action particulièrement pertinent quand on veut financer des entreprises plus petites et plus informelles. Les fonds d'investissement (pour cibler les entreprises à fort potentiel), les banques (pour un effet volume), et les institutions de microfinance (pour développer une offre à destination des plus petites entreprises) sont les acteurs complémentaires d'une réponse globale s'adressant à toutes les parties prenantes.



L'appui au secteur privé s'insère dans un ensemble de principes généraux de prévention des crises et de lutte contre les vulnérabilités. Il s'agit de favoriser une posture préventive afin de traiter les racines des crises et non uniquement les symptômes. Il faut aussi associer interventions à impacts rapides et de plus long terme afin de stabiliser la situation et lutter contre les facteurs structurels des crises. Il est nécessaire de favoriser une démarche partenariale et participative avec l'ensemble des acteurs, à la fois locaux et internationaux, afin d'optimiser les synergies et de jeter localement les fondations du changement ; et enfin, d'adopter une approche régionale pour répondre à des crises dépassant les territoires nationaux.

Enfin, il est souvent nécessaire d'accepter un niveau de risques importants, dénominateur commun de l'ensemble de ces contextes. De nouvelles approches, basées sur le mixage de ressources publiques et privées, peuvent permettre de prendre en compte le risque et la précarité additionnels de ces situations, que ce soit sous forme de garanties de premières pertes ou sous la forme de capital patient acceptant des ratios rendement/risques très faibles. Des subventions sont également nécessaires pour structurer les entreprises et les rendre plus aptes à recevoir des financements extérieurs. Accompagner des entreprises, en effet, représente des opportunités importantes de « réforme par le bas », très complémentaires des interventions à l'échelle macro sur l'environnement des affaires.

Ces pistes de travail ont en commun de nécessiter des approches de financement du risque, de renforcement des capacités et de l'environnement des affaires. Cela requiert, chez les partenaires du développement, des ressources adaptées. C'est une invitation à renforcer les passerelles entre les moyens des institutions de financement du développement dédiées à l'appui au secteur privé et ceux des agences de l'aide publique. ■

“ Il est nécessaire de favoriser une
démarche partenariale et participative
avec l'ensemble des acteurs, à la fois
locaux et internationaux. ”

RÉFÉRENCES

Speakman, J. et Rysova, A., 2015. *The Small Entrepreneur in Fragile and Conflict-Affected Situations.* Collection « Directions in Development ». Banque mondiale, Washington, DC. Disponible sur Internet : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/19906/898560PUB0v10900Box385297B00PUBLIC0.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

MacSweeney, N., 2009. *Le développement du secteur privé dans les situations post-conflit.* Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise (DCED). Disponible sur Internet : http://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/PostConflict_PSD_FR.pdf

Quand les choses se corsent : adaptation en temps de crise

Par Ramy Youssef, directeur financier, Groupe Wadi

En dépit des troubles qui agitent le pays, l'économie égyptienne continue de croître. Comment expliquer cette croissance ? Que peut enseigner l'Égypte aux autres pays « fragiles » ? À n'en pas douter, le secteur privé en tant que moteur de l'économie a un rôle à jouer.

Avec deux révolutions en moins de vingt-quatre mois, une baisse inexorable de ses réserves en devises, une situation délicate en matière de sécurité et un taux de chômage relativement élevé, il n'existe pas de véritable consensus concernant la « fragilité » de l'Égypte. Même si l'OCDE (OCDE, 2017) classe l'Égypte, État le plus peuplé du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, parmi les pays modérément fragiles, la Banque mondiale n'a pas exprimé la même opinion.

“ L'économie égyptienne [...] a continué à résister malgré un ralentissement économique. ”

L'ÉCONOMIE ÉGYPTIENNE : VUE D'ENSEMBLE

Il est assez déroutant de constater une persistance de la croissance égyptienne quand les chiffres officiels suggèrent un ralentissement complet. Il y a plusieurs raisons à cela, certaines plus évi-

Il y a toujours une différence entre les perspectives internes et externes. Et travaillant à nouveau en Égypte après des années à l'étranger, nous sommes bien placés pour savoir qu'il est difficile de faire coïncider ces deux appréciations. Les six années qui viennent de s'écouler ont prouvé que l'économie égyptienne était plus robuste que le marché ne l'avait envisagé et qu'elle a continué à résister malgré un ralentissement économique qui a touché de manière significative les transferts des travailleurs expatriés, les recettes du canal de Suez et les revenus du tourisme — soit les trois sources de devises étrangères les plus importantes¹.

Qu'est-ce qui rend certaines économies plus résistantes que d'autres durant les périodes difficiles ? Quel est le rôle du secteur privé dans ces temps de crise ? Pourquoi certaines institutions supportent-elles mieux les situations difficiles que d'autres ?

dentes que d'autres. On invoquera au premier chef la diversification de l'économie égyptienne, qui réduit l'impact d'un secteur particulier sur l'économie globale. Une autre explication peut

être trouvée dans une économie souterraine florissante. Des études (Hassan & Schneider, 2016) ont estimé que l'économie souterraine égyptienne représentait entre 20 % et 30 % du PIB. Cela concerne surtout les cols bleus indépendants (personnel de ménage, ouvriers du bâtiment, livreurs...) au service de personnes employées dans l'économie officielle, et le plus gros de l'économie transactionnelle (*cash economy*). Enfin, on trouvera une dernière explication dans les

Égyptiens eux-mêmes. Depuis l'aube des temps, ils sont habitués à affronter des crises — des crues du Nil aux diverses périodes d'occupation de leur territoire, depuis la période prédynastique jusqu'aux révolutions modernes. Combiné à une civilisation construite autour de l'agriculture, ceci leur a donné un tempérament apte à accepter les difficultés comme faisant partie de la vie, la ferme conviction et la détermination d'œuvrer en vue d'un changement positif.

L'ÉGYPTÉ APRÈS 2011

Les deux années qui viennent de s'écouler ont vu un changement de paradigme dans les réformes économiques fondamentales, désormais focalisées sur la construction d'un modèle durable tout en répondant aux besoins immédiats des populations aux revenus les plus faibles. En prenant la décision de laisser flotter la livre égyptienne, le 3 novembre 2016, de couper les subventions et d'investir dans des infrastructures essentielles, l'Égypte est définitivement en passe de regagner la confiance internationale en tant que marché régional à haut potentiel. Étant donné l'importante pénurie de devises étrangères en 2015 et 2016, la facilité élargie de crédit (FEC) de 12 milliards de dollars accordée par le Fonds monétaire international (FMI) a été vue comme un gage de confiance à l'égard des efforts entrepris par le pays pour combler sa balance commerciale déficitaire. En soi, la FEC ne signifie pas grand-chose — ce sont surtout les réformes structurelles concomitantes que le secteur privé attend ardemment.

Le secteur privé a accepté l'introduction récente de la TVA, l'augmentation des coûts des services publics et une inflation accrue comme le prix à payer afin de pouvoir participer à l'un des marchés les plus prometteurs sur le moyen terme. Cette attitude est portée par une certaine confiance dans le remaniement lon-

“ L'Égypte est définitivement en passe de regagner la confiance internationale en tant que marché régional à haut potentiel. ”

guement attendu des règlements en matière d'investissements, une transparence accrue et une stabilité dans la législation. Le chemin est encore long cependant et tous les regards sont tournés vers la loi du travail qui, de l'avis des investisseurs, supprimera un obstacle majeur aux investissements directs étrangers (IDE). Il est généralement admis qu'un remaniement de cette loi devrait être précédé par l'introduction d'un système d'aides sociales offrant des allocations chômage afin de permettre aux familles de rester au-dessus du seuil de pauvreté fixé par la communauté internationale. L'objectif est ambitieux, étant donné l'état actuel des affaires.

Le secteur privé est le moteur principal de la croissance économique en Égypte, responsable d'environ 80 % de la croissance de son PIB (2015) et faisant travailler plus de la moitié des 28,4 millions d'actifs en 2015. Le secteur privé est également le plus gros exportateur, contribuant pour 52 % de toutes les exportations en 2015, bien plus que le secteur public qui y participe seulement à hauteur de 36 % (CBE, 2016). ➔

REPÈRES WADI

Le Groupe Wadi est un acteur important dans le secteur agroalimentaire de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord). Créé en 1984 comme un petit élevage avicole familial, Wadi compte aujourd'hui 12 filiales et 10 marques dans trois secteurs différents : l'aviculture, l'agroalimentaire et l'industrie. Wadi est l'un des leaders incontestables dans la production de poussins d'un jour ainsi que dans celle d'olives, d'huile d'olive et d'aliments pour volailles. Dans le cadre de la gestion logistique de son activité céréalière, Wadi gère également des services portuaires de manutention et de stockage en propre.

1. CAPMAS.

DES MONTAGNES À LA VALLÉE...

C'est dans ce contexte économique si particulier, dynamique malgré les crises, qu'évolue Wadi. La société a été fondée en 1958 lorsque, par une froide matinée d'octobre, un jeune livreur d'œufs pédalant dans les rues étroites de Zahlé, au Liban, a commencé à projeter sa future entreprise : un petit élevage avicole. Cinquante-neuf ans plus tard, Musa Freiji est le président de l'un des groupes les plus importants de l'industrie avicole et agroalimentaire en Égypte. Créé avec l'intention de fournir des « protéines abordables » au Moyen-Orient, le Groupe Wadi s'est établi en 1984 en Égypte, après que Musa s'est uni à feu Philip Nasrallah, un gros producteur de volailles libanais. Selon les estimations, le groupe détient 17 % de parts de marché dans l'industrie avicole

égyptienne², 15 % dans la production d'aliments pour volailles, 4 000 hectares d'oliviers et de vignes, six usines et une main-d'œuvre d'environ 3 500 personnes. Avec un chiffre d'affaires d'environ 4,8 milliards de livres égyptiennes (environ 264 millions de dollars³) par an, ce sont des entreprises comme Wadi qui sont les vrais moteurs de l'économie égyptienne.

Au cours des 30 dernières années, Wadi a affronté des difficultés variées, au premier chef desquelles la pandémie de grippe aviaire de 2006, qui a changé le visage de l'industrie avicole du pays. À l'instar de l'Égypte, le groupe a su s'adapter aux révolutions, aux dévaluations de devises et à l'évolution des politiques fiscales.

ADAPTATION EN TEMPS DE CRISE

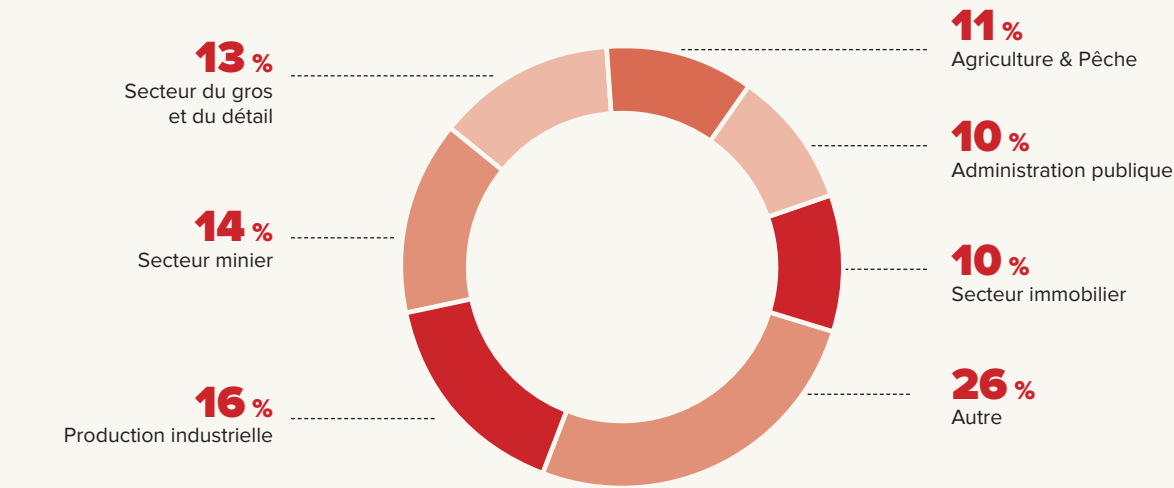
Les six dernières années ont été un véritable test pour la capacité de Wadi à gérer et à répondre à un environnement macroéconomique et fiscal en constante évolution. En tant que second importateur de céréales après la Chine, le secteur agroalimentaire égyptien est fortement dépendant des disponibilités en devises étrangères et donc des prix. La demande du secteur avicole égyptien a beaucoup fluctué dans la mesure où près de 70 % du coût de la volaille est constitué par son alimentation – en général, du maïs et des graines de soja qui sont importés.

Notre stratégie a été de nous appuyer sur les fondamentaux. Les gens ont besoin de manger et en tant qu'entreprise responsable, nous avons pour obligation de continuer à mettre sur le marché une source abordable de protéines, même si cela revient à compromettre notre rentabilité. Nous devons prendre soin de nos

employés en temps de crise et nous avons décidé de ne pas procéder à des réductions dans notre main-d'œuvre s'il s'agissait simplement de faire baisser nos coûts. Au lieu de cela, nous avons cherché à améliorer notre performance opérationnelle, en « achetant plus intelligemment » et en réduisant le gaspillage dans nos usines.

La flexibilité de notre stratégie financière, basée sur un accès aux devises étrangères, aux marchés d'exportation et à des taux d'intérêt préférentiels, nous aide aussi à rester compétitifs quand les temps sont durs. Malgré des incertitudes concernant les investisseurs, Wadi a finalement pris la décision d'investir dans un projet qui vise à doubler sa production de volaille à l'horizon 2020 et notre école de la volaille – qui cherche à augmenter nos capacités techniques à travers un enseignement professionnel – est pleinement opérationnelle.

