

INNOVATIONS ET ENTREPRISES AU MALI

par

Fabrice ANDRÉ

*Senior Vice President Strategy for Africa,
Middle East and Asia, Orange*

Pierre CALAME

Président de la Fondation Charles Léopold Mayer

Pierre DUQUESNE

Ambassadeur chargé des questions économiques
de reconstruction et de développement

Olivier KAYSER

Directeur général, Hystra

Claude PERIOU

Directeur général, Proparco, Groupe AFD

Julien AYME

Directeur du cabinet de conseil Gefyra

Jérôme DOUAT

Président du directoire, Groupe Vergnet

Bernard GIRAUD

Président de Livihoods Venture

Emmanuel LÉGER

Directeur du programme Accès à l'énergie, Total

Gilles VERMOT DESROCHES

Directeur du développement durable,
Schneider Electric

Ousmane SY

Ancien ministre de l'Administration territoriale et des Collectivités locales
de la République du Mali

Séance du 4 mars 2014
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

L'Afrique a besoin de stabilité et d'innovations pour son développement. La sortie de crise qui mobilise l'ensemble de la communauté internationale autour du Mali offre l'opportunité d'envisager des innovations, qu'elles soient technologiques, sociétales, organisationnelles voire institutionnelles, susceptibles de relancer l'économie. Une stratégie africaine et malienne de développement, adaptée au contexte du XXI^e siècle et visant à créer du bien-être pour tous dans le respect des limites de la planète, reste à inventer. La France, l'Europe et leurs entreprises ont-elles leur place dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces nouvelles stratégies ? L'engagement européen en faveur d'une transition vers des filières de production durables et responsables lui donne-t-il un avantage comparatif pour nouer des alliances avec l'Afrique sur ce thème ? Pour répondre à ces questions, l'Agence française de développement, l'École de Paris du management et la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme ont pris l'initiative d'organiser un séminaire de réflexion mêlant les regards d'entreprises et de représentants d'institutions publiques.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

ÉLABORER UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT MALIEN

Pierre CALAME : Quels itinéraires technologiques envisager pour le Mali ? Les entreprises françaises peuvent-elles l'aider à inventer son modèle de développement, ou ce rôle incombe-t-il plutôt à des pays intermédiaires comme l'Inde ou la Chine ?

Le Mali, aux yeux de nombreux bailleurs de fonds nationaux et internationaux, était jusqu'alors reconnu pour ses avancées en matière de gouvernance ou encore de lutte contre la pauvreté. Cependant, après la déstabilisation consécutive à l'intervention internationale en Libye, le pays a vu ses institutions s'effondrer. Force est de constater que les appréciations favorables des bailleurs portaient davantage sur un Mali de papier que sur une situation réelle.

Étant impliqué de longue date dans une réflexion sur la refondation de la gouvernance en Afrique, la Commission européenne m'a mis à disposition de la présidence transitoire malienne pour contribuer à mettre en forme une réflexion sur la stratégie de sortie de crise du pays. Très vite, il s'est avéré que l'effondrement quasi-instantané d'institutions qui passaient pour des "bons élèves" de la coopération internationale méritait plus qu'une réflexion. Si nous nous bornions à considérer cet événement comme un accident à la suite duquel la situation se rétablirait, nul doute que cela ne produirait que de nouvelles crises à répétition. Aussi la nécessité d'une refondation s'est-elle imposée, refondation de la gouvernance et des institutions certes, mais refondation aussi du modèle de développement.

Sortir des modèles préconçus

La société malienne n'a jamais eu l'occasion de construire sa propre vision du développement. Depuis l'indépendance et l'application d'un modèle socialiste, le pays est passé de modèle en modèle. Il n'a pas échappé à l'influence prégnante des bailleurs de fonds internationaux, selon laquelle toute bonne stratégie de développement se devait de décalquer des schémas élaborés à Washington, Bruxelles ou ailleurs.

L'enjeu, aujourd'hui, est de créer les conditions qui permettront à la société malienne de se réapproprier son destin et de construire sa propre stratégie de développement plutôt que de s'approprier un discours élaboré à l'extérieur. Il faut donc aider le Mali à inventer son itinéraire singulier de développement. Les cinquante dernières années ont en effet prouvé que si les ingrédients d'une stratégie de développement étaient assez constants – construction d'un système entrepreneurial et d'institutions, valorisation des ressources humaines et naturelles, etc. –, ils s'organisaient néanmoins d'une manière spécifique à chaque pays, dans une stratégie à long terme.

Pour y parvenir, il importe tout d'abord que le Mali puisse se confronter à des exemples venus du monde entier. Alors que les bailleurs de fonds internationaux prétendent chacun avoir résumé l'expérience internationale en un modèle, nous savons que les pays qui se développent sont ceux qui se donnent les moyens de glaner des expériences partout ailleurs pour décider de ce qui leur sera profitable. Aussi importe-t-il que le Mali s'expose à une diversité d'itinéraires singuliers de développement plutôt qu'à des discours généraux sur ce sujet.

Se projeter dans l'économie du XXI^e siècle

Il faut par ailleurs prendre conscience qu'il s'agit là d'une aventure de longue durée. À cet égard, l'Afrique bénéficiera de l'avantage du dernier partant. Elle doit se garder à tout prix de reproduire un itinéraire du développement qui relèverait du XIX^e ou du XX^e siècle, et en particulier de s'engager, comme le font les pays asiatiques aujourd'hui, dans la fabrication de produits industriels de basse valeur ajoutée, pour ensuite monter en gamme. Ce serait la voie de l'échec. Au contraire, le contexte historique actuel oblige à repenser l'économie pour combiner le bien-être de tous et la préservation des ressources de la planète – ambitions incompatibles avec le modèle actuel. Il en va en particulier de la politique énergétique. Le Mali est dépendant pour l'énergie fossile. S'il adoptait une stratégie de développement industriel fondée sur cette énergie, il serait certain d'être confronté à une pénurie.

Le risque serait donc de reproduire un modèle qui est remis en cause ailleurs, de même que les indépendances africaines se sont inspirées du modèle nationaliste des puissances coloniales alors que se construisait l'Europe. Comment le Mali peut-il se projeter dans une économie du XXI^e siècle aux ressources naturelles limitées ?

Dans une économie non structurée, reposant sur l'import-export plutôt que sur une véritable dynamique entrepreneuriale, comment s'appuyer sur les ressources humaines locales où émerge une grande richesse, pour créer les conditions d'un vrai développement ? Avec qui s'allier, suivant quels itinéraires technologiques ?

De même que l'essor du téléphone mobile en Afrique a permis de sauter l'étape de la construction de grands réseaux filaires, peut-on imaginer des courts-circuits pour le Mali ? Des technologies nouvelles sont-elles susceptibles d'impulser un développement partant du local, plutôt que de miser sur des économies d'échelle et des investissements massifs qui impliqueraient une croissance urbaine ? Ces sauts technologiques appellent-ils l'intervention d'entreprises européennes et françaises, ou l'itinéraire du pays passe-t-il plutôt par l'apprentissage de technologies intermédiaires – auquel cas les entreprises européennes seraient hors jeu, ne serait-ce qu'en raison du coût de la main-d'œuvre ?

Ces questions se posent dans de nombreux pays du monde. Pour y répondre dans le cas du Mali, écoutons les entreprises françaises et voyons les solutions qu'elles ont inventées dans ce type de situation. Après une opération Serval dont la réussite a été saluée mais qui n'est que temporaire, projetons-nous dans la perspective d'une prospérité ou d'une coprosperité à long terme pour le Mali et les entreprises françaises.

ENJEUX DE LA REFONDATION DU MALI ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

La conférence des donateurs

Pierre DUQUESNE : J'évoquerai le travail mené depuis un an autour de la conférence des donateurs pour le renouveau du Mali qui s'est tenue le 15 mai 2013 à Bruxelles.

Un concept : un exercice économique et politique

La conférence des donateurs est un exercice devenu classique de la diplomatie multilatérale. Gardons-nous de n'y voir qu'une opération caritative, économique et financière, une simple opération d'appel aux promesses d'aides, de dons ou de prêts concessionnels pour un pays en difficulté. Cet exercice revêt toujours un contenu politique. Il n'en appelle pas seulement à la charité et à la compassion, mais aussi à la raison. Le pays récipiendaire d'une telle conférence doit présenter une stratégie emportant l'adhésion et démontrer sa capacité à mettre en œuvre des réformes.

La conférence du 15 mai 2013 s'intitulait "Ensemble pour le renouveau du Mali". *Ensemble*, signifie qu'elle a été préparée par les Maliens et la communauté internationale, mais qu'elle invite aussi à agir les Maliens entre eux, ainsi que les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et enfin tous les pays – les pays développés comme ceux de la région et les émergents.

Quant au *renouveau* auquel appelle cette conférence, il se distingue de la reconstruction. Il ne s'agit pas de faire l'analyse de dommages ni de gérer une situation post-conflit ou post-catastrophe nationale. Il ne s'agit pas non plus d'impulser une révolution, mais d'opérer une inflexion sensible.

Enfin, cette conférence ne se concentre pas sur le Nord Mali ni sur le Sahel, même si elle prend en compte l'environnement régional.

Une conférence des donateurs ne résout rien en soi. C'est maintenant que le travail commence.

Deux chiffres : 3,3 milliards d'euros promis par 55 bailleurs

Les donateurs ont promis 3,285 milliards d'euros, tandis que les Maliens demandaient un peu moins de 2 milliards d'euros. Pour sa part, la France a promis une aide de 280 millions d'euros.

Le montant octroyé est 60 % supérieur à l'aide annuelle qui était versée au Mali avant la crise de 2012. Son importance soulève la question de la capacité du pays à l'absorber. Cela nécessite une forte coordination des donateurs entre eux et avec le Mali. Cet argent est dédié à des projets bien identifiés par les Maliens et les donateurs, aussi bien qu'à une aide budgétaire et humanitaire.

La conférence a engagé 55 bailleurs, presque deux fois plus que le nombre de ceux qui interviennent classiquement au Mali. Quelque 108 pays ou organisations internationales étaient représentés à Bruxelles à cette occasion, dont 13 chefs d'État et de gouvernement, dont le président de la République française. Fait exceptionnel, tous sont tombés d'accord sur le diagnostic et les solutions. Celles-ci peuvent être résumées en trois points. Tout d'abord, les événements de toute nature survenus en 2012 au Mali ne sont pas un simple accident de parcours dans un itinéraire sans faute. Cette crise a donc des racines structurelles. Ensuite, cette crise n'est pas terminée. Enfin, des inflexions très importantes sont nécessaires dans la stratégie de développement du pays, même si celle-ci ne doit pas être complètement changée.

Trois défis : vers une action globale et de long terme

Cette conférence était coprésidée par l'Union européenne et la France. C'était le premier exercice de ce type organisé conjointement par l'Union (Service européen pour l'action extérieure et Commission européenne) et un État membre. Il importait qu'une telle coordination soit d'emblée de mise. C'était le premier défi.

Le deuxième défi fut la confection du Plan pour la relance durable du Mali (PRED), document stratégique qui lie le Mali et la communauté internationale pour les années 2013 et 2014, voire jusqu'à la mi-2015. C'est un plan malien, et non l'œuvre de consultants ni d'institutions internationales. C'est en outre un plan de relance globale, pas uniquement économique. Il comporte douze têtes de chapitre allant de la sécurité aux élections, en passant par des sujets plus classiques en matière de développement comme l'éducation et la santé, ou plus inhabituels comme la culture. L'économie n'y est bien sûr pas négligée. Y est notamment évoqué le développement du secteur privé. Deux domaines essentiels en ressortent, l'environnement des affaires et l'agriculture, dont le Mali reste dépendant. La croissance en 2013 aura été inférieure aux estimations, pour des raisons tenant essentiellement à l'évolution de la campagne agricole.

Le Mali a la chance de détenir deux richesses qui comptent dans le monde du XXI^e siècle, les télécommunications et l'eau – celle-ci étant de surcroît une source durable. Au-delà de 2014-2015, le Plan inclut d'ailleurs une vision de long terme et des sujets de développement durable. Il a certes été confectionné par les instances de transition, mais il a été confirmé par les nouvelles autorités comme base de leur action jusqu'à mi-2015. Parallèlement, celles-ci ont lancé un programme de quinquennat, le Programme d'actions du gouvernement (PAG).

