

**Document d'action du Fonds fiduciaire de l'UE**

Intitulé	Référence: T05-EUTF-SAH-REG-11 IPDEV2: Soutenir les entrepreneurs et les petites PME en Afrique de l'Ouest
Zone bénéficiaire de l'action / localisation	Régional: Burkina Faso, Cameroun, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Côte d'Ivoire et Ghana
Montants concernés	Coût total estimé: 66 530 000 EUR Montant total provenant du Fonds fiduciaire: 15 800 000 EUR Capital d'IPDEV2: 20 460 000 EUR Subvention: 7 150 000 EUR Investisseurs nationaux (hors IPDEV2): 23 120 000 EUR
Modalités de mise en œuvre	Gestion déléguée, Subvention, Assistance technique, Instrument financier (IF – Garantie) Partenaire de mise en œuvre: PROPARCO Subdélégué : IPDEV 2
Code CAD	32130 : Développement des Petites et moyennes entreprises (PME)
Priorité d'intervention du Plan d'Action de La Valette	2. Migration légale et mobilité
Indicateur(s) du Plan d'Action de La Valette	A11. Step up support to micro, small and medium sized enterprises (SME) in the formal and informal sector including through access to finance and micro-loans, training and incubation with particular focus on women, youth and rural populations.
Domaines d'intervention du Fonds fiduciaire	1. Développement économique et emploi
Objectif du Cadre opérationnel	Prévenir la migration irrégulière et les déplacements forcés et faciliter une meilleure gestion de la migration
Sous-objectif du Cadre opérationnel	Créer des perspectives économiques et d'emploi dans les régions présentant un fort potentiel migratoire pour prévenir la migration irrégulière et faciliter les retours
Durée de la mise en œuvre	108 mois
Bénéficiaires de l'action	Bénéficiaires : 8 fonds d'investissement locaux - 5 fonds déjà créés : Niger (Sinergi Niger), Burkina Faso (Sinergi Burkina), Sénégal (Teranga Sénégal), Côte d'Ivoire (Comoé Capital), Ghana (Wangara Capital) - 3 fonds à créer : Mali, Cameroun, Mauritanie <sup>1</sup> Bénéficiaires finaux : environ 50 TPME financées par chacun des fonds locaux

<sup>1</sup> Compte-tenu de l'étroitesse du marché mauritanien, il n'est pas exclu que la création d'un fonds local s'avère ne pas être la solution la plus pertinente. Dans un tel cas de figure, il serait proposé que le marché mauritanien soit suivi par l'équipe de gestion d'un autre fonds (par exemple, depuis le Sénégal).

## 1. RESUME DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS

Le financement des TPME en Afrique de l'Ouest est aujourd'hui peu structuré et insuffisamment pérenne.

Pour y répondre, le réseau IPDEV II y finance, via la création de fonds d'investissement dédiés à chaque pays les PME en démarrage et souvent informelles, créatrices d'emplois et de valeur ajoutée. Les activités d'IPDEV II ont démarré au Burkina Faso, Niger, Sénégal, Côte d'Ivoire et Ghana, et démarreront courant 2018 au Cameroun, au Mali et en Mauritanie.

Le projet vise à renforcer le financement et l'accompagnement des PME au travers d'un (i) mécanisme d'amorçage, (ii) de l'assistance technique, et (iii) d'une garantie couvrant une partie des pertes des véhicules locaux, qui permettra d'y catalyser l'investissement en fonds propres des investisseurs.

## 2. JUSTIFICATION ET CONTEXTE

### 2.1. Contexte sectoriel

125 millions d'Africains arriveront sur le marché du travail d'ici à 2020. Un nombre limité de grandes entreprises africaines sont en mesure de créer des emplois durables et de qualité. 84% de l'emploi en Afrique reste cependant assuré par un secteur informel à faible productivité et insuffisamment structuré pour absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail.

**Créer des emplois formels et générer un tissu économique de PME participant à la stabilité des pays.**

Les PME formelles, piliers de la création d'emplois dans les pays développés et émergents, sont trop peu nombreuses en Afrique. Or, ces entreprises formelles créent des emplois non seulement à rémunérations supérieures au secteur informel (de 50% à 60% supérieures d'après une étude réalisée au Ghana et en Tanzanie) mais aussi plus sécurisés, donnant accès à des formations, à la sécurité sociale, aux droits sociaux et au paiement d'un salaire régulier. En plus de son impact significatif sur les revenus, obtenir un emploi formel permet à une famille d'anticiper l'avenir, d'épargner et d'améliorer son accès au crédit, au logement et à l'éducation des enfants. L'accès à l'emploi formel est donc un facteur clé de sortie de la pauvreté.

Par ailleurs, les PME ont un impact profond en termes d'emplois, qualifiés ou non, à travers leurs fournisseurs et les débouchés qu'elles leur offrent, en particulier dans le monde agricole et rural, largement informel. Elles ont ainsi un effet de stabilisation sociale et politique durable. Le développement d'un segment de PME formelles et compétitives, capables de créer des emplois est essentiel pour une croissance inclusive et un développement durable en Afrique.

Enfin, le secteur privé peut jouer un rôle considérable dans des pays ou régions en situation de vulnérabilité, à la fois en termes de prévention et de sortie de crise. Il est un ferment de cohésion sociale et de création de richesses qui augmentent la résilience individuelle et systémique. L'appui aux initiatives économiques contribue également à rompre les effets d'hystérèses des crises et permet un retour plus rapide à l'état normal<sup>2</sup>.

**L'accès aux financements des jeunes PME est encore limité.**

L'investissement en fonds propres est encore très peu structuré en Afrique de l'Ouest, en particulier pour les petites PME. Il n'existe quasiment pas d'acteur proposant des investissements en fonds propres à des TPME. Plus de 40% d'entre elles citent ainsi l'accès au financement comme une contrainte majeure à leur croissance. Par ailleurs, il est également

---

<sup>2</sup> Extrait de *Résumé Et Boîte à outils, Appui au secteur privé dans les pays en contexte de vulnérabilité et de crises*, mission de consultance réalisée pour le Groupe AFD en 2016.

constaté un manque de compétences sur des enjeux de gestion basique d'entreprise et un déficit de gouvernance.

Dans les pays sahéliens, les autorités publiques cherchent à développer l'investissement privé en faveur des PME. En effet, le secteur des PME fait partie des priorités dans un grand nombre de stratégies gouvernementales (par exemple : Plan Sénégal émergent). Un cadre juridique a d'ailleurs été préparé au niveau de l'UEMOA afin d'encourager l'investissement en fonds propres dans les PME. Néanmoins les autorités publiques ne disposent pas, aujourd'hui, de levier effectif permettant d'attirer des investisseurs vers ce segment. Il est donc nécessaire que le secteur privé se mobilise directement pour financer les PME d'Afrique de l'Ouest ayant un potentiel de croissance.

C'est dans ce contexte que des fonds d'impact comme IPDEV2, du groupe Investisseurs et Partenaires (I&P), ont émergé.

### **3. ENSEIGNEMENTS ET COMPLEMENTARITE**

#### **3.1. Expérience de l'organisation et enseignements tirés**

Créé en 2002, I&P est un groupe de fonds d'investissement qui s'est fixé pour mission de contribuer au développement durable et à la stabilisation sociale du continent africain en finançant et conseillant les entrepreneurs, les porteurs de projets et les PME africains, à la recherche de performance économique, sociale et environnementale. Depuis sa création, I&P gère plusieurs fonds d'investissement entièrement dédiés au continent africain, pour environ 80 MEUR et, grâce à cette activité, a permis l'accompagnement d'environ 70 PME issues de tous les secteurs économiques, dans plus de 15 pays du continent africain. I&P a ainsi développé une expérience et une méthodologie d'investissement unique permettant d'identifier, d'accompagner et de financer des entrepreneurs en démarrage ou souhaitant faire croître leur activité. L'expérience I&P a permis de montrer que si l'investissement en fonds propres est un outil efficace permettant de financer les PME, il sert aussi à les accompagner de près dans la gestion et la gouvernance, dans le but de se structurer et de croître durablement. L'attention portée par l'investisseur aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance est également un outil de cette croissance durable.

IPDEV II est l'initiateur et le promoteur d'un réseau de fonds d'investissement africains et d'équipes de gestion dédiés au financement en fonds propres des TPME.

Lancé en 2015, I&P Développement 2 (IPDEV II) est le troisième fonds impact du groupe, après IPAE et IPDEV, qui a pour nouvel objectif de financer des fonds d'investissement africains locaux. Ces fonds africains permettront de financer des TPME du tissu économique local et les accompagner sur le terrain. IPDEV II, dans son ensemble, s'est donné pour objectif d'incuber et financer 10 fonds d'investissement locaux dans 10 pays africains<sup>3</sup> au cours de la prochaine décennie, et ainsi contribuer à créer ou soutenir plus de 500 entreprises et 7 000 emplois formels environ. Ces fonds cibleront des entreprises à fort potentiel de croissance dont les besoins de financement se situent entre 30 000 et 300 000 euros. Ces fonds locaux viseront tous les secteurs, et en particulier l'agro-industrie, les chaînes de valeurs agricoles, la santé et les services.

#### **3.2. Actions complémentaires**

Plusieurs partenaires soutiennent l'initiative IPDEV II sous différentes formes :

---

<sup>3</sup> Au-delà des 8 pays ciblés par ce projet, IPDEV II souhaite accompagner la création de fonds d'investissement pour PME à Madagascar, qui n'est pas dans le périmètre de la FFU, et dans un autre pays non encore déterminé.

- Les entrepreneurs bénéficiaires des investissements réalisés apportent les idées, le capital et la force de travail nécessaire pour la création et le développement de leur entreprise.
- Les investisseurs qui ont capitalisé IPDEV II, et les fonds africains indirectement, tels que FISEA, BOAD, Lundin Foundation, Small Foundation, Rothschild Foundation et des particuliers.
- USAID a apporté une subvention utilisée pour créer un fonds d'amorçage pour le Sénégal, Burkina Faso, Niger et faire de l'assistance technique aux PME sous-jacentes.
- La Coopération de Monaco a contribué par une subvention qui a permis le lancement du véhicule Mali, la réalisation d'une étude d'impact, et la mise en œuvre de programmes d'assistance technique pour les équipes des fonds et les PME en portefeuille (Niger, Burkina Faso, Sénégal et Mali).
- L'AFD a apporté une subvention pour supporter le lancement du fonds en Côte d'Ivoire et un prêt à IPDEV II pour le financement en dette des sous-jacents.
- IPDEVII est en phase de finalisation pour signature d'un partenariat avec la Banque Mondiale sur le lancement du fonds Ghana.

### **3.3. Synergie et coordination des acteurs dans la zone d'intervention**

Dans le cadre de l'action, et plus largement de ses activités, IPDEV II est en interaction avec les acteurs locaux de soutien aux PME notamment les fournisseurs d'accompagnement technique, les réseaux d'incubateurs ou les banques locales.

## **4. DESCRIPTION DETAILLEE**

### **4.1. Objectifs**

L'objectif est de soutenir l'accès des TPME d'Afrique de l'Ouest au financement de long-terme et le développement de ces TPME, afin d'accroître la création d'emplois stables et pérennes.

Pour y parvenir, le projet vise (i) une accélération du développement des petites PME existantes et souvent informelles en Afrique de l'Ouest, (ii) l'accroissement des chances de succès des projets entrepreneuriaux en démarrage, et le renforcement général des compétences des entrepreneurs, en particulier les femmes et les jeunes et, enfin, (iii) un effort catalytique en faveur de l'investissement privé dans les PME.

### **4.2. Résultats escomptés et principales activités**

Les fonds du FFU permettront de mettre en place des outils innovants en faveur du financement et de l'accompagnement des TPME.

