

Etudes de cas de l'évaluation ex post genre de Proparco

Les quatre études de cas présentées ci-dessous illustrent le parcours de clients en matière de genre. Ces exemples mettent en lumière l'impact de la stratégie genre de Proparco et témoignent de l'efficacité de différentes approches. Chaque étude de cas débute par une présentation de l'investissement, suivie d'un résumé de l'évolution de l'approche client sur les questions de genre depuis l'intervention de Proparco. Enfin, les enseignements clés sont mis en lumière soulignant leur portée tant pour Proparco que ses clients.

ÉTUDE DE CAS 1 : SOUTIEN A L'ÉGALITE DE GENRE VIA LES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES DE DEVELOPPEMENT (IFD)

Introduction : Plus de la moitié de l'échantillon (au moins 16 investissements) représente soit des co-investissements, soit des clients ayant déjà bénéficié d'un financement d'IFD. Cette étude de cas analyse l'évolution des parcours genre des clients, rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs partenaires. Elle illustre ainsi la capacité de Proparco à capitaliser sur l'appui d'autres IFD et membres du 2X Challenge.

Évolution d'approches genre

Ananta Huaxing, Adenia Partners et Circulate Capital sont des exemples emblématiques de comment les investissements de Proparco ont su mobiliser des partenariats et des co-investissements pour renforcer les résultats en matière d'égalité de genre. Dans le cas d'Ananta, les financements provenant d'IFD (IFC, DEG et FMO), conjugués aux exigences croissantes de ses acheteurs internationaux, ont joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de plusieurs mesures sensibles au genre. Un soutien initial de Primark a permis de renforcer les mécanismes de remontée des plaintes, de mettre en place un comité de lutte contre la violence et le harcèlement, ainsi que d'instaurer des systèmes de signalement anonymes. Peu après, Ananta a lancé, avec Proparco et Business for Social Responsibility (BSR), le projet HERhealth qui a généré des résultats significatifs : amélioration des relations entre les travailleurs et la direction, meilleure santé et bien-être, hausse de la productivité et diminution de l'absentéisme. Axé sur l'éducation et la formation en santé des femmes, ce projet a servi de levier pour l'obtention du label 2X Challenge par Proparco, au titre du critère « Emploi », témoignant de l'engagement d'Ananta en faveur de meilleures conditions de travail pour les femmes. Fort de cette dynamique, Ananta collabore désormais avec Marks and Spencer dans le cadre du programme « GEAR », visant à soutenir les femmes à des postes de direction.

De même, Adenia Partners a tiré parti des co-investissements et du soutien d'IFD, notamment IFC, DEG, Norfund et Swedfund, pour renforcer ses pratiques d'investissement avec une approche sensible au genre. Un catalyseur important pour Adenia a été le soutien reçu de la DEG pour réaliser un diagnostic approfondi sur le genre, qui a orienté plusieurs mesures visant à renforcer son approche d'investissement avec une perspective de genre. Avec le soutien préalable de BII, BEI et BIO, ainsi qu'une assistance technique de DEG et FMO, Adenia a mis en place un cadre systématique de gestion et de mesure d'impact et a réalisé une analyse de l'écart salarial entre les sexes. Des sessions de formation professionnelle sur les biais inconscients, la gestion environnementale, sociale et de gouvernance et sur l'investissement sensible au genre, soutenues par Deloitte, BII et Value for Women, ont davantage renforcé leur approche.

Le soutien des IFD a permis à Circulate Capital de renforcer considérablement son approche de gestion des risques et de protection liés aux violences basées sur le genre (GBVH). Motivé par les exigences des IFD dans les plans d'action environnementale et sociale (ESAP), notamment de la part de l'IFC et de BII, Circulate Capital a fait des progrès significatifs dans son parcours de prise en compte du genre. Initialement, l'IFC a exigé la mise en place d'un mécanisme de remontée des plaintes, suivi par la demande de BII d'établir des processus spécifiques pour répondre aux cas et déployer des formations. Aujourd'hui, Circulate Capital étend ces exigences de protection et ces programmes de formation à son portefeuille d'investissements, démontrant une approche globale de la protection.