Le troisième défi est de mener une action multiforme et non séquentielle. Il y a un an, l'ensemble des observateurs, sans exception, conseillaient de ne pas aborder de front tous les sujets. Il convenait, affirmaient-ils, de traiter d'abord la sécurité, puis la lutte contre le terrorisme, la réconciliation et les élections, après quoi viendrait le développement. Au contraire, le président de la République a choisi d'embrasser tous ces volets, les différentes actions étant censées se renforcer mutuellement. L'on peut penser que le succès de la conférence de Bruxelles a eu une influence sur la réconciliation, traduite par l'accord signé à Ouagadougou le 18 juin, ainsi que sur la bonne tenue des élections présidentielle et législatives. Inversement, celles-ci aident à mettre en œuvre les engagements de Bruxelles.

Quatre succès : de la mobilisation aux solutions

Le montant élevé des dons résulte d'un effort de mobilisation des bailleurs opéré dans le monde entier, tant auprès des acteurs bilatéraux que des institutions financières multilatérales (Banque mondiale, Banque africaine de développement, etc.). En outre, nous sommes parvenus à convaincre les États (en particulier les États-Unis et l'Allemagne) qui ne souhaitaient débloquer leur aide qu'une fois les conditions politiques réunies, qu'il était préférable d'annoncer un engagement sous condition, pour inciter à la bonne tenue des élections, plutôt que de rester silencieux. La qualité du PRED servant de support à la conférence a constitué un argument supplémentaire.

Ces promesses sont déjà tenues. Sur les 3,3 milliards d'euros, les deux tiers sont engagés et 35 % ont été versés, soit un peu plus de 1,1 milliard d'euros, dont 300 millions d'euros d'aide budgétaire et 200 millions d'euros d'aide humanitaire.

Cependant, un succès ne se mesure pas seulement aux chiffres. Il convient également de saluer la participation des acteurs non gouvernementaux, lesquels sont essentiels à la réussite d'une conférence des donateurs. Aujourd'hui en effet, le développement n'est plus seulement une affaire d'États, qu'ils soient bailleurs ou récipiendaires. Entre mars et avril 2013, nous avons tenu cinq réunions avec des acteurs non gouvernementaux : les collectivités locales, les diasporas, les femmes du Sahel, les entreprises privées et enfin la société civile. Deux participants de chacune de ces séances, un Malien et un non Malien, sont venus rapporter à Bruxelles. Les résultats de ce travail préparatoire ont inspiré la confection du PRED et les conclusions de Bruxelles. Pour ce qui concerne spécifiquement les entreprises, le vice-président du Conseil national du patronat malien (CNPM) et le directeur général de la plus grande entreprise malienne, Orange, ont pris la parole à Bruxelles.

Le troisième succès de la conférence tient au diagnostic. Les conclusions des coprésidences avec les Maliens sont très claires. Elles ne pointent pas uniquement des facteurs extérieurs, mais aussi des problèmes institutionnels et de gouvernance notamment. L'erreur des analystes, ces années passées, fut d'avoir attaché trop d'importance à la bonne tenue des élections présidentielles en 2002 et 2007 ainsi qu'aux indicateurs macroéconomiques voire sociaux, sans tenir suffisamment compte des indicateurs de gouvernance. Il est vrai que cela aurait pu être considéré comme une interférence dans les affaires du pays.

Dernier succès enfin, la réflexion menée sur des solutions multiformes, adaptées à une crise elle-même multiforme. Les conclusions de Bruxelles mettent l'accent sur trois éléments forts : une meilleure gouvernance passant par la réforme des finances publiques et la lutte contre la corruption ; la décentralisation, avec le transfert des compétences et des moyens vers les collectivités territoriales ; et enfin le développement du secteur privé. Même si le Mali aura encore longtemps besoin de l'aide internationale, l'essor du secteur privé est nécessaire.

Cinq enjeux : de la transparence à la décentralisation

Il faut tout d'abord continuer à avancer sur tous les fronts. La séquence qui s'ouvre n'est pas uniquement celle du développement. La situation sécuritaire n'est pas encore parfaite ; l'opération de maintien de la paix doit monter en puissance ; les problèmes humanitaires demeurent ; la réconciliation est encore en chemin. Le nouveau gouvernement doit en outre obtenir la confiance de la nouvelle assemblée, et des élections locales se tiendront à l'automne 2014.

Ensuite, la lutte pour la bonne gouvernance et contre la corruption est essentielle. Le nouveau président s'en est assigné la tâche. Ainsi Ibrahim Boubacar Keïta a-t-il qualifié 2014 d'année de lutte contre la corruption, après de nombreux errements (y compris dans la période de transition). À court terme, l'adoption du projet de loi contre l'enrichissement illicite, à l'ordre du jour de la session extraordinaire du Parlement, constituerait un signe fort. Il en découlerait un système qui renverserait la charge de la preuve.

Le gouvernement envisage la création d'un office central de lutte contre la corruption, mais il convient aussi d'utiliser les outils existants, notamment une structure d'audit appelée Bureau du vérificateur général. Depuis septembre 2013, les rapports de ce bureau sont transmis systématiquement à la justice, tandis qu'ils étaient auparavant filtrés par la présidence de la République. Ce bureau vient de surcroît d'entamer un audit de l'Armée. Il faudra aussi nécessairement se pencher sur la Justice, laquelle mérite d'être réformée dans son ensemble.

À cela doit s'ajouter une bonne gestion des finances publiques, ce qui passera par exemple par une consolidation des comptes du Trésor et une réforme des marchés publics.

Le troisième enjeu sera de promouvoir la décentralisation. Le gouvernement vient d'adopter une stratégie de décentralisation assez audacieuse dans laquelle la région est retenue comme l'échelon de référence et devra bénéficier d'un transfert effectif de compétences et de moyens, dans certains cas sans même passer par des phases de déconcentration. Cette dynamique ne concerne pas seulement le Nord, mais doit nécessairement se déployer dans le cadre de l'intégrité du Mali. La collectivité internationale est prête à y apporter son soutien, via une aide décentralisée ou encore de la formation. Un autre enjeu réside dans la transparence de l'aide. La France a mis en place depuis le 18 septembre 2013 un site recensant l'ensemble des projets de l'Agence française de développement (AFD) supérieurs à 100 000 euros, avec leur état d'avancement. Nous souhaitons qu'il serve d'exemple à d'autres donateurs et qu'il soit dupliqué dans d'autres pays.

Enfin, il paraît essentiel d'assurer un suivi de la conférence des donateurs. L'expérience de la Palestine, de Haïti, de l'Afghanistan ou encore du Pakistan conduit à penser qu'une telle conférence s'étend en fait sur plusieurs mois ou années. Il convient de suivre les engagements pris par les deux parties, les donateurs en matière de financement et le gouvernement malien dans les domaines politiques et économiques. Les outils locaux que constituent les instances de concertation doivent être mobilisés. Toutefois, ils ne suffisent pas. Aussi avons-nous constitué un groupe de suivi des représentants des capitales et des sièges de la conférence de Bruxelles, qui s'est déjà réuni à deux reprises. Ceci permet de maintenir l'intérêt des donateurs pour le Mali et de soutenir l'effort des autorités maliennes

Le but ultime de cette opération est d'éviter la répétition de crises qui risqueraient de déstabiliser non seulement le Mali, mais encore toute la région. Le Mali a su convaincre la communauté des donateurs. Chacun se doit désormais d'être exemplaire.

Enjeux d'une refondation durable

Ousmane SY : Pour bien comprendre les enjeux auxquels est confronté le Mali et envisager son avenir, il est important de rappeler quelques éléments de contexte.

Réinterroger les choix historiques

En mars 1991, le Mali a connu une transformation politique d'ampleur, adoptant la démocratie pluraliste et le libéralisme économique. Concentré sur ce processus revêtant des aspects politiques, institutionnels et économiques, le pays n'a pas pris le temps de construire les consensus nécessaires pour que certaines options perdurent. De fait, des secteurs entiers n'ont pas suivi cette dynamique de changement. On peut y voir une cause majeure des événements du 21 mars 2012. La crise résulte donc de difficultés structurelles. Nous n'avions pas eu le temps de remettre en cause des choix profonds dont certains avaient été pris dès l'indépendance du pays.

Le Mali avait la réputation d'être un pays stable, mais il avait tout de même essayé quatre rébellions, trois coups d'État militaires et trois périodes de transition. Lorsque les récents événements se sont déclarés, j'avais quitté la sphère de l'État pour me consacrer à des questions de gouvernance et de décentralisation à l'échelle du continent africain. Le président

du gouvernement de transition m'a demandé de revenir pour l'appuyer dans la gestion de cette période. Il m'a paru nécessaire, au-delà du règlement de la crise, d'engager une réflexion sur l'avenir du Mali. C'est dans ce cadre que j'ai travaillé avec Pierre Duquesne sur la refondation du pays.

Le Mali a aujourd'hui retrouvé une situation institutionnelle normale, avec l'appui de la communauté interafricaine et internationale, mais il n'est pas sorti de la crise. Pour cela, il faudrait engager une véritable refondation, portant notamment sur la gestion publique et le processus de développement du pays.

Quels sont les défis qui interrogent notre pays, et s'étendent peut-être même au-delà de ses frontières ? La dynamique de crise qui affecte le Mali caractérise en effet aussi l'Afrique de l'Ouest et le Sahel, et même la République démocratique du Congo. Et il y a un an, un Africain aurait eu peine à croire qu'une guerre de religion se déclarerait en Centrafrique. Les ingrédients de la crise sont donc présents au-delà du Mali.

Deux impératifs : la création de richesse et d'emplois

Je perçois deux défis importants pour le Mali et l'Afrique : la création de richesse et la création d'emplois.

Le Mali vit un véritable paradoxe. Il détient des potentiels naturels extraordinaires, que ce soit avec ses terres ou avec le fleuve Niger. Or, depuis l'indépendance, il n'a pas su transformer ce potentiel en bien-être pour sa population. La question de la création de la richesse doit être au centre de toutes les réflexions, pour peu que l'on quitte une gestion de court terme.

La population malienne est en majorité jeune. Tant que cette jeunesse n'aura pas d'emploi, elle sera à la portée de toutes sortes d'intégrismes, des djihadistes ou des narcotrafiquants. Les seconds lui apportent des revenus, tandis que les premiers jouent sur la frustration de cette population qui a le sentiment d'être dénuée de perspective.

Toute réflexion sur le développement doit chercher à répondre à ces deux défis.

Miser sur le local et sur la jeunesse

Pour y répondre, nous pouvons actionner deux leviers. En premier lieu, je suis convaincu de l'efficacité du levier local, c'est-à-dire de la décentralisation. Depuis l'indépendance, nous avons pris l'option de construire des États-nations par le haut. Or, le potentiel économique et humain du pays se trouve dans le local. Au début des années 1990, j'ai eu la chance de conduire l'élaboration et la mise en œuvre de la réforme de décentralisation. C'est la seule dimension qui ait résisté à la crise, et c'est grâce à elle que le Mali pourra se relever – d'autant que nous sommes parvenus à construire un consensus durable et large sur cette transformation. Chacun reconnaît que l'une des réponses réside dans la prise en compte des préoccupations locales. En tant que conseiller municipal de mon village, je vis les frustrations qui s'y expriment, mais je constate aussi qu'y sont présents tous les ingrédients qui, si cette dynamique locale se déploie, permettront au pays de retrouver la stabilité et d'œuvrer à son développement.

L'une des premières initiatives du pouvoir issu des élections fut d'organiser des états généraux de la décentralisation. Cela permet de répondre non seulement aux revendications politiques et économiques du Nord, mais aussi à une autre forme de rébellion tacite et passive : le développement du secteur informel. De ces deux points de vue, le levier du local offre des perspectives sur lesquelles il faut s'appuyer pour construire l'avenir.