#### **Activités prévues :**

Le programme se déroulera sur 9 ans, dans les 8 pays visés, au fur et à mesure du déploiement respectif des véhicules locaux. Les fonds du FFU seront utilisés sur cette période sur les trois composantes suivantes :

- (i) **Composante 1-** La subvention permettra de mettre en place un **mécanisme d'amorçage (3,5MEUR)**.

Cet outil sous forme de mécanisme semblable aux avances remboursables (ou instruments équivalents selon la réglementation applicable localement)<sup>4</sup> est destiné à financer (i) des phases pilotes ou de prototypage, (ii) des missions technique de consultance ou (iii) la préparation de la TPME à l'investissement par un acteur classique (bancaire, fonds etc.). Ce mécanisme innovant permet d'accompagner les entrepreneurs les plus jeunes dans la maturation de leur projet, en amont de la décision d'investissement d'un véhicule local. Cette phase est cruciale pour permettre aux entrepreneurs de prouver leur concept et lancer leur activité afin de lever ensuite des fonds.

### **Fonctionnement du mécanisme d'amorçage:**

Les bénéficiaires de ces mécanismes pourront être des entreprises ou des entrepreneurs dont les dossiers auront préalablement été validés par l'équipe des véhicules locaux, notamment les entrepreneurs les plus jeunes dans la maturation de leur projet, en amont de la décision d'investissement d'un véhicule local. Les montants avancés aux bénéficiaires seront très variables en fonction des besoins identifiés et se situeront entre 3 000 et 40 000 euros environ. Ils seront utilisés sur une courte durée (entre 6 et 18 mois environ).

Les véhicules locaux créés à l'initiative d'IPDEV II identifieront des entreprises en création qui pourraient bénéficier de cet appui. Les critères d'éligibilité pourront par exemple être les suivants :

- Le ou les promoteurs sont consacrés à plein temps sur le projet ;
- Le projet présente déjà une source de revenus avec un produit / service pouvant être vendu ;
- L'entreprise s'inscrit dans une structure juridique reconnue, et dispose d'un compte bancaire lui permettant de recevoir et réaliser des virements ;
- Le projet et son promoteur ont clairement le potentiel d'attirer un investissement de la part d'une société d'investissement en cas de succès de cette première phase.

Ils émettront une demande à IPDEV II de mobilisation des fonds disponibles, qui les approuvera au cas par cas. Les fonds alloués aux projets éligibles seront versés aux véhicules locaux, qui les distribueront aux bénéficiaires. Ils s'assureront que leur utilisation est conforme avec l'objet présenté au moment de leur validation.

Si à l'issue de cette phase d'amorçage, le modèle économique de l'entreprise est suffisamment solide pour générer des revenus et attractif pour que des investisseurs prennent une participation dans son capital ou qu'elle accède à d'autres sources de financement, cet apport de fonds sera utilisé pour rembourser l'avance selon un échéancier s'étalant sur plusieurs mois. Dans le cas contraire, les fonds ne pourront pas être remboursés.

Les avances restituées, le cas échéant, aux véhicules locaux par les entreprises seront réutilisées pour octroyer d'autres avances à d'autres entreprises ou entrepreneurs (caractère *revolving*) durant la période de mise en œuvre de ce projet (9 ans). Ce fonctionnement permettra ainsi de continuer à financer, avec les remboursements des avances accordées, de jeunes entreprises tout au long de la durée du projet. Cet outil permettra aux véhicules locaux d'identifier plus facilement des cibles d'investissement et donc de déployer leurs fonds plus rapidement. Il est proposé qu'en fin de projet (année 9), les montants de cette subvention qui auraient été remboursés par les entrepreneurs aux fonds locaux et non réutilisés soient restitués à l'Union Européenne.

### **(ii) Composante 2 – Assistance Technique non-Autonome**

---

<sup>4</sup> Au démarrage de cette activité, un appui juridique externe pourra être recruté pour analyser la nature des avances remboursables en fonction du droit local.

## **Sous-composante 2.a Renforcement de capacités (3MEUR) des équipes de gestion des fonds locaux et des bénéficiaires finaux.**

Cette composante sera affectée à des missions d'appui technique à destination des entreprises investies par les fonds locaux d'une part, et aux équipes de gestion locales des fonds existants ou en création, d'autre part.

Les équipes de gestion des fonds sont constituées au moment de leur création avec des personnes ayant des compétences financières et entrepreneuriales. Les compétences spécifiques liées au rôle d'investisseur sont peu répandues en Afrique de l'Ouest et les équipes de gestion des fonds ont généralement besoin de formation et d'accompagnement sur ces sujets. Au-delà des appuis personnalisés, des formations communes à toutes les équipes ainsi que des plateformes d'échange d'expérience au sein du réseau IPDEV II seront organisées.

Par ailleurs, la nature même des entreprises investies par les fonds (TPME) requiert de mettre en place des missions d'Accompagnement Technique ponctuelles pour les soutenir dans leur croissance. Au fil de leur évolution, les entreprises sont en effet confrontées à des besoins nouveaux : nouveaux procédés techniques, commerciaux, de comptabilité ou nouveau système d'information à adopter. Ces missions prendront la forme de **formation et/ou conseils techniques sur des thématiques** comme la stratégie (réflexion stratégique, business planning, recherche de financement et montage de dossiers), la gestion (SIG, finances, fiscalité), la commercialisation (marketing, commercial) et la production (processus, qualité, technologies).

La possibilité de mobiliser la compétence d'un expert (national, parfois international) au bénéfice des jeunes entreprises investies, de leur faire accéder à des connaissances utiles à leur secteur d'activité ou leur permettre d'échanger des expériences avec leurs pairs est déterminante pour assurer leur développement durable. Certaines formations ou missions d'expertise seront délivrées de manière individuelle ou pourront bénéficier à des groupes d'entreprises pour des sujets d'intérêt commun et où l'échange d'expérience est utile.

Cet appui technique aux équipes de gestion et aux TPMEs sera délivré grâce à des missions d'accompagnement effectuées par des experts nationaux de préférence, ou internationaux si la compétence n'est pas trouvée localement ou régionalement. Les experts seront recrutés par les entreprises, les fonds locaux et par IPDEV II selon des procédures validées par PROPARCO.

## **Sous-composante 2.b Appui à la structuration et à la mise en œuvre du projet (3,5MEUR)**

Une assistance technique sera apportée à IPDEV II pour la mise en œuvre des composantes 1 et 2a grâce au recrutement de 9 Assistants techniques :

- (a) 8 assistants techniques seront intégrés aux équipes de gestion des fonds locaux.

Chaque assistant technique sera chargé de la mise en œuvre de la composante 1 dans le fonds local auquel il est rattaché. Il devra identifier les entrepreneurs éligibles, rassembler les informations nécessaires au montage du dossier d'avances remboursables, élaborer les documents relatifs aux dossiers, recruter les experts externes pour les prestations qui le requièrent, réaliser le suivi de l'utilisation de l'avance remboursable, apporter les appuis identifiés, effectuer un *reporting* et communiquer avec l'Assistant technique coordinateur au sein d'IPDEV II.

Il appuiera également l'équipe du véhicule local dans la mise en œuvre de la composante 2a (pour la partie d'assistance technique auprès des TPME) et devra identifier les besoins en accompagnement des TPME, rédiger les termes de références, sélectionner des prestataires externes, assurer le suivi des missions d'AT, le reporting, et la communication des résultats obtenus à l'Assistant technique coordinateur au sein d'IPDEV II.

Les 8 Assistants Techniques seront positionnés dans les fonds locaux au moment où les portefeuilles respectifs seront en pleine croissance, c'est-à-dire au moment où les besoins de missions d'Assistance Technique sont les plus importants.

- (b) Un assistant technique coordinateur à plein temps, au sein de l'équipe d'IPDEV II, coordonnera et pilotera la mise en œuvre globale de ces deux composantes du programme.

Il appuiera le responsable du programme IPDEV II et participera aux décisions prises au niveau local (mécanisme d'amorçage, décision de mission d'AT etc.) avec les assistants techniques et les équipes de gestion. Il sera chargé, en début de projet, de définir les manuels opérationnels et les procédures pour la mobilisation et l'utilisation des fonds, et tout au long du projet, de préparer les reporting attendus sur ces deux composantes et de coordonner les audits annuels réalisés sur toutes les composantes du projet.

### **(iii) Composante 3 – Garantie des fonds locaux (5MEUR)**

Cette composante a pour objectif de faciliter et catalyser l'investissement privé dans les fonds locaux en apportant une garantie aux investisseurs.

Un des objectifs d'IPDEV II est de convaincre des investisseurs de mobiliser du capital en direction des TPME. Mais ce segment d'entreprises est toujours perçu comme présentant un couple risque / rendement trop peu attractif pour les investisseurs qui sont donc difficiles à convaincre.

La composante 3 de ce programme a pour objectif, en garantissant les pertes subies par les investisseurs à hauteur d'un montant maximum de 25% des fonds propres du capital investi, de réduire le risque perçu sur les véhicules et de les rendre plus attractifs pour les investisseurs.

Les modèles financiers des véhicules montrent que le démarrage d'un fonds national devrait conduire, en situation normale, à accumuler dans les 4 à 5 premières années d'activité des pertes équivalents à 15 - 20% de la capitalisation du véhicule, en raison de la montée en puissance progressive du rythme d'investissement, donc du portefeuille en cours de constitution qui produit peu de revenus les premières années d'une part, et du paiement des frais de gestion de l'équipe d'autre part. Dans un cas légèrement plus défavorable, ce ratio pourrait aller jusqu'à 25%. Dans les années suivantes, la dynamique mise en place et le profil de rendement de l'activité permettent de reconstituer la capitalisation initiale et *in fine* de dégager une rentabilité. Mais cette perte initiale est relativement dissuasive et conduit certains investisseurs à décliner l'investissement dans un tel fonds.

Le mécanisme proposé de garantie devra permettre de couvrir une partie des pertes des investisseurs à une échéance déterminée et commune à tous les fonds. Il sera proposé à tous les actionnaires de tous les fonds. Une double-limite fixant (i) à 25% de la capitalisation de chaque véhicule le niveau de garantie des pertes couvertes par ce mécanisme et (ii) à 5M EUR le montant maximum disponible pour couvrir ces pertes cumulées, ce mécanisme permet de rassurer les investisseurs sur le niveau de risque global du projet, tout en les responsabilisant ainsi que l'équipe de gestion sur la qualité des investissements réalisés (car le risque résiduel est important).

Les principales caractéristiques de la garantie pourraient s'articuler autour des règles suivantes :

- Taille estimée des véhicules locaux : entre 2 et 8 MEUR
- Garantie de l'investissement en fonds propres de chacun des véhicules locaux : couverture de 100 % des pertes constatées avec un plafond de 25% de la capitalisation respective des fonds.

- Montant maximal garanti de 2 MEUR par fonds local et de 5 MEUR en cumulé.
- La nature des risques couverts est variée : risque commercial (risque de défaut des entreprises en portefeuille), risque politique, et tout risque attendant à la nature de l'activité des véhicules (rythme d'investissement, exposition au change...).

En année 7, la constatation des pertes par rapport au capital investi sera réalisée en toute transparence grâce à un audit externe, mandaté pour confirmer le niveau réel des fonds propres de chacun des véhicules. Un calcul de la couverture des pertes de chacun des fonds qui peuvent être couvertes par la garantie sera fait en fonction de l'enveloppe disponible, des pertes constatées et *au prorata* de la capitalisation initiale de chaque fonds.

L'appel de fonds sera réalisé sur cette base et les fonds ensuite répartis entre tous les bénéficiaires.