Enseignements

Ces exemples illustrent la manière dont les parcours de genre des clients ont évolué grâce au soutien combiné de différents partenaires. En soulignant l'importance de tirer parti des partenariats et des co-investissements, ces exemples encouragent Proparco à collaborer avec d'autres IFD et bailleurs internationaux pour renforcer l'efficacité de ses initiatives axées sur le genre.

Ces cas montrent également le rôle de l'assistance technique afin de répondre aux besoins en matière d'égalité de genre, renforcer l'impact et offrir un réseau de soutien plus large aux clients. Dans la mesure du possible, Proparco devrait continuer à faciliter l'accès à des formations et services spécialisés en genre afin d'aider les clients à développer leurs capacités et expertises internes en la matière.

ETUDE DE CAS 2 : COMMENT L'ASSISTANCE TECHNIQUE DE PROPARCO PEUT SOUTENIR LE LEADERSHIP FEMININ (BIOSIDUS)

***Introduction** : Biosidus est une entreprise familiale argentine créée en 1983, spécialisée dans le développement, la fabrication et la distribution de médicaments injectables « biologiquement similaires » (« biosimilaires ») en Argentine ainsi que dans le secteur de la santé dans 50 pays. En 2018, Proparco et un consortium d'autres institutions financières de développement, dont le FMO, ont réalisé un investissement conjoint majoritaire en capital afin de permettre à Biosidus d'étendre l'accès à une thérapie biologique à 20 nouveaux pays à l'exportation durant les cinq premières années de la prise de participation du consortium. Bien que Biosidus n'ait pas été officiellement qualifiée sous le label 2X, l'entreprise a depuis été reconnue conforme au critère « Emploi » 2X lors des cycles de suivi de Proparco. Selon le suivi de la période 2023/24, 44% des effectifs sont des femmes.*

Cette étude de cas examine les éléments qui ont permis à Biosidus de promouvoir un leadership diversifié en termes de genre au sein de l'entreprise tout en faisant face à des obstacles au sein du processus. Elle présente également des enseignements précieux pour Proparco, lui permettant de soutenir d'autres clients souhaitant atteindre des objectifs similaires.

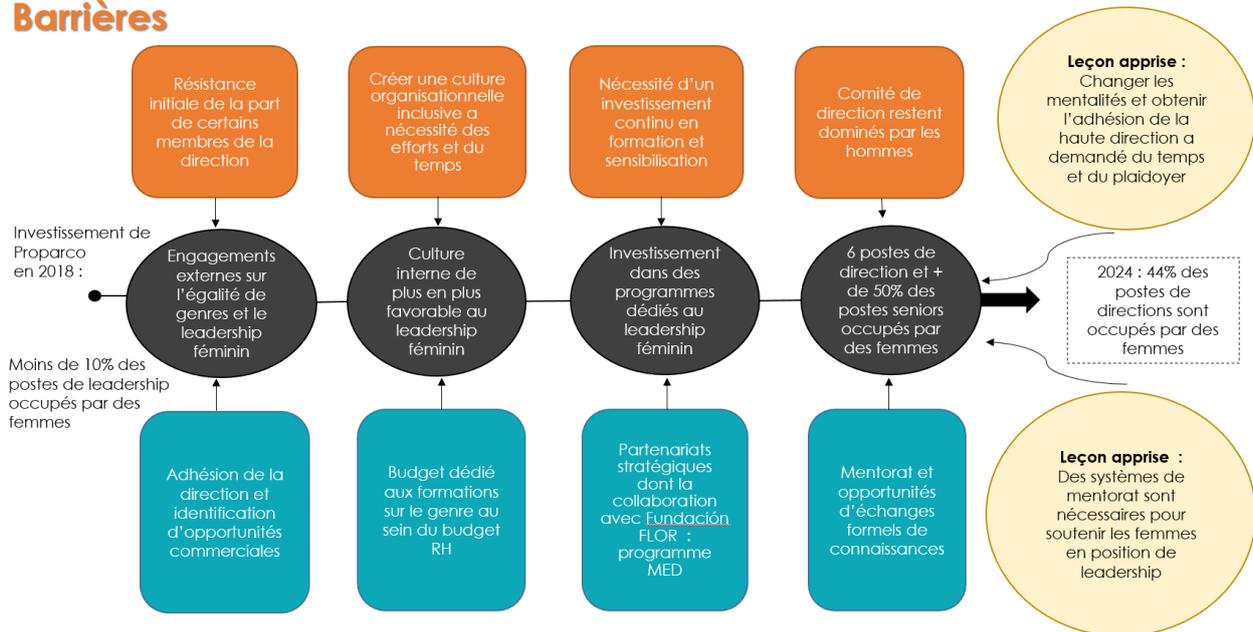
Évolution de l'approche genre de Biosidus