Composition du PIB égyptien



Source : Banque centrale d'Égypte (CBE), 2017

LES SYNERGIES OFFERTES PAR LES PPP COMME SOLUTION

En regardant nos trois décennies d'opérations en Égypte, nous pensons que le secteur privé a un rôle-clef à jouer dans le développement des économies émergentes. Mais cela ne peut être fait de manière isolée, dans la mesure où ni le gouvernement ni le secteur privé ne sont en mesure à eux seuls d'assurer le développement. Élaborer un modèle alternatif de partenariats public-privé (PPP) pourrait développer des synergies importantes. Le secteur privé est plus efficace quand il s'inscrit dans un schéma directeur orchestré de façon centrale. Une fois identifiés les secteurs-clés de la croissance économique, le secteur privé est le mieux placé pour aider à identifier les mesures les plus appropriées pour inciter à l'investissement. La vaste expérience du secteur privé – à qui les années ont permis de savoir ce qui ne fonctionne pas – est un facteur déterminant pour créer des structures d'incitations adaptées à un secteur économique donné. L'approche orientée vers la performance, qui anime le secteur privé, fonctionnera bien avec un

plan d'investissements basé autour d'indicateurs de performance. Le rendement des investisseurs serait lié à l'atteinte d'objectifs intermédiaires fixés par le schéma directeur dans chaque secteur. En définitive, en tant que principal employeur, le secteur privé a plus de chances d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre. Des incitations fiscales comme la déductibilité des frais de formation pourraient permettre au secteur privé de mieux servir le pays.

Nous croyons dans les fondamentaux de l'économie égyptienne, dans notre industrie, et dans la capacité du pays à connaître une croissance économique importante durant les années à venir. Nous prévoyons un boom économique si l'on continue de laisser flotter la livre égyptienne, si des réformes fiscales et une législation favorable aux investisseurs sont adoptées. Nous continuerons à manifester notre confiance en poursuivant nos investissements et nous espérons que d'autres investisseurs nous suivront. ■

RÉFÉRENCES

OCDE, États de fragilités 2016, comprendre la violence, 2017. Disponible sur Internet : <https://www.oecd.org/fr/cad/conflits-fragilite-resilience/etats-de-fragilite-2016-9789264269996-fr.htm>

Mai Hassan, Friedrich Schneider, Modeling the Egyptian Shadow Economy: A MIMIC model and A Currency Demand approach, 2016. Disponible sur Internet : <http://kspjournals.org/index.php/JEPE/article/view/788>

Central Bank of Egypt (CBE), Rapport annuel 2014-2015, 2016. Disponible sur Internet : <http://www.cbe.org.eg/en/EconomicResearch/Publications/AnnualReportDL/Annual%20Report2014-2015.pdf>

2 • Of Day-Old Chick (DOC) production.
3 • Estimation réalisée au début du mois de mai 2017, qui peut varier selon le cours des devises.

Les produits dérivés de change, des outils au service des économies les plus fragiles

Par Jérôme Pirouz, senior vice-président, TCX

En proposant des dérivés de change sur les marchés émergents, TCX absorbe le risque lié aux fluctuations des monnaies et permet le financement de l'économie en devises locales, ce qui peut être primordial en cas de crise économique. En travaillant avec des bailleurs de fonds internationaux qui soutiennent des institutions financières et entreprises locales, le fonds impacte *in fine* la vie des entrepreneurs des pays les plus fragiles.

REPÈRES TCX

Le Currency Exchange Fund (TCX) est un fonds spécialisé qui propose des instruments dérivés négociés de gré à gré pour couvrir les risques de change et de taux d'intérêt qui affectent les investisseurs internationaux et les emprunteurs locaux sur les marchés émergents. Il s'agit de promouvoir le financement en monnaie locale à long terme, en contribuant à une réduction des risques de marché liés aux asymétries de change. TCX intervient donc sur des devises et des maturités habituellement peu couvertes.

La plupart du temps, les entrepreneurs des pays les plus fragiles n'ont pas accès à un financement dans leur devise et se voient contraints de financer leurs entreprises en devise forte (euros ou dollars). Étant donné que leurs revenus sont en devise locale, ils se retrouvent, outre les risques inhérents à leur activité, exposés à un risque de change contre lequel ils sont incapables de se prémunir. Ce risque de change qui est la résultante de la dévaluation de leur

devise a comme effet immédiat de contraindre les agents économiques locaux à diminuer leurs coûts, de différer leurs investissements et, dans les cas les plus extrêmes, de mettre en faillite leur affaire.

À l'inverse, la mise en place de financements en devises locales dans les pays les plus fragiles permet aux entreprises de créer de la richesse qui sera investie localement, qui créera des emplois et qui assurera la pérennité de l'activité économique.

TCX ET LES BANQUES : UNE VÉRITABLE COMPLÉMENTARITÉ

Il est essentiel de soutenir les flux de capitaux du secteur privé en devise locale vers des banques commerciales et d'investissements, pour servir les besoins en devises locales de leurs entreprises

clientes ainsi que pour couvrir, dans certains cas, son propre risque de change.

Au niveau national, les banques centrales sont incontournables pour construire un tissu économique solide et stable qui va permettre aux investisseurs étrangers de placer leurs capitaux en pleine confiance. En Géorgie, par exemple, avec le soutien d'organisations supra-nationales, la banque centrale de Géorgie (NBG) a développé une série d'outils permettant de renforcer l'accès à sa devise, le lari, et *de facto* « dédollari-

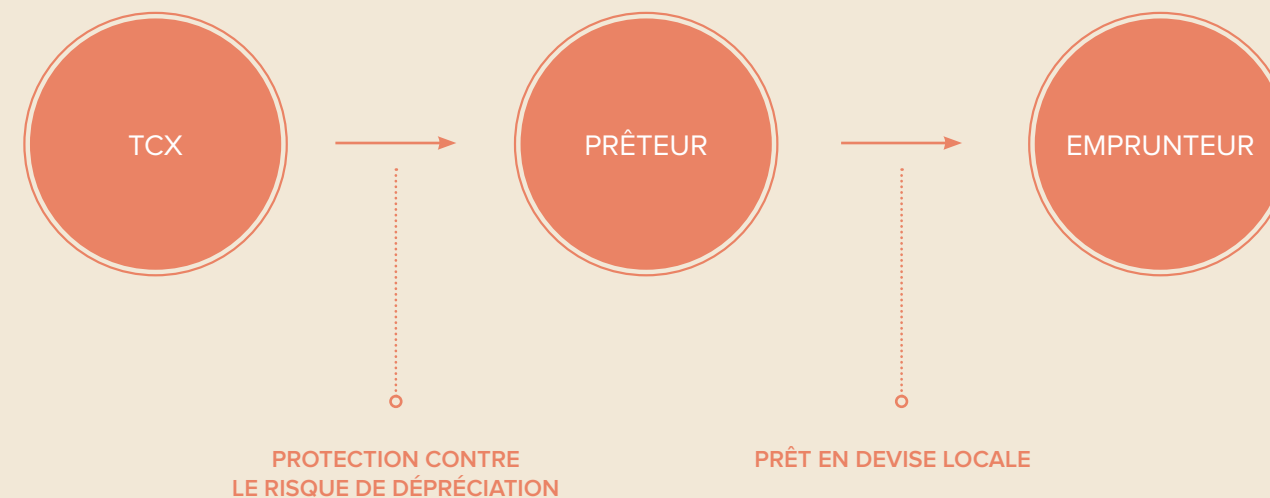
ser » son économie. Ces mesures intervenaient après plusieurs années de dépréciation du lari (-32 % entre 2015 et 2016) une situation qui pesait particulièrement sur les ménages et les entreprises, qui s'étaient beaucoup financés en dollars et qui avaient vu leur dette nominale augmenter. Point d'orgue de cette initiative, la NBG a contraint le secteur bancaire de financer ses clients en devise locale, ce qui a eu comme effet immédiat une appréciation du lari contre le dollar (+ 9 % depuis début 2017).

Dans ce contexte, TCX a répondu immédiatement à la demande des institutions financières en offrant des financements externes en lari.

“ Il est essentiel de soutenir les flux de capitaux du secteur privé en devise locale vers des banques commerciales et d'investissements. ”

De fait, l'intégralité de l'appétit au risque de TCX disponible pour le lari a été utilisée sur le seul mois de mars 2017, du jamais vu ! La Géorgie semble aujourd'hui bien positionnée pour « dédollariser » efficacement son économie et assurer la protection de toute la chaîne. →

➔ Fonctionnement du dérivé de changes



Source : TCX, 2017

“ La mise en place de financements en devises locales dans les pays les plus fragiles permet aux entreprises de créer de la richesse. ”

AVEC LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE, PROTÉGER LES CLIENTS LES PLUS FRAGILES

“ Les pays les plus pauvres de la planète ont des besoins de financement qui ne peuvent pas être satisfaits uniquement par des fonds publics locaux. ”

Dans la région du Mékong, la Birmanie a d'ailleurs bien saisi les risques d'une économie « dollarisée » : les institutions de microfinance et les banques ont l'obligation de financer leurs clients en kyat. Pour permettre au secteur privé de passer sous les conditions imposées par la banque centrale aux bailleurs de fonds internationaux qui ne peuvent pas prêter à plus de 13 % en kyat, TCX et LIFT¹ ont créé un programme où des fonds sont mis à la disposition de TCX pour subsidier le coût de la couverture offerte à ses investisseurs. Ces derniers peuvent désormais financer en devises locales les institutions de microfinance, répondant ainsi aux impératifs de la banque centrale, qui souhaite protéger sa population contre le risque de change et limiter le taux d'intérêt des crédits consenti à celle-ci.

Les dérivés de changes proposés par un nombre croissant d'institutions financières — dont TCX — rendent possible l'existence de services aux entrepreneurs en devise locale. Il s'agit, en fin de compte, de permettre aux économies les plus fragilisées de sortir de l'impasse et du piège de la « dollarisation » en protégeant les entrepreneurs contre le risque de dépréciation qui contribue à l'instabilité macro-économique d'un pays. D'une

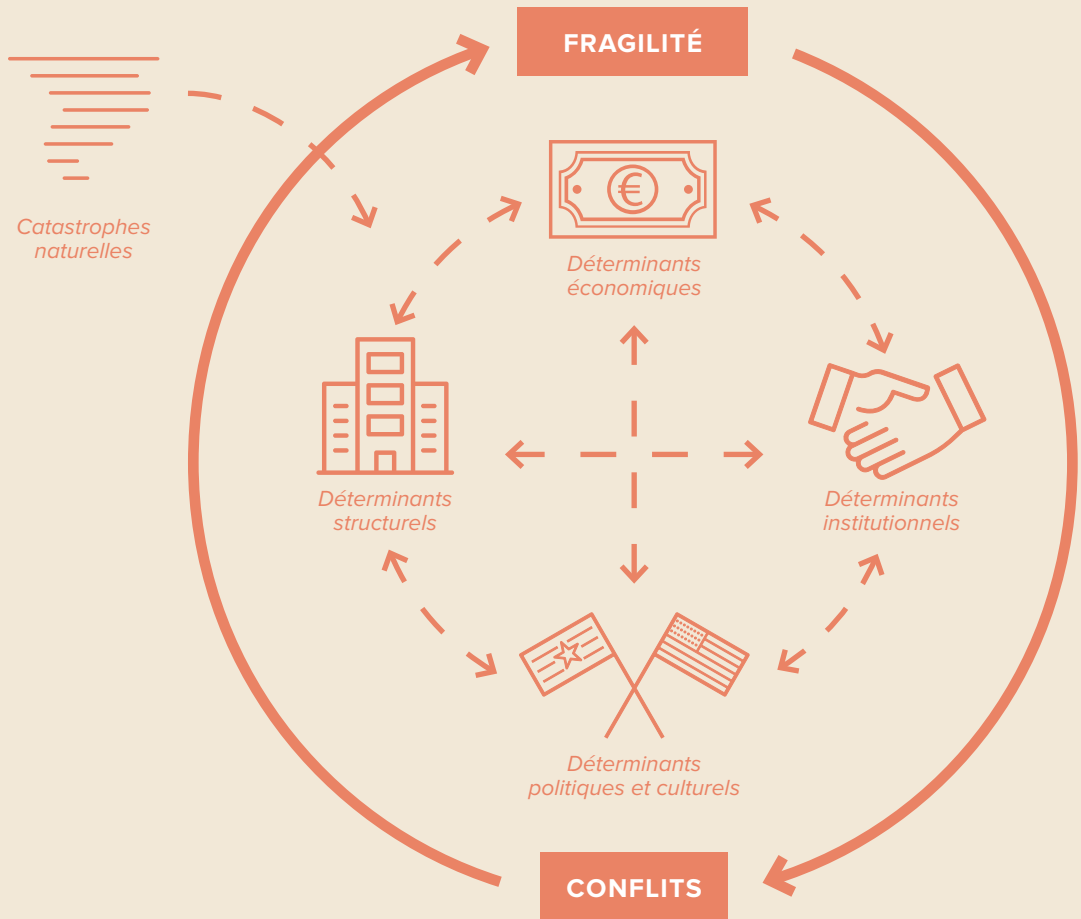
En Haïti, les projets sont traditionnellement financés en dollars. La gourde s'est dépréciée de façon soutenue depuis 2014, à un rythme annuel moyen de presque 15 % par an. Leur taux de défaut étant particulièrement élevé du fait des années de dépréciations fortes, des institutions de microfinance (IMF) ont augmenté leurs taux de prêt, qui peuvent aller jusqu'à 60 %. Ces taux d'intérêts annuels vertigineux tiennent compte aussi des particularités qu'il y a à opérer dans les régions rurales de l'île (pas d'infrastructure routière pour atteindre les clients et collecter les prêts, problèmes de sureté dans les filiales, coût de financement élevé des IMF, etc.). En offrant des outils pour se financer en gourde, TCX permet *in fine* aux IMF de stabiliser le taux de défaut de leurs clients et, à terme, de faire des profits qui leur permettront de normaliser le taux d'intérêt qu'elles pratiquent. Une baisse des taux appliqués aux clients est envisageable si les IMF arrivent à s'appuyer sur une base de coûts opérationnels qui n'est plus augmentée de provisions servant à couvrir une quantité importante de clients en défauts de paiement. Ces mauvaises créances auraient d'ailleurs pu être fortement réduites en se finançant en gourde, ce qui aurait permis de proposer aux clients finaux des prêts libellés en devise locale, favorisant ainsi l'investissement productif, générateur de richesse.

façon générale, la répartition du risque de change est, pour chaque pays émergent, une étape clef pour renforcer la capacité d'absorption et de résistance aux crises. Que ce risque soit partagé entre les banques locales est déjà remarquable pour la stabilité de ces économies ; que le risque de change soit transféré sur le bilan d'acteurs complètement externes à ces pays est une étape supplémentaire qui permet de pérenniser les

flux de capitaux étrangers en devise locale qui ne peuvent être satisfaits, dans l'immédiat, par le marché local. Les pays les plus pauvres de la planète ont des besoins de financement qui ne peuvent pas être satisfaits uniquement par des fonds publics locaux. Il devient urgent de développer des outils comme ceux que propose TCX pour maximiser l'impact de l'investissement et ainsi répondre aux besoins des pays émergents dans les secteurs de l'entrepreneuriat, la santé, de l'énergie, de l'eau, des infrastructures et de l'éducation. ■

“ Il devient urgent de développer des outils [...] pour maximiser l'impact de l'investissement et ainsi répondre aux besoins des pays émergents. ”

➔ **Cycle de la fragilité**



1 • LIFT est un fonds d'affectation spéciale multidonateurs qui cherche à améliorer la vie des populations rurales en Birmanie.