Le deuxième levier est la jeunesse. Elle est aujourd'hui désemparée, sans projet ni perspective, plus ou moins bien formée. Elle ne sait où s'investir et semble avoir perdu le sens des valeurs. Il faut lui redonner espoir, sans quoi elle risque de tout mettre à bas. Donnons un projet, une raison de vivre, ou ne serait-ce qu'un emploi à ces jeunes qui constituent la

majorité de la population africaine. Eux qui n'ont pas connu la période de l'indépendance sont ouverts sur le monde, reliés aux réseaux, mais vivent dans une société qui ne leur donne pas l'espace nécessaire pour s'exprimer et réaliser leurs rêves.

De quelles opportunités pouvons-nous nous saisir ? Les nouvelles technologies, reliées à certaines filières de production – agricoles notamment – peuvent offrir de réelles perspectives à la jeunesse. À Bamako ou dans certaines villes petites ou moyennes, la téléphonie a créé des dynamiques d'emploi, y compris pour des personnes n'ayant pas un niveau de formation élevé. Leur capacité d'adaptation et de maîtrise de ces technologies est surprenante.

L'intégration dans un marché régional est également pleine de promesses. Pour donner plus d'ampleur à la création d'emploi et de richesse que j'appelle de mes vœux, nos pays ne peuvent pas se cantonner à leurs frontières. Ils sont trop petits pour créer à eux seuls une dynamique économique. Le monde nous considère comme une région, mais nous continuons à nous voir comme des pays. De ce point de vue, l'intégration régionale est nécessaire.

Quelle mobilisation des acteurs ?

Bernard GIRAUD : J'ai pris part à la rédaction du rapport *Innover par la mobilisation des acteurs* qu'a commandé le ministre délégué chargé du Développement, Pascal Canfin, à Emmanuel Faber, directeur général délégué du groupe Danone, et Jay Naidoo, ancien ministre de Nelson Mandela, aujourd'hui président de l'ONG Gain (Global Alliance for Improved Nutrition). Ce rapport centré sur l'Afrique subsaharienne soumet dix propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement, que je me propose de vous présenter.

Une dynamique nouvelle pour l'Afrique

Le rapport part du constat selon lequel, malgré ses déboires, l'Afrique est inscrite dans un mouvement positif. Les initiatives y sont pléthoriques, que ce soit de la part de groupements de femmes, de jeunes dans les quartiers, de collectivités locales ou d'entreprises. À des degrés divers se produit une véritable dynamique africaine, qui se traduit par la croissance du produit national brut (PNB) ou d'autres indicateurs, mais est parfois aussi masquée par des difficultés politiques voire des troubles à l'ordre public.

Second point de constat établi par ce rapport, la convergence des approches. Les frontières traditionnelles de l'aide au développement sont en train de se brouiller vis-à-vis des organisations non gouvernementales (ONG), des pouvoirs publics, des entreprises et des collectivités territoriales. Des entreprises innovent dans des domaines sociaux ou environnementaux qui ne relevaient pas de leur champ il y a quelques années. On parle ainsi aujourd'hui de *social business*, d'*impact investing* ou "d'économie inclusive". Ces termes, s'ils recouvrent des réalités diverses, traduisent une tendance de fond consistant à chercher des voies là où la logique économique ainsi que la création de valeur sociale et environnementale ne s'opposent pas mais se renforcent mutuellement. Cette approche très nouvelle dans l'aide au développement tente de construire des modèles économiques inédits et pérennes.

En troisième lieu, le rôle des États restera certes essentiel mais changera. Jusqu'à présent, c'est par eux que passait la presque totalité de l'aide publique au développement. De fait, ils ont été dotés de l'essentiel du pouvoir de l'argent. On connaît l'intérêt, mais aussi les limites de cette approche. À voir la complexité des problématiques de l'Afrique, un seul acteur ne peut détenir à lui seul la solution aux problèmes – pas plus l'État ou les pouvoirs publics que les entreprises ou les ONG. C'est probablement dans la combinaison des acteurs, selon des modèles à inventer, que résident les solutions de demain.

Ce rapport affirme donc qu'il faut repartir des acteurs. En matière agricole par exemple, l'enjeu n'est pas de pratiquer la planification agricole mais de donner aux producteurs les capacités de se former et les moyens de préfinancer leurs récoltes. Seuls 2 % des jeunes africains sont formés à l'agriculture. Or, ce secteur reste fondamental au Mali.

Comment accompagner la construction des capacités ? Comment faire converger et renforcer les logiques d'acteurs ? Comment lever les blocages – au titre desquels peut figurer la puissance publique ?

Les jeunes, l'agriculture, les villes et l'énergie

Le rapport s'est attaché à quatre grands enjeux qui lui semblaient essentiels pour le continent africain dans les années à venir.

Les jeunes, tout d'abord, constituent le défi absolument majeur de l'Afrique. Ils sont 20 millions à arriver sur le marché du travail chaque année, pour la majorité sans formation professionnelle et avec une faible formation générale. Il faudra déployer des efforts d'imagination pour mettre en place des cursus qualifiants – et ceci, à destination du secteur informel qui représente 80 % de l'économie de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. C'est dans cette économie que les jeunes trouveront de l'emploi, et c'est avec ce secteur que nous devons travailler.

Deuxième enjeu identifié par le rapport, l'agriculture. Du fait de la négligence des pouvoirs publics aussi bien français qu'internationaux, les investissements dans la petite agriculture ont été très faibles au cours des trente dernières années. C'est pourtant là un enjeu de sécurité alimentaire autant que social. L'agriculture et la transformation de produits agricoles constituent le secteur qui offre le plus grand nombre d'emplois, et où l'on en créera probablement le plus.

Le troisième domaine d'importance est urbain. L'Afrique voit ses villes croître fortement mais a une faible tradition urbaine. La question de la planification urbaine, du vivre ensemble en ville se pose de façon aiguë, d'autant plus si on la croise avec les problématiques d'emploi des jeunes.

Dernier enjeu, celui de l'énergie. Il est certain que l'Afrique, en se développant, intensifiera ses émissions de carbone. Le discours international sur la transition climatique doit nécessairement être accompagné d'un discours d'équité. Comment mettre en place des processus qui concilient le développement économique et industriel avec la diminution progressive de l'intensité en carbone ? Quelles technologies alternatives peuvent y contribuer ?

Imaginer de nouvelles coalitions d'acteurs

Le mode d'action le plus efficace, à moyens constants, est d'aider des coalitions d'acteurs. Il n'y a pas lieu d'opposer les entreprises, qui seraient vouées uniquement au profit, aux ONG qui seraient dédiées au bien social. La réalité est plus complexe. Danone par exemple, dont j'ai été le directeur du développement durable, compte dans le monde soixante projets ayant un impact tout à la fois économique et social, tous menés avec des partenaires de type ONG. Celles-ci apportent aux compagnies une expérience et des compétences qu'elles ne détiennent pas. Quant aux entreprises, elles apportent aux ONG une méthode de structuration des projets, des marchés et des savoirs complémentaires. Les pouvoirs publics ont aussi une contribution particulière à exercer. Aussi faut-il monter des coalitions d'acteurs pour mettre en œuvre des projets concrets, visant des buts précis, avec des résultats mesurables et des paiements conditionnés à l'atteinte des objectifs.

Comment mettre en place des financements qui obligent ces acteurs et ces coalitions à délivrer des résultats ? Cela oblige à s'interroger sur l'efficacité des dispositifs, la taille des impacts et l'éventualité de changer d'échelle. Le rapport recommande d'instaurer des systèmes de paiement aux résultats, qui incitent les acteurs à structurer et à suivre leurs projets. En d'autres termes, il ne s'agit pas simplement d'obtenir des financements et de remettre un bilan de leur utilisation trois ans plus tard, pour solliciter une nouvelle aide, comme le font la plupart des ONG depuis une trentaine d'années. Je ne mets pas là en cause l'utilité du travail mené par ces organisations. Toutefois, il faut reconnaître que ce modèle économique n'encourage pas à la performance.

Enfin, il faut faire converger les ressources et accroître la prise de risque de la part des secteurs privé et public. En ce sens, le rapport préconise la création d'une "facilité de l'économie inclusive pour le développement". Qu'entendons-nous par "économie inclusive" ? Il ne s'agit certainement pas pour une firme étrangère de s'implanter dans un pays d'Afrique pour y vendre ses produits, ou de racheter une entreprise locale. Lorsqu'en revanche Danone travaille, via un fonds, avec un petit entrepreneur sénégalais qui collecte le lait des Peuls pour le transformer en yaourt, alors que 95 % des produits laitiers au Sénégal sont confectionnés à partir de poudre de lait importée, c'est de l'économie inclusive. L'entreprise utilise les mécanismes du business – puisqu'elle vend des produits à des consommateurs à Dakar – tout en actionnant un levier social. La "facilité" que nous appelons de nos vœux vise donc à encourager et à soutenir toutes les initiatives qui se rapprocheront de ces modèles d'économie inclusive. Ces dynamiques ne proviendront pas nécessairement du secteur privé, mais aussi des ONG et d'entreprises africaines ou étrangères. L'ONG Gret a par exemple créé un business social à Madagascar en fabriquant et commercialisant un aliment pour lutter contre la malnutrition des jeunes enfants.

En corollaire, les dispositifs publics devront être adaptés à cette nouvelle approche. De ce point de vue, le rapport recommande de faire évoluer les outils encadrant la prise de risque. Une discussion est engagée en ce sens avec l'AFD notamment. Il ne s'agit pas nécessairement de créer de nouveaux dispositifs, mais d'adapter ceux qui existent en retenant un modèle de plateforme où les différents acteurs travailleront ensemble dans une optique de cocréation.

Cette approche rencontre un réel écho sur le terrain. Nous espérons qu'elle n'ajoutera pas une strate supplémentaire à l'aide au développement traditionnelle, mais qu'elle ouvrira la voie à de nouvelles pratiques. Dans les vingt ans à venir, l'aide publique au développement représentera quelque 1 % du produit intérieur brut (PIB) de l'Afrique. Le véritable enjeu est donc d'utiliser les leviers offerts par l'argent public pour créer de la valeur économique, sociale et environnementale.

INITIATIVES INNOVANTES ET COURTS-CIRCUITS TECHNOLOGIQUES

Schneider Electric, ou l'Afrique comme terrain d'innovation

Gilles VERMOT DESROCHES : Les initiatives que mène Schneider Electric dans certains pays d'Afrique peuvent être éclairantes pour le Mali.

Rappelons qu'en Afrique, 35 % de la population est urbaine et 65 % vit en milieu rural. Deux tiers des habitants des villes et la quasi-totalité des populations rurales n'ont pas accès à l'électricité. Dans quinze ans, la population rurale devrait doubler et la population urbaine septupler. Des solutions différentes doivent être imaginées pour chacun de ces contextes.

Comment des entreprises comme les nôtres peuvent-elles contribuer à la création de richesse dans les sociétés où elles interviennent et pour elles-mêmes ? Pour Schneider Electric, le souci de faire accéder les populations les plus démunies à l'électricité s'inscrit dans une recherche de cohérence stratégique. Aujourd'hui, l'entreprise est intégralement focalisée sur la distribution électrique et les automates industriels, son ambition étant de vendre de l'efficacité énergétique et, ce faisant, de participer à la réduction des émissions de carbone. La compagnie, devenue mondiale, double de volume tous les trois à quatre ans depuis quinze ans. Avec 140 000 collaborateurs, elle réalise 24 milliards d'euros de chiffre d'affaires. En matière d'efficacité énergétique, quelle est la responsabilité de Schneider Electric dans le monde, et comment invente-t-il dans ce domaine son métier de demain ?

Cette mission se décline en trois grands thèmes. La contribution au dilemme énergétique tout d'abord, dans un contexte où chaque génération consomme le double d'énergie de la précédente. Vient ensuite la responsabilité sociale de l'entreprise. Enfin, dès lors que Schneider Electric se présente comme le leader mondial de la distribution électrique, il ne

peut ignorer que près d'un tiers de la planète n'a pas accès à l'électricité. D'où, par exemple, le programme Pamiga au Cameroun qui s'attache à développer des solutions vertes, pérennes, modernes et innovantes, ou encore le programme BipBop qui illustre la nécessité de rassembler des acteurs divers dans des actions concertées, au-delà de la simple mise en marché de produits.

