

*Quinze ans
Quinze leçons d'Afrique*



5 *Leçons d'impact*

- 13 ● Leçon n°13 : Mesurer l'impact sur le terrain n'a de sens que pour mieux le gérer
- 14 ● Leçon n°14 : Développer une approche ESG est possible et nécessaire, même pour des PME en Afrique, à condition de mettre en place un partenariat gagnant-gagnant de long terme
- 15 ● Leçon n°15 : les Objectifs du Développement Durable (ODD) constituent une formidable opportunité de développement du secteur de l'investissement d'impact en Afrique, mais un défi pour en mesurer les contributions concrètes

5

Leçons d'impact

Pendant des années, I&P a fait de l'«investissement d'impact» sans le savoir. Créé avec un double objectif d'efficacité économique et de contribution au développement africain, le projet d'I&P a fédéré autour de lui une équipe et des investisseurs profondément engagés pour la « cause ». Les nombreuses missions étaient l'occasion, pour l'équipe, d'observer sur le terrain les nombreuses facettes de cet impact créé par les PME soutenues : génération d'entrepreneurs africains au parcours exemplaire, offre de biens et services de base qui manquent cruellement en Afrique, création d'emplois formels, structuration de filières économiques, entre autres. A partir de 2012, une démarche plus rigoureuse d'analyse et de quantification de ces impacts a été instaurée, au moment où le secteur de l'«impact investment» était lui-même en train de se structurer. I&P est devenu l'un des premiers acteurs engagés dans une démarche de gestion et mesure des impacts, devenue au fil du temps une exigence du secteur qui demeure aussi floue que controversée. Après cinq années de pratique, que retenons-nous ?

13 Leçon n°13 :

Mesurer l'impact sur le terrain n'a de sens que pour mieux le gérer

La collecte d'indicateurs chiffrés sur l'ensemble de nos entreprises et sur cinq ans a affiné l'analyse d'impacts déjà bien connus de l'équipe, mais illustre le rôle joué par les PME en Afrique et professionnalise notre communication auprès des investisseurs. Nous confirmons ainsi que les PME se développent plus vite et créent plus d'emplois que d'autres catégories d'entreprises, surtout lorsqu'elles sont bien financées et accompagnées : les entreprises partenaires d'I&P ont une croissance moyenne de l'emploi de 50% sur la période d'investissement, soit trois fois supérieure à celle observée dans les entreprises accompagnées par les acteurs traditionnels du capital investissement en Afrique. Sans surprise, les championnes sont les entreprises financées à un stade précoce de leur développement, les entreprises de service et les institutions de microfinance.

Il a fallu aller sur le terrain, à la rencontre des employés, des clients ou des petits producteurs de ces entreprises, pour découvrir une réalité plus complexe et moins attendue

Les PME répondent à des besoins essentiels et ont des effets en chaîne, car elles sont profondément ancrées dans leurs territoires: à 90% tournées vers les marchés intérieurs, elles répondent à toute une gamme de demandes de base des entreprises et populations locales et travaillent à 70% avec des distributeurs ou fournisseurs locaux, qu'elles contribuent souvent à structurer. Nous constatons que les PME africaines restent majoritairement contrôlées et dirigées par des hommes, comme dans le reste du monde: 20% des entrepreneurs que nous accompagnons sont des femmes, contre 15% en moyenne dans les PME africaines et 5% dans les grandes entreprises ¹.

Cet historique nous permet aujourd'hui de définir des objectifs d'impact mesurables pour les nouveaux fonds à lancer et d'instaurer des mécanismes vertueux d'incitation financière, permettant de lier la prime de performance de l'équipe, non seulement à des objectifs financiers, mais également extra-financiers.

Mais ces chiffres agrégés ne suffisent pas : il a fallu aller sur le terrain, à la rencontre des employés, des clients ou des petits producteurs de ces entreprises, pour découvrir une réalité plus complexe et moins attendue. Ces évaluations, réalisées chaque année sur une ou deux entreprises du portefeuille d'I&P, ont mobilisé les doctorants CIFRE d'I&P et plusieurs étudiants d'HEC, pro-bono, pour des budgets très raisonnables, cofinancés par le programme d'assistance technique et les entreprises bénéficiaires. L'ambition de ces études ne consiste pas à «mesurer l'impact» d'un point de vue scientifique, mais à mieux comprendre qui sont les clients, fournisseurs, ou employés de nos entreprises partenaires, pour construire des relations mutuellement profitables.