Vulnérabilités et crises : état des lieux

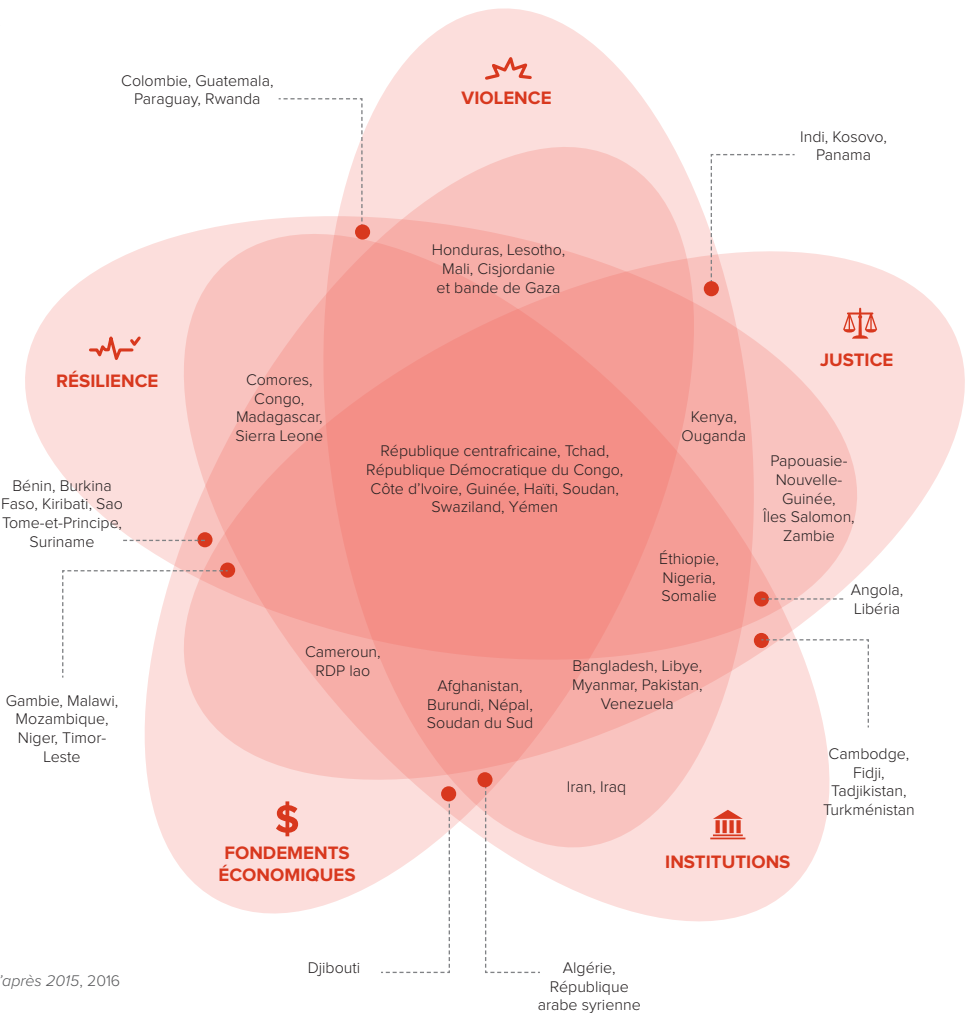
Les différents ensembles caractérisant les fragilités, le diagramme de Venn

De nombreux critères permettent de déterminer un état ou une économie fragile. Regroupés, ces critères constituent des ensembles thématiques. Le diagramme de Venn présente cinq ensembles thématiques et permet de représenter les pays dans ces ensembles : violence, résilience, justice, les bases économiques, les institutions. Les pays* qui se situent au centre de ce diagramme présentent ainsi le plus de vulnérabilités.

* Les indices sont très volatils d'une année à l'autre, les facteurs ont été déterminés ici pour l'année 2015 et ne sont plus à jour.

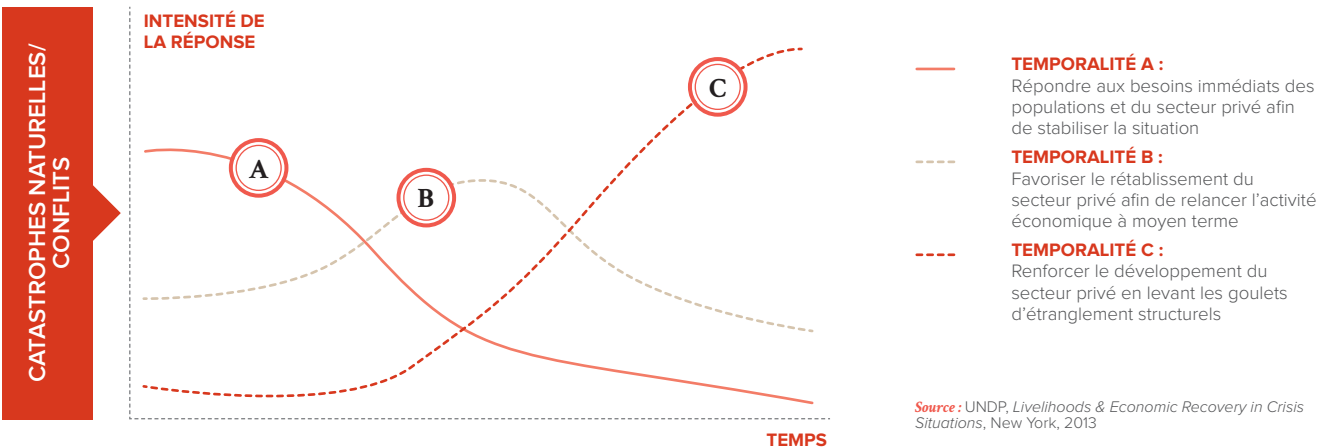
- VIOLENCE :** Réduire, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité associés
- JUSTICE :** Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et assurer à tous l'accès à la justice dans des conditions d'égalité
- INSTITUTIONS :** Mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes ; réduire les flux financiers illicites et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée
- RÉSILIENCE :** Réduire l'exposition et la vulnérabilité aux phénomènes extrêmes liés au climat et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental ; renforcer les capacités d'adaptation
- FONDEMENTS ÉCONOMIQUES :** Réduire la proportion de jeunes sans emploi ; favoriser l'intégration sociale, économique et politique

Source : OCDE, États de fragilité 2015, réaliser les ambitions de l'après 2015, 2016



Les trois temps de l'approche du développement post-crise

Complémentaires, ces trois temporalités d'impact doivent être entreprises simultanément afin de sortir de la crise.



Source : UNDP, Livelihoods & Economic Recovery in Crisis Situations, New York, 2013

Dimensions et facteurs de fragilités



DIMENSION SOCIÉTALE

- Inégalités (verticales, horizontales ou hommes-femmes)
- Taux d'urbanisation élevé
- Populations déplacées en grand nombre
- Manque d'acteurs de la société civile
- Accès insuffisant à la justice



DIMENSION POLITIQUE

- Manque d'alternance dans les régimes politiques
- Violences perpétrées ou cautionnées par l'État
- Centralisation du pouvoir
- Corruption
- Déficit de responsabilisation



DIMENSION ÉCONOMIQUE

- Pauvreté
- Vulnérabilité de l'emploi
- Chômage, en particulier chez les jeunes
- Dépendance à la rente des matières premières ou à l'aide au développement
- Endettement public
- Éloignement géographique
- Insécurité alimentaire



DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

- Risque de catastrophes naturelles
- Problèmes environnementaux de santé publique (pollution, déficit en infrastructures d'assainissement)
- Prévalence des maladies infectieuses
- Populations déplacées en grand nombre
- Précarité des conditions d'existence des ménages

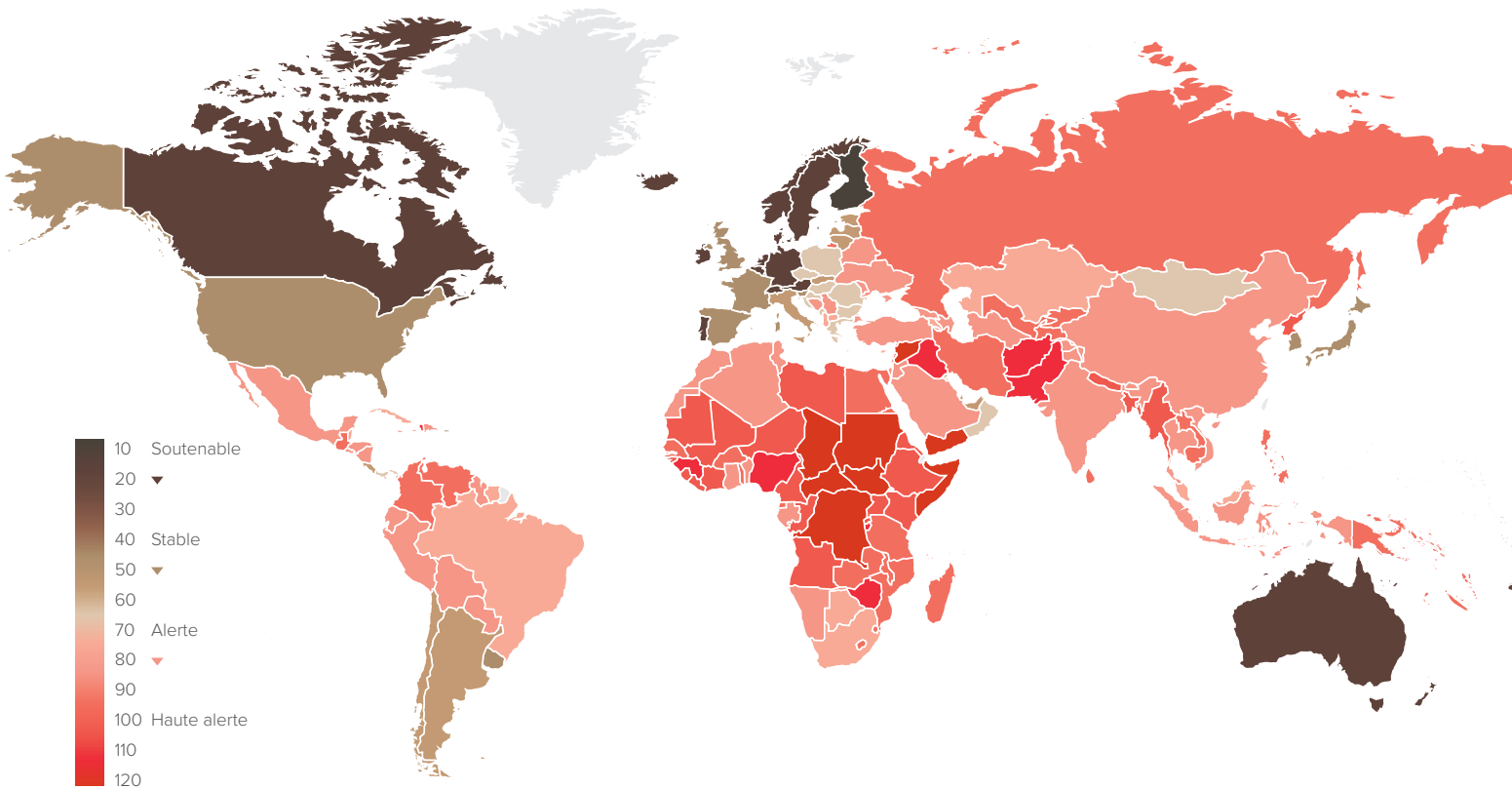


DIMENSION SÉCURITAIRE

- Guerre
- Crime organisé
- Terrorisme
- Violences interpersonnelles
- Violences domestiques

Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

Quels sont les États les plus fragiles ?



Source : The Fund for peace, Fragile states index, 2016*

*L'index de l'année 2017 étant sorti après la mise en page de cette revue, nous n'avons pas pu en tenir compte.

Quels types de fragilités ?