De nouvelles solutions partenariales et financières

Le programme Pamiga entend faciliter l'accès à l'électricité des Camerounais en créant un partenariat entre un réseau local d'institutions de microfinance et le groupe Schneider Electric, porteur de solutions énergétiques. Deux nouveaux mécanismes de prêt adaptés aux capacités de remboursement des clients ont été mis en place à cette occasion. L'un, le crédit lumière, permet aux particuliers d'acquérir un kit complet d'éclairage solaire à basse consommation. La nuit tombée, le village peut s'éclairer sans vapeur de kérosène ni risque d'incendie. L'autre, le crédit énergie, permet aux petits entrepreneurs d'investir dans des installations solaires adaptées aux besoins de leur métier. Ainsi, de nouveaux commerces peuvent se développer dans le village. Bientôt, 140 000 foyers, entrepreneurs et bâtiments communautaires seront équipés grâce à Pamiga.

Dans ce type d'initiative, les entreprises ne peuvent pas apporter seules les solutions mais doivent s'allier avec des partenaires. En l'occurrence, Schneider Electric et Total travaillent ensemble pour proposer des dispositifs adaptés aux besoins locaux. La question la plus complexe pour une entreprise *B to B* comme Schneider Electric est de franchir le dernier kilomètre vers le client final. D'où la nécessité d'établir des partenariats avec d'autres compagnies ainsi qu'avec des ONG, des structures de microcrédit et des acteurs publics.

Développer les ressources humaines et entrepreneuriales

En corollaire de ses programmes, Schneider Electric considère avoir un devoir de formation. Sans une élévation des compétences, la démarche d'accès à l'électricité ne pourra pas progresser. Ainsi l'entreprise a-t-elle formé 15 000 personnes en 2013 en Afrique du Sud, au Chili, en Inde, au Kazakhstan ou encore au Sénégal. C'est très précisément de la philanthropie – certes, bien comprise. Y prennent part des acteurs variés, publics ou privés, dans des cursus où interviennent des professeurs français de haut vol. Schneider Electric participe en outre avec Total à la création d'une école d'ingénieurs à Douala au Cameroun.

L'entreprise doit également apporter aux entreprises qui naissent sur ce marché les moyens de croître et de proposer des solutions d'accès à l'énergie. Au Sénégal par exemple, Schneider Electric a investi dans la société locale Kayer, créée par une union d'exploitants agricoles de la région de Meckhe et qui propose des solutions photovoltaïques individuelles et collectives, notamment des systèmes de pompage pour l'exploitation maraîchère. Il est en outre partenaire de nombreuses entreprises nées d'acteurs de la diaspora. Schneider Electric entend accroître cette démarche d'investissement et de proximité auprès d'entreprises qui se révèlent très vivaces, qu'elles viennent directement d'Afrique ou d'ailleurs.

Inventer en Afrique l'électricité du XXI^e siècle

Les solutions que Schneider Electric imagine pour répondre aux particularités du contexte africain enrichissent fortement la dynamique d'innovation du Groupe. Aiguillonnés par Total, nous avons ainsi imaginé une lampe portable solaire à LED qui combine l'éclairage et la recharge de téléphone mobile par port USB. Lorsque nous avons lancé le programme BipBop il y a près de cinq ans, nous pensions que le premier besoin des populations était l'accès à l'éclairage. Aujourd'hui, il apparaît que leur besoin majeur réside dans l'accès à la communication et au téléphone portable.

Nous avons par ailleurs élaboré des kits solaires de plus grande taille dans le cadre d'un partenariat avec Grameen Shakti, dont nous vendons 400 000 exemplaires par an au Bangladesh. C'est d'ailleurs grâce à Danone que nous sommes entrés en relation avec cette organisation proche de la Grameen Bank.

Demain, l'Afrique, en particulier dans ses zones rurales, développera probablement bien plus vite que l'Europe des solutions hors réseau (*off grid*) ou des réseaux à petite échelle (*micro grid*). C'est dans ce domaine que Schneider Electric a le plus à apporter à ce continent. C'est grâce à cela, par exemple, que le village de Pitti-Gare au Cameroun dispose de solutions de recharge de téléphone portable et d'éclairage, mais aussi d'un centre de santé et de congélateurs. Précisons que la consommation d'un village de 300 familles correspond à celle d'un foyer européen. De même qu'il paraîtrait aujourd'hui aberrant de câbler l'Afrique avec un réseau téléphonique filaire, de même disparaîtra l'idée qu'il faut la câbler de réseaux électriques. Le continent adoptera directement de nouvelles solutions, qui résideront très probablement dans les *micro grid*. Dans ce domaine, nous essayons de réinventer – avec succès – la distribution électrique en courant continu. Cette solution a existé au début du XX^e siècle puis a été rejetée. Or, aux confins de l'Inde ou de l'Afrique, nous pourrions câbler des villages en 220 volts continu, sans risque. En cela, je vous renvoie notamment à la solution IDEAAS imaginée par Fábio Rosa via Ashoka.

Un pays du nord de l'Europe impose aujourd'hui que toute nouvelle maison soit câblée en alternatif et continu. En effet, les usages reposent de plus en plus sur ce dernier : ordinateur, éclairage LED, photovoltaïque... En supprimant la conversion en courant alternatif, l'on réduit de 20 % la consommation énergétique. Dans un continent comme l'Afrique qui manque de production énergétique, cela représenterait un atout considérable. Nul doute que ces solutions seront rapidement adoptées en retour par des pays développés, dans une logique de *reverse economy*.

Vergnet, ou contribuer à un développement local stable

Jérôme DOUAT : Le groupe Vergnet a pour métier de fournir des infrastructures d'énergie renouvelable, tant éolienne que solaire et hybride. Il intervient également dans l'hydraulique villageoise, et il est le premier distributeur d'eau en Afrique. Tous les jours, sur le continent, 50 millions de personnes accèdent à l'eau grâce aux pompes à pied Vergnet, simples et robustes. Ses quelque 100 000 pompes installées dans la plupart des pays africains sont maintenues par 3 000 mécaniciens formés à cet effet – par exemple le garagiste du village, qui a seulement besoin d'une clé particulière et de quelques connaissances pour assurer cette maintenance.

L'énergie pour soutenir le développement économique

Ces produits répondent aux problématiques de développement du continent africain, au premier titre desquelles la carence énergétique. Sans énergie, il n'y aura pas de développement économique. Du reste, le continent effectuera un saut technologique par rapport à l'Europe en ce qui concerne la distribution électrique. De nombreuses populations n'étant pas raccordées aux réseaux nationaux, une production décentralisée, proche des centres de consommation, sera nécessaire.

La planification de réseaux de transport d'énergie demande de longues années. Souvent, entre le lancement des études de faisabilité et la réalisation des projets, la puissance pouvant transiter sur les lignes est déjà obsolète au regard des besoins de consommation. À titre d'illustration, le groupe Bouygues a assuré il y a quelques années la rénovation des réseaux d'Addis-Abeba en Éthiopie, pays qui affiche une croissance économique annuelle de plus de 7 % depuis plus de dix ans. Ce projet a bénéficié d'un financement de la Banque mondiale et a demandé douze ans de maturation. Malgré la réévaluation des quantités effectuée lors de la mise au point du marché, nous avons dû commencer, avant même la fin des travaux, à préparer le cahier des charges qui permettrait de passer à l'échelle supérieure. Ce modèle ne semble donc pas adapté à la rapidité du développement économique qui caractérise ces pays. Autre exemple, Lagos connaît 20 % de croissance annuelle. Face à cela, des schémas traditionnels reposant, comme en France, sur une grande centrale de production qui alimente des réseaux de transport et de distribution sont inopérants.

Aussi travaillons-nous sur des projets décentralisés de production, proches des lieux de consommation, qui puissent monter en charge progressivement pour répondre à la puissance requise localement, et qui puissent ensuite s'intégrer dans un réseau d'interconnexions régionales et nationales.

Ainsi, Vergnet a développé des éoliennes automontantes et basculables, adaptées à des contrées difficiles d'accès et dénuées de moyens de levage. On en trouve déjà en Mauritanie, au Kenya et en Éthiopie, et prochainement au Tchad et au nord du Nigeria. Parallèlement, notre réflexion sur les parcs solaires nous a conduits à apporter une réponse hybride, qui garantit une énergie propre tout en supprimant la composante intermittente de celle-ci : l'énergie renouvelable a en effet la particularité de pouvoir difficilement être stockée. L'hybridation consiste à mixer du thermique – garantissant la disponibilité totale de l'énergie – avec du renouvelable – permettant d'abaisser le coût. Dans de nombreux pays africains, le prix du kilowattheure de diesel est extrêmement élevé, de l'ordre de 50 à 70 centimes d'euro (contre 11 centimes en France). Comment les économies africaines pourraient-elles se développer avec un coût aussi prohibitif de l'énergie ? Grâce à l'énergie renouvelable, nous pouvons atteindre des coûts d'environ 15 centimes.

Autre exemple, la Société nationale industrielle et minière (SNIM) mauritanienne a commandé à Vergnet une centrale hybride de quelque 5 mégawatts comptant 16 éoliennes - la plus importante de ce type au monde. Elle affiche un taux très satisfaisant de pénétration de l'énergie renouvelable. Tous les trois mois, grâce aux économies de fuel permises par la centrale, cette entreprise se rembourse une machine de 275 kilowatts. De fait, la SNIM a décidé de relancer l'étude de faisabilité de la centrale hybride de Zouerate en 10 mégawatts. Cet exemple révèle combien l'on peut s'affranchir rapidement de l'absence d'infrastructures.

L'accompagnement énergétique est fondamental pour soutenir le développement et créer une économie locale stable. L'Afrique est débordante d'innovation. Elle est dotée d'une volonté et d'une capacité de croissance considérables mais est en butte à des freins, en premier lieu énergétiques.

Des dispositifs gérés par les populations

Le groupe Vergnet explore la question de l'accès à l'eau. Comme pour les éoliennes, le modèle économique qu'il souhaite appliquer à ses pompes repose sur l'association des populations locales. Les pompes ne sauraient fonctionner dans le temps sans une appropriation totale des riverains. Il est hors de question pour un groupe de 250 salariés comme Vergnet d'assurer la maintenance sur toute la planète de ses installations. Il doit former des personnes localement pour y procéder, le Groupe n'intervenant qu'en support. C'est d'autant plus nécessaire qu'à ce jour, nos installations hydrauliques n'atteignent pas un taux de fonctionnement suffisant : il est rarement supérieur à 85 %. Au Mali, 35 % des pompes à motricité humaine sont en panne. Nous devons nous attacher à améliorer l'impact des investissements qui ont été réalisés et qui le seront dans le futur.

À cette fin, nous formons des mécaniciens localement et incitons à la création de structures villageoises qui gèrent les pompes via des subsides demandés à chaque famille. Notre projet est de créer une plateforme régionale simple avec des opérateurs de télécommunications pour signaler les pannes des pompes au niveau régional. Ceci devrait contribuer à impulser des dynamiques de maintenance préventive. Les utilisateurs seraient ensuite sensibilisés à la bonne gestion de l'eau. Sur la pompe sera installé un compteur équipé d'un système RFID (*Radio Frequency Identification*) permettant d'identifier les consommateurs et les quantités utilisées. Ces informations seront adressées, a priori par le chef du village, via le réseau de télécommunications à la plateforme qui pourra fournir un système de facturation de l'eau. Ce dispositif est en phase de test à Kinshasa.

Signalons pour finir le troisième secteur dans lequel intervient Vergnet, les applicatifs solaires. Nous proposons par exemple des réfrigérateurs solaires à vaccins ainsi qu'un système de chloration solaire permettant de purifier l'eau dans les villages.

Total, le business social comme gage de différenciation

Emmanuel LÉGER : Je parlerai aujourd’hui des “courts-circuits” qui sont possibles lorsque l’on combine les innovations technologiques et les forces locales.

