

**STRATEGIE D'INVESTISSEMENT 2015 - 2018**

## TABLE DES MATIERES

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>RESUME DE LA STRATEGIE</b> .....	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>CONTRAT DE GESTION: ENTREPRISES ELIGIBLES, VALEURS et PRINCIPES D'INTERVENTION</b> .....	<b>8</b>
III.1	Entreprises éligibles .....	8
III.2	Principes d'intervention.....	8
<b>IV.</b>	<b>STRATÉGIE GÉOGRAPHIQUE</b> .....	<b>13</b>
IV.1	La liste des 52 pays de concentration .....	13
IV.2	Stratégie vis-à-vis des Centres Financiers Offshore.....	14
<b>V.</b>	<b>AXES STRATEGIQUES PRIORITAIRES SECTORIELS</b> .....	<b>16</b>
V.1	Le secteur financier .....	16
V.2	Le secteur agricole .....	23
V.3	L'énergie.....	27
V.4	Les infrastructures directement pertinentes pour le développement des MPME.....	29
V.5	Les services de base à la population locale.....	30
<b>VI.</b>	<b>CANAU D'INTERVENTION</b> .....	<b>31</b>
<b>VII.</b>	<b>EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE</b> .....	<b>31</b>
VII.1	Equilibre entre Entreprises Eligibles .....	32
VII.2	Equilibre sectoriel .....	32
VII.3	Equilibre entre pertinence et efficience de BIO.....	32
VII.4	Equilibre par instrument de financement.....	33
<b>VIII.</b>	<b>ORGANISATION / RESSOURCES</b> .....	<b>34</b>
VIII.1	Organisation.....	34
VIII.2	Gestion des Expertises .....	34
VIII.3	Partenariats pour une meilleure efficience .....	35
VIII.4	Structuration des notes d'investissement .....	35
<b>IX.</b>	<b>OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE</b> .....	<b>36</b>
	Evaluation .....	36

## I. INTRODUCTION

La Loi BIO du 03/11/2001, modifiée par la loi du 20/01/2014, stipule que les règles et conditions dans lesquelles BIO réalise son objectif social sont déterminées par le Contrat de Gestion, négocié entre l'Etat Belge et BIO pour une durée de 5 ans.

Le premier Contrat de Gestion a été signé le 02/04/2014. Il est aligné sur les objectifs et les principes de base de la Coopération Belge au Développement comme prévu dans la loi du 19/03/2013, les cadres nationaux et internationaux, les engagements pris par l'Etat Belge en matière de coopération au développement et les notes stratégiques de la Coopération Belge au Développement.

Conformément à l'article 3§1 de la loi BIO, l'objectif social de BIO est d'investir, directement ou indirectement dans le développement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et d'entreprises actives dans l'économie sociale établies dans les pays en développement, dans l'intérêt du progrès économique et social, avec un rendement sur investissement suffisant.. Depuis janvier 2014, BIO a également pour objectif social d'investir dans des projets liés à l'énergie, dans des projets contribuant à combattre les changements climatiques dans les pays en développement, et dans des entreprises qui fournissent des services de base aux populations des pays en développement.

Conformément à la loi du 19/03/2013 sur la Coopération Belge au Développement et à l'article 2.3 du Contrat de Gestion, BIO s'engage à respecter et promouvoir les valeurs de base de la Coopération Belge au Développement:

- Développer une approche basée sur les droits humains,
- Promouvoir un développement durable dans ses 3 dimensions (sociale, environnementale et économique),
- Atteindre l'égalité des chances, en particulier l'égalité des sexes,
- Travailler à une croissance inclusive et durable,
- Respecter les principes de bonne gouvernance,
- Assurer la coordination et la cohérence avec les autres programmes de la Coopération Belge au Développement.

Le Contrat de Gestion signé avec l'Etat Belge établit certains principes d'intervention, axes stratégiques et modalités d'intervention de BIO et définit les objectifs de BIO. La stratégie d'investissement présente comment ces orientations stratégiques seront mises en œuvre par l'entreprise en tenant compte de les actifs de BIO au sens large (portefeuille, ressources humaines, réseau), de son positionnement au sein de son secteur d'activité et des contraintes pratiques à ces opérations en termes de capacité d'investissement, de personnel, etc. Cette stratégie est établie en fonction des instruments de financement actuels de BIO qui exigent une rentabilité minimum pour préserver la qualification « code 8 » au niveau du budget de l'Etat Belge.