Violences et conflits en chiffres ▼



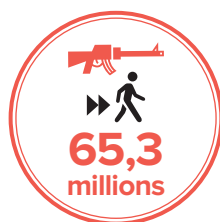
Personnes déplacées dans leur pays, entre 2004 et 2014



Le score du Global Peace Index a chuté entre 2008 et 2015



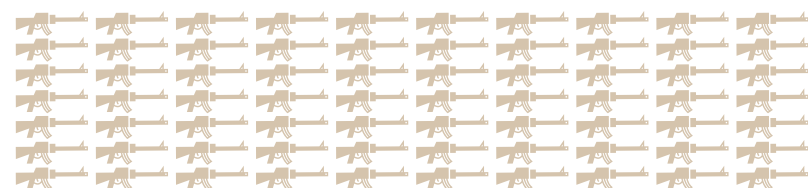
Cibles de violences politiques sont des civils



Personnes ont été déplacées en 2015, à cause de la guerre



Montant de l'aide humanitaire nécessaire en 2015

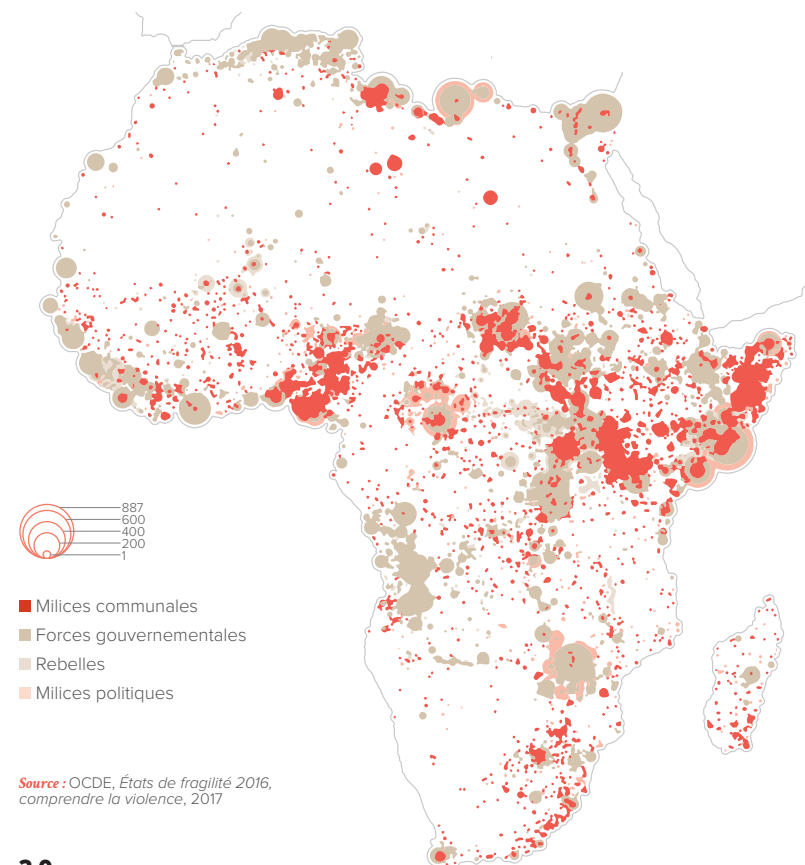


En 2014, au moins **70 groupes armés non étatiques** ont été répertoriés en République démocratique du Congo

En 2014, en République centrafricaine, les forces étatiques étaient actives dans seulement **2 % des violences politiques du pays**

Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

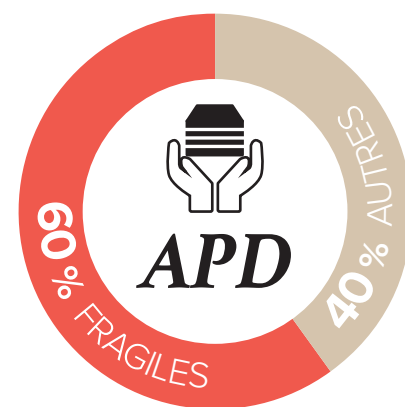
Les conflits en Afrique, de 1997 à 2015 ▼



Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

L'aide publique au développement (APD), entre 2011 et 2014 ▼

Les contextes les plus fragiles sont les principaux bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD). Ainsi, depuis 2011, ils reçoivent plus de 60 % de l'APD mondiale, selon l'OCDE.



Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

Extrême pauvreté et vulnérabilités ▼



En 2015, un peu moins de 800 millions de personnes vivaient avec moins de 1,90 dollar par jour. Si à l'avenir la tendance est à la baisse, l'impact de l'extrême pauvreté devrait néanmoins être plus fort dans les contextes d'extrême fragilité.

Source : Banque mondiale, 2016

Violences et contextes de vulnérabilité ont un réel coût économique ▼

108 Md\$

2007

196 Md\$

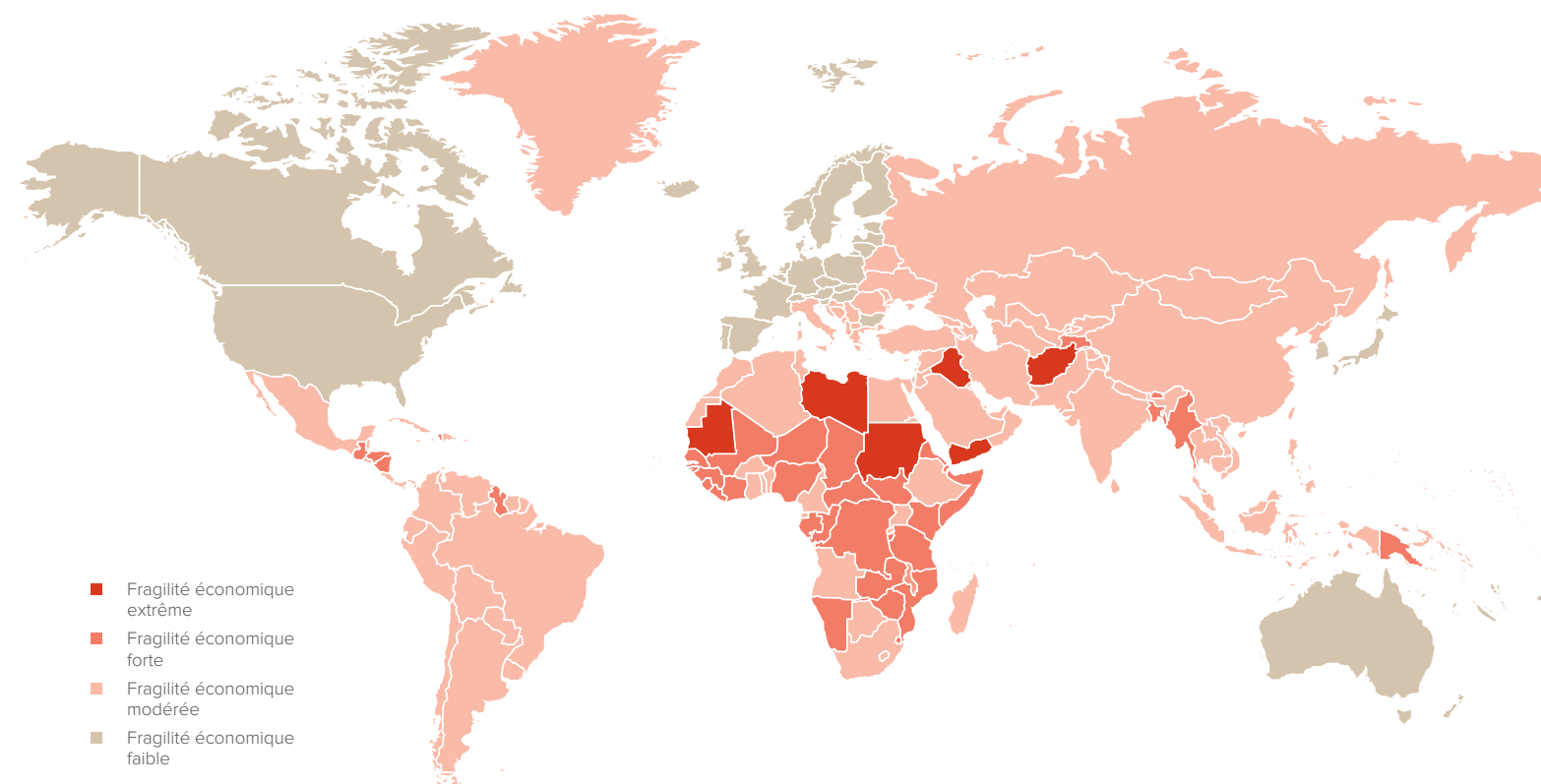
2011

345 Md\$

2015

Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

Cartographie de la fragilité économique dans le monde ▼



Source : OCDE, États de fragilité 2016, comprendre la violence, 2017

Gérer les risques liés aux droits humains : une nécessité pour l'entreprise en contexte de fragilités

Par Rachel Davis, directrice générale et co-fondatrice de Shift
Julie Schindall, conseillère senior, Shift

Les entreprises qui opèrent directement dans des contextes de fragilités ou qui sont en lien avec ce type d'environnements — tout comme les institutions qui les financent — ont besoin de comprendre les risques auxquels leurs activités sont susceptibles d'exposer les populations. Elles doivent donc mener les « due diligences » requises, afin d'assurer la gestion de ces risques dans le respect des principales normes internationales.

REPÈRES SHIFT

Shift est un centre d'expertises sur les sujets liés aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains. Les équipes de Shift œuvrent pour la facilitation du dialogue, le renforcement des capacités et le développement de nouvelles approches auprès des entreprises, des gouvernements, des organisations de la société civile et des institutions internationales. L'objectif est de faire émerger un monde où les affaires puissent être conduites dans le respect de la dignité et du bien-être de chacun. Shift est une organisation à but non lucratif, au service d'une mission. www.shiftproject.org

L'activité d'une entreprise, quelle que soit sa nature, est *a priori* susceptible de porter préjudice aux populations — en d'autres termes, d'affecter négativement les droits humains de ces dernières. Mais c'est souvent dans des contextes de fragilités que surgissent les risques encourus les plus significatifs au contact d'une activité donnée. Un environnement fragile, ce peut être un pays classé parmi les moins avancés, mais ce n'est pas nécessairement le cas. De façon générale, l'amplification des risques relatifs aux droits humains tend à concerner en premier lieu les zones où la primauté du droit peine à s'affir-

mer, où existent d'importantes discriminations (légales ou non formalisées) contre un groupe social en particulier, où la possibilité de faire appel à l'État pour obtenir une réponse efficace est limitée, voire inexistante, et où les tentatives de revendication ou de doléances peuvent être immédiatement réprimées, lorsqu'elles ne sont pas purement et simplement considérées comme criminelles.

Pour les entreprises qui opèrent directement dans un tel contexte, et pour les milliers d'autres dont la chaîne de valeur peut être reliée à des environnements de cette nature¹, ces risques doivent être identifiés en amont et traités comme faisant partie intégrante de l'activité.

INTÉGRER LE PRISME DES DROITS HUMAINS À LA GESTION DES RISQUES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

De manière générale, de nombreuses entreprises ont d'abord envisagé la gestion du risque comme un exercice s'appliquant exclusivement

aux risques de l'activité en tant que telle. Avec la reconnaissance croissante des risques sociaux et environnementaux relatifs aux activités opéra-

tionnelles, elles ont progressivement cherché à intégrer ces derniers dans leur approche. Avec une tendance, toutefois, à se concentrer sur les risques offrant des leviers d'action qu'elles pouvaient en grande partie maîtriser : les conditions de travail sur le site de l'entreprise elle-même, ou bien le volume d'effluents que les usines rejettent dans les cours d'eau environnants.

S'agissant des impacts sociétaux les plus sévères, qui se rapportent à une atteinte aux droits humains, les entreprises doivent s'assurer qu'elles se focalisent sur les risques les plus critiques pour les populations quelles qu'elles soient : que ce soit dans les activités de l'entreprise elle-même ou le long de sa chaîne de valeur. Cela peut nécessiter de donner la priorité aux problèmes les plus sérieux et les plus difficiles à traiter, soit parce qu'ils se situent en bout de la chaîne de valeur de l'entreprise (par exemple, les conséquences de l'extraction des « minerais de conflits »), soit en raison de la très grande complexité de l'environnement de l'activité au sein duquel l'action même du gouvernement peut porter sévèrement atteinte aux droits humains.

“ S'agissant des impacts sociétaux les plus sévères [...] les entreprises doivent se focaliser sur les risques les plus critiques pour les populations. ”

Dans le contexte spécifique du financement international du développement, les principales normes concernant l'investissement du secteur privé sont édictées par les « Normes de performance environnementale et sociale » (encadré page 21) de la Société financière internationale (SFI). Dans des contextes de fragilités et autres environnements à haut risque, il est évident que la mise en œuvre de ces normes de performance requiert *de facto* une attention et un soin tout particuliers.

Mais même dans le cadre de leur mise en œuvre la plus robuste, une diligence raisonnable en matière de droits humains peut nous livrer, dans ces environnements très complexes, des enseignements essentiels sur la gestion des risques qui pèsent sur l'individu. →



Le coût des conflits entre entreprises et communautés riveraines dans l'industrie extractive²

Si les risques liés aux droits humains ne constituent pas toujours la source première d'un risque financier pour l'entreprise, certains problèmes d'abord identifiés comme relevant de « risques non financiers » peuvent incontestablement se traduire à terme par des coûts bien réels.

Prenons par exemple les résultats de l'étude menée conjointement en 2014 par la Kennedy School d'Harvard, Shift et l'université du Queensland. Cette étude s'intéressait au coût des conflits entre l'industrie minière extractive et les communautés concernées par son action. Elle a mis en évidence des coûts financiers réels en lien avec ces conflits, lesquels trouvaient leur origine dans une atteinte aux droits humains.

Les coûts les plus fréquemment observés étaient ceux qui résultaient des pertes de productivité liées aux interruptions temporaires ou aux retards de l'activité opérationnelle — jusqu'à 27 millions de dollars par semaine en valeur actuelle nette (VAN), dans le cas d'un projet d'extraction d'envergure mondiale. Les coûts les plus élevés étaient les coûts d'opportunité correspondant à la perte de valeur relative à de futurs projets, plans d'expansion ou contrats de vente qui n'ont pas pu se concrétiser. Les coûts les plus souvent négligés par les entreprises étaient les coûts indirects correspondant au temps consacré par les équipes à la gestion de ces conflits — et en particulier par les équipes dirigeantes, voire, dans certains cas, par le directeur général lui-même.

1 • On estime à environ un milliard le nombre de personnes directement affectées par les chaînes de valeurs mondiales. Voir sur ce thème le rapport de John G. Ruggie, *Making Economic Globalization Work for All: Achieving Socially Sustainable Supply Chains* <http://www.shiftproject.org/resources/viewpoints/ruggie-address-responsible-supply-chains-g20/>.