### **Résultats escomptés**

Le projet vise à répondre aux difficultés de la création, de la croissance et du financement des PME en débloquent les distorsions du marché. Le programme permettra de (i) répondre à des besoins de financement de taille modeste, (ii) améliorer le niveau des fonds propres des entreprises et (iii) réduire le niveau de risque des financeurs.

Les 200 à 400 entrepreneurs participants au programme bénéficieront de financements de taille adéquate dans le cadre du mécanisme d'amorçage. Ils bénéficieront également de renforcement de capacités en gestion, comptabilité, fiscalité, etc. Ils pourront à terme renforcer les fonds propres de leur société à travers un financement en capital apporté par le véhicule national. A long terme, ces entreprises seront totalement formalisées et pourront se financer sur le marché bancaire classique local voir régional. Ce qui renforcera l'attractivité des tissus économiques locaux.

Sans ce programme, ces entrepreneurs n'auraient pas, ou dans une très moindre mesure, d'accès au financement ni à l'appui nécessaire apporté par ces composantes. En effet, les entrepreneurs/entreprises visées par ce projet sont pour la plupart à un stade trop amont et sont trop informels pour bénéficier des financements d'un investisseur privé ou d'une banque. En revanche, une fois la preuve du concept faite grâce aux composantes 1 et 2, et les levées de fonds facilitées grâce à la composante 3, les entrepreneurs pourront s'adresser aux acteurs « classiques » du financement.

En conséquence, par son positionnement très innovant et extrêmement subsidiaire, le programme contribue directement à combler une offre de financement aujourd'hui inadaptée aux très petites entreprises et donc à réduire les dysfonctionnements du marché du financement.

Par ailleurs, les impacts financiers du programme sont forts et pérennes :

- L'entrée d'un investisseur tel qu'IPDEV II en capital minoritaire dans l'entreprise permet de structurer un tour de table d'autres investisseurs, ainsi que le plus souvent un financement bancaire complémentaire pour un montant équivalent. Ainsi, 1 euro investi dans l'entreprise génère en moyenne 4 à 5 euros d'investissement par l'entreprise.
- L'entreprise entretient ensuite une relation bancaire habituelle avec ses financeurs. Le programme aura donc un effet catalyseur pour le secteur financier local des pays ciblés.
- Les petites entreprises accompagnées par un investisseur connaissent une croissance de chiffre d'affaire de 30% par an, selon l'historique d'I&P, bien au-dessus des moyennes nationales.

Enfin, les composantes du programme mises en place grâce à l'appui du FFU vont permettre d'accélérer et d'augmenter la portée du projet IPDEV2 :

- Le mécanisme d'amorçage (composante 1) élargira l'accès au financement en capital pour un plus grand nombre d'entreprises. Les entrepreneurs qui seront accompagnés par cette composante seront encore en amont dans le processus de maturation de leur projet, de leur entreprise. Ils ne pourraient pas être financés directement par l'investisseur en capital sans cet appui. Bien que crucial, cet outil est aujourd'hui absent du dispositif habituel d'IPDEV2<sup>5</sup>. Il sera développé grâce au financement sollicité auprès du FFU.
- La garantie couvrant les premières pertes (composante 3) permettra d'attirer plus d'investisseurs dans les fonds d'investissement locaux en réduisant le risque, et en rendant ainsi plus attractif cet outil de financement. Les actionnaires privés seront plus enclins à investir dans les fonds, plus rapidement et pour des sommes plus importantes. Cette composante va faciliter les levées de fonds initiées par IPDEV II, augmenter la capacité d'investissement disponible des fonds et ainsi élargir la portée du projet à un plus grand nombre d'entreprises à terme.
- Les outils d'assistance technique et de renforcement de capacités (composante 2) amélioreront la solidité et la pérennité du projet. L'appui du FFU permettra d'apporter un appui à un plus grand nombre d'entreprises, puisqu'aujourd'hui les ressources en AT disponibles pour IPDEV2 et les fonds locaux sont limitées.

Le financement de l'Union européenne aura donc trois effets majeurs sur le rythme et le calendrier du projet :

- Levée de fonds : la phase de levée des capitaux à destination des fonds locaux auprès d'investisseurs privés est un processus long (près de deux ans dans le cas du Sénégal). Les difficultés rencontrées sont liées à la perception par les investisseurs du couple risque/rendement élevé du segment des TPME. Or cette durée de levée de fonds est au détriment de l'activité de financement des entreprises qui tarde et s'en trouve réduite. Une garantie des premières pertes par la facilité permettra de réduire le risque perçu, d'accélérer le processus de levée de fonds et ainsi de pouvoir financer les entreprises plus rapidement.
- Investissement dans les PME : le degré de maturation d'une entreprise est un des critères clés de la décision d'investissement. Il faut parfois plusieurs mois de travail à l'entrepreneur pour arriver au stade attendu par l'investisseur avant tout investissement. Accélérer le processus de maturation permettrait à l'entreprise d'accéder plus rapidement au financement. Cela peut être fait par exemple par une phase de « preuve de concept », de prototypage, d'étude de marché, souvent inaccessible à un entrepreneur mais qu'un fonds d'amorçage peut financer. En mettant à disposition un tel mécanisme d'amorçage, le projet accélérera et rendra possible un financement plus rapide de l'entreprise par les fonds locaux.
- Croissance : les compétences sont souvent des goulots d'étranglement dans la croissance d'une entreprise. Un déficit de compétences en marketing, en gestion, en production, peut ralentir la trajectoire de croissance de la société. Apporter la formation nécessaire au moment opportun permet de débloquer la croissance et libère un potentiel important. Le fonds de renforcement de capacités du projet permettra d'apporter l'expertise et la formation nécessaires afin d'accélérer la croissance des entreprises accompagnées.

---

<sup>5</sup> Un pilote est en cours au Niger, Burkina Faso et Sénégal sur financement d'USAID. Le retour d'expérience sur ce pilote nourrira le montage à prévoir pour la Composante 1.

### 4.3. Groupes ciblés et bénéficiaires finaux

Subdélégitaire : IPDEV II

Bénéficiaires : 8 fonds d'investissement locaux

- 5 fonds déjà créés : Niger (Sinergi Niger), Burkina Faso (Sinergi Burkina), Sénégal (Teranga Sénégal), Côte d'Ivoire (Comoé Capital), Ghana (Wangara Capital)
- 3 fonds à créer : Mali, Cameroun, Mauritanie

Bénéficiaires finaux : environ 50 TPME financées par chaque fonds local, sur 10 ans. Cela pourrait représenter 5 000 emplois formels créés ou maintenus.

### 4.4. Analyse des parties prenantes

#### **PROPARCO- institution délégitaire**

Filiale de l'Agence Française de Développement (AFD) dédiée au secteur privé, PROPARCO intervient depuis près de 40 ans en faveur du développement dans les pays du Sud. PROPARCO a pour mission de catalyser l'investissement privé dans les pays en développement dans le but de promouvoir une croissance économique durable et soutenable. Elle joue un rôle essentiel dans le financement et l'accompagnement de projets d'entreprises et d'institutions financières dans les pays en développement et émergents.

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

PROPARCO assurera la bonne coordination des parties prenantes, la mise en œuvre efficace du projet et l'utilisation des fonds du FFU délégués conformément à la description de l'Action.

#### **IPDEV II- subdélégitaire et bénéficiaire**

IPDEV II est structuré en holding d'investissement à durée de vie illimitée<sup>6</sup> et vise à financer la création de véhicules locaux mono-pays (eux-mêmes à durée de vie illimitée) dont l'objectif est de financer les TPME pour des montants compris entre 30 000 euros et 300 000 euros. IPDEV II a aujourd'hui atteint une taille de 20,46MEUR, ce qui correspond à sa taille-cible. Le fonds a été incorporé sous forme de société à responsabilité limitée à durée de vie non limitée sous le régime du Protected Cell Companies (PCC) Act de 1999 de Maurice sous le statut fiscal GBL1. Suite à la demande de la Commission Européenne, et pour pouvoir bénéficier du programme décrit dans cette fiche, les administrateurs d'IPDEV II ont acté la renonciation de ce statut fiscal *offshore* avantageux de GBL1 par la résolution du 12 septembre 2017<sup>7</sup>. IPDEV II est régie par l'acte de Constitution de la PCC et par un pacte d'actionnaires de droit mauricien. Une convention de prestation de service avec I&P, société à responsabilité limitée de droit français, a été signée. L'équipe IPDEV II au siège est aujourd'hui composée d'un directeur d'investissement et d'un chargé d'investissement.

IPDEV II est le véhicule faîtier investissant dans les fonds locaux pour environ 30% de leur capacité d'investissement, accompagnant la levée des fonds restant à lever localement (70%), et apportant un appui technique aux équipes de gestion. Le tour de table de ces véhicules locaux est et sera composé d'investisseurs locaux, d'institutions financières et d'actionnaires individuels. En tant qu'actionnaire important au capital de chaque véhicule, IPDEV II négociera un contrôle effectif sur toutes les décisions majeures.

---

6 Présentation du fonctionnement d'IPDEV II en Annexe IV

7 Cf. Annexe VI

En tant que sponsor, actionnaire de référence et administrateur des fonds locaux, IPDEV II s'assure de la bonne mise en place et du bon déroulement du programme d'investissement de chaque fonds local. IPDEV II a notamment la responsabilité de recruter et former les dirigeants des fonds locaux et d'accompagner le démarrage de chaque équipe.

IPDEV II sera en charge de mettre en œuvre et superviser les activités menées à travers les différentes composantes du programme. IPDEV II bénéficiera d'un Assistant Technique pour l'aider dans ces tâches. Un accord entre IPDEV II et PROPARCO sera signé afin de déterminer les opérations réalisées par IPDEV II et les obligations qui en découlent.

## **Les bénéficiaires**

### **(i) Fonds locaux**

Les fonds locaux seront les bénéficiaires des fonds du FFU. Les différentes composantes du programme seront au bénéfice du développement de leur portefeuille de TPME. Les fonds Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Niger et Sénégal ont déjà été lancés<sup>8</sup>.

#### Burkina Faso : Sinergi Burkina

Sinergi Burkina est le premier fonds dédié au financement des PME au Burkina Faso. Il a été créé en 2015 avec un capital de 1,7 Milliard FCFA (2,5 MEUR environ) levé auprès d'I&P et d'actionnaires privés burkinabés tels que Société Générale Burkina Faso, le Groupe SONAR (Société Nationale d'Assurances et de Réassurances), Total Burkina et des entrepreneurs et investisseurs tels que Paul Derreumaux, Abdoulaye Sory etc.

Sinergi Burkina a pour objectif d'investir dans 3 à 5 nouvelles PME chaque année et construire un portefeuille de 40 participations. Elle a réalisé deux investissements à fort impact dans l'agroalimentaire.

#### Niger : SINERGI Niger

Lancée en 2007, SINERGI Niger est la première société de capital-investissement d'Afrique de l'Ouest finançant des PME pour des montants entre 30 000 et 300 000 euros. La taille de SINERGI Niger est de 750 MFCFA (1MEUR environ). SINERGI Niger a réalisé 10 investissements dans des start-ups et des sociétés en voie de formalisation à Niamey, Maradi et Agadez, pour des montants compris entre 20 MFCFA et 85 MFCFA. SINERGI Niger a déjà réalisé 4 sorties avec de bonnes performances opérationnelles et financières. Le portefeuille actuel connaît une bonne performance avec un taux de croissance annuel moyen du Chiffre d'affaires de 18%, malgré un contexte économique difficile au Niger.

SINERGI Niger a déjà participé à la création de près de 200 emplois à travers ses investissements et a investi dans certaines entreprises à fort impact, notamment sur l'agriculture et l'éducation.