Dans le cas où BIO trouverait des sources de financement alternatives, il pourrait être envisagé d'autres modèles d'investissement en termes d'équilibre risque/rendement.

La philosophie sous-jacente de cette stratégie est:

- une concentration et une spécialisation sur certains secteurs d'investissement
- une recherche de valeur ajoutée (ou additionnalité) de nos actions

- tout en maintenant un niveau de diversification d'investissement suffisant pour pallier aux risques inhérents de notre activité et en préservant ou améliorant l'efficacité opérationnelle.

La stratégie prend en compte également les notes stratégiques suivantes publiées par la DGD :

- Coopération belge au développement et secteur privé local : un appui au service du développement humain durable, 2013
- La Coopération belge au développement dans les pays à revenus intermédiaires, 2013
- Stratégie pour le secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, 2010
- L'environnement dans la Coopération belge au Développement, 2014
- Le droit à la santé et aux soins de santé, 2008
- Note Stratégique Infrastructure de Base, 2002.

Cette stratégie prend en compte les recommandations émises lors des évaluations de BIO réalisées par le Service de l'Évaluation Spéciale de la DGD en 2012 et 2013.

## II. RESUME DE LA STRATEGIE

Dans le cadre de l'application des **principes d'intervention** de BIO tels que définis par le Contrat de Gestion signé avec l'Etat belge:

- BIO est en train de revoir sa méthode de mesure de son impact sur le développement pour se conformer aux critères d'évaluation du Contrat de Gestion et en vue de son utilisation tout au long du processus d'investissement.
- En 2014, BIO a rédigé un manuel d'évaluation des aspects environnementaux et sociaux (E&S) de ses investissements.
- BIO promeut les principes de bonne gouvernance des sociétés en portefeuille et compte adopter une approche plus formelle et systématique de cette thématique dès 2015.
- En termes de respect des conditions de marché, BIO développera une politique de pricing à moyen terme basée sur l'appréciation des risques pays et projets et de transactions comparables.
- Sur le plan de l'additionnalité, BIO démontrera pour chaque investissement son rôle financier par rapport aux investisseurs privés. BIO aura une attention particulière pour les opportunités d'apporter une additionnalité non financière à ses clients, notamment concernant l'amélioration de la gestion du risque environnemental et social, l'amélioration de la gouvernance ou de la capacité technique du client, etc.
- Maintenir son approche d'interventions déliées des intérêts privés belges.
- S'assurer d'un rendement minimum en ligne avec les contraintes de rendement attribué au « code 8 ». Cela inclut d'établir des objectifs de rendement moyen du portefeuille, de renforcer l'efficacité de BIO et une gestion du risque du portefeuille.

En ce qui concerne la sortie des investissements dans des juridictions offshore exclues par la Loi, nous constatons que les engagements nets dans ces juridictions sont de 70.5M€ au 31/12/2013. Tenant compte de nos engagements contractuels actuels, nous visons l'objectif d'une sortie de ces juridictions

fin 2017. Cet horizon nous permet de mener une stratégie proactive de sortie tenant compte des intérêts patrimoniaux de BIO.

Le Contrat de Gestion de BIO avec l'Etat belge définit **les axes stratégiques sectoriels prioritaires** comme suit:

- **Le secteur Financier**

Ce secteur est abordé dans le Contrat de Gestion selon les thématiques de l' « inclusion financière des populations locales » et du « soutien aux entreprises éligibles ».

Il existe un lien fort entre l'inclusion financière (définie comme l'accès aux services financiers, dont l'épargne, l'assurance, le crédit, les facilités de transfert, etc.) et la sortie de la pauvreté. Le développement de la microfinance a joué un rôle important pour rendre les services financiers accessible aux plus pauvres, mais a pu aussi créer des situations sévères de surendettement. Ceci a donné lieu à la promotion des Principes de Protection de la Clientèle (« CPP ») et amené plusieurs gouvernements à mieux contrôler l'octroi du crédit.