2 • Voir le rapport préparé par Rachel Davis et Daniel Franks et intitulé *Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*. <http://www.shiftproject.org/resources/publications/costs-company-community-conflict-extractive-sector/>

RÉALISER UNE DILIGENCE RAISONNABLE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS
DANS UN ENVIRONNEMENT À HAUT RISQUE

“ Les Principes directeurs des Nations Unies constituent la référence mondiale en matière de responsabilité des entreprises sur le plan des droits humains. ”

La diligence en matière de droits humains (schéma ci-contre) est définie par les « Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains » (*Guiding Principles on Business and Human Rights*), adoptés à l'unanimité par l'ONU³, en 2011. Ces principes directeurs constituent la référence mondiale en matière de responsabilité des entreprises sur le plan des droits humains et, partout dans le monde, ils ont été largement admis par le milieu des affaires, les autorités gouvernementales, la société civile, les investisseurs et les autres parties prenantes. Ils sont en outre reflétés dans un certain nombre d'autres normes ou critères relatifs à une conduite responsable des affaires, dont les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ».

Il existe de très nombreuses solutions de conseil et d'accompagnement en matière de mise en œuvre

“ Appliquer un prisme relatif aux droits humains, c'est tester la robustesse de la diligence mise en œuvre à un moment donné par l'entreprise. ”

des principes directeurs des Nations Unies⁴, y compris dans les contextes de situations à haut risque⁵. Même si nous ne reprendrons pas ici tous les éléments d'un accompagnement exhaustif, nous pouvons néanmoins en livrer les points les plus saillants. Appliquer un prisme relatif aux droits humains, c'est tester la robustesse de la diligence mise en œuvre à un moment donné par l'entreprise (ou le bailleur de fonds) sur le plan social et environnemental, et ce de trois façons principales :

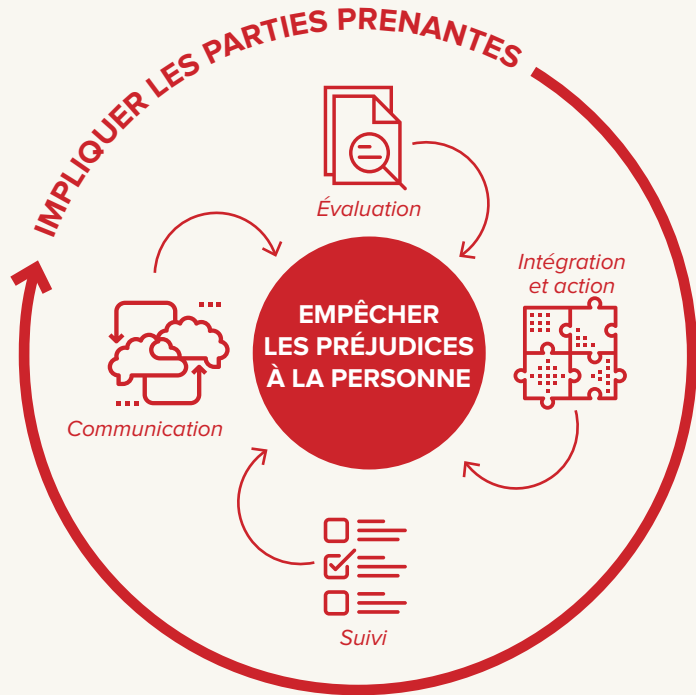
- en élargissant le périmètre de la diligence : ce périmètre comprend-il les agissements des autres acteurs liés à l'activité opérationnelle et susceptibles de faire peser des risques significatifs sur les personnes — par exemple, les partenaires (notamment dans le cadre de joint-ventures), les fournisseurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur ? Ou encore les autorités gouvernementales lorsqu'elles ont concédé à l'entreprise l'accès au terrain, ou lorsque cette dernière s'appuie sur des forces de sécurité publiques pour la protection de ses actifs (étant entendu que ces risques devront être évalués à l'aune des critères internationalement reconnus en matière de droits humains) ?
- en assignant les priorités en fonction de la gravité : la diligence envisage-t-elle bien les risques selon des priorités dictées par la gravité de la menace qu'ils font peser sur les personnes, et pas seulement sur l'activité de l'entreprise ? La réponse implique de s'assurer que l'identification des risques prend en compte les points de vue de ceux qui sont ou pourraient être affectés par l'activité, et qu'elle s'attache à déterminer de quelle manière ils pourraient atteindre les plus vulnérables ;

- en identifiant les opportunités d'intervention, y compris par l'activation des moyens de pression disponibles : la diligence identifie-t-elle les mesures qui doivent être engagées par l'entreprise pour traiter les principaux risques découlant de ses activités, et leurs conséquences les plus graves, y compris en utilisant, lorsque d'autres acteurs sont impliqués, les leviers dont elle dispose pour les inciter à modifier leur comportement ?⁶ Cela implique une bonne compréhension du contexte et de ce qui rend difficile en pratique une intervention efficace, en particulier dans les cas où l'action du gouvernement peut être la principale source de risques pour les droits humains.

Si elles intègrent ces différents paramètres à leur système global de gestion du risque, les entreprises peuvent s'assurer qu'elles seront prêtes à intervenir là où les risques les plus significatifs pour les personnes sont susceptibles de survenir, en lien avec leur activité. Cela leur permettra en outre de mettre en place des réponses adaptées et réalistes, y compris dans les contextes de fragilités et les situations à haut risque. ■

➔ La diligence en matière de droits humains

Source : Shift, 2017



Extrait des « Normes de performance en matière de durabilité
environnementale et sociale » de la SFI, au 1^{er} janvier 2012

« Les 'Normes de performance' de la SFI s'adressent aux clients, auxquels elles proposent des orientations pour l'identification des risques et des impacts. Elles ont été conçues pour les aider à éviter, atténuer ou gérer ces risques et impacts de manière à pouvoir conduire leurs activités de façon durable. Elles couvrent également, à ce titre, la pleine implication des parties prenantes et les obligations du client en matière de communication des informations requises

concernant l'activité menée au niveau du projet. Ensemble, les huit « Normes de performance » de la SFI définissent les critères auxquels doit satisfaire le client pendant toute la durée de vie d'un investissement consenti par la SFI. En plus de satisfaire aux exigences de ces « Normes de performance », les clients devront en outre se conformer à l'ensemble des lois en vigueur, y compris celles qui régissent les obligations du pays hôte en vertu du droit international. »

3 • Voir les *UN Guiding Principles*, Shift, <http://www.shiftproject.org/un-guiding-principles/>.
4 • Voir notamment l'ouvrage *Doing Business With Respect for Human Rights*, conjointement publié par Oxfam, Shift et le UN Global Compact des Pays-Bas, <https://www.businessrespecthumanrights.org/>.
5 • Voir notamment le rapport intitulé *Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances*, <http://www.shiftproject.org/resources/publications/human-rights-due-diligence-high-risk-circumstances/>.

6 • Ce passage est extrait du document *ESG Toolkit for Fund Managers - Human Rights Briefing Note*, rédigé par Shift et publié par la CDC, l'institution du Royaume-Uni pour le financement du développement. <http://toolkit.cdcgroup.com/e-and-s-briefing-notes/human-rights>.

Quels outils pour financer le secteur privé dans les pays fragiles : l'expérience de la Société financière internationale

Par Michel Botzung, chargé de programme, Société financière internationale (SFI)

Plus de la moitié des populations pauvres de la planète vivront, d'ici 2030, dans des zones de fragilité ou en proie aux conflits. Il est donc impossible de relever les défis de la pauvreté et du développement humain si l'on ne prend pas en compte les besoins urgents de ces régions. À la faveur de son expérience sur le terrain, acquise sur plusieurs décennies, la SFI a pu faire le constat que le secteur privé est en mesure de tirer la croissance et de créer des marchés là où existent des situations de fragilité et de conflits.

REPÈRES SFI

Membre du Groupe de la Banque mondiale, la SFI est la plus grande institution internationale de développement exclusivement consacrée au secteur privé dans les pays en développement. La SFI utilise et mobilise ses produits et services pour proposer des solutions de développement adaptées aux besoins de ses clients. Ses ressources financières, son expertise technique, son expérience internationale et sa culture de l'innovation sont mises à profit pour aider ses partenaires à surmonter les difficultés financières, opérationnelles ou politiques. Au cours de l'exercice 2016, la SFI a engagé dans le monde 1 milliard de dollars sur des investissements dans des pays en situation de fragilité et de conflits (FCS), dont 250 millions de dollars en Afrique.

Les zones fragiles et en proie aux conflits ont besoin d'investissement pour pouvoir créer de l'emploi, stimuler la croissance économique, reconstruire leurs infrastructures et faire renaître l'espoir dans la population.

Il n'en reste pas moins que les investisseurs — tout particulièrement les investisseurs étrangers

POURQUOI UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET DE CONFLITS ?

Plus de la moitié des populations pauvres de la planète vivront, d'ici à 2030, dans des zones de fragilité ou en proie aux conflits. Les conflits s'étendent de plus en plus fréquemment au-delà des frontières nationales, pour gagner une empreinte régionale. En Afrique, au cours de la dernière décennie, plusieurs conflits ont également revêtu une dimension infranationale (dans le nord-est du Nigéria, par exemple, où la situation de crise se déploie dans le contexte plus global d'un pays à revenu intermédiaire). Il y a également les conflits régionaux, qui n'affectent pas seulement une mais plusieurs nations — au Sahel, les effets des affrontements

et, parmi eux, les institutions pour le financement du développement (IFD) — abordent les environnements fragiles avec beaucoup de prudence. Non seulement ils y sont confrontés à l'instabilité et à la faiblesse des institutions, mais des problèmes plus terre-à-terre, comme le déficit d'information de marché, viennent aussi empêcher la conclusion de transaction.

sont ressentis au-delà des frontières, du Mali à la République centrafricaine — figurant toutes parmi les moins bien classées selon l'indice de développement humain du PNUD.

Il ne sera pas possible de mettre un terme à l'extrême pauvreté si les principaux acteurs mondiaux du développement ne s'attaquent pas aux causes profondes des conflits et de l'instabilité. Face à l'évolution des conflits, nos approches doivent évoluer pour nous permettre d'être plus souples et plus adaptables. La solution tient avant tout à l'exploitation du potentiel en sommeil que repré-

sente le secteur privé. Différentes études ont pu montrer que, dans les pays en situation de fragilité et en proie aux conflits, jusqu'à 90 % des créations d'emplois sont attribuables au secteur privé. Un secteur privé dynamique peut aussi permettre de rétablir des équipements essentiels comme les routes, les ports, les réseaux d'électricité et de transport, ainsi que d'autres services indispen-

« Différentes études ont montré que, dans les pays en situation de fragilité, jusqu'à 90 % des créations d'emplois sont attribuables au secteur privé. »

sables, tout en générant des revenus fiscaux pour les autorités nationales.

CONDUIRE L'ACTIVITÉ DANS UN CONTEXTE DE FRAGILITÉ

« Si vous ne vous sentez pas de taille, abandonnez l'idée de faire des affaires dans un pays en situation de fragilité. » C'est ce qu'a déclaré Momodu Kargbo, ministre des Finances de la Sierra Leone, à l'occasion d'un forum du Groupe de la Banque mondiale. Entreprendre une activité dans des situations de fragilité et de conflits ne constitue en aucun cas un exemple de « business as usual ». En effet, la conduite d'un processus de diligence est compliquée lorsqu'il porte sur une entreprise récente, ne disposant pas d'un historique de résultats suffisant, lorsque l'on a affaire à une société holding familiale qui s'appuie sur une gouvernance opaque, ou lorsque l'intelligence économique est très limitée sur le marché visé. Même là où ils devineront des opportunités, les investisseurs pourront en outre rencontrer des difficultés à en tirer parti. Il se peut en effet que leurs partenaires locaux présentent des capacités insuffisantes, ou que les infrastructures s'avèrent déficientes, sans compter que le soutien apporté par le pouvoir politique est souvent plutôt ténu. L'investisseur devra donc se montrer résilient, et adopter une vision de long terme. Dans un marché en situation de fragilité, il faut garder à l'esprit les grands principes suivants :

1. DISPOSER D'UNE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Il est impossible de développer une bonne connaissance du marché local, de faire le lien avec les autorités, les entreprises, les milieux d'affaires locaux et la tutelle financière, douanière ou judiciaire du pays sans être présent sur le terrain. Plus de 80 % des investissements de la SFI en situation de fragilité ou de conflits se font dans des pays où elle a une présence. Cela comporte évidemment des

implications financières, car les coûts opérationnels sont plus élevés dans les pays fragiles et parce que les institutions ont besoin d'identifier le personnel nécessaire et de l'inciter à s'installer sur place par des compensations financières adaptées. Le profil des équipes recrutées est important également : peu de chances, en effet, de voir se développer efficacement le portefeuille si vous attendez simplement que l'on vous approche pour vous soumettre des projets. Dans un pays fragile, il faut pouvoir compter sur des personnalités entreprenantes, passionnées et capables d'absorber les accidents de parcours dont sont coutumiers ces marchés.

2. S'ENGAGER DANS LA DURÉE

Les situations de fragilité et de conflits exigent des investisseurs engagés sur le long terme, susceptibles d'adapter leurs instruments, d'innover et d'assurer le pilotage, tout en étant capables de comprendre le contexte, de construire des relations et de surmonter les obstacles. Dans un marché fragile, il faut du temps pour cultiver les opportunités et ces dernières sont étroitement liées à la stabilité politique. Dans le cas de la SFI, il y a quatre ans, le portefeuille d'investissements en situations de fragilité et de conflits était dominé, en Afrique, par la Côte d'Ivoire et les grands projets d'infrastructures. Ces dernières années cependant, nous avons renforcé notre action en République démocratique du Congo et à Madagascar, tout en diversifiant notre prisme sectoriel, avec une forte croissance du portefeuille sur le secteur manufacturier, l'agriculture et les services, y compris en collaboration avec des sponsors locaux de plus petite taille. ➔



3. LIMITER LE RISQUE

Les niveaux de risque élevés sont à la fois endémiques des pays fragiles et très nocifs pour l'investissement. Les institutions de financement du développement ont donc tout intérêt à s'appuyer sur des capitaux privés, et à éviter toute dépendance aux garanties d'État accordées par le gouvernement. Pour les sponsors eux-mêmes, le financement en monnaie locale peut également jouer un rôle essentiel dans la réduction du risque de change dans un pays fragile. À la SFI, le « guichet secteur privé » (en anglais, *Private Sector Window* — PSW) de l'IDA 18 (pays pauvres relevant de l'Association internationale de développement — IDA), réserve 2 milliards de dollars à des outils de financement innovants, destinés à mobiliser le capital privé et à réduire le niveau de risque des investissements privés dans les pays fragiles. Ce « guichet IDA 18 » propose notamment une facilité de financement mixte visant à dynamiser l'investissement dans l'ensemble des secteurs de l'économie, ainsi qu'un guichet plus spécifiquement réservé aux infrastructures et une facilité en monnaie locale.