#### Sénégal : Terenga Capital

Terenga Capital, lancé en 2016, est le premier fonds dédié au financement des PME au Sénégal. Terenga Capital est doté d'un capital de 3,2 Milliards FCFA (5 MEUR environ), et a déjà réalisé ou approuvé un investissement dans trois entreprises : une entreprise de distribution, une entreprise d'électrification de zones rurales et une entreprise de transformation de fruits à coque.

#### Côte d'Ivoire : Comoé Capital

Comoé Capital, sera officiellement lancé courant Novembre 2017. Fort d'une levée de fonds très réussie, Comoé Capital sera doté d'une capitalisation de 5Mds FCFA, avec à son tour de

---

<sup>8</sup> Présentation détaillée des véhicules mono-pays d'IPDEV2 déjà créés en Annexe V

table des institutions financières, des industriels et des entrepreneurs. Comoé Capital bénéficie par ailleurs d'un partenariat avec la Fondation Jacobs permettant d'investir dans de jeunes projets liés à l'éducation. Le travail sur le dealflow de Comoé Capital a débuté il y a plusieurs mois déjà avec la tenue de plusieurs comités afin de démarrer les activités au plus vite avant la fin de l'année.

#### Ghana : Wangara Capital

Wangara Capital a pour objectif d'être lancé au cours du premier semestre 2018. Wangara Capital a reçu l'appui de la Banque Mondiale, qui a souhaité supporter le projet avec une subvention totale de 3,4MUSD dont la finalisation est en cours. Wangara Capital aura un axe particulier climat, avec environ 50% de ses investissements dans des projets liés à des problématiques climatiques. La taille attendue du fonds est de 9MUSD. Le travail sur le dealflow a débuté il y a plusieurs mois : l'étude de marché a été réalisée ainsi que l'étude fiscale et légale. L'écosystème ghanéen semble offrir d'excellentes opportunités pour le succès de ce fonds.

#### **(ii) Secteur privé : TPME bénéficiaires finaux**

Les entrepreneurs et TPME des pays ciblés seront les bénéficiaires finaux des fonds du FFU puisque les activités d'avances remboursables, de renforcement de capacités, et de garantie couvrant les premières pertes visent à favoriser leur accès au financement en capital et leur pérennité.

#### **4.5. Risques et hypothèses**

Les hypothèses pour la réussite du projet et de sa mise en œuvre sont:

<b>Risques</b>	<b>Niveau (E/M/F)</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
<b>Politique</b>		
Les fonds locaux ne sont pas des institutions régulées. Ils n'ont pas d'interaction particulières avec les pouvoirs publics / maîtrises d'ouvrages publiques et ne sont pas spécifiquement soumis au risque politique, les législations nationales ne favorisant par ailleurs pas le capital-investissement. Le risque politique principal est celui d'une crise nationale ralentissant l'économie et pénalisant les PME.	M	L'expérience d'I&P a montré une forte résilience des PME à travers les crises politiques. En dehors du risque de destruction physique des biens, les PME parviennent à redémarrer leurs activités à l'issue des crises en un temps relativement court. Dans ce cadre, le soutien financier apporté par les fonds aux PME est déterminant.
<b>Economique</b>		
Le principal risque macro-économique du projet est celui de la situation macro-économique de chaque pays d'intervention et des secteurs. Il est présent en particulier dans la production de matières premières agricoles et dans les secteurs spéculatifs (immobilier par exemple) ou extractifs.	M	La diversification géographique effective (8 pays présentant des niveaux et typologies de risques variés) d'une part, ainsi que la diversification sectorielle d'autre part (les PME financées appartiennent à tous les secteurs) permettent d'atténuer le risque macro-économique brut. En outre, les fonds locaux ont pour mandat de piloter et gérer ce risque dans le cadre de leurs investissements. Les

		PME financées ne relèveront a priori pas des secteurs extractifs ou immobilier (très consommateurs de capitaux), mais plus des services, de la transformation agricole (plutôt que de la production), de la santé, etc.
<b>Financier</b>		
Le risque financier pris par les investisseurs, y.c. IPDEV II, dans les fonds locaux, est important. La rentabilité de ce type d'investissement est limitée voire négative.	E	L'expérience d'I&P en matière de choix d'investissement et d'accompagnement des entreprises permet de réduire ce risque. La possibilité pour les investisseurs de ne pas récupérer l'intégralité du capital est ce qui a motivé la création de la composante 3 - outil de garantie.
<b>Social</b>		
Le principal risque social est lié à la prise en compte des enjeux sociaux par les PME financées.	E	IPDEV II et les fonds locaux ont mis en place une méthodologie ESG (évaluations d'impact, diagnostics d'impact, stratégie E&S et genre, comité E&S...) permettant d'évaluer ex ante et de suivre l'impact social des entreprises, en particulier les plus informelles. L'appui financier des fonds sera conditionné à une amélioration de la gestion sociale et à un respect des normes pour les PME les moins avancées.
<b>Environnemental</b>		
Le principal risque environnemental est lié à l'impact des PME sur l'environnement.	E	IPDEV II et les fonds locaux ont mis en place une méthodologie ESG (évaluations d'impact, diagnostics d'impact, stratégie E&S et genre, comité E&S...) permettant d'évaluer ex ante et de suivre l'impact environnemental des entreprises. Les investissements réalisés respecteront les normes environnementales locales.
<b>Opérationnel</b>		
Risques opérationnels liés au déploiement des véhicules locaux	M	La réunion des Comités de pilotage sera l'occasion de suivre la mise en œuvre des composantes, qui peut être impactée au cas où le rythme de déploiement des fonds ne serait pas aussi rapide que prévu. Le contenu de l'assistance technique qui peut être déployée au bénéfice de la formation des équipes des fonds locaux ou des PME sous-jacentes y sera aussi discuté.

#### 4.6. Questions transversales

Le projet a un objectif indirect de réduction de la pauvreté, à travers la création d'emploi et la promotion de biens et services destinés aux populations démunies.

Le projet IPDEVII répond à plusieurs objectifs clés fixés par le FFU, à savoir la mise en place de programmes économiques ouvrant des perspectives d'emploi stables et pérennes, pour les jeunes et les femmes, et favorisant la création et la pérennisation des TPME au travers l'accès au financement en capitaux.

Sur la période du projet, accompagner et financer la création et le développement de plusieurs centaines d'entreprises en Afrique de l'Ouest contribuera à créer plusieurs centaines d'emplois à terme, et ainsi (i) améliorer le montant et la régularité des revenus d'autant de familles, (ii) améliorer leur couverture médicale et de santé, ainsi que (iii) l'éducation des enfants. Les entreprises contribueront également à créer des débouchés indirects grâce à l'approvisionnement en matières premières agricoles et ainsi à développer les réseaux de producteurs. Le développement de ces emplois directs et indirects impactera un cercle très large de bénéficiaires.

Le développement des entreprises accroîtra également les revenus fiscaux et les budgets publics.

S'il est difficile d'estimer de façon chiffrée l'impact du projet sur la pauvreté, il est possible d'estimer plusieurs voies indirectes par lesquelles les personnes enclavées et démunies seront touchées par le projet.

Les services essentiels d'accès à l'eau, à l'électricité ou aux soins jouent un rôle clé dans la qualité de vie des personnes qui en bénéficient. Dans des contextes de services publics partiellement ou totalement défaillants, et où l'offre privée ne répond pas entièrement à la demande, les PME ont un rôle à jouer pour améliorer l'accès aux services essentiels, en collaboration ou indépendamment des services de l'Etat. A titre d'exemples, plusieurs PME accompagnées par I&P jouent un rôle de service public et d'utilité sociale forte :

- CDS est une société assurant le service d'accès à l'eau et à l'énergie (renouvelable) en zone rurale en Mauritanie, à travers des mini-réseaux autonomes et des délégations de service public, et à travers la distribution de kits solaires.
- Nest est une clinique mère-enfant proposant un suivi obstétrique et un accouchement médicalisé aux familles à revenus intermédiaires à Dakar.
- Duopharm, Saphar et Camed sont des distributeurs de médicaments (Sénégal, Niger, Mali) qui desservent les pharmacies de leurs pays y compris dans des zones reculées.

Plusieurs PME accompagnées par I&P s'inscrivent dans le cadre des Objectifs de Développement Durable :

- ODD 1 et 2 : mettre fin à la pauvreté et à la faim (Cat logistique au Niger transporte l'aide alimentaire)
- ODD 3 : améliorer la santé (Duopharm, Camed, Saphar, Nest) (Viseo en Côte d'Ivoire et Colaser au Sénégal contribuent à la santé visuelle)
- ODD 6, 7 et 13 : Accès à l'eau, à l'assainissement à une énergie propre et lutte contre le changement climatique (CDS en Mauritanie, Conergie en Côte d'Ivoire, Laiterie du Berger au Sénégal...)

Le soutien et le financement des TPME au travers IPDEV2 contribuera par ailleurs aux objectifs de :

- (i) Bonne gouvernance : le financement en fonds propres d'une TPME par un investisseur professionnel exige le bon fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise. La TPME

sera à cette occasion formalisée et doit se soumettre au cadre légal et fiscal de son pays. Les employés doivent être déclarés, les standards de gestion internationaux d'une société doivent être respectés afin de permettre l'ouverture du capital. Pendant la phase d'analyse de l'opportunité d'investissement, la phase de renforcement (assistance technique) et grâce à la présence d'un actionnaire au tour de table, les principes de bonne gouvernance sont promus au sein de l'entreprise. La question du genre, et le développement de l'entrepreneuriat féminin fait aussi partie intégrante de la stratégie ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) d'IPDEV II qui s'appliquera également aux fonds africains.

(ii) Environnement : l'investisseur promeut les principes d'amélioration de l'empreinte environnementale de la TPME sur son écosystème. A travers les différentes phases (due diligences, assistance technique et accompagnement, participation au tour de table), l'investisseur cherche avec l'entreprise à évaluer, à limiter et le cas échéant à compenser les impacts négatifs (carbone, effluents de production, etc) et au contraire à valoriser les impacts positifs (production agricole en bio, certifications etc) de ses activités. Les impacts environnementaux des PME seront suivis et analysés par les fonds locaux et feront partie des critères d'évaluation. La stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) d'IPDEV II, mise en œuvre dans les fonds africains, suit spécifiquement ces critères.

(iii) Le développement des échanges nationaux, sous-régionaux et intercontinentaux fait partie intégrante des objectifs d'IPDEV II puisqu'ils sont la concrétisation du développement des TPME. Le projet contribuera directement au développement de l'attractivité des marchés des capitaux des pays d'intervention, et au renforcement du tissu économique local au travers la formalisation des petites entreprises et la création de nombreux emplois. Les partenariats capitalistiques entre les entrepreneurs et les fonds d'investissement renforceront l'attractivité des capitaux africains et les communautés d'affaires, tant au sein des pays qu'au niveau sous-régional et avec l'Europe.

Enfin, la durabilité des effets du financement du FFU est importante car il permettra d'une part de créer une nouvelle catégorie de cibles d'investissement : les très petites entreprises. Le programme permettra de faire la démonstration que le modèle de l'investissement privé dans les TPE fonctionne, est pertinent et permet aux TPE d'atteindre de très bonnes performances financières et non-financières. Cela ouvrira la voie à d'autres investisseurs sur le même segment.

Les effets durables et structurels du projet s'observeront ensuite sur les fonds africains appuyés, qui sont sans durée de fin de vie prévue, et continueront leur activité d'investissement sur 20 ou 30 ans, finançant des dizaines ou centaines d'autres entreprises. Les effets structurels seront enfin observables sur les PME elles-mêmes qui poursuivront leur vie à l'issue du partenariat avec les fonds locaux, en continuant à croître, à recruter et à se développer.

#### *Marqueurs de Rio*

<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **5. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **5.1. Modalité(s) de mise en œuvre**

Signature d'une convention de délégation entre la CE et PROPARCO.

IPDEV II sera le subdéléataire des fonds.