Avant l'investissement de Proparco, Biosidus était une entreprise familiale dont la gouvernance était principalement assurée par des hommes. Malgré un nombre élevé de femmes employées, très peu d'entre elles occupaient des postes de direction. Selon les données de suivi du 2X Challenge, en 2022, seulement 1 poste de direction sur 10 était occupé par une femme.

Dans le cadre de son rôle d'accompagnement sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance, Proparco a lancé en 2022 une initiative d'assistance technique (AT) de 24 mois axée sur le renforcement de la stratégie interne d'égalité de genre de Biosidus. Cette initiative comportait deux volets : le premier visait à soutenir le développement d'une stratégie globale pour prévenir et répondre aux violences en milieu professionnel et aux violences domestiques ; le second était dédié au développement des compétences managériales des femmes managers de Biosidus. Plus précisément, ce dernier volet s'est concentré sur le développement des compétences de leadership féminin, la promotion d'une bonne gouvernance d'entreprise, la mise en place d'un réseau de mentorat entre femmes leaders, et l'organisation des réunions semestrielles pour discuter des défis rencontrés, et renforcer le réseau de soutien.

Schéma 1 : Trajectoire genre de Biosidus

Barrières



Selon les données de suivi 2023, Biosidus a réussi à porter la proportion de femmes en position de leadership à près d'une sur deux (44%). Depuis l'investissement de Proparco, l'entreprise rapporte un engagement accru des dirigeants en faveur de l'égalité de genre, une meilleure implication de la haute direction, un renforcement de la collaboration avec des organisations externes et des réseaux de soutien, ainsi qu'une amélioration des opportunités de réseautage et de développement professionnel pour les femmes leaders. En 2023, l'équipe dirigeante se compose de 54% de femmes (conseil d'administration 14%, directeurs 18%, managers 53%, chefs de départements 51%, coordinateurs 61%)². Le schéma ci-dessus et le texte ci-dessous décrivent les facteurs clés qui ont influencé les progrès réalisés par Biosidus dans ce domaine, avec des leçons à tirer pour Proparco et d'autres clients.

L'engagement de Biosidus en faveur d'un environnement inclusif et de promotion de la diversité de genre est au cœur de ses initiatives stratégiques, particulièrement depuis l'investissement de Proparco. Une étape importante a été la prise d'engagements en faveur de l'autonomisation et du leadership des femmes. La signature des « Principes pour l'autonomisation des femmes » (WEP) en 2020 en est un bon exemple. Cette décision a été considérée comme une étape importante dans le renforcement de l'engagement de Biosidus envers l'égalité de genre. Par ailleurs, en 2020, Biosidus a rejoint l'Alliance Empower du G20, jouant un rôle actif dans ce réseau mondial dédié à l'autonomisation des femmes dans le monde du travail.

Au début de l'initiative d'assistance technique de Proparco, Biosidus a reconnu la nécessité d'améliorer sa culture organisationnelle pour la rendre plus inclusive et favorable aux femmes leaders. Pour cela, tous les niveaux de l'entreprise ont été sensibilisés à l'importance de l'égalité et de la diversité de genre. Pour aboutir à un changement durable, la direction a investi dans une formation continue en matière de diversité et d'inclusion. Bien que la direction ait d'abord manifesté quelques doutes au cours de la première année, la directrice des ressources humaines a mené un travail intensif de dialogue au sein de l'entreprise pour renforcer l'adhésion et la compréhension des arguments

² 1/6 des membres du Conseil d'administration sont des femmes, 2/11 des directeurs sont des femmes, 18/34 des managers sont des femmes, 21/41 des chefs de département sont des femmes, et 41/67 des coordinateurs sont des femmes.

moraux et économiques en faveur du leadership féminin. Ce changement de mentalité a été en partie soutenu par un argumentaire économique clair et par l'amélioration de la réputation que ces initiatives ont apportée auprès des partenaires externes.