4. DÉMULTIPLIER LES EFFETS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Fournir aux clients de marchés fragiles des conseils pratiques et adaptés peut leur permettre



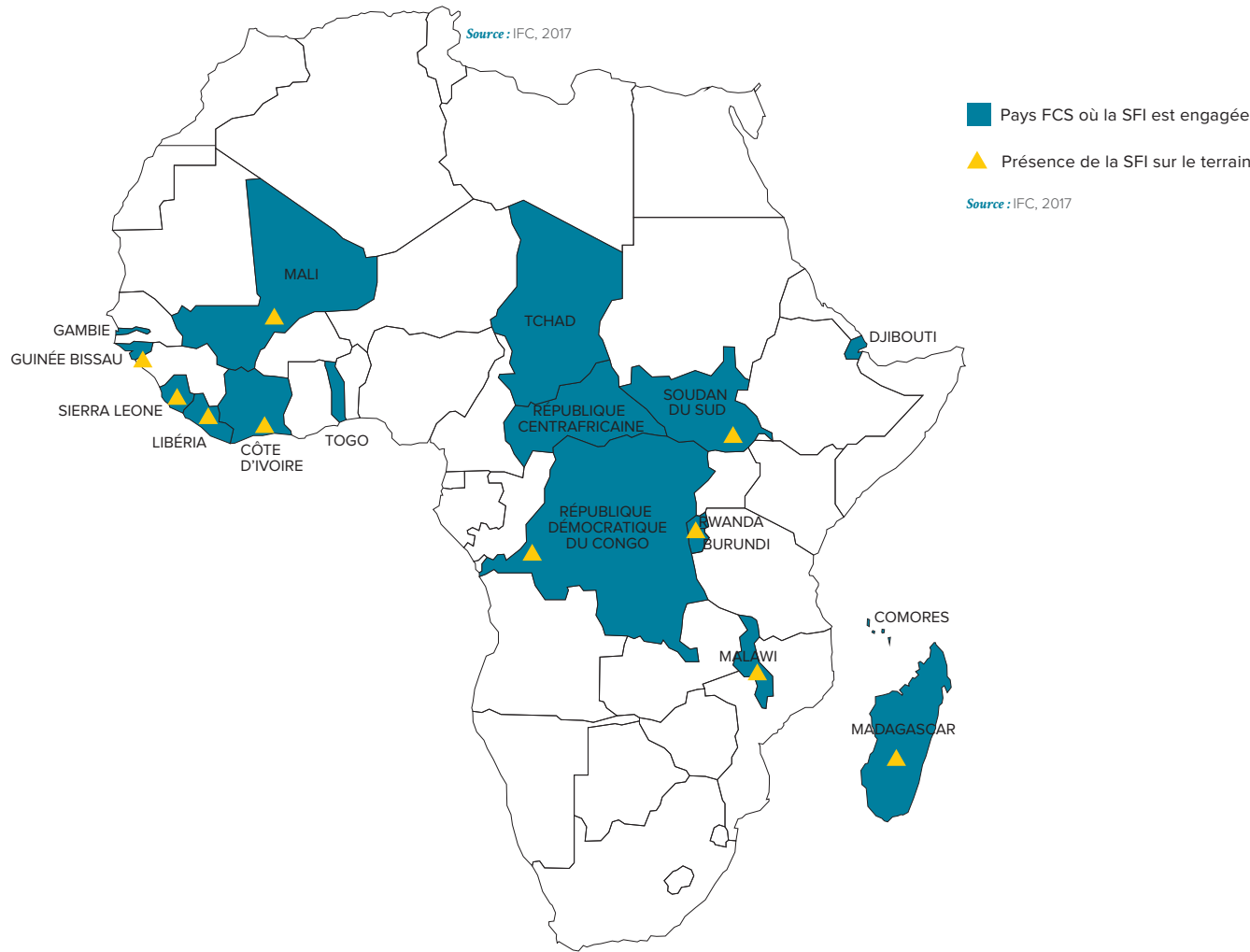
La SFI, membre du Groupe de la Banque mondiale, soutient depuis de longues années le développement du secteur privé dans les pays en proie aux conflits qui sont aussi en quête de réforme et de croissance. Au cours de l'exercice écoulé (2016), la SFI a investi plus d'un milliard de dollars dans des pays fragiles, pour des projets qui permettent de produire de l'électricité, revitaliser les réseaux de télécommunications, développer la sécurité alimentaire, procurer aux entrepreneurs un accès aux financements, ou créer des emplois pour les femmes et les jeunes. La SFI a en outre permis de mobiliser 375 millions de dollars supplémentaires, apportés par d'autres investisseurs. Chaque situation de fragilité présente sa propre combinaison de difficultés, souvent complexes, mais l'expérience de la SFI en la matière a prouvé que les entreprises peuvent prospérer et qu'il est possible de bâtir des partenariats solides, même dans les environnements les plus difficiles.

de se préparer à recevoir l'investissement, *via* l'amélioration de la gouvernance, l'accroissement de l'efficacité opérationnelle et une meilleure conformité avec les normes internationales en matière de société et d'environnement. Les institutions de développement peuvent aussi adapter l'offre de services qu'elles proposent pour encourager l'investissement responsable. La dimension durable, sur le plan social et environnemental, est une caractéristique de plus en plus importante aux yeux du secteur privé, en particulier dans les pays fragiles. Un investisseur qui, dans un pays fragile, parvient à agir dans le respect de l'environnement, de la culture et de la société conquiert la légitimité nécessaire pour opérer dans cet univers complexe. À fin avril 2017, la SFI présentait, dans des pays en situation de fragilité et de conflits (FCS) en Afrique, un portefeuille de 56 projets de conseil en cours (pour une valeur globale de 72 millions de dollars). En moyenne, douze nouveaux projets sont approuvés chaque année.

5. COMPRENDRE L'HISTOIRE ET LA DYNAMIQUE DU OU DES CONFLITS

Pour l'investisseur, l'enjeu consiste à s'assurer que son intervention ne viendra pas renforcer — ni d'ailleurs méconnaître — des antagonismes existants, et moins encore en créer de nouveaux. L'investisseur doit évaluer de façon rigoureuse l'ensemble des conséquences que pourrait avoir son intervention, de manière à éviter tout dommage supplémentaire à un tissu social par nature très délicat. Même si cette évaluation de l'économie politique d'une opération peut s'avérer coûteuse, mieux vaut se livrer à l'exercice en amont de l'investissement plutôt qu'après — lorsqu'il devient beaucoup plus difficile de limiter les dégâts et que l'impact peut être notable sur la réputation de l'investisseur et sur sa valeur de marché. Cela nécessite de prendre en compte la concurrence pour l'accès aux ressources, la structure des chaînes de valeur, les rôles des diverses ethnies et factions rebelles, ou encore la place des femmes dans la société.

➔ Pays africains en situation de fragilité et de conflits (FCS) où la SFI est engagée



L'EXPÉRIENCE DE LA SFI EN LA MATIÈRE

Parmi les institutions pour le financement du développement, la SFI est aujourd'hui le premier investisseur dans les situations de fragilité et de conflits, et représente 42 % de l'investissement total des IFD dans ce domaine (carte ➔ ci-dessus). Si la SFI a déjà réalisé des avancées significatives en matière de situations de fragilité et de conflits, il apparaît clairement ici que, devant l'ampleur de la tâche, il faut pouvoir compter sur les forces conjuguées de multiples investisseurs et institutions. Cela concourt à répartir le risque et apporte également aux projets

une plus grande profondeur d'expérience et de financements. Les investisseurs intéressés par les marchés fragiles, mais qui ne sont pas encore certains de vouloir prendre le risque, doivent se souvenir qu'en dépit des nombreux défis auxquels ils sont confrontés, les pays fragiles ne sont pas prisonniers de leur histoire. Avec les bonnes réformes et des investissements adaptés, ils peuvent poser les bases de leur croissance future, et peut-être même devenir les leaders de demain. ■

Socolait : investir à contre cycle pour sortir gagnant de la crise

Par Florent de Boissieu, directeur d'investissement, Adenia Partners
Koloina Razafindratsita, chargée d'investissement, Adenia Partners

En investissant dans la rénovation de son usine et dans de nouveaux produits, en restructurant son système de distribution et en mettant en place un réseau local de collecte de lait, l'entreprise agro-alimentaire malgache Socolait a réussi à faire face aux difficultés économiques nées de la crise institutionnelle de 2009. Aujourd'hui, les décisions stratégiques adoptées et les investissements réalisés « à contre cycle » portent pleinement leurs fruits.

REPÈRES

ADENIA PARTNERS

Adenia Partners est une société de gestion de fonds de capital-investissement, spécialisée dans l'accompagnement des entreprises les plus prometteuses d'Afrique. Depuis sa création en 2002, elle a investi dans plus de vingt sociétés, dont Socolait, entreprise malgache rachetée en 2012, via quatre fonds. Adenia gère aujourd'hui près de 500 millions de dollars et dispose de quatre bureaux à Maurice, à Madagascar, en Côte d'Ivoire et au Ghana.

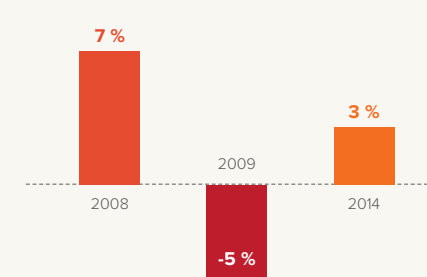
Socolait est l'un des fleurons industriels de Madagascar. Située sur un site de 1,2 hectare à Antsirabe, à 160 kilomètres de la capitale Antananarivo, l'usine construite en 1975 par Nestlé approvisionne dès ses débuts l'ensemble de l'Afrique australe en lait concentré sucré et en farine infantile, ses deux produits historiques. Après sa nationalisation en 1981, la société change de mains à deux reprises avant d'être achetée par Adenia en 2012 : disposant d'un actif industriel de bonne qualité, elle bénéficiait d'une marque solide et renommée et avait commencé, à cette époque, à développer une gamme de produits frais qui, bien que marginale dans les chiffres de la société, possédait déjà un fort potentiel de croissance. À partir de ces atouts, Adenia et le management de la société comptaient faire de Socolait le leader incontesté des produits laitiers à Madagascar.

Cependant, Socolait a dû faire face à une longue crise économique issue du changement de régime de 2009, qui a débouché sur la mise en place

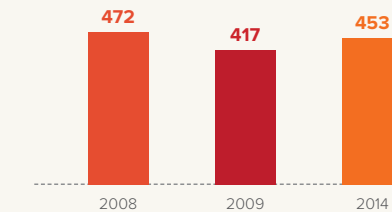
de la Haute Autorité de Transition. Du fait de la suspension des aides internationales et des partenariats économiques (SADC, AGOA, etc.), le pouvoir d'achat dans le pays s'est effondré. Fin 2013, Madagascar était l'un des pays les plus pauvres du monde avec 92 % de ses 25 millions d'habitants vivant en dessous du seuil de pauvreté, un produit intérieur brut par habitant à 462 dollars, et paradoxalement un niveau d'aide internationale par habitant parmi les plus bas au monde (schémas ➔ ci-contre).



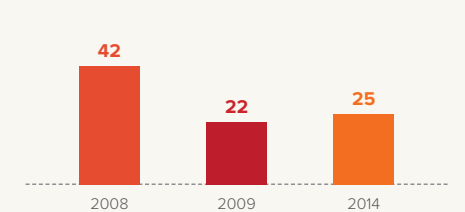
➔ Croissance du PIB, prix constant



➔ PIB par habitant, en dollars



➔ Aide internationale par habitant, en dollars



Source : FMI, 2016 - Banque mondiale, 2016

APRÈS LA REPRISE, DES INVESTISSEMENTS À « CONTRE CYCLE »

Dès 2012, une équipe de management complète est recrutée et la nouvelle stratégie de la société mise en œuvre. De larges travaux de rénovation sont entrepris, visant à mettre l'usine aux normes de sécurité alimentaire internationales et à installer une chaîne du froid, nécessaire au développement de la gamme « frais » dont les yaourts, bien connus du public malgache. L'entreprise lance aussi le projet « Route du lait », qui consiste à développer un réseau de collecte de lait frais auprès de 1 400 paysans de la région du Vakinankaratra, où est située Antsirabe. Le projet fait ainsi revivre une filière locale, délaissée en 2009 suite à la fermeture de Tiko, le groupe agro-alimentaire de l'ancien président de Madagascar. Tout en assurant un flux de revenus stables à ces éleveurs, le projet a permis à Socolait de réduire l'impact de la volatilité des cours de change et de réduire sa dépendance au cours du lait en poudre importé, qu'elle utilisait jusque-là exclusivement dans ses produits.

En outre, les recettes et le packaging de plusieurs produits sont améliorés, de nouveaux produits sont lancés (fromages, nouveaux formats, etc.) ; ces efforts viennent s'ajouter à la diversification de la clientèle, déjà amorcée. En outre, une vaste campagne promotionnelle est initiée : pour la première fois de son histoire, Socolait met en place une campagne de marketing direct comprenant

des spots télé et radio, dans le but de renforcer l'image de sa marque. Auparavant concentrée sur une poignée de grossistes, la distribution devient de plus en plus directe, avec des livraisons vers des détaillants, des hôtels-restaurants ou encore des collectivités. Par ailleurs, Socolait identifie plusieurs grossistes comme de potentiels partenaires avec qui développer le « dernier kilomètre » de la chaîne du froid, nécessaire à la distribution de ses produits.