#### **Versement des fonds**

PROPARCO administrera les fonds délégués de l'Union européenne selon ses règles et procédures.

Pour toutes les composantes, les fonds seront versés par PROPARCO à IPDEV II, qui les redistribuera aux fonds locaux en fonction de l'utilisation prévue par le projet et des besoins.

Pour les Composantes 1 et 2 (amorçage et AT), les fonds seront versés sous forme d'avance, dont le montant sera défini sur la base d'un plan d'action et des perspectives d'utilisation. Les avances suivantes seront versées en fonction de la justification de l'utilisation de l'avance précédemment versée et de l'atteinte de résultats opérationnels décidés conjointement.

Les fonds liés à la Composante 3 seront mobilisés en année 7 et versés en une fois.

### **5.2. Période indicative de mise en œuvre opérationnelle**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 120 mois à compter de l'adoption par le Comité Opérationnel. La durée de mise en œuvre est de 108 mois.

Le programme pourra démarrer à partir de 2018 au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Niger et au Sénégal car les véhicules d'investissement sont opérationnels ou en phase de démarrage. Puis s'étendra, à compter de 2019, au Cameroun, au Mali et à la Mauritanie. Les composantes 1 et 2 seront déployées dès le début de l'appui aux fonds locaux. La composante 3 sera appelée 7 ans après le démarrage du projet.

### **5.3. Modules et volets de la mise en œuvre**

Les montants sollicités auprès du FFU correspondent à l'appui suivant :

#### **(i) Mécanisme d'amorçage (composante 1)**

Le nombre d'avances remboursables d'amorçage accordées devrait être en moyenne de cinq par an et par pays, en précisant que le nombre de financement accordé en début de cycle devrait être plus faible qu'en fin de cycle (compte-tenu de la nécessité de faire connaître ce mécanisme et du temps nécessaire à l'identification des bons canaux de développement des projets) pour un montant envisagé d'environ 20 000 euros (de 3 000 à 40 000 euros) par financement, soit un budget de **3,5 MEUR** environ.

#### **(ii) Assistance technique non-Autonome**

##### **Composante 2a**

D'après l'expérience d'I&P, une mission d'assistance technique, de type formation, coaching ou consultance, peut être estimée à un coût moyen de 10 000 euros. Ce montant inclut l'ensemble des coûts liés la mission (vol éventuel, hébergement, etc) et une consultance de 10 à 15 jours. Ce montant sera tendanciellement plus faible dans le cas d'une mission par un expert national et tendanciellement plus élevé dans le cas d'un expert international.

L'enveloppe de 3 MEUR du fonds fiduciaire permettrait d'appuyer une cinquantaine d'entreprises par an pendant 6 ans, ce qui permettra de couvrir une part de leurs besoins et de

proposer une démarche d'amélioration progressive et constante sur plusieurs années. Le nombre de missions effectuées par an sera plus faible en début de projet et plus élevé en fin de projet compte-tenu de la nécessité de faire connaître ce mécanisme et du temps requis pour évaluer les besoins des PME et recruter les compétences adéquates.

Pour assurer l'implication des bénéficiaires au renforcement de leurs compétences, une contribution à hauteur de 10% du montant des missions sera demandée aux bénéficiaires.

Le besoin total en matière d'AT étant bien plus important que l'apport du financement FFU (IPDEV II estime que chaque entreprise des portefeuilles – cible 50 entreprises financées par chaque fonds – a besoin d'une mission d'accompagnement au moins par an), IPDEV II recherchera des fonds d'assistance technique supplémentaires pour compléter cette enveloppe.

## **Composante 2b**

Cette composante permettra de financer :

- Un assistant technique au profil senior et international, positionné à temps plein au moins pendant la première moitié du projet au sein de l'équipe d'IPDEV II à Paris
- 8 assistants techniques au profil local ou international, positionnés dans les équipes de gestion des fonds locaux, et ayant une expérience significative et des connaissances en matière de renforcement de capacités, mécanismes d'assistance technique efficaces dans la région, tissu économique local et en particulier PME... Ces AT seront à temps plein ou non, en fonction des besoins réels et de manière différenciée dans chacun des pays.

Le budget nécessaire pour le recrutement de ces compétences est évalué à 6,5 MEUR.

### **(iii) Garantie des premières pertes pour catalyser l'investissement privé (composante 3)**

Elle sera mise en œuvre sous la supervision de l'équipe d'IPDEV II et de PROPARCO.

La garantie couvrant les pertes constatées 7 ans après le démarrage de ce projet, à hauteur de 25% maximum de la capitalisation investie, ces 5 MEUR devraient permettre d'encourager des investissements dans les fonds locaux à hauteur de 20 MEUR.

## **Passation de marchés**

Tous les contrats relatifs à la mise en œuvre des composantes du projet financées par les fonds du FFU seront établis en conformité avec les procédures et directives de PROPARCO.

## **Calendrier prévisionnel**

### **Contractualisation :**

- contractualisation entre la CE et PROPARCO : signature d'une convention de délégation : S1 2018
- contractualisation entre PROPARCO et IPDEV II : S1 2018
- création du Comité de pilotage (cf. Infra) : S1 2018
- recrutement de l'Assistant technique au sein d'IPDEV II : S1-S2 2018

### **Mise en œuvre (2018-2026) : durée 9 ans**

- démarrage des activités (composantes 1,2 et 3) au Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Ghana, Niger et Sénégal à partir de 2018
- démarrage des activités (composantes 1,2 et 3) au Mali, en Mauritanie et au Cameroun à partir de 2019

## **Plan de financement**

Le projet s'articule en 2 phases successives pour les composantes 1 et 2.a marquées par un point d'étape à l'horizon 2022 :

- La phase 1 (**2,6 MEUR**) permettra de consolider ou créer les fonds dans les huit pays cibles, de constituer ou renforcer un pipeline et de lancer les premiers ou de nouveaux investissements. Elle correspond à la consommation de 40% de l'enveloppe globale pour les composantes 1 et 2.a, soit a priori à l'horizon fin 2022 ;
- La phase 2 sera celle du passage à l'échelle, avec la réalisation de l'ensemble des objectifs fixés. Les montants représentant 60% du budget restant seront déployés.

Le déploiement de la phase 2 est lié aux réalisations de la phase 1, dès lors que 70% de la consommation des montants versés (composantes 1 et 2.a) pour la phase 1 sera constatée.

Les composantes 2b. et 3 ne sont pas phasées :

- Le besoin d'Accompagnement Technique (composante 2b.) est en effet présent dès le démarrage du projet et devrait être décroissant ;
- La garantie (composante 3) est appelable en année 7.

#### 5.4. Budget indicatif

<b>Indicative budget - Project Uses &amp; Sources</b>					
<b>Type / Sources</b>	<b>EU Blending facilities</b>	<b>Financial institutions</b>	<b>Non blended financing (including partner country(ies)/beneficiary)</b>	<b>Other financing</b>	<b>Total (€M)</b>
Technical assistance: investment phase	<b>6,5</b> 3 (AT-composante 2a) 3,5 (AT-composante AT 2b)	0,25 (FISEA) <sup>9</sup>	0,3 <sup>10</sup> (bénéficiaires)	0,40 (Coopération Monaco)	7,45
Investment Costs	<b>8,5</b> 3,5 (subvention – composante 1) 5 (garantie-composante 3)	<b>15,7</b> (FISEA, BOAD, USAID, BAD, AFD) <sup>11</sup>	<b>29,78</b> 23,12 <sup>12</sup> (fonds locaux) 6,66 (actionnaires d'IPDEV II hors IF)	4,3 (nombreuses fondations, particuliers)	58,28
Communication	0,45				0,45
Evaluation, audit	0,35				0,35
<b>Total Uses (€M)</b>	<b>15,8</b>	<b>15,95</b>	<b>30,08</b>	<b>4,7</b>	<b>66,53</b>

#### 5.5. Structure organisationnelle et gouvernance de l'action

##### Organisation et rôle des parties prenantes

<sup>9</sup> Partenariat signé

<sup>10</sup> Pour la composante d'assistance technique 2b, une contribution financière de 10% sera demandée conformément aux pratiques des EDFs en matière d'assistance technique

<sup>11</sup> Partenariats signés

<sup>12</sup> Montant moyen estimé qui pourrait être levé auprès des investisseurs pour capitaliser les véhicules locaux hors IPDEV 2 (hypothèse : IPDEV 2-30% /Investisseurs- 70% avec des fonds locaux entre 2 et 6MEUR) dont environ 6 MEUR déjà levés pour les véhicules Sinergi Niger, Sinergi Burkina et Terenga Capital

Il est proposé de mettre en place un Comité de pilotage se réunissant semestriellement. Il sera composé de représentants des entités constitutives du projet IPDEV II et PROPARCO afin d'assurer la coordination et la mise en œuvre globale du programme. Un fois par an, la Commission européenne (CE) sera invitée à participer au Comité de pilotage.

### Rôle de PROPARCO

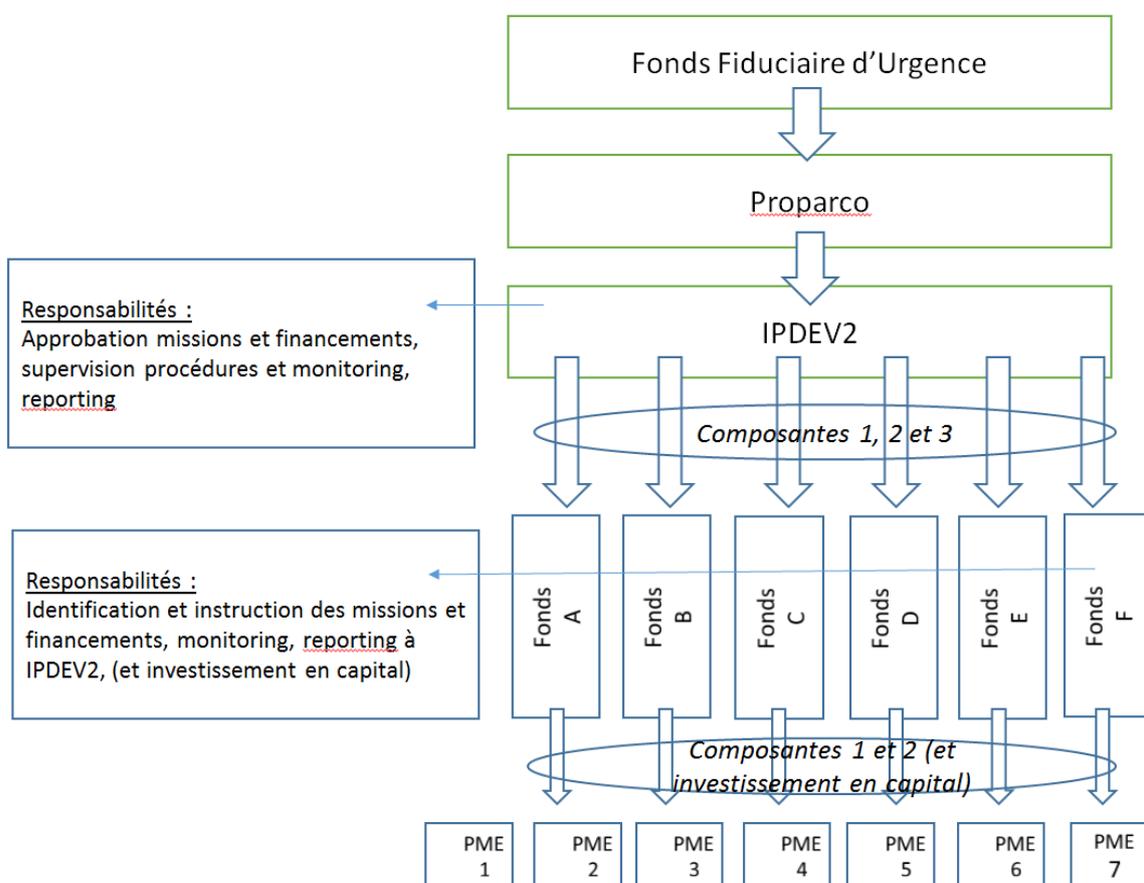
En tant que délégataire, PROPARCO assurera la bonne exécution du projet, le *reporting* auprès de la Commission européenne et l'information régulière des DUE. Elle assurera le suivi des audits et des actions de communication du programme.