Ces étapes fondatrices ont ouvert la voie à l'engagement de Biosidus dans des initiatives dédiées à la promotion du leadership féminin financées par l'assistance technique de Proparco. Parmi celles-ci, une collaboration avec la Fundación FLOR pour mettre en œuvre le programme « Women in Decision », visant à renforcer les compétences en leadership des femmes gestionnaires au sein l'organisation, ainsi que le développement du programme « Leadership Beyond Borders », axé sur l'élargissement des opportunités de leadership pour les femmes. Ces deux programmes mettent l'accent sur la création d'un réseau de femmes leaders pour s'entraider par le mentorat. Ils sont accompagnés de réunions semestrielles où les femmes en position de leadership se réunissent pour discuter des défis rencontrés dans l'organisation, des moyens d'interagir avec la haute direction, et d'autres sujets qui les concernent.

Enseignements

- **Étapes pour soutenir un changement durable de la culture organisationnelle** : Le développement d'une culture inclusive a pris du temps et a nécessité un effort important de sensibilisation pour obtenir l'adhésion, à tous les niveaux de l'organisation, des problématiques liées au genre. L'engagement de la direction et la formation continue en diversité et inclusion ont joué un rôle clé.
- **Rôle des partenariats stratégiques** : Identifier et définir des partenariats stratégiques a été crucial. Cela a impliqué de reconnaître des alliés (ONG, consultants) experts en égalité de genre et de mettre en place des programmes pour faire avancer cette cause dans l'organisation.
- **Mise en réseau et développement professionnel** : La mise en place d'espaces de réseautage et de développement professionnel pour les femmes leaders a facilité leur croissance continue et leur autonomisation. Cela inclut l'organisation de réunions semestrielles ou d'événements de réseautage où les femmes ayant suivi des formations en leadership sont soutenues dans la gestion des défis organisationnels et dans le mentorat de collègues plus juniors.

ETUDE DE CAS 3 : COMMENT MCB S'EST ORGANISEE STRATEGIQUEMENT POUR SOUTENIR LE LEADERSHIP FEMININ

***Introduction** : Mauritius Commercial Bank (MCB), la plus ancienne et principale banque de Maurice, opère à travers l'Afrique subsaharienne et recherche des opportunités de croissance au-delà du continent. En tant que banque pionnière, MCB a introduit diverses innovations financières à Maurice, notamment les cartes de crédit, le leasing et la banque mobile. Bien que l'égalité des genres au niveau des conseils d'administration s'améliore au sein du pays, une parité significative dans les postes de direction reste un défi. MCB a une longue histoire de collaboration avec les institutions financières de développement (IFD) et, depuis 2018, le financement de Proparco et de DEG soutient les initiatives de la banque axées sur le genre. Lors du suivi 2023/24, 51% des employés de MCB étaient des femmes, avec 64% de nouvelles recrues féminines, lui permettant de maintenir sa qualification au 2X Challenge selon le critère « Emploi ».*

Cette étude de cas examine les obstacles et les leviers dont a pu bénéficier MCB pour favoriser la diversité de genre au sein de son équipe de direction. Elle se concentre spécifiquement sur les étapes mises en œuvre d'amélioration de la diversité de genre et de soutien au leadership féminin, en identifiant les leçons apprises pour Proparco et ses clients.

L'évolution de l'approche genre de MCB

Avant l'investissement de Proparco, l'équipe de direction de MCB était majoritairement masculine. Dans le cadre de son engagement envers son pilier interne de promotion du bien-être individuel, MCB a choisi de s'attaquer à ce déséquilibre en mettant en œuvre des initiatives pour encourager les femmes à accéder à des postes de direction. La première étape a été la réalisation d'un diagnostic organisationnel sur le genre afin de mieux comprendre la situation interne et établir une base de référence.