BIO, historiquement active dans ce secteur, poursuivra ses efforts pour une meilleure inclusion financière avec l'objectif de sélectionner les projets répondant adéquatement aux besoins locaux, de mettre à niveau nos clients sur les CPP, en recherchant, dans le cadre de nos prises de participation et des programmes d'assistance technique, à promouvoir l'accès aux services financiers aux clients les moins bancarisés. BIO par ailleurs cherchera à se positionner en pointe par rapport aux autres Institutions de Financement du Développement (IFD) sur la thématique de l'inclusion financière en Afrique et dans les zones sous-bancarisées en Asie.

Le financement de la MPME (micro, petites et moyennes entreprises) est un enjeu majeur pour le développement économique des pays puisque que, selon la Société Financière Internationale (SFI), autour de 400 millions de PME dans les pays en développement ne trouvent pas de financement auprès du système financier classique. BIO souhaite se positionner comme un acteur de référence dans le soutien aux institutions financières ciblant la petite entreprise (définie comme demandant des crédits inférieurs à 1M€) dans les régions où elle opère. Les institutions financières peuvent inclure des banques actives sur le marché des petites entreprises, des sociétés de leasing, de factoring, d'assurance, des sociétés financières non bancaires, etc. BIO adoptera une stratégie proactive d'entrée au capital d'institutions financières actives dans le secteur de la PME. De plus, nous souhaitons utiliser nos ressources d'assistance technique pour accroître l'expertise de nos clients dans l'approche de cette clientèle.

BIO soutiendra le développement, voire la création, d'institutions financières actives dans le soutien au secteur agricole.

BIO explorera aussi plus avant le secteur de l'assurance et le rôle qu'elle pourrait jouer pour renforcer les MPME.

Finalement, BIO propose, par le biais des fonds d'investissement, de soutenir en capitaux propres les entreprises éligibles parmi lesquelles les entreprises de taille moyenne, le secteur agricole et les projets d'infrastructures axés sur l'énergie renouvelable. Ces fonds peuvent jouer un rôle majeur dans la structuration adéquate de secteurs et dans l'émergence d'un secteur privé formel et respectueux

des normes environnementales, sociales et de gouvernance. Ce focus ira de pair avec la recherche de plus de leviers pour s'assurer d'un impact développemental optimal de ces fonds.

- **Le secteur agricole**

Le Contrat de Gestion prévoit que BIO financera en priorité des entreprises développant des activités dans le secteur agricole qui contribuent, directement ou indirectement, au renforcement de la sécurité alimentaire des pays d'intervention.

Tenant compte de cette priorité, BIO abordera le secteur agricole sous l'angle de l'amélioration de l'accès au marché des denrées agricoles et du développement rural inclusif avec, en outre, comme impératif, de minimiser l'impact écologique et donc de développer une agriculture durable. Notre action doit s'inscrire dans les orientations stratégiques de la Coopération Belge au Développement et prendre en compte les contraintes spécifiques au développement du secteur agricole (manque d'infrastructures, de formation, d'intrants, de marchés régionaux, etc.).

BIO centrera son action dans le secteur agricole sur :

- (i) L'amélioration de la productivité du secteur par l'investissement dans l'ensemble de la chaîne agricole en ce compris l'amont (intrants, infrastructure, irrigation, etc.) et l'aval (transformation, entreposage, conditionnement, distribution, etc.).
- (ii) Le soutien d'exploitations agricoles pouvant jouer un rôle structurant sur la chaîne agricole et ayant une démarche proactive et de qualité pour inclure les populations rurales dans le développement du projet. En ce qui concerne les investissements directs, nous travaillerons avec des exploitations de taille critique aptes à suivre les normes E&S imposées par BIO. Les projets soutenus peuvent viser aussi bien l'export ou le marché domestique, ou encore permettre d'augmenter la demande interne. BIO maintiendra le moratoire sur les projets agricoles destinés aux bio-carburants.
- (iii) La transformation agricole qui permet de maintenir une partie de la valeur ajoutée tirée des produits à base agricole au niveau des pays en développement.
- (iv) Le développement d'activités rurales par l'amélioration de l'accès au financement des petits entrepreneurs dans les zones agricoles.