Total est présent depuis quatre-vingts ans en Afrique. Il y a investi plus de 6 milliards de dollars en 2012. Le Groupe se donne pour mission d’apporter de l’énergie au plus grand nombre, de manière responsable. Or sur la planète, 1,3 milliard de personnes ne sont pas desservies par l’électricité et 2,7 milliards n’ont pas accès à des moyens modernes de cuisson. Dans les pays en développement, les ménages consacrent 30 % de leur budget à l’énergie, et 37 milliards de dollars sont dépensés chaque année par la “base de la pyramide” pour des achats d’énergie dite traditionnelle. Face à un enjeu d’une telle ampleur, Total ne peut apporter de réponse seul. Les solutions passent nécessairement par des collaborations complexes entre des acteurs divers.

L’accès à l’énergie représente un gage de différenciation pour Total, qui apporte ce faisant de nouvelles solutions aux enjeux des pays hôtes. Cela lui permet aussi d’enrichir sa connaissance des marchés locaux et d’adapter son offre à de nouveaux consommateurs. Avec son programme d’accès à l’énergie, Total propose un produit utile à tous les citoyens – et non plus seulement à la frange qui consomme de l’essence. C’est donc aussi un gage d’innovation, tant au regard des produits que des *business models*. Ajoutons que ce projet est porteur de sens en interne auprès des collaborateurs et contribue à renforcer leur fierté d’appartenance au groupe.

Quand Total se fait distributeur d’électricité

Total n’a pas pour objet de fabriquer des dispositifs électriques. En revanche, la distribution relève de son cœur de métier. C’est dans cette optique que le Groupe a décidé de lancer un programme d’accès à l’énergie, au même moment que Schneider Electric et d’autres grands groupes comme GDF SUEZ, et avec l’aide d’Hystra. Ce programme comprend deux axes principaux, tout d’abord l’amélioration de l’accès à l’éclairage – objectif qui a rapidement révélé un corollaire indispensable, celui de l’accès à des moyens de recharge de téléphones portables –, et ensuite la lutte contre la précarité énergétique.

Concrètement, le Groupe commercialise sous la marque Awango by Total des gammes de solutions solaires, parmi lesquelles figure la lampe Schneider Electric qu’a présentée Gilles Vermot Desroches. Il collabore en cela avec des start-up et des grands acteurs industriels, dont il distribue les produits via 3 500 points de vente en Afrique, au plus près des consommateurs et des lieux de vie des populations. Une lampe permettant d’éclairer une petite table, sans chargeur de téléphone, est vendue une dizaine de dollars, tandis que le cœur de gamme, plus élaboré, a un coût compris entre 20 et 40 dollars. Viennent ensuite des mini-systèmes solaires pouvant éclairer jusqu’à quatre pièces et charger un téléphone portable et une radio, et demain une télévision et un lecteur de DVD. Précisons que les bénéfices sont réinvestis dans la croissance du projet.

Le service après-vente et la garantie ne sont pas oubliés. Un consommateur peut rapporter une lampe défectueuse dans n’importe quel point de vente jusqu’à deux ans après l’achat pour se la faire remplacer immédiatement, sur présentation d’un bon de garantie. Il est d’ailleurs envisagé de dématérialiser ce dernier sur téléphone portable. Cela étant, le taux de produits défectueux est inférieur à 0,3 %. Total s’engage de surcroît au recyclage, bien qu’il n’existe pas encore en Afrique de structure capable de traiter des déchets électriques et électroniques à grande échelle.

Par rapport à un dispositif traditionnel, une lampe solaire permet de réduire de 80 kilos par an les émissions de CO₂. Ainsi, depuis le début du projet, nous estimons avoir évité l’émission de 30 000 tonnes de CO₂ par an.

À titre d'illustration, voyons ce qu'il en est d'Awango by Total au Kenya. Dans ce pays, 15 % seulement de la population est connectée au réseau électrique, mais 55 % possède un téléphone portable, qui a besoin d'être rechargé régulièrement. Tandis que le Kenya est l'un des pays dans lesquels Total a vendu le plus de lampes, la pénétration de l'énergie solaire n'y atteint que 2 %. On voit donc la marge de progression possible et la place que peuvent encore occuper de nombreux autres acteurs.

Au Kenya, Total recourt à des réseaux de distribution propres (stations-service en zone périurbaine, containers GPL) et forme des forces de vente ad hoc qui touchent les populations rurales.

Des partenariats pour un impact optimisé

Les partenariats sont clés à tous les maillons de la chaîne, que ce soit pour atteindre les zones les plus reculées ou pour assurer la formation des forces de vente locales. Depuis quatre ans, 10 000 personnes dans le monde (collaborateurs internes et partenaires extérieurs, notamment d'ONG) ont été formées dans le cadre de la commercialisation des lampes Awango by Total au fonctionnement de l'énergie solaire, au service après-vente ou encore à la détection de pannes sur du petit matériel électrique. C'est, là encore, de la philanthropie bien comprise, mais cela représente néanmoins un effort considérable, correspondant à 30 % du budget des filiales qui lancent ces programmes.

Les mesures d'impact social sont nécessaires pour asseoir la crédibilité de tels projets. Nous travaillons notamment avec l'Agence de coopération internationale allemande pour le développement, la GIZ, à évaluer l'amélioration de niveau de vie apportée par ces solutions. Un acteur privé comme Total ne saurait avancer sur ce sujet seul.

Enfin, la sensibilisation des populations aux solutions solaires est menée avec les autorités publiques notamment.

Un modèle à consolider

Ce *social business* répond à l'objectif du Groupe d'avoir un impact sociétal, économique et environnemental positif, mais aussi d'assurer une rentabilité économique à tous les acteurs de la chaîne, gage d'une activité pérenne. Il demande de s'entourer de partenaires pour résoudre des problématiques complexes : entreprises, agences d'aide au développement, acteurs publics, etc. Nous sommes convaincus que seule une approche économique viable peut permettre de résoudre la question énergétique à grande échelle, au-delà des petites initiatives locales.

Le modèle économique du programme s'étend sur tous les maillons de la chaîne, à commencer par le *sourcing* et la conception des produits, jusqu'à l'optimisation du circuit d'approvisionnement et la distribution jusqu'au dernier kilomètre. À cela doit s'ajouter un effort de pédagogie, sachant qu'il n'est pas toujours aisé de faire comprendre au sein de nos entreprises que des lampes de ce type ne sont pas un gadget mais qu'elles apporteront six heures de vie supplémentaire chaque jour à un foyer. Il faut également trouver des solutions de financement efficaces, à l'image du programme Pamiga de Schneider Electric. Total travaille pour sa part au Niger ou encore au Kenya avec des associations de microfinance voire des associations informelles appuyées sur des entreprises, des groupements de femmes, des ONG ou des coopératives. Reconnaissons que pour une entreprise aussi structurée que Total, il faut du temps pour apprendre à travailler avec de tels acteurs, qui ont souvent une approche différente de la sienne.

La principale difficulté que nous rencontrons ne tient pas à la demande, mais à l'offre. Depuis quatre ans, Total travaille avec cinq à six fournisseurs solides et a vendu 500 000 lampes depuis le début du programme, sachant qu'une lampe touche en moyenne un foyer de cinq personnes. Nous envisageons de distribuer un million de lampes à l'horizon de 2015. De fait, le principal enjeu réside dans l'offre de produits de qualité. Les entreprises pourront-elles, en nombre suffisant, investir ce marché et inventer des solutions techniques adaptées aux populations visées ?

Je suis optimiste quant aux solutions que l'on voit poindre dans ces marchés. À titre d'exemple, les techniques de paiement par mobile disponibles au Kenya sont très en avance sur ce que nous connaissons en Europe.

Des difficultés demeurent néanmoins. Le principal risque réside dans les campagnes de don massives portant sur des solutions d'il y a cinquante ans, déconnectées de la réalité et qui mettent à bas des écosystèmes. Pour éviter cet écueil, nous devons établir des passerelles entre les organisations bilatérales et multilatérales et les entreprises privées, afin d'élaborer les réponses les plus adaptées aux différents contextes. Les barrières douanières constituent un autre frein non négligeable. Au Nigeria par exemple, les solutions solaires sont taxées à 50 % à l'importation. Enfin, dans la mesure où ces chaînes de distribution demandent une importante main-d'œuvre, la formation de jeunes professionnels reste un enjeu de taille.

Orange, le mobile comme facteur de développement

Fabrice ANDRÉ : Il peut sembler paradoxal que malgré un accès difficile des populations à l'énergie, l'Afrique affiche un tel taux d'équipement en téléphones portables. C'est la preuve que le besoin en communication est prédominant. Dans les arbitrages économiques quotidiens, un consommateur est souvent conduit à privilégier un appel téléphonique par rapport à d'autres dépenses courantes.

Le taux d'équipement en téléphones portables dépasse 100 % en Afrique du Nord mais n'atteint que 20 % en République démocratique du Congo par exemple. Au Mali, il est supérieur à 55 %. Les Africains achètent des terminaux chinois assez peu onéreux, de l'ordre de 10 dollars. Orange y vend des smartphones à 50 dollars. Les communications sont en outre assez peu chères. Au Mali, nous réalisons un chiffre d'affaires moyen d'environ 2 dollars par client et par mois. C'est aussi le montant que consacrent les Maliens chaque mois à la recharge de leur téléphone mobile.

Orange est présent dans une vingtaine de pays d'Afrique et du Moyen-Orient, où il comptabilise 100 millions de clients pour un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros. Il investit dans cette zone près d'un milliard d'euros tous les ans. Au Mali, avec 6 millions de clients et 60 % de parts de marché, la filiale d'Orange réalise 300 millions d'euros de chiffre d'affaires – lequel représente à lui seul 4 % du PIB du pays et jusqu'à 10 % de la croissance annuelle. Orange est le troisième contributeur du pays en fiscalité.

Notre métier en Afrique est proche de la grande distribution : les clients achètent une recharge pour une communication sur le réseau auquel ils ont accès à un instant donné.

Les télécommunications au cœur de l'économie

La téléphonie mobile contribue au développement des pays africains, et plus encore à son accélération. Elle leur permet de s'affranchir d'étapes qu'ont dû suivre les pays développés, et d'adopter plus rapidement des solutions innovantes. En effet, les gouvernements qui ont peu de moyens cherchent à résoudre leurs besoins de la façon la plus efficace possible. En Inde par exemple, la carte d'identité est désormais dématérialisée et liée à la carte SIM. Cela évite des coûts administratifs importants.

En outre, il existe un lien manifeste entre le développement du mobile et la création de richesse. Il a été démontré qu'une augmentation de 10 % de la couverture d'un pays avait un impact de 0,8 % sur son PIB. Il apparaît aussi que la présence d'opérateurs de télécommunication dans un pays favorise l'émergence d'une classe moyenne, qui trouve un emploi soit auprès de ces entreprises, soit dans leur écosystème. La filiale malienne emploie 450 personnes, mais génère 40 000 emplois indirects, notamment de distribution.

Pour Orange, la période d'incertitude pendant laquelle le Mali a été scindé en deux n'a pas entraîné de réduction de chiffre d'affaires. Les antennes situées dans le nord du pays ont continué à fonctionner. Certes, nous ne pouvions plus y envoyer d'équipes pour les recharger

en fuel, mais d'autres s'en sont chargés sans que nous le demandions... Cela prouve combien l'activité de téléphonie mobile est essentielle sur ce continent. Le seul problème est survenu lors de l'arrivée de la première troupe française, causant la destruction des antennes dans le Nord...

Orange est perçu comme une grande marque européenne, ce qui comporte le risque de se voir reprocher de faire du profit en Afrique pour rapatrier les gains en Europe. C'est pourquoi nous avons voulu mettre en œuvre une démarche responsable, appelée Orange pour le développement, et assurer que nous serions présents dans les pays africains pour longtemps. Cette initiative repose sur un principe fondamental : entretenir un dialogue régulier avec les parties prenantes. Notre directeur général et son équipe rencontrent des représentants de gouvernements, d'ONG, de consommateurs, d'employés ou encore de fournisseurs pour comprendre leurs attentes vis-à-vis d'Orange. Il s'agit ensuite d'identifier les domaines dans lesquels il est attendu un investissement d'Orange et pouvant représenter un marché à moyen terme pour l'entreprise. Dans tous les pays, des invariants en ressortent : améliorer la santé, l'éducation et le fonctionnement du secteur agricole grâce aux technologies de l'information.