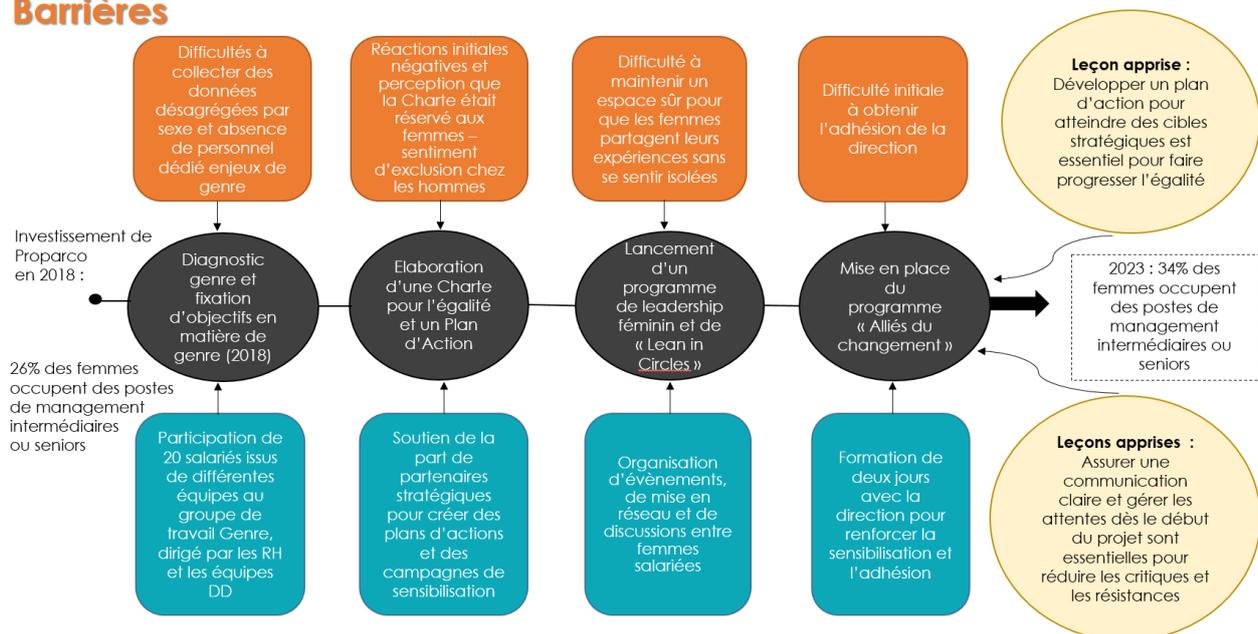
En 2018, MCB a lancé un objectif d'atteindre au moins 40% de représentation féminine aux niveaux de management intermédiaires et supérieurs d'ici 2026. Avant cette décision, la banque comptait peu de femmes à ces postes. Parmi les obstacles identifiés pour l'atteinte de cet objectif figurait l'importante quantité de données à collecter auprès des différentes équipes couplées à des ressources humaines limitées pour assurer ce suivi. Pour surmonter ces difficultés,

MCB a créé un Groupe de Travail sur le Genre en 2020, composé de 20 collaborateurs issus de diverses unités de la banque, afin d’impulser et de soutenir les progrès en la matière.

Depuis la création de ce groupe, MCB a développé de nombreuses initiatives pour soutenir son objectif de 2026 et intégrer les pratiques d’égalité de genres dans toute la banque. L’une des initiatives les plus marquantes a été l’élaboration de la Charte pour l’Égalité des Genres, qui formalise l’engagement à adopter, mettre en œuvre et promouvoir le principe fondamental d’égalité entre femmes et hommes au sein de la banque. Cette charte, composée de neuf principes, reflète l’objectif global de MCB de fournir un environnement de travail diversifié en termes de genre. Chaque principe est accompagné d’un plan d’action avec des objectifs annuels spécifiques. Lors de la création de cette charte, MCB a constaté une première résistance de la part de certains employés qui percevaient la charte comme exclusivement destinée aux femmes, ce qui a créé un sentiment d’exclusion chez les hommes. Pour y remédier, le Groupe de Travail a organisé des sessions de sensibilisation à l’égalité des genres afin de modifier ces perceptions et souligner la nécessité collective d’égalité.