- **L'énergie**

Nous resterons ouverts à toutes les sources de génération d'énergie (renouvelables, traditionnelles, hybrides, alternatives) à l'exception du bio-carburant et du charbon. Les projets d'efficacité énergétique et de transmission électrique peuvent aussi être envisagés. Compte tenu de la taille des projets d'énergie, nous resterons suiveur sur les grands projets mais développerons une expertise en solo sur les petits projets, en particulier sur des projets d'énergie renouvelable ou de biomasse.

- **Infrastructures directement pertinentes pour le développement des MPME**

BIO proposera dans cet axe stratégique en priorité des projets d'irrigation, de télécommunication ou de transport. Nous comptons rester essentiellement suiveurs sur ces projets étant donné leur taille.

- **Services de base à la population**

Dans ce secteur, BIO mettra l'accent sur l'accès aux services financiers de base. D'autres domaines d'investissements (soins de santé, éducation, production/distribution/traitement de l'eau, habitat) seront pris en compte si des opportunités se présentent. Nos interventions dans ces secteurs doivent s'envisager en cohérence et en complémentarité avec l'action publique.

En termes de canaux, nous investirons :

- de manière indirecte dans les micro- et petites entreprises
- de manière directe et indirecte (par le biais de fonds) dans les entreprises moyennes, et
- dans les projets d'infrastructure.

Dans notre travail direct avec des entreprises moyennes, nous souhaitons centrer notre action sur la création ou le soutien d'entreprises qui ont le potentiel de devenir des leaders sur leur marché et d'y jouer un rôle structurant. Cela doit également être des entreprises disposées à mettre en œuvre des standards de qualité et de normes environnementales, sociales et de gouvernance élevées. L'accent serait mis sur des investissements compris entre 1 et 5 millions d'euros. Compte tenu des risques importants pris sur cette ligne d'activité, nous prendrons une attitude prudente vis-à-vis des entreprises en démarrage et des promoteurs peu expérimentés.

Les investissements de moins d'1 million d'euros peuvent être organisés et suivis de façon efficace par des investisseurs qui sont géographiquement proches des clients ; ils seront donc réalisés par le biais d'intermédiaires tels que des fonds d'investissement, des banques et des sociétés de leasing. Dans ce contexte, des partenariats additionnels pourraient être envisagés au-delà de nos partenaires existants.

En termes d'**équilibre du portefeuille**, BIO propose dans sa stratégie des niveaux minimaux d'activité à atteindre selon le type d'Entreprises Eligibles. Au niveau sectoriel, outre un minimum de 75% à engager dans les secteurs prioritaires, BIO visera à un horizon de 5 ans un minimum de 15% d'engagements nets dans le secteur agricole et rural (par rapport à moins de 10% en 2013) et de 20% dans le secteur énergétique (par rapport à 11% en 2013).

BIO définit comme suit les secteurs dans lesquels elle recherchera à se distinguer et à avoir une démarche proactive en termes d'additionnalité par rapport aux autres acteurs de développement :

- ⇒ Améliorer l'inclusion financière et le financement des PME dans les régions sous-bancarisées, sous forme d'apport en capital (BIO / actionnaire) ou de financement à moyen terme
- ⇒ Jouer un rôle structurant pour les entreprises de taille moyenne en voie de formalisation
- ⇒ Appuyer le développement de certaines filières agricoles spécifiques
- ⇒ Développer des projets énergétiques de taille petite ou moyenne dans les régions à faible accès à l'énergie
- ⇒ Développer un secteur privé sain en Afrique Centrale (RDC, Rwanda, Burundi)

En termes **d'instruments** nous viserons une plus grande pondération des investissements en capital afin d'atteindre un ratio d'investissement dette/capital de 60/40 (versus 75/25 actuellement). Ce changement donnera lieu à un rôle d'investisseur plus important (rôle dans la gouvernance, classe d'actifs plus risquée).