“ De larges travaux de rénovation visent à mettre l'usine aux normes de sécurité alimentaire internationales. ”

Mais les efforts tardent à payer, car le pouvoir d'achat de la population est durement touché par la crise. Facilitée par l'affaiblissement de l'État, l'arrivée de produits importés à des prix particulièrement bas répond à une demande croissante de produits moins chers. Le lait concentré de Socolait, autrefois presque seul sur le marché, est alors concurrencé par une multitude de produits asiatiques beaucoup moins chers. Les ventes du lait concentré, qui représentaient 65 % du chiffre d'affaires de la société en 2011, chutent alors de 25 % par an sur les deux ➔

années qui suivent l’acquisition. Cette baisse n’est malheureusement pas compensée par la croissance des produits frais, qui croissent de leur côté de 15 % par an, portés par les efforts réalisés par Socolait sur ce segment.

DES DÉCISIONS QUI FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT DE SOCOLAIT

L’année 2014 marque un tournant important pour Socolait. Fin 2013, des élections relativement calmes laissent envisager un retour progressif vers des institutions plus fortes et, au sein de l’entreprise, des décisions stratégiques clés permettent de renouer avec la croissance après deux années de déclin.

“ À Madagascar [...] la distribution est l’un des principaux challenges pour les entreprises locales.”

En effet, au premier trimestre 2014, Socolait baisse le prix de son yaourt de plus de 25 %, ce qui lui permet de doubler ses ventes en six mois. Cette décision a un effet « de halo » sur l’ensemble de la gamme frais de la société, qui croît de 5 % par mois pendant les trois années qui suivent. De nouveaux schémas de distribution sont également développés, car à Madagascar où les infrastructures routières déjà peu développées se dégradent par manque de financement, la distribution est l’un des principaux challenges pour les entreprises locales. Pour y répondre, Socolait ouvre donc plusieurs plateformes de distribution, dans la capitale et les principales villes, en direct ou en partenariat

Alors que des milliers de Malgaches perdent leur emploi, mettant en péril le pouvoir d’achat de familles entières, Socolait double son effectif et investit à « contre cycle » plus de deux millions d’euros dans son usine, tablant sur une croissance future.

avec des opérateurs locaux. Elle lance également des tournées journalistiques pour livrer les détaillants, pour qui les contraintes de trésorerie et de stockage de produits frais limitent la valeur de chaque achat. Ces modèles ont rendu à Socolait la maîtrise de sa distribution : elle est aujourd’hui à 70 % directe ou semi-directe, contre 25 % seulement en 2013. Portées par le développement du réseau de distribution, les ventes de lait concentré sont progressivement revenues à leurs niveaux d’avant crise.

Alors que ses ventes décollent, Socolait continue d’améliorer ses processus de production, et obtient la certification HACCP¹ en 2014, puis la certification ISO 22000² en 2016. Elle devient ainsi la seule entreprise de l’Océan indien à obtenir ces deux gages de qualité et de sécurité alimentaire. Dans le même temps, la société mise toujours sur son réseau de collecte de lait frais, qu’elle continue à développer. Ce pari sur le long terme est devenu un avantage compétitif solide, face aux fluctuations des cours du lait en poudre. Ce lait local est devenu la matière première principale des produits de Socolait.

Enfin, Socolait a maintenu ses efforts marketing et une large campagne de « rebranding » de points de ventes s’est ajoutée aux spots publicitaires et aux « roadshows » régulièrement organisés. Entre 2014 et 2016, la croissance des ventes de

Socolait est de 30 % par an. Cette dynamique positive coïncide avec le retour de Madagascar sur la scène internationale. Bien que le niveau de pauvreté reste alarmant, la tenue de plusieurs sommets (comme la francophonie ou la SADC) et la reprise du dialogue sur les aides internationales débloquent un certain nombre de

UNE STRATÉGIE CONFIRMÉE PAR LES RÉSULTATS

Aujourd’hui, Socolait dispose d’une gamme de produits équilibrée, produite dans une usine rénovée et distribuée par un réseau couvrant une large partie de l’île. Tout en consolidant ses parts de marché sur ses produits historiques, elle est devenue l’un des leaders sur le marché du yaourt. Et, bien entendu, Socolait continue à optimiser sa gamme de produits et à investir dans son usine, son réseau de collecte, sa distribution et ses campagnes marketing.

Les premiers mois de 2017 sont prometteurs, avec une croissance de près de 40 % du chiffre d’affaires malgré l’intensification de la concurrence, notamment sur le marché des yaourts. De nombreux projets sont actuellement à l’étude pour étendre la gamme, maintenant que le réseau de distribution est bien en place. Un yaourt à la farine infantile est déjà sorti au premier trimestre 2017, et de nouveaux lancements sont attendus dans le courant de l’année.

Le développement de la gamme, l’amélioration des infrastructures et le déploiement d’un réseau de distribution performant permettent à Socolait de voir l’avenir plus sereinement ; en effet, ces changements lui confèrent une solidité et

projets de construction, et entraîne la réouverture d’entreprises (textiles) et l’efficacité de certains organes de contrôles (douaniers notamment). Le pouvoir d’achat s’en trouve amélioré, comme en témoignent les chiffres des grandes entreprises de consommation à Madagascar en 2016.

“ Madagascar renoue progressivement avec la croissance et attend une hausse de son PIB de 4,5 % en 2017.”

une résistance nouvelles. Consciente des défis auxquels est confrontée la population malgache, Socolait s’engage à ses côtés : l’entreprise est membre de la Plateforme humanitaire du secteur privé de Madagascar et a mis en place le programme Soco’Tsiky, qui vient en aide à différentes associations qui s’occupent de jeunes enfants. Par ailleurs, l’appui de Socolait aux éleveurs à travers la collecte du lait produit localement en fait un acteur de l’amélioration de la situation sociale à Madagascar. Le pays renoue progressivement avec la croissance et attend une hausse de son PIB de 4,5 % en 2017 (FMI, 2017). Nul doute que Socolait, ainsi que les autres sociétés malgaches qui ont fait preuve de résilience pendant la crise, sauront accompagner cette croissance dans les années futures, apportant ainsi leur contribution à l’édification d’un pays plus prospère. ■

RÉFÉRENCES

FMI, 2017. *Madagascar: Gross domestic product, constant prices*. Disponible sur Internet : https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=48&pr.y=9&sy=2002&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=674&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=

FMI, 2016 - Banque mondiale, 2016. *Base de données*

1 • Le système « d’analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise », en abrégé système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), est une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires.
2 • L’ISO 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire.

Les infrastructures publiques, levier essentiel pour soutenir les acteurs privés

🔗 Patrick Safran, spécialiste en chef de la coordination des opérations, Banque asiatique de développement (ADB)

Dans des situations de vulnérabilités et de crise, l'investissement, par les institutions de développement international, dans les infrastructures peut constituer un socle solide sur lequel s'appuyer pour le redressement et la reconstruction d'un État.

Cet article a d'abord été publié le 19 novembre 2013 sur le blog *Asian Development*. Son auteur, Patrick Safran, nous a autorisés à le reproduire ici.

Les transports, l'énergie, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les infrastructures liées à l'eau sont autant de domaines qui permettent à un État de stimuler la croissance de son économie et d'assurer à ses citoyens une bonne qualité de vie. Les infrastructures contribuent — tout particulièrement en situation de fragilité et de conflit — aux efforts de reconstruction et/ou de redressement, sur lesquels s'appuie la refondation de l'État. Elles jouent aussi un rôle essentiel de contrepoids aux déséconomies d'échelle, aux problèmes des communautés isolées, aux coûts élevés d'accès aux marchés, et permettent aux populations de bénéficier des services de base.

LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES VIENT SOUTENIR L'EFFORT DE CONSTRUCTION DE L'ÉTAT

Au Cambodge, la construction de l'État s'est effectuée sur des bases extrêmement fragiles au départ, après des décennies de conflit armé, ayant entraîné d'immenses pertes humaines et économiques et une destruction des institutions publiques à grande échelle. Depuis 1992, l'ADB a permis au Cambodge de réussir sa transformation, en passant d'une réalité post-conflit à un statut d'économie de marché, au développement économique et social régulier. Le travail de l'ADB s'est d'abord concentré sur la reconstruction, en réponse aux besoins les plus urgents du pays dans trois domaines prioritaires :

Est-il réellement utile et souhaitable d'investir dans des infrastructures dans des pays confrontés à l'instabilité politique, à la faiblesse de la gouvernance, à l'insécurité économique, aux conflits et à leur vulnérabilité aux catastrophes naturelles ? La réponse est oui. La Banque asiatique de développement (ADB) est depuis longtemps un partenaire de premier plan pour le développement de pays affectés par ce type de situations. Son soutien a permis à certains d'entre eux d'échapper à la fragilité et aux conflits, dans une transition réussie. L'expérience de l'ADB témoigne du fait que, si le travail est mené efficacement, l'investissement dans les infrastructures est à même de produire une amélioration des rendements économiques dans les pays fragiles.

les infrastructures physiques, les infrastructures sociales, et enfin le renforcement des capacités et des institutions. Le champ d'action a ensuite été élargi à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique générale, au progrès social inclusif et à l'amélioration de la gouvernance.

Pour mieux coordonner l'assistance qu'elle apporte et améliorer l'efficacité de l'aide, l'ADB s'investit, *via* des groupes de travail techniques, auprès des institutions gouvernementales et des partenaires de développement, mais aussi dans la

société civile. Elle a ainsi établi des partenariats avec certaines organisations issues de la société civile cambodgienne, afin de renforcer l'efficacité, la qualité et la pérennité des services proposés. Des organisations non gouvernementales ont par exemple été étroitement associées à la mise en œuvre d'un volet relatif à l'égalité homme-femme et au développement des capacités, dans le cadre du projet d'amélioration des routes dans les campagnes (*Rural Road Improvement Project*). En 2009, une évaluation indépendante du programme a conclu que l'investissement de l'ADB, dans les actifs matériels comme en matière de réformes sectorielles, avait permis de faire progresser la connectivité des transports, de réduire les coûts de production et de stimuler l'investissement étranger direct. Malgré certaines difficultés de mise en œuvre, le soutien à l'agriculture et aux infrastructures en milieu rural s'est avéré payant, débouchant sur une hausse des rendements et sur l'élargissement des marchés. Les initiatives de coopération régionale, et particulièrement celles du programme pour le grand bassin du Mékong, ont conduit à développer la connectivité des transports et l'échange d'informations entre les différents pays concernés de cette sous-région.

En Afghanistan, l'ADB a apporté son soutien à la construction et à l'amélioration des routes, à la rénovation de quatre aéroports régionaux, à l'établissement d'une ligne de chemin de fer transfrontalière, mais aussi en matière de production, d'acheminement et de distribution de l'énergie. La route reliant Yakawlang à Bamyan a ainsi été achevée en 2012. Longue de plus de 88 km, elle permet de réduire de moitié, voire davantage, le temps de trajet entre les deux villes. Les quatre aéroports régionaux sont désormais tous pleinement opérationnels. Plus de 4 millions de tonnes de marchandises ont pu transiter par la première ligne de chemin de fer reliant Hairatan, sur la frontière ouzbèke, à Mazar-el-Sharif. Cette liaison fait en outre partie d'un réseau ferré plus vaste, qui doit desservir tout le nord et d'autres régions du pays (notamment celle d'Herat), ainsi que le Pakistan et le Tadjikistan. Enfin, les projets soutenus par l'ADB ont permis d'ajouter au total 510 km de

“ Dans la mise en place de grands projets d'infrastructures, il est possible de recourir à des contrats clé-en-mains et autres contrats de conception-réalisation. ”

lignes électriques, et d'apporter l'électricité à plus de 5 millions d'habitants.

Les conditions de sécurité en Afghanistan continuent cependant de compliquer la mise en œuvre des projets d'infrastructures. Elles contribuent aussi à faire grimper les coûts, notamment parce qu'elles réduisent l'appétit des consultants et des entreprises de construction pour la mise en œuvre de tels projets, ce qui limite la concurrence et peut donner lieu à certains problèmes de qualité. Ces difficultés sont encore amplifiées par le déficit de capacités des agences gouvernementales. Pour l'ADB, la réponse a consisté à déléguer la préparation et la mise en œuvre du projet à des ingénieurs spécialisés dans la conception, qui ont été associés à des consultants chargés de la maîtrise d'œuvre. Engagés sur la base de contrats longue durée, ces intervenants ont été placés au sein même des ministères, doublant ainsi leur mission d'un objectif supplémentaire, celui de faire monter en capacité les services ministériels concernés. Dans la mise en place de grands projets d'infrastructures, il est également possible de recourir à des contrats clé-en-mains et autres contrats de conception-réalisation, plutôt que de séparer l'aspect conseil de l'aspect réalisation — ce qui est fréquent dans la plupart des projets financés par l'ADB ailleurs dans le monde. Ces différentes approches sont à même de produire des résultats probants, sans pour autant mettre en péril les principes de bonne gouvernance, de transparence, de concurrence et d'efficacité.

Au Timor oriental, les premiers projets administrés par l'ADB et financés par le fonds d'affectation spéciale *Trust Fund for East Timor* avaient pour objectif prioritaire d'assurer la paix et la stabilité, par la restauration rapide des services d'infrastructures les plus élémentaires. Des projets d'investissement public — concernant essentiellement les routes, l'électricité, ou encore ➔

REPÈRES ADB

La Banque asiatique de développement a été conçue au début des années soixante, dans le but de créer une institution financière qui serait par nature ancrée en Asie, et chargée de promouvoir le développement économique et la coopération internationale dans l'une des régions les plus pauvres du globe. L'ADB apporte son concours à ses pays membres et à leurs partenaires pas le biais de prêts, d'assistance technique, de subventions ou d'investissements en capital, avec pour objectif de favoriser le développement économique et le progrès social. L'organisation compte à ce jour 67 pays membres, dont 48 dans la région Asie-Pacifique.

la distribution et l'assainissement de l'eau — ont été engagés dans les villes et certains des villages les plus reculés. Les services publics de base ont été rétablis là où les infrastructures avaient été détruites, ou lorsqu'elles étaient devenues inutilisables du fait du manque d'entretien, de personnel et de ressources. Le port de Dili a en outre été reconstruit et agrandi pour pouvoir accueillir des volumes de fret plus importants. Les routes ont également été remises en état, afin de permettre la circulation des biens, des personnes et des forces de maintien de la paix. Au Timor oriental, l'ADB a ainsi apporté un soutien régulier au secteur routier, pour restaurer l'unité du territoire national et contribuer aux efforts de constitution de l'État.