### Rôle d'IPDEV II

En tant que subdélégataire, IPDEV II aura en charge la mise en œuvre opérationnelle du programme.

IPDEV II mettra en place les procédures de chaque composante (validées par PROPARCO), participera aux décisions relatives au déroulement des composantes et supervisera leur mise en œuvre. Ceci implique par exemple : (i) approbation des missions d'assistance technique et du choix du prestataire, (ii) approbation des avances remboursables du mécanisme d'amorçage sur la base du dossier d'instruction et des conditions proposées ; (iii) mise en œuvre de la garantie offerte aux investisseurs (documentation légale, appel de fonds, etc.).

IPDEV II sera enfin responsable du *reporting* sur le déroulement du programme auprès de PROPARCO, au format attendu par l'UE.



## 5.6. Suivi des résultats

Les indicateurs suivis par PROPARCO et IPDEV II quant aux impacts de ce projet seront les suivants :

- Nombre d'entreprises accompagnées techniquement
- Nombre d'entreprises ayant utilisé le fonds d'amorçage
- Nombre d'investisseurs bénéficiant de la garantie d'investissement
- Montants levés localement
- Nombre de sociétés investies
- Nombre d'emplois directs de femmes au sein des sociétés investies par les fonds locaux
- Nombre d'emplois directs de jeunes au sein des sociétés investies par les fonds locaux
- Nombre de sociétés investies du secteur agrobusiness
- Nombre de sociétés investies du secteur santé
- Nombre de sociétés investies du secteur des nouvelles technologies
- Nombres d'emplois maintenus ou créés par les TPME financées par les fonds locaux

## 5.7. Évaluation et audit

### 5.7.1. Evaluation et audit par la Commission européenne

La Commission pourra procéder à une évaluation finale pour l'ensemble de l'action et, si jugée nécessaire, à une évaluation à mi-parcours (sur une ou plusieurs composantes de l'action). Ces évaluations se feront par l'intermédiaire de consultants indépendants. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre les éventuels problèmes se présentant dans les composantes évaluées.

Les rapports d'évaluation seront communiqués aux parties prenantes clés. PROPARCO et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques et en concertation avec PROPARCO, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

### 5.7.2. Evaluation et audit par le(s) organisation(s)

#### Suivi et reporting

PROPARCO assurera le suivi et le *reporting* du programme au FFU et à la CE. Des missions de suivi régulières seront menées auprès des fonds locaux.

IPDEV II, aidé des Assistants Technique recrutés dans le cadre de cette action, préparera les éléments de reporting adéquats, qui comprendront une indication particulière à propos de l'utilisation probable de la garantie (composante 3) en fonction de la santé financière des sous-jacents des fonds, des perspectives de débouclage du fonds, etc...

Un Comité de pilotage réunissant les différentes parties prenantes du programme, PROPARCO et IPDEV II, se réunira deux fois par an. La Commission européenne sera invitée à participer à ce Comité de pilotage une fois par an.

### **Evaluation du programme**

Une évaluation du programme pourra être proposée à la fin de la période de mise en œuvre du programme, menée par des consultants externes.

### **5.8. Communication et visibilité**

Un plan de communication et de visibilité sera déployé pour assurer la visibilité de la contribution européenne au projet IPDEV II, visant le soutien des entrepreneurs et des petites PME en Afrique de l'Ouest.

Le plan de communication s'attachera à montrer l'action et le soutien européen à la création d'emplois durables dans les pays ciblés via le développement du secteur privé. Néanmoins, la visibilité de l'Union européenne sera assurée en fonction de l'évolution du contexte sécuritaire local et selon la sensibilité des activités réalisées, afin de ne pas menacer la sécurité de l'organisation, du bailleur et des bénéficiaires finaux.

## ANNEXE 1. DOMAINES THEMATIQUES DU FONDS FIDUCIAIRE

Domaine thématique 1: Développement économique et emploi	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Appui à l'entrepreneuriat, aux MPE/PME et au secteur informel, notamment en faveur des jeunes et des femmes	x	<input type="checkbox"/>
Appui au développement des zones de croissance économique	<input type="checkbox"/>	x
Renforcement des compétences professionnelles et techniques et amélioration de l'employabilité des jeunes filles et garçons	<input type="checkbox"/>	x
Domaine thématique 2: Sécurité alimentaire et nutritionnelle, développement rural et résilience	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Sécurité alimentaire et nutritionnelle	<input type="checkbox"/>	x
Production, productivité, valorisation et commercialisation des produits Agricoles	<input type="checkbox"/>	x
Infrastructures de proximité (désenclavement, maîtrise de l'eau Agricole etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion durable des ressources naturelles et Adaptation aux changements climatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès à l'eau potable, hygiène et assainissement, cadre de vie et accès aux services de base (santé, éducation etc.)	<input type="checkbox"/>	x
Domaine thématique 3: Gestion de la migration	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Prévention de la migration irrégulière et lutte contre la traite des êtres humains	<input type="checkbox"/>	x
Droit d'asile, migration légale et mobilité	<input type="checkbox"/>	x
Synergies entre migration et développement (soutien aux initiatives des diasporas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aide au retour et à la réintégration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des frontières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domaine thématique 4: Gouvernance et prévention des conflits	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Renforcement de l'état de droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévention des conflits et de la radicalisation	<input type="checkbox"/>	x
Renforcement des capacités en soutien à la sécurité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

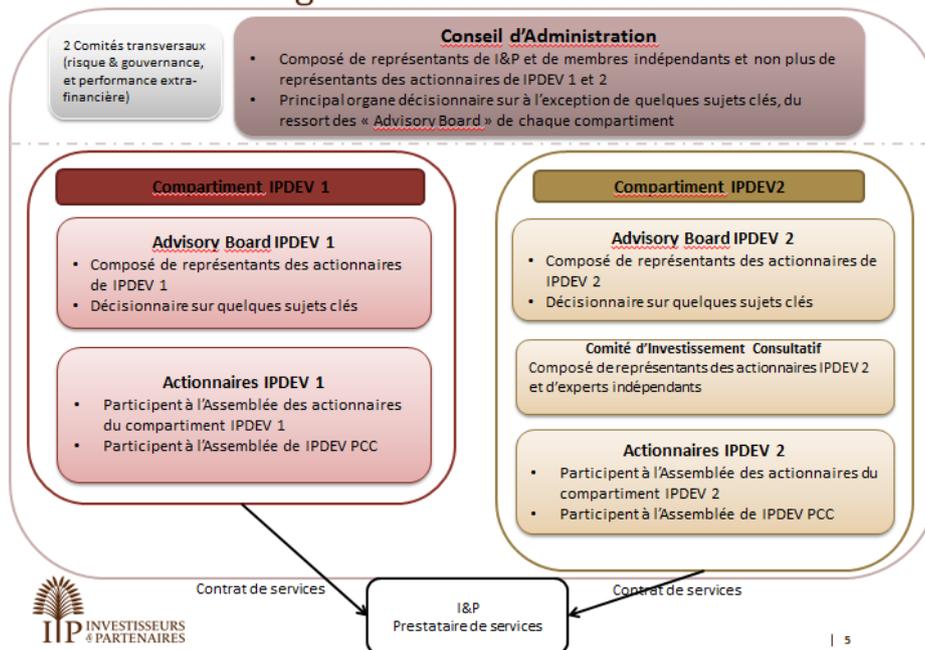
## ANNEXE 2. MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence (si disponible)	Cibles (si disponible)
<b>Objectif global</b>	Contribuer à la stabilité régionale et à une meilleure gestion des migrations en accroissant les opportunités économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de financement des PME</li> <li>- Taux d'emploi</li> </ul>	World Bank Gouvernance Index  Statistiques nationales	
<b>Objectif spécifique</b>	Contribuer à l'emploi décent et durable par le financement et l'accompagnement technique de PME via la création de véhicules d'investissements locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de fonds d'investissements créés et de fonds maintenus</li> <li>- Les équipes de gestion locales sont formées, dotées d'outils de gestion et de reporting appropriés.</li> <li>- Les TPME accompagnées ont cru significativement (en termes de chiffres d'affaires, de résultat et d'emplois)</li> <li>- Nombre d'emplois salarié hommes et femmes dans les fonds d'investissement et dans les TPME financées</li> <li>- Nombre d'emplois directs de femmes au sein des sociétés investies par les fonds locaux</li> <li>- Nombre d'emplois directs de jeunes au sein des sociétés investies par les fonds locaux</li> </ul>	Rapports d'activité/exécution annuelle d'IPDEV II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 fonds maintenus et 3 fonds nouveaux créés</li> <li>- 5 000 emplois formels</li> <li>- 30% de croissance des CA en moyenne</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<p>R1 : Les TPME ont accès à des financements adaptés</p> <p>R2 : Les TMPE sont accompagnées dans le renforcement de leurs capacités</p> <p>R3 : Les fonds d'investissement locaux ont été créés et sont viables</p> <p>R4 : Des emplois décents sont créés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant total de fonds levés grâce à la garantie offerte par le projet</li> <li>- Montant total investi localement par type d'entreprises (en création, en développement, en retournement)</li> <li>- Nombre de sociétés investies du secteur agrobusiness</li> <li>- Nombre de sociétés investies du secteur santé</li> <li>- Nombre de sociétés investies du secteur des nouvelles technologies</li> <li>- Nombre d'entreprises accompagnées par la subvention d'amorçage</li> <li>- Nombre d'entreprises accompagnées techniquement</li> <li>- Nombre de salariés des équipes de gestion formés</li> </ul>	Rapports d'activité/exécution annuelle d'IPDEV II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20MEUR de capitalisation totale entre tous les fonds locaux</li> <li>- En moyenne, 50 TPME bénéficient d'AT par an pendant 6 ans</li> <li>- En moyenne, 5 entreprises par fonds local bénéficient du fonds d'amorçage par an</li> </ul>

## ANNEXE 3. FONCTIONNEMENT D'IPDEV II

### Structuration et gouvernance d'IPDEV en PCC



| 5

## ANNEXE 4. PRESENTATION DES VEHICULES LOCAUX CREES (BURKINA FASO, NIGER, SENEGAL)

### **Introduction to Sinergi Burkina-** The first impact fund for small growing businesses in Burkina Faso

Sinergi Burkina was launched in 2015 thanks to a 200,000 EUR grant from the Argidius-ANDE Finance Challenge (AAFC). Its objective is to provide an innovative solution to finance and support high-potential SGBs in Burkina Faso, and thereby fill the existing gap of early-stage SGBs with investment needs ranging from 30,000 to 300,000 EUR. With the Sinergi Burkina project, I&P went on to win the second round of the Argidius-ANDE Finance Challenge with a 1 m€ award to replicate the model in 5 new countries.

Sinergi Burkina's model is to provide long-term risk finance as minority equity participations and participative shareholder loans, along with very close management coaching to support the growth and consolidation of SMEs. Sinergi Burkina participates to the governance and strategy of its investees, including with a seat on the Board. The SMEs financed are mentored by experienced entrepreneurs and CEOs who are themselves shareholders of Sinergi Burkina.