Schéma 2 : Trajectoire genre de MCB

Barrières



Catalyseurs

Un jalon important vers l’atteinte de l’objectif 2026 a été le lancement de divers programmes de leadership afin de doter les femmes des compétences nécessaires pour accéder aux postes de direction. MCB a d’abord lancé le programme « Women in Leadership », conçu et dispensé par la Charles Telfair Leadership Academy de l’Université Curtin, pour former les femmes aux compétences managériales. En 2023, 55 femmes avaient suivi ce programme, et 60 autres étaient inscrites pour l’édition 2024. Par ailleurs, MCB a lancé le programme « Lean in Circle », qui crée un espace sécurisé de mise en réseau et d’opportunités de mentorat. Ce réseau, qui se réunit chaque mois, organise aussi divers forums et événements auxquels participent plus de 100 femmes pour discuter des défis et des moyens pour évoluer au sein de sa carrière. Bien que ces programmes aient rencontré du succès, le groupe de travail a tout de même dû agir à tous les niveaux de l’organisation pour faire évoluer la culture d’entreprise et démontrer la nécessité d’événements et de programmes spécifiques pour soutenir l’égalité de genres.

Les programmes et initiatives du Groupe de Travail ont nécessité l’adhésion des cadres supérieurs et des managers pour observer de réels changements. Malgré cet intérêt plus marqué de la part de la hiérarchie, MCB a constaté que les femmes n’étaient pas toujours promues ou encouragées par leurs managers à participer aux formations. Un obstacle majeur pour les femmes a été la difficulté à s’absenter deux jours par mois pour suivre les formations lorsque certains managers ne reconnaissaient pas l’importance de ces programmes. Pour répondre à ce problème, MCB a lancé le programme de formation « Allies for Change » destiné aux managers et dirigeants. En collaboration avec l’Université Curtin, ce programme de deux jours vise à révéler les biais inconscients et à promouvoir l’engagement en faveur de l’égalité des genres au travail. En 2024, 160 managers et dirigeants ont été formés. MCB a également créé le « Allies for Change Forum », où les leaders discutent des progrès réalisés et des moyens d’améliorer la représentation féminine dans la gestion.

Enseignements

- **Création d'un groupe de travail sur le genre** : Cela a facilité le changement organisationnel en coordonnant les efforts à différents niveaux avec des actions parallèles.
- **Développement d'un plan d'action clair et ambitieux** : Un plan guidé par des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) a rendu les cibles plus réalistes.
- **Communication claire pour anticiper les critiques et les résistances** : Expliquer dès le départ les raisons pour lesquelles la banque s'engageait dans l'égalité des genres afin de limiter les critiques. La formation et l'implication des hommes ont aidé à générer un soutien collectif.
- **Espaces sécurisés et mise en réseau** : Créer des espaces où les femmes peuvent se rencontrer régulièrement a favorisé leur développement continu et leur empowerment. Les employées ont pu utiliser ces espaces pour apprendre les unes des autres, développer leurs compétences et capacités, et ainsi se préparer à occuper de nouvelles fonctions ou à évoluer vers d'autres postes.

ETUDE DE CAS 4 : EVOLUTION D'ADENIA PARTNERS VERS LE STATUT DE « 2X FLAGSHIP FUND »

Introduction : Adenia Partners, gestionnaire panafricain d'un Fonds 2X Flagship, a célébré ses 22 ans en 2023. Adenia est un investisseur traditionnel en private equity. Bien qu'il n'identifie pas ses investissements selon des critères d'impact, il a réalisé des progrès significatifs en matière d'investissement avec une approche « gender-lens » (prisme de genre) au cours des cinq dernières années. Cette étude de cas examine les étapes clés, les éléments favorables, les défis et les leçons tirées du parcours d'Adenia vers l'obtention du statut de 2X Flagship.