Une innovation de service débridée

Cette démarche conduit Orange à travailler sur trois leviers. Son cœur de métier tout d'abord, c'est-à-dire la couverture du réseau, en particulier dans les zones rurales. C'est pourtant dans ces espaces que la couverture est la plus coûteuse et la moins profitable. Il faut donc être innovant, par exemple en partageant des réseaux avec des concurrents. Il est également pertinent de confier à des entrepreneurs locaux situés dans un village le soin d'installer une antenne couvrant 20 à 35 kilomètres. Ces entrepreneurs acquièrent ces dispositifs pour une centaine de dollars, souvent par le biais d'un microprêt, et revendent ensuite les communications téléphoniques.

Par ailleurs, Orange construit des services contribuant à l'accélération du développement des pays. Dans la santé par exemple, il s'agit de fournir de l'information médicale par SMS, de répondre à des questions par téléphone ou d'assurer le suivi de femmes enceintes. Ceci permet de réduire significativement le taux de mortalité des futures mères pendant la grossesse et des enfants à naître. Les gouvernements sont prêts à y participer, d'autant qu'ils reçoivent des financements d'ONG pour ce type de dispositif.

Nous investiguons depuis peu le domaine de l'agriculture, en particulier au Mali. Les technologies mobiles peuvent en effet permettre aux agriculteurs d'accroître leur productivité. Outre des informations sur les bonnes façons de faire, ils ont accès aux prix pratiqués dans les marchés environnants pour juger s'il est opportun de récolter et, le cas échéant, savoir vers quel marché se tourner. Nous collaborons en cela avec des chambres d'agriculture. Corollaire non négligeable, ces services incitent les agriculteurs à s'équiper de mobiles et suscitent un attachement à la marque Orange, la première à les fournir.

Le dernier levier de la dynamique, Orange pour le développement, réside dans les projets d'incubation et de soutien de jeunes entreprises. L'esprit entrepreneurial africain est très poussé et doté d'une capacité d'adaptation étonnante, ce qui donne lieu à des innovations simplifiant grandement la vie quotidienne. C'est une démarche durable : un incubateur n'est pas profitable immédiatement mais après deux ou trois ans, grâce aux loyers qu'il perçoit des entreprises.

Telles sont les pistes grâce auxquelles Orange contribue à accélérer le développement des pays africains, ce qui ne peut être que favorable à son propre chiffre d'affaires. L'Afrique est d'ailleurs la seule zone du monde où le chiffre d'affaires du Groupe augmente, alors que la concurrence y est vive.

Des freins énergétiques, humains et douaniers

L'accès à l'énergie constitue la principale difficulté que rencontre cette dynamique. Au Mali, 20 % des antennes Orange sont desservies par des systèmes solaires. Malheureusement, cette solution ne fonctionne pas partout.

À cela s'ajoutent des problèmes de formation, notamment pour les postes de techniciens supérieurs. Les dirigeants des filiales d'Orange sont en général africains, mais ont le plus souvent été formés en Europe. Il importe que se développent en Afrique des cursus universitaires dans le domaine des télécommunications et du marketing.

Nous avons également besoin d'environnements plus sûrs. En Centrafrique, un quart du réseau ne fonctionne pas actuellement, sans qu'il soit possible de le rétablir ni de mettre du fuel dans les antennes, pour des raisons d'insécurité. Mentionnons aussi le problème de la corruption, envers laquelle Orange ne saurait consentir la moindre indulgence.

Pour ce qui est du Mali plus particulièrement, l'enclavement du pays constitue un obstacle. Nous ne pouvons pas, comme dans les pays côtiers, tirer parti de câbles sous-marins offrant un très fort débit à très bas coût. Il nous faut déployer des infrastructures terrestres. Certes, c'est le cœur de métier d'Orange. Toutefois, des contraintes de régulation font que chaque pays africain est autonome et qu'un opérateur historique freine souvent les démarches des concurrents.

Enfin, les tarifs douaniers sont considérables. Alors que la taxation moyenne des revenus des opérateurs mobiles dans le monde est de 20 % en moyenne, elle est plutôt de l'ordre de 30 % à 40 % en Afrique.

Favoriser l'accès des entreprises au marché malien

Julien AYME : Le cabinet de conseil Gefyra a affecté depuis août 2013 un collaborateur à Bamako. Hébergé au sein de l'ambassade de France, il appuie les efforts du conseiller économique, en lien avec Ubifrance, pour contribuer à ce que la reconstruction du Mali et les financements multilatéraux qui l'accompagnent soient l'occasion pour les entreprises françaises de renforcer leur présence et leur coopération dans le pays, ceci pouvant se traduire par des investissements, de la formation ou encore des transferts de savoir-faire.

Par ce dispositif innovant, nous nous attachons à dispenser de l'information sur l'accès au marché malien. L'initiative s'inspire de l'expérience haïtienne dans laquelle, alors que la communauté internationale s'était fortement mobilisée et que de nombreux programmes de reconstruction étaient élaborés, les entreprises manquaient de visibilité dans le maquis des financements disponibles. Au Mali, nous entendons les aider à se positionner sur ce type de contrats.

Du point de vue des financements internationaux, nous procédons à une analyse des projets en préparation, des montants associés et de leur calendrier. Ces informations sont portées à la connaissance d'entreprises, d'associations ou d'autres acteurs français ayant vocation à agir dans ce contexte. À titre d'illustration, outre les financements du PRED, l'opération de maintien de la paix des Nations unies est appelée à dépenser chaque année 300 millions de dollars en achats divers, dont les deux tiers devraient être effectués dans le pays même. Voilà le type de manne que la période actuelle apporte au Mali.

Un second axe d'analyse consiste à identifier les acteurs impliqués dans ces différents projets. Un grand nombre de bailleurs de fonds sont présents au chevet du Mali, dont les entreprises doivent comprendre les priorités, les modes de fonctionnement et les programmes. Nous avons recensé plus de 1 300 personnes morales ou physiques internationales et nationales, publiques et privées, impliquées dans le déboursement des financements.

Le cabinet propose donc de la veille et des analyses sectorielles (notamment sur l'eau et l'agriculture), et organise des visites d'entrepreneurs français à Bamako. Début janvier 2014, quatorze entreprises françaises de l'Association pour le développement des échanges internationaux de produits et techniques agroalimentaires (Adepta) ont ainsi travaillé sur des problématiques d'élevage, mais aussi sur un projet de plantations sucrières qui pourrait représenter plusieurs centaines de millions de dollars et plusieurs dizaines de milliers d'emplois. Ce sont autant de projets lourds et structurants dont nous nous efforçons d'être un catalyseur, en bonne intelligence avec les acteurs publics.

Pour finir, il est important de souligner combien le renforcement des capacités de la partie publique malienne est important pour les entreprises, et ceci dans un cadre décentralisé. Les entreprises ont besoin d'interlocuteurs et de structures solides, au plus près du terrain. Autre enjeu essentiel, celui de la formation de collaborateurs. Les entreprises qui souhaitent accroître leur activité au Mali peinent à y trouver des salariés formés. Il est dommage de devoir leur conseiller de prospecter dans les autres pays de la sous-région pour recruter leurs cadres. Le *e-learning* pourrait constituer une solution, parmi d'autres, à ce problème.

PREMIER DÉBAT

Les entreprises françaises, absentes du Mali ?

Michel Berry : *N'avez-vous pas le sentiment que les entreprises françaises sont insuffisamment intéressées par le Mali ?*

Julien Ayme : C'est en effet regrettable, d'autant que des concurrents étrangers, marocains et turcs notamment, se tournent plus massivement vers le marché malien. Nous souhaiterions que les entreprises françaises soient davantage mobilisées.

Un intervenant : *Les médias ne cessent d'annoncer que la Chine envahit l'Afrique. Comment expliquer qu'il n'y en ait eu aucun écho dans les présentations qui viennent d'être faites ?*

Emmanuel Léger : Les Chinois sont présents en Afrique depuis cinquante ou soixante ans. Aujourd'hui, les nouveaux arrivants sur le continent sont la Corée, le Maroc, la Thaïlande ou la Turquie.

Jérôme Douat : La Chine ne représente pas nécessairement une solution gagnante pour les pays africains. En Éthiopie, Vergnet a installé un parc éolien de 120 mégawatts dans le Tigré. Parallèlement, le gouvernement éthiopien a investi dans un parc réalisé par la Chine à Adama, qui est partiellement en service mais rencontre des problèmes techniques. De fait, pour les Éthiopiens, la référence est la qualité française. Dans le domaine des réseaux électriques, il nous est arrivé de remporter un marché en proposant un meilleur prix que le concurrent chinois. Au-delà de la fourniture d'équipements, les Chinois sont peu performants lorsqu'il s'agit de concevoir des projets comportant une part de services.

Int. : *Sur le terrain, nous constatons le plus souvent la frilosité des entreprises françaises. Maroc Telecom, qui était un grand organisme dépendant d'un opérateur français et qui avait l'ambition de développer des systèmes de télécommunications en Afrique subsaharienne, a été vendu à une entreprise turque. Cela traduit une méconnaissance par de nombreuses entreprises françaises du potentiel que représente l'Afrique.*

Créer un écosystème industriel

Int. : *Les lampes que commercialisent Schneider Electric et Total ne pourraient-elles pas être produites en Afrique ?*

Int. (Schneider Electric) : C'est une idée séduisante en théorie, mais difficilement envisageable aujourd'hui. Le principal obstacle au quotidien est l'importation. Chaque conteneur envoyé en Afrique est une aventure de deux à trois mois – et nous en avons envoyé 99 en 2013 ! Nous pourrions éventuellement réfléchir à des solutions d'assemblage local, mais cela demanderait de résoudre les problèmes de douane et d'importation. En outre, quand en Chine un fabricant de LED n'est pas en mesure de livrer à temps une usine d'assemblage, de nombreux concurrents situés à proximité peuvent fournir un composant similaire. C'est donc l'ensemble d'un écosystème industriel qu'il faut construire dans les pays africains.

Int. : *La question de l'accès à l'électricité ne concerne pas seulement les ménages. L'Afrique perd environ 30 % de sa production agricole parce qu'elle ne dispose pas de capacités de stockage. Pour des pays qui ne sont pas en autosuffisance alimentaire, c'est un problème grave. Pour y répondre, des projets portent sur la gazéification de la biomasse issue des productions agricoles. Au Mali, les deux biomasses importantes sont le riz et le coton. Une production de 300 000 tonnes de coton permet d'utiliser une quantité au moins équivalente de biomasse pour produire de l'énergie.*

Malheureusement, l'opérateur national énergétique n'est pas étranger à toute corruption. En revanche, il est possible de travailler directement avec des industriels, du coton notamment, pour favoriser leur accès à l'énergie. Cela ne peut que contribuer au développement d'une industrie locale. Car malgré l'importante production de coton malienne, on ne trouve aucune filature en état de marche dans le pays. Le coton représente certainement la plus importante richesse du pays après l'agriculture, mais il n'y existe pas d'industrie de transformation. Ce sont les Chinois qui achètent une grande partie du coton malien. Le Maroc en aurait pourtant besoin pour son industrie textile, mais le lien ne s'est pas encore tissé. Il y a là des pistes de coopération à mettre en place, tant le potentiel est considérable.