Find out more about Sinergi Burkina at [www.sinerigiburkina.com](http://www.sinerigiburkina.com)

#### **1. Team**



M. Hervé Hien is the CEO of Sinergi Burkina, a Burkinabè national with 15 years of experience at the RCPB (largest microfinance network in Burkina Faso) in financial and management positions, including managing a regional branch of 100+ employees. For the last three years, M. Hien has been the Managing Director of the "Centre Financier aux Entrepreneurs" which is the SME window of the RCPB, with a diversified loan portfolio of 21 million EUR and a team of 6 loan officers. M. Hien was himself in charge of a portfolio of 20 SMEs for which the average loan was 75,000 EUR. M. Hien has a very good knowledge of the country and of the challenges faced by SMEs.



M. Hien was joined in 2016 by Aicha Sawadogo, Investment Officer at Sinergi Burkina. a Burkinabè national with 5 years experience in the main SME guarantee fund, where she joined as an Analyst and went on to become Manager of the guarantee activity. She graduated with a Financial Engineering Masters from ENSA (Morocco) and a Bachelors in Financial Management from ENCG (Morocco).

The team will grow progressively to 5 Investment Officers with one Investment Officer recruited every year. Each Investment Officer will manage a maximum of 4 SMEs in his/her portfolio.

#### **2. Governance**

Sinergi Burkina was launched in 2015 by I&P in partnership with 7 African entrepreneurs. They are all key individuals with complementary expertise in entrepreneurship, SME financing and development. They have committed funds to Sinergi Burkina, are mentors for the investment team and for the SMEs in portfolio, and sit at the Board and Investment Committee of Sinergi Burkina:

- Azéta Ouédraogo-Dinga, Chairwoman of Sinergi Burkina: Mrs Ouédraogo-Dinga was Managing Director and is currently Chairwoman of APME2A, a NGO that implements some of the main rural development programmes in Burkina Faso and focuses on rural entrepreneurship and smallholders. Mrs Ouédraogo-Dinga is also an entrepreneur with extensive experience in marketing and distribution of food and cosmetic products in Burkina Faso.
- Abdoulaye Sory, Board and Investment Committee member of Sinergi Burkina and CEO of Fidelis Finance: M. Sory has been managing Fidelis Finance since 2000, the leading financier of SMEs in the country through leasing products, with partnerships and financing from leading international DFIs. He is himself a business angel.
- Paul Derreumaux, Founder of Bank of Africa group, one of the largest pan-African banking groups with a strong footprint in Francophone Africa. M. Derreumaux is a French-Malian national and seats at the governance

of many investment funds. He strongly supports the model of SME investment developed by Sinergi and joined the project as a mentor, Board member and Investment Committee member.

- Ibrahima Djibo, Managing Director of Sinergi Niger, the first investment company in West Africa dedicated to small businesses. M. Djibo shares the lessons learned from the experience of Sinergi Niger; he trains and guides the investment team of Sinergi Burkina. He is a Board and Investment Committee member.
- Mamadou Traoré, Board member of Sinergi Burkina and CEO of Bakou Logistics: M. Traoré is the founder of Bakou Logistics, a transportation and logistics SME based in Bobo Dioulasso in which I&P invested in early 2013. Bakou Logistics is a reference in reliability and security in the country and is the leading transporter of petroleum destined to the airport and mining companies. M. Traoré previously headed the Sales Department of ALSTOM (Liège site) and has a Masters from HEC Belgique.
- Patrick de Lalande, Board member of Sinergi Burkina and CEO of ICI: M. de Lalande is a French/Burkinabè national with extensive experience in the development sector in Burkina Faso. He is founder and CEO of ICI, a consultancy providing HR, monitoring and evaluation services to the development sector and multinationals in Burkina Faso and the region. M. de Lalande is also cofounder of ICI Santé and of CMI, one of the main clinics in Burkina Faso.
- Eric Soubeiga, Investment Officer at the International Finance Corporation (IFC), is a Burkinabè national with extensive experience in private equity in Europe and Africa. He coaches the investment team and sits at the Investment Committee.

This group of individual shareholders also contribute to the Guidance and Audit Committee as well as the ESG and Impact Committee. They are heavily involved and bring their experience and networks to the team.

### 3. Fundraising

Sinergi Burkina raised 2.5 m€ from 6 investors, above the initial 2.3 m€ target.

- Société Générale Burkina Faso (SGBF), one of the leading banks in the country: 300,000 EUR
- SONAR, the largest insurance group in Burkina Faso: 450,000 EUR
- SIDI, an impact investor based in France: 300,000 EUR
- Total Burkina, leader in the supply and marketing of petroleum products: 200,000 EUR
- Inlucvest, an impact investor based in Netherlands: 200,000 EUR
- IPDEV2: 1 m€

### 4. Portfolio and pipeline



**SIATOL:** Sinergi Burkina has made a 150 000 EUR investment in Siatol, a high-impact agribusiness SGB that sources soybeans from 3000 smallholder farmers and processes them into high-protein poultry feed and refined soya oil for households.

Siatol is founded and managed by Marcel Ouédraogo, a polyvalent entrepreneur with a strong knowledge of the soya value chain. His vision is to add value to soybean-based products in order to provide a sustainable outlet for smallholder farmers and link them to the growing urban middle class.

Siatol organises, trains and pre-finances a network of 3000 smallholder soybean farmers in 6 regions of Burkina Faso. Thanks to Siatol's purchase contracts, these farmers are increasing and diversifying their income. An [impact study](#) was conducted in February 2016 to learn more about this impact, which is also showcased in a [video](#).

Since Sinergi Burkina's investment, Siatol multiplied sales by 2.5 and raised 350,000 EUR in working capital from banks and other impact investors. Siatol's plan by 2020 is to grow sales to 2.5 m€ and increase its supply network to 8,000 smallholder farmers.



**AGROSERV:** Sinergi Burkina has approved a 240,000 EUR investment into an existing maize processing company that sources raw materials in Burkina Faso and processes it into semolina and flour for household consumption (lower and middle classes) as well as gritz, an input in beer production. The promoter has a long experience in trading agricultural products and has developed on his own a processing activity that has grown to 1,3m€ in sales in 2015 at full capacity. His project is to multiply production capacity by 4 and reach 4,5 m € in sales by 2022. The investment is currently being processed and its last conditions are

being raised by the entrepreneur. Sinergi Burkina will work with the entrepreneur on improving ESG standards, developing the sourcing policy with a direct link to smallholder farmers and raising working capital from local banks.

**PIPELINE:** Sinergi Burkina has also pre-approved 3 additional investments on which due diligence is being conducted:

- An existing specialized surgical clinic launched by a group of young Doctors. The clinic's vision is to become the leading private surgical facility with a high level of service (including endoscopy) catering to the middle class and corporates in the country, and replacing medical evacuations abroad. The promoters are raising 140,000 EUR to purchase new equipment.
- A water and sanitation company that provides maintenance and installation services to private households, NGO projects and corporates (mainly water drilling). The promoter, a very experienced water engineer, aims to raise 190,000 EUR to buy machinery and grow its capacity.
- A start-up catfish farm located in the East of Burkina Faso which aims to become the first modern private fish farm in the country and contribute to food security and rural employment. Sinergi Burkina is working with the entrepreneur to refine his business model and strategy. He has already run companies in Burkina Faso.

### **5. Financial model, profitability and distribution of dividends**

Sinergi Burkina expects to break even in 2019 with 7 investments in portfolio and reach a 7% average Return on Equity once exits begin (year 6). Given Sinergi Burkina will have incurred losses in the first years of activity, it is expected that the retained earnings will become positive in year 7-8. For legal reasons, the distribution of dividends will not be possible before that (dividends can only be distributed once the profits made have compensated the past losses).

Given that Sinergi Burkina is a long term commitment for shareholders, the target is to distribute approximately half of the distributable net result on a yearly basis, when the company will have reached break even and made up for the initial losses.

### **6. Expected impacts**

Sinergi Burkina aims to invest in 40 SMEs over the next 10 years, for an average of 150,000 EUR per investment, and with the following expected quantifiable impacts:

- 1100 formal jobs consolidated amongst which 700 directly created
- 6 MEUR paid in salaries
- 3 MEUR paid in taxes

Sinergi Burkina will also generate important non-quantifiable impacts:

- Capacity-building with the creation of the first SME investment team in the country
- Improvement of governance, management and ESG practices in all the SMEs financed.
- Indirect consolidation of essential value chains, especially in the agricultural and health sector, and indirect job creation especially in the agricultural supply chain.

## Introduction to Sinergi Niger- Impact fund for small growing businesses in Niger

Sinergi Niger is a pilot impact investment company founded in Niger in 2007 by I&P in partnership with Nigerien entrepreneurs. Sinergi has raised its capital of 760,000 EUR from a diverse shareholding of key actors of the SME sector in the country: 8 Nigerien entrepreneurs and business angels, Bank of Africa Niger, CAREN Assurances, SEEN (VEOLIA), AREVA Group, IPDEV and impact investor SIDI.



Sinergi Niger invests in start-ups and early-stage small growing businesses (SGBs), most of which are in formalization or still in the informal sector. Along with long-term finance in the form of minority equity participations and shareholders loans, Sinergi Niger offers very close management coaching to support their formalization and growth. Sinergi Niger participates to the governance and strategy of its investees: this involves support in sales and marketing (tenders, contractualisation with large clients, marketing strategy), finance and accounting (improvement of procedures, training of accountants, setting-up of budgeting and monthly reporting tools). Entrepreneurs are all mentored by Nigerien entrepreneurs who are themselves shareholders of Sinergi.



Sinergi's team is headed by M. Djibo Ibrahima. After 7 years as a Program Manager in the World Bank's SME development programme Nigetip and 8 years as Retail network Manager at Shell Niger, M. Djibo launched Sinergi Niger in 2007, which he has been running since. He graduated from Ecole Supérieure des Mines d'Alès as a Mining Engineer and holds a DES in Management from Paris Sorbonne.

Djibo was joined by Investment Officer Ismael Karim Abdoulaye, Monitoring Officer Abou Issia and Administrative and Accounting Officer Mrs Kalliatou.

### A well-performing portfolio

Sinergi Niger has built an investment practice and a rare expertise in supporting and monitoring entrepreneurs, which is well adapted to the context of Niger where entrepreneurship is scarce and still largely informal. Sinergi Niger's investment strategy has been very entrepreneurial: all the investments were made in either greenfield or early-stage businesses, with half of them in pure startups. The Sinergi team is composed of 5 people and has analysed over 30 SGBs, investing in 9 companies with an average amount of EUR 60,000 and operating in a variety of sectors:

- UNIFAM, a manufacturer of agro-equipment and school furniture based in Maradi (exited)
- Sahel-lab, a mining services laboratory based in Niamey.
- Editions Afrique Lecture, an editor and distributor of school textbooks based in Niamey
- Sahélienne de Semences, a supplier of improved seeds and inputs for subsistence farmers in Maradi.
- ETC, a processor and distributor of local cereals based in Niamey (exited)
- Compost Niger, an organic fertiliser manufacturer based in Niamey
- Servicing, a provider of reprography services based in Arlit.
- NILOP, a building services company based in Arlit (exited)
- Maléa, a mobile services company based in Niamey

Moreover, a new investment has been approved in 2016 in the cosmetics company E3D which produces organic neem-based antiseptic soaps in Maradi.

Despite the high risk of such an investment strategy, the portfolio is performing well:

- Average annual revenue growth of 40%
- 100% of SGBs in portfolio since more than 2 years are profitable or at break-even.
- 3 exits realized with IRR between 9% to 16%

### Focus 1: UNIFAM



UNIFAM is a steel manufacturing company that produces agro-equipment and school furniture in Maradi, a second-tier Nigerien city 400km away from the capital. Sinergi has invested EUR 46,000 in UNIFAM in 2008, taking a minority shareholding position and a seat at the Board as well as granting a long-term shareholder's loan. Before Sinergi's investment, UNIFAM was a small informal business with annual sales of EUR 30,000. After 5 years of support and two additional loans, UNIFAM has grown its sales 8 times, hired 13 employees and reached a good and stable profitability. UNIFAM regularly wins tenders for international agriculture and education donors, an activity started at the initiative of SINERGI. Its growth is trickling down to small manufacturers in the locality and UNIFAM has played an important role in structuring its value chain.