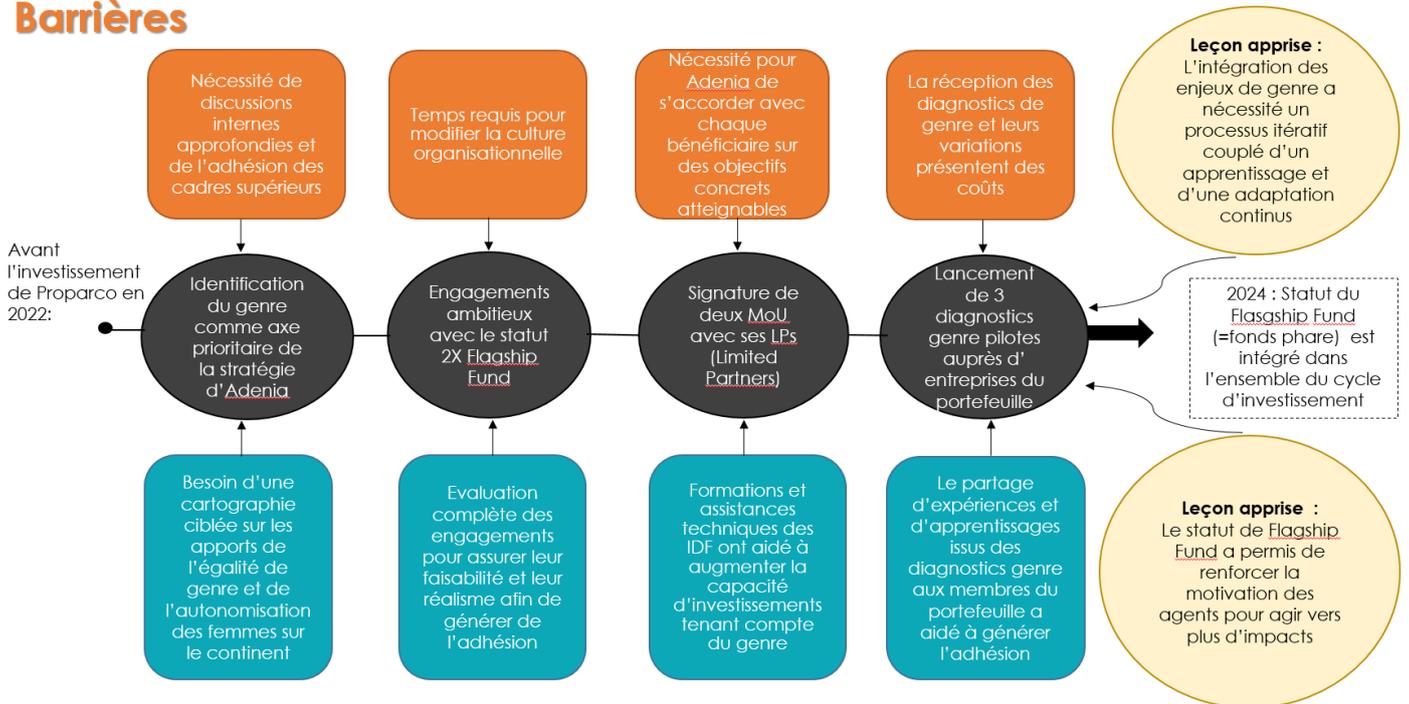
Évolution de l'approche d'Adenia en matière d'investissement avec un prisme de genre

Adenia a d'abord reconnu le potentiel d'adopter un focus sur le genre comme levier d'impact et comme moyen de se différencier des autres fonds de private equity. De nombreuses discussions internes sur le potentiel du marché les ont conduits à identifier l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes comme des enjeux cruciaux pour le continent africain. Cette orientation a façonné la stratégie « gender-lens » d'Adenia, positionnant l'égalité de genre comme un pilier clé avec un accent sur des résultats concrets.