Int. : *Les produits solaires sont très intéressants si l'on parvient à mettre en place des réseaux dispersés. Mais on sait aussi que les petits centres urbains, de 5 000 à 40 000 voire 50 000 habitants, ne seront pas électrifiés par des interconnexions avant très longtemps. Il existe certes des expériences de services décentralisés dans le cadre de contrats public-privé avec l'État malien, qui donnent d'assez bons résultats. Cela reste toutefois insuffisant et, surtout, vise uniquement les besoins domestiques. Or, l'enjeu de ces centres secondaires encore non électrifiés est le développement économique. À cela, je ne vois pas de réponse satisfaisante. Des approches de développement local sont à mettre en œuvre, conjuguant des questions techniques et institutionnelles. Le Mali a la chance de compter une Agence nationale de l'énergie rurale. Elle doit être consolidée et renforcée, dans le but notamment de soutenir le développement économique.*

Ne pas oublier les PME ni l'informel

Int. : *Je ne doute pas de l'importance que revêt l'agriculture dans les pays africains et au Mali. Toutefois, en Afrique comme en Europe, 80 % du tissu économique, créateur d'emploi et de formation professionnelle, réside dans les petites et moyennes entreprises. Le secteur de l'entreprise artisanale est conséquent et peut apporter des réponses au problème des jeunes notamment. Il faut lui donner toute son importance.*

Or, les PME souffrent elles aussi d'une carence d'électricité. Elles ont grand besoin de solutions énergétiques pour la production, mais aussi d'innovations organisationnelles et sociales pour accéder à des marchés porteurs, notamment publics.

Parallèlement aux ONG, des corps intermédiaires locaux, tels les chambres des métiers et les organisations professionnelles, peuvent apporter des services d'appui à la petite entreprise et rendre durables les efforts de coopération. L'Assemblée permanente des chambres des métiers de France a par exemple noué des partenariats à Segou, Mopti et Sikasso. C'est peut-être le niveau le plus pertinent pour accompagner les petites entreprises.

Pierre Duquesne : *La conférence des donateurs n'a pas négligé les PME ni les artisans. Une réunion de préparation s'est d'ailleurs tenue à Bamako avec des représentants de toutes les formes d'entreprises maliennes, via le Conseil national du patronat du Mali.*

Int. : *L'économie informelle, souvent menée par les femmes en Afrique, peut servir de support pour lancer des initiatives très intéressantes. Il est dommage que les États et les institutions ne tirent pas davantage parti de ce secteur et examinent trop rarement les demandes qui en émanent.*

Réinventer l'aide au développement ?

Int. : *Comment agir pour réduire le degré de corruption et rendre les aides financières plus efficaces ?*

P. D. : Outre la résistance nécessaire des entreprises à la corruption, il doit exister des lois qui qualifient ces actes de répréhensibles et les appliquer. Pour ce qui concerne le Mali, le problème central réside dans le fonctionnement du système judiciaire. Il est par exemple difficile pour une entreprise d'obtenir par voie de justice le recouvrement d'une créance. Le fait que tout ce que dénonçait déjà le Bureau du vérificateur général malien puisse désormais se traduire par des actions en justice constitue une avancée considérable.

Quant aux institutions financières multilatérales, elles effectuent une surveillance opération par opération et sur un plan global.

Int. : *Dans un contexte de reconstruction, il paraît indispensable d'innover dans les montages financiers. Gardons-nous de reproduire l'expérience haïtienne où, sur 11 milliards de dollars engagés, seule une faible proportion était déboursée trois ans plus tard. Les institutions internationales n'ont pas favorisé la relève d'Haïti, comme en témoigne le documentaire de l'ancien ministre haïtien de la Culture, Raoul Peck, Assistance mortelle, qui dénonce le fossé entre les promesses et les réalisations.*

Il est temps d'opérer une révolution culturelle en matière de développement, comme y appelle Jeremy Rifkin lorsqu'il évoque la "troisième révolution industrielle". Les notions de bailleurs et d'aide relèvent du passé. La réflexion doit notamment inclure l'économie informelle, les réseaux de femmes, les jeunes ou encore les PME.

P. D. : En Haïti, hors annulation de dette, 5,5 milliards de dollars avaient été promis pour trois ans le 31 mars 2010 à la conférence des donateurs ; et sur les 10 milliards promis pour dix ans, 55 % des 5,5 milliards ont été effectivement déboursés.

Lorsqu'un pays est soumis à l'attention positive de la communauté internationale, à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit, il dispose d'une fenêtre d'opportunité pour agir, avant que l'attention ne se déporte ailleurs. Il doit s'efforcer, en dix-huit mois à deux ans au maximum, d'entrer dans un processus vertueux grâce auquel les réformes appelleront les aides et les investissements privés, lesquels susciteront à leur tour des réformes. Or, en Haïti, le premier tour des élections en octobre 2010 était truqué, et le deuxième tour n'est survenu qu'en avril 2011. Depuis, les élections au parlement n'ont pas pu se tenir. Ceci n'est pas imputable à la communauté internationale, laquelle n'est toutefois pas exempte de tout reproche.

Comme beaucoup l'ont déjà souligné, il est nécessaire de miser sur l'investissement privé. Ceci, notamment parce que les ressources d'aide publique au développement stagnent dans le monde. Or, cette aide est elle-même, en quelque sorte, un marché compétitif. Si un pays ne saisit pas une occasion d'en bénéficier, il risque de la manquer pour longtemps. Le Mali se trouve encore dans une fenêtre d'opportunité. Mais si, avant la fin de l'année 2014, la décentralisation ou d'autres sujets n'ont pas avancé, les bailleurs pourraient malheureusement s'en désintéresser.

Claude Periou : L'AFD, plus particulièrement sa filiale chargée du financement du secteur privé, Proparco (Société de promotion et de participation pour la coopération économique), a réalisé en 2013 plus de la moitié de son activité en Afrique. Nous sommes largement intervenus, ces dernières années, dans l'Afrique anglophone. L'économie y est très dynamique et offre des potentialités importantes, ce qui crée un climat d'affaires propice à la prise de risque.

Les entreprises françaises sont parfois en retrait, en comparaison avec leurs homologues allemandes notamment. À titre d'illustration, lors de la visite du président de la République, François Hollande, au Nigeria en février 2014, il n'était accompagné que par quelque 25 entreprises, pour un pays de 160 millions d'habitants.

Nous assistons actuellement au développement de la Côte d'Ivoire. En Afrique de l'Ouest et dans la zone francophone en particulier, ce pays a apporté un souffle. Nous y avons repris nos activités sur un rythme soutenu après les événements qu'il a traversés. En Afrique centrale, la situation est plus difficile. C'est par exemple le cas au Cameroun, où les

investissements sont faibles. Nous devons y chercher activement des partenaires pour mener des opérations, même si nous sommes prêts à prendre des risques, contrairement au reproche qui est parfois fait à l'AFD. Au Mali, nous éprouvons de grandes difficultés à identifier des projets de taille "bancable", c'est-à-dire adaptés à des institutions financières comme la nôtre. Dans cette période de transition, il convient d'agir à différents niveaux, et tout d'abord sur le secteur privé. Or, il n'est pas aisé d'y identifier des opérateurs, et ceux que nous repérons se portent généralement bien. En effet, les banques ont connu une bonne année 2013 au Mali. En revanche, nous sommes confrontés à une faible capacité des acteurs locaux à monter et à structurer de nouveaux projets, comme nous en faisons l'expérience dans l'hôtellerie.

À cet égard, le débat sur l'innovation prend tout son sens. Avant d'en arriver au stade du financement, où d'importants acteurs comme Proparco, la Société financière internationale (SFI) ou d'autres institutions similaires pourront intervenir, il faudra renforcer le pilier de l'innovation. L'innovation dans les modèles, tout d'abord. L'AFD prend ainsi part aux débats consécutifs au sommet France-Afrique et à la réflexion en cours sur l'économie sociale et solidaire. Nous avons à cœur de soutenir ces initiatives pour que naissent des projets et des entreprises. L'innovation dans les produits, ensuite : peut-être est-ce dans le domaine des garanties qu'il faut trouver des solutions, de même que dans des appuis d'assistance technique à des programmes de formation. Ces innovations sont des étapes préalables, avant que des institutions comme Proparco puissent financer des opérations de taille plus importante.

Ceci montre, enfin, que l'Afrique n'est pas uniforme mais plurielle.

Les jeunes et la formation

Int. : *Quelles possibilités s'offrent aux jeunes qui n'ont pas eu la chance d'entrer dans la filière classique de formation ?*

Ousmane Sy : Ces jeunes n'ont guère de perspective. Il y a quelques années encore, ils trouvaient à s'occuper dans le monde rural. C'est de moins en moins le cas. Je suis frappé, lorsque je me déplace au Mali, de voir à certaines saisons, sur le bord des routes, des grappes de jeunes filles ou garçons armés de leur seul baluchon, qui gagnent la ville en espérant pouvoir y faire quelque commerce : vendre des fripes ou des cartes téléphoniques. Il faut savoir que 97 % de la dépense publique est réalisée dans les administrations centrales. Or jusqu'à présent, c'est la dépense publique qui crée des opportunités de travail pour les entreprises. On comprend alors que ces jeunes ne trouvent pas d'emploi dans les campagnes.

Int. : *Le Mali a un niveau d'éducation assez catastrophique et n'a malheureusement pas de formation professionnelle à proposer aux jeunes dans des voies alternatives. C'est un réel manque.*

P. D. : La France lance actuellement avec des IUT et des collectivités locales, dans le cadre du dispositif France Université Numérique (FUN), un programme de formation professionnelle par enseignement en ligne, y compris dans le nord du Mali. Espérons que cela contribue à changer la donne.

Michel Berry : *Un double portrait nous est dépeint, celui d'une Afrique tragique où les jeunes sont désœuvrés, et celui d'une Afrique industrielle, entrepreneuriale et dynamique. Comment ces deux faces se raccordent-elles ?*

O. S. : Ces deux Afrique cohabitent. Malheureusement, la jeunesse qui a des idées et veut innover ne trouve pas de répondant financier ni institutionnel. Nous espérons qu'avec la décentralisation, elle aura au moins des interlocuteurs parmi les institutions. Jusqu'à présent, l'Administration centrale désignait pudiquement ces jeunes comme le "secteur informel". Mais il n'est informel que par rapport aux administrations centrales. Au niveau local, il n'a plus rien d'informel !

À la suite de la conférence des donateurs, il est désormais imposé au Mali de dépenser 30 % des ressources publiques au niveau local, contre 3 % aujourd'hui. C'est une véritable révolution. C'est grâce à de telles mesures volontaristes que l'on donnera sa juste place à la jeunesse d'Afrique qui désire innover.

P. D. : Plus précisément, le gouvernement de transition a proposé que les ressources destinées aux collectivités locales passent de 3 % à 30 % du budget total. Cette proposition a été validée par la communauté internationale et confirmée par l'actuel gouvernement.

AUTRES EXPÉRIENCES INTERNATIONALES

Importer des modèles d'entreprise innovants

Olivier KAYSER : Le cabinet de conseil Hystra accompagne des acteurs privés et publics dans l'élaboration de stratégies hybrides, à la frontière entre le monde des ONG et celui des entreprises.

Les solutions existent, adaptons-les

Au plan mondial, quels que soient les secteurs, une formidable vague d'innovations de marché portées par des entrepreneurs sociaux, des ONG, des petites ou des grandes entreprises a déferlé ces deux dernières décennies. Aujourd'hui, le défi est de faire sortir ces innovations de leur laboratoire pour entrer dans la grande usine de la globalisation. Les solutions existent et ont démontré qu'elles étaient opérantes, en tout cas à une certaine échelle, dans certains pays et à certains moments. Elles ont permis de résoudre des problèmes sociaux importants de façon pérenne. Faisons-les changer d'échelle.

Les acteurs de l'aide au développement et les investisseurs retiennent à juste titre l'hypothèse selon laquelle ce sont les entrepreneurs locaux qui connaissent le mieux les enjeux de leur pays. Rien ne dit toutefois que ceux-ci soient les plus à même d'inventer les meilleures solutions.

Les économies de tous les pays se ressemblent indéniablement : partout on trouve des pharmacies, des stations essence, des garages, des minoteries, etc. Ce n'est pas un hasard, mais le fruit de la reproduction de bonnes idées glanées ici et là. Or, dans le secteur des innovations de marché permettant de résoudre des questions sociales, la diffusion de l'innovation n'est pas suffisamment rapide. La microfinance, par exemple, est pratiquée depuis une trentaine d'années mais ne touche aujourd'hui que 15 % de son marché potentiel. En toute logique, cette innovation aurait dû se répandre promptement.