En interviewant un échantillon représentatif de 371 petits producteurs agricoles au Cameroun et au Burkina Faso, nous avons confirmé l'immense potentiel d'impact des entreprises de transformation agro-alimentaires, qui augmentent la productivité et les revenus (+ 40% en moyenne) de centaines, voire de milliers de petits producteurs locaux sous-traitants dont la majorité vivent en dessous du seuil de pauvreté. Mais nous avons aussi compris la responsabilité qui en découle pour ces entreprises : en créant une situation de dépendance à leur égard, elles deviennent parfois sources de grande vulnérabilité pour les producteurs lorsqu'elles peinent à financer leurs campagnes ou confirmer leurs commandes. Sans compter la complexité générée par ce modèle : ces PME ont la lourde tâche de créer ou de structurer des filières entières, un appui qui dépasse leurs capacités d'action et de financement. Elles doivent allier leurs forces avec des organismes à but non lucratifs pour former et équiper ces petits producteurs, et, parfois, les faire accéder à des certifications.

¹ Selon le rapport McKinsey, « Women matter Africa » publié en 2016

Pour bon nombre d'employés de PME interrogés, l'accès à un emploi formel a effectivement constitué une formidable opportunité dans des pays où seul un quart de la population active est salariée. Plus encore que la stabilité des revenus ou l'accès à une protection sociale, c'est, pour certains, l'ouverture d'un compte en banque, facilitant l'emprunt pour se loger ou se déplacer, qui est considéré comme l'avantage principal lié à cette nouvelle condition. Gage d'une plus grande stabilité pour l'employé, la formalisation est souvent gage d'une plus grande fidélité à l'entreprise : dans une entreprise sociale à Madagascar, le taux de rotation des vendeuses de farine infantile en porte-à-porte a ainsi considérablement baissé après leur accès à un statut de salariée. Mais pour d'autres employés et dans d'autres contextes, passer à un statut formel peut signifier une moindre liberté et l'impossibilité de cumuler plusieurs petits emplois rémunérateurs : la formalisation des emplois peut alors susciter un vague inattendu de départs, qui déstabilisent en profondeur l'entreprise, comme ce fut le cas, à notre grande surprise, dans une entreprise béninoise où nous avons récemment investi.

Des enquêtes approfondies auprès de 534 micro-entrepreneurs clients d'institutions de microfinance à Madagascar et au Cameroun ont confirmé l'intérêt d'un accès au micro-crédit pour créer et développer de petites entreprises qui, à leur échelle, créent de l'emploi et des revenus (2 nouveaux emplois par micro-entrepreneur et + 20% de chiffre d'affaires en moyenne). Mais elles nous ont aussi renseignés sur les limites et les risques du modèle. Par leur facilité d'octroi, les micro-crédits peuvent «enfermer» les entreprises les plus prometteuses dans le système : en l'absence de partenariat avec les banques locales, rares sont les entreprises clientes qui réalisent leur plein potentiel de développement en passant le cap du financement bancaire, pourtant plus pertinent à partir d'un certain stade.

C'est notre treizième leçon d'Afrique.

Il est difficile d'évaluer l'impact d'une entreprise ex ante tout comme il est impératif de combiner différents outils de mesure pour l'appréhender au mieux et savoir l'optimiser. I&P a mis en place un processus continu d'amélioration de ses pratiques de mesure et de gestion de l'impact au fil des années. L'expérience nous a effectivement montré qu'il était nécessaire non seulement d'associer des outils quantitatifs (collecte annuelle d'indicateurs transversaux), à des outils qualitatifs (étude approfondie sur le terrain auprès d'une entreprise donnée), ainsi qu'à une approche de portefeuille et une approche individualisée par entreprise en fonction de son contexte géographique, sectoriel et de marché, pour tenter d'évaluer au mieux les impacts positifs et négatifs de nos investissements et ainsi les gérer au mieux.