Sinergi has sold its stake in UNIFAM in 2014 with a 16% net IRR. In 2016, Sinergi reinvested 130,000 EUR to pursue the growth of the company and develop a building materials activity to answer the needs of the Nigerien housing market.

### Sinergi Niger's impact

Sinergi has strongly influenced the development of the SGBs in portfolio:

- **Entrepreneurship:** financing and supporting of 10 SGBs neglected by the banking sector in their seed or early stage, thanks to equity and quasi-equity instruments.
- **Consolidation:** Sinergi puts a strong emphasis on formalising procedures in the SGBs financed, particularly in the accounting, finance and management departments. Each SGB is also followed by a mentor who is one of the 8 experienced entrepreneurs who are shareholders of Sinergi.
- **Revenue growth:** pro-active support to revenue growth and particularly through contractual help, tenders, marketing strategy. This support has contributed to the multiplication of revenue for the SGBs that benefited from it (NILOP, UNIFAM, Sahel Lab, ETC, Compost Niger).

SGBs in Sinergi's portfolio have generated strong impacts on the Nigerien economic fabric. They can be considered indirect impacts of Sinergi:

- 200 jobs have been created since 2008, with an average monthly wage of CFAF 80 000.
- 177 employees have been trained since 2008.
- SGBs in Sinergi's portfolio have sourced goods and services from 130 Nigerien suppliers with a strong knock-on effect on the economy.

### Focus 2 : Sahel Lab



**SAHEL-LAB** is a Nigerien laboratory that prepares mining samples for exploration actors in the country (uranium, gold) and conducts chemical, hydrologic and environmental analyses for other actors including large NGOs. Sahel-Lab was co-founded by Sinergi in 2009, after the entrepreneur M. Takoubakoye applied for a business plan competition organized by Sinergi in 2008. Sinergi invested EUR 67,000 in Sahel Lab, taking a minority equity position and providing a long-term shareholder's loan. After two difficult years handicapped by the mining sector crisis, Sahel-Lab has grown its activity exponentially since 2011 and reached a good profitability. Today, Sahel-Lab is the leading mining laboratory in Niger,

accredited ISO 17 025 and realizing 100% of the samples preparation needs of the main players in mining exploration (Gazprom, Global Uranium, etc.). Sahel-Lab has created 18 trained jobs so far.

### Financial results of Sinergi Niger

Sinergi Niger started in 2007 with CFAF 500m (approx. EUR 750,000). In this pilot phase, and despite the initial good results of the investee companies and the first 3 exits, Sinergi Niger's portfolio did not reach a critical mass. Sinergi Niger has incurred limited losses since its inception. Today the net asset situation of Sinergi Niger is approx. CFAF 300m.

Sinergi Niger is currently realizing a capital increase in order to launch the second phase of its activities, increase its outreach among SMEs in Niger. In 2017, Sinergi Niger will raise approx. CFAF 300m and realize 3 new investments.

Given the particularly challenging context in Niger, it is not expected that Sinergi Niger will be able to distribute significant dividends in the coming years. The retained earnings will have become before that. For legal reasons, the distribution of dividends will not be possible before that (dividends can only be distributed once the profits made have compensated the past losses).

## Introduction to Teranga Capital-The first impact fund for small growing businesses in Senegal

Teranga Capital was launched in March 2016 as the first impact fund dedicated to early-stage SMEs in Senegal. The objective is to provide an innovative solution to finance and support high-potential SMEs in Senegal, and thereby fill the existing gap of SME finance between 70,000 and 300,000 EUR.

Along with long-term finance in the form of minority equity participations and participative shareholder loans, Teranga Capital will provide very close management coaching to support the growth and consolidation of SMEs (sales and marketing, finance and accounting, procedures and ESG dimensions). Teranga Capital will participate to the governance and strategy of its investees. The financed SMEs will be mentored by experienced entrepreneurs.

Find out more about Teranga Capital at [www.terangacapital.com](http://www.terangacapital.com)

### 7. Team

The Chief Executive Officer, Olivier Furdelle, and the Board member and Shareholder Omar Cissé are the two co-founders of Teranga Capital.



Olivier Furdelle is the Chief Executive Officer of Teranga Capital. Since 2009, Olivier has been assisting investment funds (BIO-Invest, DEG, I&P) in closing SME transactions in Africa. Previously, he was the Vice-President for Business Development and Planning at Belgacom, and a Consultant at Accenture and KPMG. Olivier graduated with a M. Sc in Management and Business Administration from Solvay Business School.

Omar Cissé is a serial entrepreneur and Board member of Teranga Capital. From 2005 to 2010, Omar was CEO of 2sI, a leading West African software and mobile services company, which he cofounded in 2001. Since 2010, he launched and ran CTIC Dakar, the first incubator in francophone West Africa dedicated to IT and mobile technology entrepreneurs. Omar holds an MSc in Computer Science from Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar.

The team is now growing with 2 Investment Officers hired:



Fatou Diop is an Investment Officer at Teranga Capital. She graduated from Sorbonne University (France) with a Masters in Financial Mathematics and was trained as an engineer at ENSTA Paris Tech. After working with AXA in Asset Management, she relocated to Senegal and joined the FONGIP SME guarantee fund as an Analyst where she did due diligence on SME loan applications.



El Hadji Malick Soumaré is an Investment Officer at Teranga Capital. He has worked as an Analyst at the leading Senegalese regional private equity firm AFIG Funds. He graduated with a Bachelor in Business Administration from Institut de Commerce de Nancy (France) and has a Masters in Capital Markets from ESC Dakar.

Teranga Capital is sponsored by Investisseurs & Partenaires (I&P), a professional SME investor with a 15-year track record in Africa.

### 8. Governance and fundraising

The project is structured in two different legal entities: one investment vehicle; Teranga Capital and one management company; Teranga Partners.

The investment vehicle is a Limited Company (Société Anonyme), which aims at taking equity participations and granting loans to the targeted SMEs:

- Open-ended vehicle based in Senegal

- **The Board** gathers the main shareholders of Teranga Capital and is chaired by Mamadou Lamine Loum, former Prime Minister of Sénégal.
- **The Investment Committee** includes I&P, representatives of the shareholders and independent members. It is chaired by Cheikh Tidiane Mbaye, the former CEO of SONATEL, the leading telecom company in Francophone Africa.
- **The ESG & Impact Committee** includes I&P, representatives of the shareholders and an independent expert from Dalberg.
- **The Audit Committee** includes I&P, representatives of the shareholders and independent experts.

Teranga Capital has raised 5 m € from IPDEV2 and Senegalese investors:

- Senegalese entrepreneurs
- SONATEL (telecom company): 1,25 m€
- FONISIS (Senegalese sovereign fund): 1,25 m€
- Askia Assurances (insurance group): 0,5 m€
- IPDEV2: 1,25 m€



This vehicle is managed by a private limited company; Teranga Gestion:

- An advisory company based in Senegal dedicated to the management of Teranga Capital
- Composed of Olivier Furdelle and I&P as shareholders

## 9. Pipeline

Teranga Capital's proximity to market generates a high-quality and diversified dealflow. The fund was launched in March 2016 and two SMEs have already approved for investment by the Investment Committee:

- An ecommerce and retail company launched by 3 young entrepreneurs with good traction. The company has distinguished itself from the diversity of active projects in the sector with a strong vision, good implementing capacity. It is still in its early stages with a team of 12 staff and 150 K€ in sales last year, but shows strong traction. Teranga Capital has approved a 230K€ investment with the objective to consolidate the company's governance and multiply sales by 10 by 2020.
- A mango processing company active in the rural region of Casamance, launched by a young entrepreneur, with a full-time staff of 8 employees and 150 seasonal employees including 74 women. The company has been certified Fair Trade and Organic and is selling processed mangoes at export in fresh and dried products. The promoter's vision is to develop the dried mango factory and multiply production by 4, for which Teranga Capital approved a 210 KEUR investment.

Other companies have been pre-approved and are undergoing due diligence:

- An early-stage poultry farming and processing company planning to integrate in its activity hundreds of small poultry farmers, by providing them with inputs and distribution channels
- An engineering and construction company manufacturing clay bricks and specialized in highly resistant, environment-friendly and low-cost housing and constructions.
- A woman-led agribusiness producing juices and nectars from local raw materials.
- A network of high quality private schools including one specialized in girls' education.

Teranga Capital plans to invest in 50 SMEs over the next 10 years:

- From 3 to 6 investments per year
- For an average of 220,000 EUR per investment
- For an investment period of 5 to 7 years
- With 20% of start-ups in the portfolio

## 10. Expected financial returns

Teranga Capital plans to reach break-even in year 4. Given Teranga Capital will have incurred losses in the first years of activity, it is expected that the retained earnings will become positive in year 7-8. For legal reasons, the distribution of dividends will not be possible before that (dividends can only be distributed once the profits made have compensated the past losses).

Given that Teranga Capital is a long term commitment for shareholders, the target is to distribute approximately half of the distributable net result on a yearly basis, when the company will have reached break even and made up for the

initial losses.

### **11. Expected social and environmental impacts**

Teranga Capital expects quantifiable and sustainable impacts (based on IPDEV track record):

- 1200 formal jobs consolidated amongst which 700 directly created
- 6 MEUR paid in salaries
- 3 MEUR paid in taxes

Teranga Capital will also generate important non-quantifiable impacts:

- Capacity-building with the creation of the first SME investment team in the country
- Promotion of entrepreneurship and initiative in the country thanks to an innovative “growth finance package” tailor-made for entrepreneurs
- Improvement of governance, management and ESG practices in all the SMEs financed.

Indirect job creation and consolidation of essential value chains, especially in the agricultural, agri-food, ICT and health sector.

## ANNEXE 5. OFFICIALISATION DE LA RENONCIATION D'IPDEV II A SON AVANTAGE FISCAL

EXTRAIT CERTIFIÉ CONFORME DES RESOLUTIONS ECRITES DES ADMINISTRATEURS DE INVESTISSEUR & PARTENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT LIMITED, PCC (LA « COMPAGNIE ») EN DATE DU 12 SEPTEMBRE 2017 ÉTABLIES CONFORMEMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE 7 (1) DE L'ANNEXE 8 DU « COMPANIES ACT 2001 » ET L'ARTICLE 29.10 DE LA CONSTITUTION DE LA COMPAGNIE

---

« 9. **Approuvons** à l'unanimité que la Compagnie n'exerce à aucun moment, et en particulier au moment de la préparation et de l'enregistrement de la déclaration annuelle d'imposition (income tax return) auprès des autorités fiscales mauriciennes, la faculté découlant de la régulation 8 (3) de l'Income Tax (Foreign Tax Credit) Regulations 1996 de Maurice qu'elle a de bénéficier d'un crédit d'impôt présumé de 80% sur les revenus qu'elle perçoit de l'étranger.

**Donnons** pouvoir à un de ses administrateurs ou au Secrétaire de Compagnie pour notifier les autorités fiscales mauriciennes de l'intention de la Compagnie agissant au nom de la Cellule II de ne pas exercer la faculté découlant de la régulation 8 (3) de l'Income Tax (Foreign Tax Credit) Regulations 1996 of Mauritius. »

Extrait Certifié Conforme ce 18 septembre 2017

  
Roshan Nathoo  
Administrateur

  
Globefin Management Services Ltd  
Secrétaire

