



## LE GUIDE

La Banque mondiale et les autres banques de développement ouvrent leurs portes aux entreprises. Pour décrocher un financement, mieux vaut les approcher en amont.

//////////////////// SOLÈNE DAVESNE

### BONNES PRATIQUES

## TRAVAILLER AVEC LES BAILLEURS INTERNATIONAUX

Dans certains pays en développement, impossible ou presque de se passer des bailleurs de fonds internationaux pour lancer un projet d'envergure. «Lorsqu'il n'y a pas de marché bancaire organisé, les banques de développement sont indispensables pour rassembler les fonds», résume Olivier Lerustre, le directeur des financements de projets d'Akuo Energy, une PME qui conçoit et exploite des centrales d'énergies renouvelables.

### 1 VÉRIFIEZ QUE CES MARCHÉS SONT POUR VOUS

Les projets financés par ces bailleurs ne sont pas faciles d'accès pour autant. «Ces marchés restent compliqués pour des PME», estime François Burgaud, le directeur général de l'Adepta, qui accompagne les agroéquipements à l'export. «Les bailleurs n'ont pas la même urgence que les entreprises», résume Régis Charpentier, le président de WinWin, une start-up qui monte des projets de stades en Afrique. Deux ans se sont écoulés entre le moment où Sagemcom a identifié un projet de stations solaires au Mali et ses premiers contrats remportés, sur financement de la Banque mondiale. Les délais de paiement peuvent ensuite dépasser allègrement un an. Mieux vaut pouvoir consentir des avances de trésorerie importantes. D'autant que seuls les projets d'une certaine taille sont dans le radar des bailleurs. «Sinon cela n'est pas rentable, car les frais juridiques peuvent monter à plusieurs millions d'euros. Il faut avoir les compétences pour encaisser ces procédures lourdes, avec le risque de ne pas être retenu dans l'appel d'offres», abonde Olivier Lerustre.

### 2 FAITES LE TOUR DES BAILLEURS

«On ne peut pas faire le reproche aux bailleurs d'être inaccessibles», reconnaît le directeur des financements de projets d'Akuo

Energy. Mi-novembre, une délégation de chefs d'entreprise était à Djeddah (Arabie saoudite), au siège de la Banque islamique de développement. Au moins une fois par an, un voyage d'étude est organisé auprès de la Banque mondiale à Washington. «Les banques ont besoin de remontées du terrain», explique Philippe Gautier, le directeur général du Medef international, qui co-organise ces déplacements et milite à ces occasions pour de nouvelles règles d'attribution des marchés valorisant davantage le «mieux disant». Y participer permet de gagner du temps. Difficile, par exemple, d'identifier, seul, le bon interlocuteur parmi les milliers de salariés de la Banque mondiale. Depuis 2017, l'Agence française de développement (AFD) s'est dotée d'une équipe de six personnes pour sensibiliser les entreprises aux opportunités de ses marchés et organiser des rencontres sectorielles ou en régions. Même si ensuite, les françaises ne sont pas favorisées lors des appels d'offres.

### 3 COMPRENEZ LES EXIGENCES DE CHACUN

Aller à la rencontre des bailleurs aide à comprendre les subtilités qui existent entre eux. «Vous ne répondez pas exactement de la même façon à chacun», indique Vincent Olangua, le directeur du département international de SCE, une ETI de 550 personnes qui vient de décrocher un

### DES ACTEURS MULTIPLES

À côté de la Banque mondiale, qui brasse 50 milliards de dollars d'engagements annuels, les bailleurs internationaux regroupent les banques régionales, comme la Banque africaine de développement ou la Banque islamique de développement. S'ajoutent les agences bilatérales européennes, comme l'Agence française de développement dont

les moyens doivent passer de 6 à 22 milliards d'euros d'ici à 2022. Les entreprises françaises ont capté 5 % des marchés lancés par la Banque mondiale, mais sont peu présentes auprès de certains bailleurs comme la Banque interaméricaine.



La PME Akuo Energy réalise des projets autour des énergies renouvelables, comme cette centrale solaire en Indonésie (ci-dessous). Elle a fait appel à la Banque mondiale pour financer une future ferme éolienne en République dominicaine (ci-contre).



contrat d'études pour le réaménagement urbain d'un bidonville indonésien. Pour préparer les entreprises, des formations ont été mises en place. Toutefois, «vous apprenez souvent en vous cassant les dents, remarque Vincent Olangua. Il est rare de gagner le premier appel à projets, voire le deuxième.» Le mode d'organisation varie aussi. La banque asiatique de développement a un fonctionnement plus centralisé. Pour financer un projet de ferme éolienne à 110 millions de dollars en République dominicaine, Akuo Energy est allé chercher la Banque mondiale, gage de sérieux. À l'inverse, il a préféré ne pas aller voir l'institution de Washington pour un petit projet solaire de 50 Mwh au Mali. Ses procédures auraient rallongé le processus. Le tour de table a finalement été bouclé avec l'équivalent britannique de l'AFD.

#### 4 NOUEZ DES LIENS TRÈS EN AMONT

Autre enjeu : connaître les agendas des bailleurs. Business France dispose d'une base de données projets et appels d'offres (Proao) recensant tous les marchés publics lancés. Pratique pour faire sa veille. Mais « quand l'appel d'offres est publié, il est déjà trop tard », constate Frédéric Rossi, le directeur délégué de l'export chez Business France, qui accompagne 500 entreprises chaque année. Car les délais de réponse sont courts. Tout se joue donc avant. « La plupart des projets nécessitent d'avoir des partenaires locaux, et les trouver prend du temps. En revanche, si vous savez qu'un appel d'offres se prépare au Vietnam, vous pouvez commencer à nouer des contacts », résume Vincent Olangua. D'où l'importance de se mettre en relation avec les bailleurs bien avant. Il faut aussi se faire connaître et présenter ses technologies innovantes. Avec l'objectif que ceux-ci s'en inspirent pour rédiger les spécifications de leurs prochains appels d'offres. « Les entreprises font émerger des problématiques que nous n'avons pas forcément dans le radar », reconnaît Bruno Juet, responsable du pôle entre-

prises de l'AFD. En Cisjordanie, l'agence a ainsi demandé d'ajouter des énergies renouvelables à ses projets de stations d'eau pour les rendre autonomes. Elle avait rencontré une entreprise de l'éolien qui l'avait convaincue de l'intérêt.

#### 5 APPUYEZ-VOUS SUR DES RÉSEAUX

Difficile de réaliser ce travail de fond seul. « Il faut des relais », reconnaît Régis Charpentier, le président de WinWin, lui-même ancien de la Banque mondiale. Le Medef international doit bientôt ouvrir un bureau à Washington pour assurer la veille et le lobbying des entreprises françaises auprès de la Banque mondiale. Business France met à disposition d'une dizaine de PME et ETI une « super-lobbyiste » au sein de la Banque asiatique de développement, à Manille. « Elle nous a fait rencontrer les bonnes personnes, a recherché les informations sur les potentiels appels à projets et nous en a décrypté les exigences », raconte Vincent Olangua, qui a réussi, en trois ans, à décrocher une dizaine de contrats dans le sud-est asiatique. Depuis juillet, un dispositif similaire a été lancé au siège de la Banque africaine de développement, à Abidjan.