À travers le monde, des solutions sont néanmoins parvenues à changer d'échelle assez rapidement. Il en est ainsi du dispositif Fino lancé par la banque ICBC (Industrial and Commercial Bank of China) en Inde, interface intégrée à un simple boîtier qui permet aux habitants des villages d'accéder à des services bancaires et d'assurance. Pas moins de 75 millions de clients en ont bénéficié.

Autre exemple, la Grameen Shakti, filiale de la Grameen Bank, qui réalise un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars et s'avère rentable, a vendu 700 000 systèmes solaires domestiques au Bangladesh. Les achats de ces dispositifs sont financés via des prêts sur trois ans, et le technicien qui réalise la maintenance mensuelle est aussi chargé de collecter l'argent. Ce modèle ingénieux garantit la maintenance tout autant que le paiement, les deux parties étant dépendantes et en relation directe.

Évoquons également Patrimonio Hoy, initiative du fabricant de ciment mexicain Cemex qui a fait le constat que le marché des plus pauvres était extrêmement rentable — un sac de ciment se vendant quelque 150 dollars la tonne pour un coût de fabrication de l'ordre de 30 dollars. En outre, ces ventes ne sont absolument pas cycliques. Cemex s'est attaché à réduire le prix du ciment pour toucher un plus large marché. Il a aussi identifié que les populations pauvres de Mexico ne construisaient qu'au rythme de 2 mètres carrés par an, mais achetaient des matériaux par anticipation, dont une large part se dégradait ou se perdait avec le temps. Cemex a donc créé un système de financement, de service et d'assistance technique qui permet à ces habitants de réaliser leur projet en soixante-dix semaines. Ce business représente

aujourd'hui 50 millions de dollars et se trouve être le canal de distribution le plus rentable de l'entreprise. Il a permis à 350 000 familles mexicaines d'améliorer leur logement.

Nous pourrions multiplier les exemples : les kiosques à eau Naandi en Inde, les fours à biomasse Toyola au Cambodge vendus 12 dollars, ou encore l'aliment fortifié pour jeunes enfants Nutri'zaza développé à Madagascar par le Gret, ONG française, avec le soutien de Danone.

Un "aspirateur à idées"

On trouve une cinquantaine de telles expériences de par le monde. Comment accélérer la diffusion de ces innovations ? Il ne s'agit pas de les exporter en l'état, mais de les faire connaître dans différents pays afin d'y faire naître des idées et des innovations de la part des entrepreneurs locaux, au plus près du contexte de leur pays.

Cet "aspirateur à idées" doit reposer sur un écosystème local. Chambres de métiers, gouvernement, tissu associatif, ONG et entreprises internationales, secteur privé national... tous sont nécessaires pour que l'innovation se greffe sur le corps local, mais aucun ne détient la solution à lui seul.

Les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer dans cette dynamique, au regard des barrières douanières en particulier. Comment un gouvernement peut-il imposer des taxes de 50 % sur des produits d'éclairage solaire et subventionner parallèlement l'électrification rurale ? S'il décide d'appliquer un prix de l'électricité uniforme sur l'ensemble de son territoire, il rend impossible l'apparition de micro-utilities au niveau local.

Ajoutons que les programmes financés par des bailleurs de fonds ou des organisations philanthropiques représentent une concurrence déloyale qui tue le marché en distribuant gratuitement des lanternes solaires, des filtres ou des pompes à eau.

Il importe donc dans un premier temps de trouver un écosystème local qui soit capable de soutenir ces initiatives, et d'identifier les financeurs potentiels en s'assurant qu'ils s'accordent sur des critères d'acceptation et sur un processus commun pour faciliter ces projets. Dans un second temps, il convient de détecter des modèles ayant fait leurs preuves ailleurs et qui soient pertinents pour le pays considéré. Vient ensuite la phase d'identification d'entrepreneurs locaux intéressés par l'adoption de ces modèles. Il s'agit alors de leur proposer des sources d'inspiration, en se gardant de leur dicter ce qu'ils doivent faire. L'entrepreneur doit en effet assumer la responsabilité de son plan d'affaires. Il est souvent utile de le mettre en relation avec des partenaires possibles (autres entrepreneurs, institutions de microfinance, grandes entreprises) et de lui offrir une assistance technique dans le montage financier. Alors peuvent être lancés des pilotes.

Ce système dynamique permet d'améliorer un processus qui serait intervenu quoi qu'il en soit, en particulier en Afrique où l'énergie entrepreneuriale et les soutiens financiers sont forts. Il permet cependant d'éviter une perte d'énergie et de consolider les projets en amont. L'on peut de surcroît prédire qu'une fois la démarche amorcée, et après l'apparition des premiers succès, le système se pérennisera de lui-même.

Perspectives maliennes de l'AFD

Claude PERIOU : La dynamique de l'AFD dans la région du Mali plonge ses racines dans l'histoire de l'agence et se trouve renouvelée dans son plan d'orientation stratégique. Elle sera très probablement confirmée par la future loi sur le développement qui est en cours de préparation par le gouvernement. Cette approche confirme le rôle central de cette partie du monde, tant du point de vue de l'outil public qu'est l'AFD que de l'outil privé qu'est Proparco. Cela justifie que nous consacrons à cette région des moyens dédiés.

L'aide publique française est certes contrainte par le contexte budgétaire actuel. Toutefois, une partie de ces dons est affectée en priorité à la région de l'arc sahélien dans le but d'apporter des ressources publiques suffisantes pour susciter un amorçage.

La principale difficulté qui se présente, lorsqu'on finance le secteur privé, consiste à trouver des opérateurs d'une ampleur suffisante et qui aient un projet. Proparco ne saurait envisager une opération en deçà de 3 à 5 millions d'euros. Il existe un marché pour cela au Mali, où le système bancaire est sain. Encore doit-il le rester, ce qui demande de l'accompagner, de renforcer ses fonds propres et de l'aider à prendre davantage de risques auprès de bénéficiaires de plus petite taille, ce que fait Proparco avec un outil de garantie spécifique.

Il est important pour des institutions comme l'AFD d'identifier les bons intermédiaires. Nous ne sommes pas en mesure de toucher les petits entrepreneurs qui ont besoin de développer un projet. Nous pouvons en revanche nous intéresser au financement de grands projets d'énergie électrique par exemple, sous réserve d'avoir des contrats d'achats énergétiques sécurisés et une gouvernance adaptée. Du reste, ces grands projets sont nécessaires à l'émergence d'initiatives plus localisées. Pour contribuer à soutenir ces dernières, l'AFD doit trouver les interlocuteurs adaptés — exercice qui n'est pas sans présenter de difficulté. Il peut s'agir d'institutions de microfinance, auprès desquelles l'AFD s'engage depuis de nombreuses années, quoique de façon moindre dans cette région du monde. Son action mérite d'être renforcée à cet égard. Un autre levier réside dans les grandes entreprises, y compris françaises, avec lesquelles nous nous attachons à élaborer des solutions innovantes. Je crois aussi beaucoup à l'émergence locale de tissus d'entrepreneurs qu'il faut aider à se structurer, et auprès desquels nous pourrions prendre des risques.

La question centrale qui se pose aux institutions financières est de déterminer qui prend le risque : l'entrepreneur (qui ne peut garantir le risque qu'il encourt), le prêteur (qui ne peut envisager de perdre de l'argent) ou l'investisseur (qui attend un retour sur investissement) ? C'est là un champ de réflexion et d'innovation qu'il convient d'explorer. Peut-être pourrait-on envisager une allocation des ressources publiques, si tant est qu'il en reste, ainsi que des mécanismes de garantie et de mutualisation des risques via un réseau d'entreprises. La question du risque me paraît fondamentale, davantage que celle du niveau des ressources.

Bel exemple en la matière, l'entreprise rouennaise Nutricepts, l'un des leaders mondiaux de la production de doses alimentaires pour le Programme alimentaire mondial, a commencé à essaimer au Burkina Faso et au Tchad en montant des opérations avec des partenaires locaux, producteurs d'arachide. Tel est le type de projet que nous souhaiterions accompagner, qui réunit un transfert de savoir-faire, le partage du risque de l'investissement avec un entrepreneur local et la transformation de produits agricoles locaux – en l'occurrence l'arachide, mais pourquoi pas, dans d'autres cas, le coton.

Au total, nous nous efforçons de nous départir des schémas traditionnels propres au monde de la banque pour explorer des solutions innovantes, dont j'espère qu'elles profiteront au Mali.

DEUXIÈME DÉBAT

Jérôme Douat : L'un des problèmes auxquels nous faisons face est la perception du coût global d'une opération. Un jeu complexe s'opère entre le montant de l'investissement et le coût de fonctionnement d'une installation, énergétique par exemple. La difficulté tient au fait que tous les intervenants n'appréhendent pas l'opération avec la même fenêtre de tir. L'AFD est prête à étudier des projets sur la longue durée. Mais un industriel ou un entrepreneur le fera sur un temps assez court (deux à trois ans), tandis qu'un individu se concentrera sur le présent. Plus on se rapprochera de la population, plus on étudiera les projets à brève échéance. À cet égard, le coût de l'investissement peut tuer le bénéfice de l'opération. À titre d'exemple, les pompes de Vergnet sont plus chères que les pompes indiennes, mais elles sont toujours opérantes vingt ans plus tard, et recourent de surcroît à de la main-d'œuvre locale pour leur maintenance.

Pierre Calame : Les bailleurs de fonds doivent avoir le courage d'adresser directement 30 % des ressources au niveau local, sans quoi la volonté de décentralisation en restera au stade du discours. L'AFD est directement concernée par ce sujet. Tant que l'aide internationale est versée à l'échelon central, elle offre un levier majeur à un État possiblement prédateur. À ce titre, elle peut constituer une malédiction, de même nature que le pétrole et la drogue ! Nous ne résoudrons rien tant que la rente ne sera pas décentralisée. Il en va de la moralité publique des bailleurs de fonds.

Pour ce qui est de "l'aspirateur à innovations" évoqué par Olivier Kayser, je suis fasciné par la capacité qu'ont les Chinois à aller chercher partout ailleurs dans le monde des solutions dont ils ne doutent pas qu'ils pourront les siniser. Nous devons permettre aux Maliens d'être exposés à ces innovations.

Quant au problème de l'ingénierie financière, nous devons œuvrer ensemble à ce que se mette en place un fonds local dans lequel ce soient in fine les petits entrepreneurs qui prennent le risque. Pour le moment, nous en restons à une situation où les entrepreneurs nationaux font de l'import-export. On trouve certes quelques entrepreneurs industriels dans l'agroalimentaire, mais à petite échelle. La microfinance n'est pas suffisante pour répondre à cette question d'ingénierie financière. Il faut donc travailler sur l'échelle intermédiaire, celle des projets de 100 000 ou 200 000 euros. Peut-être la Proparco pourrait-elle monter un dispositif de cette nature, dans le cadre d'un fonds local et avec les banques maliennes.

Les témoignages d'entreprises ont montré combien il était indispensable de réunir des partenaires complémentaires. Pourrions-nous tenter d'imaginer autour de l'énergie un écosystème industriel à cheval entre ce qui peut se produire dans des pays à fort coût de main-d'œuvre et dans des pays comme le Mali, en jouant sur des effets d'apprentissage au niveau local ? Ne pourrions-nous pas expérimenter le scénario d'un système autonome énergétique dans une ville moyenne comme Ségou ou Mopti ?

Enfin, comment faire face à la concurrence de produits de mauvaise qualité vendus massivement en Afrique ? Le public est de plus en plus sensible à la notion de filière durable. Pourrions-nous mettre en valeur des filières durables agroalimentaires et énergétiques ? Pourrions-nous le faire, de surcroît, en termes d'économie de fonctionnalité, c'est-à-dire en substituant des services à des produits ? Ces filières serviraient de base aux partenariats de demain. Les Chinois eux-mêmes sont conscients que, dans vingt ans, le commerce international sera nécessairement organisé autour de filières durables. Ils s'y préparent. L'Afrique occidentale et l'Europe peuvent être pilotes dans l'agroalimentaire et l'énergie, pour, en quelque sorte plonger ensemble dans le XXI^e siècle.