Petites et géographiquement isolées, les îles de l'océan Pacifique abritent des populations

très disséminées : elles présentent une densité démographique peu élevée, des marchés faiblement développés et une grande vulnérabilité aux effets du changement climatique. Dans leur cas, l'ADB met donc l'accent sur un investissement dans des infrastructures susceptibles de résister aux défis climatiques, comme des routes ou des ports, afin d'accroître la connectivité des transports au sein d'un même territoire ou avec le reste de la région, ainsi que d'augmenter la productivité et la sécurité alimentaire. Les investissements sont étudiés pour tenir compte des défis climatiques, et faire en sorte que le résultat et les bénéfices attendus ne soient pas menacés à terme. Ces investissements dans les infrastructures sont également complétés par le développement des capacités et par un accompagnement des réformes institutionnelles et de politiques d'orientation.

ASSURER DES EFFETS VERTUEUX À LONG TERME

À court terme, dans les pays fragiles, les grands chantiers publics contribuent en règle générale au rétablissement de la paix et de la stabilité, *via* la création d'emplois. À plus long terme, le défi consiste cependant pour ces pays à assurer la maintenance des infrastructures mises en place. Un entretien insuffisant peut en effet s'avérer très coûteux, non seulement du point de vue économique, mais aussi sur le plan social. L'incapacité à assurer de façon satisfaisante la gestion et la maintenance des infrastructures peut se traduire par une perte économique. En outre, leur vieillissement prématuré affecte directement les conditions de vie des populations, dans la mesure où il peut limiter l'accès aux centres de soins médicaux, aux écoles et aux marchés d'approvisionnement. Des études ont démontré

qu'une maintenance préventive efficace est économiquement plus rentable qu'un investissement dans de nouvelles infrastructures.

Pour prendre un exemple concret, les Îles Salomon ont voté en 2010 une loi portant sur le Fonds national pour le transport (*National Transport Fund Act*, développé avec le concours de l'ADB). Dans le cadre de cette législation, des accords très complets ont été conclus sur la gestion des actifs dans le secteur des transports. Ils prévoient des mécanismes pérennes de rénovation et d'entretien des infrastructures sur le long terme, et reposent sur l'utilisation de financements provenant à la fois des bailleurs et des autorités nationales.

Dernier point essentiel, pour que les bénéfices d'un investissement dans les infrastructures puissent être durables, la construction et la maintenance de ces dernières doivent entrer dans le cadre de politiques publiques saines, conduites par des institutions compétentes, à la faveur d'une meilleure gouvernance qui doit impliquer les communautés concernées, à la fois dans la gestion et par l'actionnariat. ■

“ À court terme, dans les pays fragiles, les grands chantiers publics contribuent en règle générale au rétablissement de la paix et de la stabilité, *via* la création d'emplois. ”



Travailler dans les pays fragiles : les enseignements de la Banque asiatique de développement

Cet article a initialement été publié le 12 août 2015 sur le blog *Asian Development*. Son auteur, Patrick Safran, nous a autorisés à le reproduire ici.

« Si nous ne traitons pas le problème de la fragilité, nous ne serons pas en mesure de réaliser des progrès durables en matière de développement. » Cette déclaration émane du Dr Rui Maria de Araújo, Premier ministre du Timor oriental – un pays qui, comme bien d'autres dans la région Asie-Pacifique, a longtemps connu une situation de fragilité et de conflits, entravant son développement. Dans des pays dits « fragiles » comme le Timor oriental, indépendant depuis 2002, il peut être particulièrement difficile d'établir des avancées en matière de développement. Cela tient notamment à la faiblesse des institutions, à l'instabilité politique ou aux longues périodes de conflits affectant le territoire national, mais aussi à la vulnérabilité de ces pays aux chocs économiques ou au changement climatique, qui entraîne des catastrophes naturelles.

Dans la grande majorité des cas, les conflits armés « intra nationaux » qui existent en Asie – et dont beaucoup durent depuis des générations – se produisent en effet dans des pays à revenu intermédiaire, généralement stables et dotés de gouvernement relativement solide, avec des élections régulières et des forces de sécurité qualifiées. Cela prouve bien que des violences armées de grande ampleur peuvent survenir et s'installer dans des États forts comme dans des pays plus vulnérables. Pour les organismes de développement, elles posent toute une série de problèmes spécifiques, et requièrent de nouvelles façons d'envisager la notion de fragilité, en particulier à la lumière des Objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015. Pour sa part, l'OCDE a depuis longtemps pris acte de cette réalité. Elle a créé un nouvel outil de diagnostic de la fragilité, plus complet que la méthode traditionnelle pour catégoriser la notion de « pays fragiles », et qui tient enfin compte de toute la diversité des risques et éléments de vulnérabilité qui conduisent à la fragilité. Cet outil permet d'identifier les pays « fragiles » comme étant tributaires de cinq dimensions de risque et de vulnérabilité, et pose la question de leurs conséquences sur la capacité d'un pays à atteindre les derniers Objectifs de développement durable. Ces cinq dimensions sont : les violences ; l'accès à la justice ; l'efficacité des institutions, leur caractère inclusif et leur obligation de rendre ou non des comptes ; les fondements économiques nationaux ; et la capacité d'adaptation du pays aux catastrophes ou chocs sociaux, économiques et environnementaux.

L'indice de fragilité développé par l'ADB [...] envisage la notion de fragilité comme un sujet complexe et multidimensionnel, comportant quatre grandes thématiques (économie, État, paix et sécurité, conflits et justice), ainsi que deux dimensions supplémentaires (environnement et risque planétaire), destinées à intégrer les aspects environnementaux et ceux liés au changement climatique [...]. Que nous enseigne l'expérience quant aux différentes façons de mener à bien des missions de développement dans un contexte de fragilité et de conflits ?

1. Prendre la bonne décision

L'établissement d'un diagnostic de fragilité est souvent perçu comme une contrainte supplémentaire dans la conception et la réalisation d'un projet mais, s'il est conduit comme il se doit, il peut contribuer à donner corps au projet et permettre de multiplier son impact. Des évaluations de la fragilité ont ainsi été introduites dans la Stratégie de partenariat-pays 2016-2020 pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée.

2. Identifier la fragilité très en amont

La détection à un stade précoce de la fragilité, mais aussi de ses déterminants et de ses causes, et l'adaptation du projet à ce contexte spécifique permettent de mieux allouer les ressources et d'éviter quantité de problèmes potentiels par la suite. En Afghanistan par exemple, nous avons pu nous rendre compte qu'en matière de projets routiers, il était particulièrement efficace d'associer étroitement les communautés et les habitants concernés à la préparation et à la mise en œuvre des programmes de réinstallation, dans un processus régulier engagé dès l'approbation du financement.

3. Mettre en œuvre une approche qui tienne compte du contexte

L'enjeu est de comprendre les dimensions de fragilité qui prédominent dans le contexte local, de les intégrer à la réflexion lorsque le projet est encore au stade conceptuel, avant même sa définition, et de garder ces éléments présents à l'esprit pendant toute la phase de mise en œuvre. Cela permet d'écarter les risques opérationnels qui pourraient se matérialiser si l'on choisit au contraire d'ignorer les dynamiques qui caractérisent localement la fragilité, et comment celles-ci interagissent avec la société et avec la culture, les structures et le système institutionnel. L'approche adoptée par l'ADB au Népal, qui prenait pleinement en compte la situation de conflit, a ainsi donné des résultats prometteurs.

📖 Par Siby Diabira et Lorentz Chidue Nwachuku, coordinateurs du numéro, chargés d'affaires aux divisions Fonds propres & participations et Énergie & Infrastructures de Proparco

Ce numéro consacré aux crises et vulnérabilités reflète non seulement l'aspect multidimensionnel des situations de fragilité, mais permet avant tout d'écarter toute notion figée d'un pays dit fragile. Nous sommes face à des environnements ne pouvant être limités dans le temps ou l'espace. Les causes de la vulnérabilité d'un État ou d'une région sont souvent multiples et nécessitent, par conséquent, des modes d'interventions adaptés et pertinents. Dans ce contexte, ou plus précisément dans ces contextes, le rôle joué par le secteur privé peut être ambigu, oscillant entre deux points de vue largement opposés. En effet, les acteurs privés évoluant dans ces situations de crises peuvent être pointés du doigt (à tort ou à raison) comme étant, au mieux, des profiteurs de ces contextes de fragilités ou, au pire, des responsables entachés de suspicions de cupidité ou de corruption. Toutefois, comme l'explique Pierrick Baraton, le secteur privé « *peut être un ferment de cohésion sociale et de création de richesses* ». Il est temps de s'affranchir de ces deux extrêmes et de trouver un terrain d'entente pour les réconcilier.

L'un des premiers enseignements est de renoncer à l'idée que le secteur privé est une entité isolée mais de l'inscrire comme un maillon de la chaîne que composent les gouvernements et la société : « *Le secteur privé est plus efficace quand il s'inscrit dans un schéma directeur orchestré de façon centrale* », avance Ramy Youssef dans cette revue. Chaque élément de la chaîne doit être coordonné, apportant ainsi des modalités de réponses adaptées, *a fortiori* dans de telles circonstances. En effet, vulnérabilités, fragilités et conflits constituent un « cercle vicieux » autoalimenté : la fragilité entraîne des situations de conflits, qui elles-mêmes entretiennent des contextes de fragilité. C'est pourquoi dans de telles circonstances, il est crucial pour les entreprises d'avoir une capacité d'agilité pour adapter leurs modes d'intervention. Les conditions *sine*

qua non sont d'apporter des renforcements de capacité (infrastructure) et, sur le long terme, de travailler sur les cadres réglementaires.

Les contextes de crises imposent donc des stratégies particulières. Il faut intervenir rapidement, pour répondre à l'urgence, tout en adoptant des réponses d'envergure dans un environnement économiquement défavorable, en acceptant des niveaux de risques élevés. Face à ces fragilités et ces contraintes, certains acteurs savent se montrer plus résilients que d'autres. Les deux études de cas mises en avant dans cette revue le prouvent. À titre d'exemple, l'Égypte – dont le statut d'État fragile n'est pas accepté par tous – est agitée par des troubles depuis 2011, qui impactent de nombreux secteurs de la vie quotidienne. Pour autant, certaines entreprises font preuve de résilience en s'appuyant sur des fondamentaux, en faisant preuve de flexibilité. Autre exemple probant : Socolait. Cette société agroalimentaire de Madagascar – qui a connu une crise économique et politique en 2009 –, accompagnée par la société Adenia depuis 2012, a pris des décisions stratégiques et a réalisé des investissements structurels « *à contre cycle* » (pages 30-33) lui permettant, aujourd'hui, d'augurer une croissance à deux chiffres dans les années à venir.

Par ailleurs, le salut des pays en développement passera, entre autres, par l'investissement structurel, dont le secteur privé bénéficiera. Comme le soutient Patrick Safran, de la Banque asiatique de développement (ADB), le développement des infrastructures publiques au sein des pays fragiles est non seulement souhaitable mais peut aussi servir de levier essentiel pour épauler les acteurs privés (pages 34-37). La construction de routes, d'écoles ou encore d'hôpitaux est non seulement créateur de richesses, mais permet aussi de soutenir les efforts de construction ou de reconstruction d'un État, tout en créant des emplois locaux.

Malgré des besoins énormes en aide au développement – dont les projections prévoient malheureusement une hausse – les pays en contexte de vulnérabilités et de crise ont encore du mal à inciter les acteurs privés, y compris les institutions financières, à y investir. Pourtant, l'intervention durable du secteur privé aux côtés des pouvoirs publics est sans nul doute l'une des clés. Il appartient désormais aux acteurs clés du secteur privé de remettre sur la table et de repenser les modes d'intervention dans les contextes de fragilités.

Les fonds concessionnels, qui sont bien souvent la première solution qui vient à l'esprit lorsqu'il s'agit d'intervenir dans les environnements vulnérables, ne sont qu'une infime partie de la réponse et, dans certains cas, peuvent même avoir des conséquences inattendues. L'article de Patrick Safran (pages 34-37) permet d'appréhender la nécessité de comprendre la culture et les systèmes institutionnels en jeu. Ce qui, de notre point de vue, est essentiel pour une intervention efficace du secteur privé. ■

SP&D

Depuis 2009, Proparco anime l'initiative *Secteur Privé & Développement* (SP&D) qui traite du rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud.

Déclinée sous forme d'une revue trimestrielle et d'un blog dédié, l'initiative SP&D vise à diffuser les idées et les expériences tant des chercheurs que des acteurs du secteur privé qui apportent une réelle valeur ajoutée dans le développement des pays du Sud.

📖 Les cinq derniers numéros de la revue

Numéro 26
Le secteur portuaire en Afrique : plein cap sur le développement

Hors-série
Les producteurs privés d'électricité : une solution pour l'Afrique ?

Numéro 25
L'assurance en Afrique : un futur à construire

Numéro 24
Le transport aérien au cœur des enjeux africains

Numéro 23
Social business : entreprendre et investir autrement

🌐 Des contributions récentes du blog

Pour sauver le Gange, l'indispensable transformation des modèles institutionnels et économiques
Jérôme Bossuet, *Ingénieur agronome*

La production privée d'énergie renouvelable en Afrique : une alternative crédible aux projets classiques ? - Hugues de La Forge, *associé du cabinet Holman Fenwick Willan*

Le développement hôtelier en Afrique : un formidable potentiel de rendement pour les investisseurs - David Harper, *associé fondateur Hotel Partners Africa*

Accord de Kigali : avancée concrète pour le Climat et opportunité pour le secteur privé - Laura Verdier, *ingénieur-conseil indépendant, LVR Consulting*

En matière d'innovation, l'Afrique prépare sa révolution Alisée de Tonnac, *CEO Seedstars*

📺 Vidéo

Mali : reportage dans la première école hôtelière du pays

BLOG.SECTEUR-PRIVE-DEVELOPPEMENT.FR

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et sur le développement.

blog.secteur-prive-developpement.fr