Adenia a entrepris une évaluation interne approfondie des exigences pour devenir un Fonds 2X Flagship. La motivation d'Adenia pour obtenir ce statut incluait la volonté de générer un impact dans un domaine où elle pouvait exercer une influence, et de provoquer un changement significatif en tant qu'investisseur majoritaire dans des entreprises leaders de leurs secteurs. Ce statut représentait aussi une opportunité de se différencier des autres fonds, avec des attentes en termes de visibilité accrue, d'amélioration des levées de fonds et d'accès à une assistance technique sur les questions de genre. Le gestionnaire de fonds a élaboré un Plan d'Action Genre complet qu'il a présenté à ses partenaires limités (LPs), dont Proparco. Les engagements comprenaient le développement de politiques de genre, la réalisation d'analyses des écarts salariaux entre femmes et hommes, la garantie de non-discrimination, la mise en œuvre de politiques anti-violence et harcèlement, ainsi que l'instauration de processus RH et managériaux sensibles au genre. D'ici 2026, Adenia s'est engagé à ce que les femmes représentent 30% du Comité d'Investissement (CI), 30% de la haute direction, 40% de l'équipe d'investissement et 40% de l'ensemble des effectifs. Le fonds vise également à ce qu'au moins 50% des entreprises de son portefeuille répondent à un ou plusieurs critères du 2X Challenge à la sortie. En 2023, Adenia a réalisé sa première analyse de l'écart salarial entre femmes et hommes, avec l'intention de la renouveler ultérieurement.

Schéma 3 : Trajectoire genre d'Adenia

Barrières



Catalyseurs

En 2022, Adenia a signé un protocole d'accord (MOU) avec 50% de ses LPs (en engagements), définissant clairement les attentes en matière de performance sur le genre. Le gestionnaire a également intégré le genre comme pilier dans son système de mesure d'impact, qui utilise les indicateurs IRIS+. Une formation de BII sur l'investissement doté d'un prisme de genre et un atelier organisé par FMO ont renforcé les compétences d'Adenia. L'équipe d'investissement a aussi reçu une formation sur la violence basée sur le genre et le harcèlement (VBGH) tout au long du cycle d'investissement.

En 2023, Adenia a réalisé des diagnostics de genre pour ses entreprises en portefeuille dans le cadre d'un projet d'assistance technique avec la DEG. En collaboration avec le cabinet de conseil Ergon, Adenia a lancé cette initiative avec trois entreprises de son portefeuille et a ensuite partagé les résultats lors d'un événement réunissant l'ensemble du portefeuille, favorisant ainsi une adhésion plus large et encourageant d'autres entreprises à réaliser ces diagnostics. L'implication des « champions ESG » dans les entreprises du portefeuille a été cruciale, car ils ont contribué à influencer leurs propres équipes de direction et à promouvoir la mise en œuvre des initiatives de genre.

En interne, le statut de « 2X Flagship Fund » a également encouragé des efforts pour promouvoir une culture de travail plus diversifiée en termes de genre et plus favorable à la conciliation vie professionnelle/vie familiale. Ces initiatives ont été portées par des collaboratrices qui militent pour un meilleur équilibre et des politiques offrant plus de flexibilité.

Enseignements

- **Importance des partenariats** : Les collaborations avec les institutions financières de développement (IFD) et autres parties prenantes ont été essentielles pour améliorer les pratiques d'investissement doté d'un prisme de genre (par exemple, les LPs ayant signé des MOU ont été des partenaires clés dans ce parcours).
- **Création d'espaces sécurisés** : Instaurer un dialogue interne et des espaces sûrs pour discuter des inégalités de genres et des solutions à mettre en place ont été fondamentaux pour l'autonomisation des femmes au sein de l'entreprise. Les femmes de l'équipe d'investissement se réunissent physiquement deux fois par an pour discuter des moyens d'opérationnalisation et de progression de l'inclusion, de l'équité et d'égalité de genre au niveau des managers et dans les entreprises investies.
- **Valorisation des diagnostics de genre** : Montrer les bénéfices des diagnostics de genre aux autres entreprises investies pour générer de l'adhésion et une adoption plus large des initiatives centrées sur le genre.
- **Objectifs concrets** : Fixer des cibles claires et mesurables a permis d'aligner les parties prenantes internes et externes et de faire avancer les progrès.
- **Processus itératif** : Le parcours d'Adenia vers l'amélioration de sa stratégie d'investissement doté d'un prisme de genre a été un processus itératif, nécessitant un dialogue interne approfondi, un apprentissage continu et une adaptation constante.
- **Planification et consultations avec les investissements** : Il n'existe pas de solution unique pour les évaluations de genre à travers les secteurs, pays et cultures d'entreprise. Les phases initiales de planification et de cadrage sont cruciales et demandent du temps pour garantir une évaluation efficace et ciblée.