### III. CONTRAT DE GESTION: ENTREPRISES ELIGIBLES, VALEURS ET PRINCIPES D'INTERVENTION

#### III.1 Entreprises éligibles

##### **Rappel du Contrat de Gestion**

- Les MPME des pays en développement : BIO a pour objet social d'investir, directement ou indirectement (notamment via les canaux décrits à l'Article 4.2 du présent Contrat de Gestion), dans le développement de MPME des pays en développement dans l'intérêt du développement économique et social de ces pays. Les MPME cibles des interventions de BIO auront un CA maximum EUR 50 millions et total du bilan : maximum EUR 43 millions.
- Les entreprises de l'économie sociale dans les pays en développement : L'économie sociale se compose des activités économiques exercées par des sociétés principalement coopératives, des mutualités et des associations dont la mission se caractérise par les principes suivants : finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que finalité de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ; équilibre financier.
- Les entreprises dans le domaine de l'énergie et de la lutte contre les changements climatiques : BIO a également pour objet social d'investir dans les Entreprises (en ce compris dans le cadre de projets public/privé) actives dans le domaine de l'énergie et dans les Entreprises développant des projets susceptibles de contribuer à la lutte contre les changements climatiques dans les pays en développement ou à une meilleure efficacité énergétique.
- Les Entreprises offrant des services de base à la population : Les services de bases visés sont notamment l'accès aux services financiers de base, aux soins de santé, à l'éducation, à l'habitat, à l'eau et à l'infrastructure de base.

Alors que les activités de BIO étaient jusqu'à présent orientées sur le soutien exclusif des PME de façon directe ou indirecte (à travers des institutions financières ou des projets d'infrastructure), le Contrat de Gestion élargit le champ des bénéficiaires finaux de BIO aux entreprises de l'économie sociale, aux entreprises offrant des services de base et aux entreprises dans le domaine de l'énergie et de la lutte contre les changements climatiques. Les entreprises sociales, en particulier, constituent pour BIO un domaine d'intervention nouveau.

#### III.2 Principes d'intervention

Critères de développement : Pertinence, efficacité, efficience, viabilité, impact et durabilité (l'article 32 de la loi relative à la Coopération Belge au Développement du 19 mars 2013). Chaque décision de financement devra se référer à ces critères.

En termes de **critères de développement**, une revue de notre mesure de l'impact sur le développement est en cours et se conformera à ces critères d'évaluation.



*Aspects environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (« ESG ») : BIO mettra en œuvre une politique de gestion des aspects environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance qu'elle appliquera à tous ses financements, afin d'assurer le caractère durable de ses interventions :*

- *sur le plan social, BIO veillera dans le cadre de ses interventions au caractère décent, productif et durable des emplois qui seront créés. BIO exigera le respect des droits sociaux fondamentaux tels que définis dans les conventions de base et l'Agenda pour le Travail Décent de l'Organisation Internationale du Travail ;*
- *en matière d'égalité hommes/femmes, BIO mènera une politique volontariste et systématique dans tous ses investissements;*
- *sur le plan environnemental, tous les investissements sont appréciés au vu du respect pour la protection et la sauvegarde de l'environnement ;*
- *sur le plan de la bonne gouvernance, BIO promouvra les principes de bonne gestion conformément aux standards internationaux et exigera le respect par les sociétés en portefeuille de l'esprit et de la lettre de la législation comptable et fiscale en vigueur.*

- Sur le plan **environnemental et social**, un manuel a été approuvé par le Conseil d'Administration en 2014. Les normes environnementales et sociales seront ainsi prises en compte de façon plus systématique.
- Sur le plan du **genre**, BIO veillera à éviter des impacts négatifs et cherchera de manière proactive des opportunités avec des impacts positifs.
- Sur le plan de la **gouvernance**, BIO participe à plusieurs initiatives afin de promouvoir la gouvernance d'entreprises dans le cadre de ses investissements<sup>1</sup>. La performance des entreprises en matière de gouvernance fait partie intégrante de l'analyse de chaque proposition de financement. BIO promeut les principes de bonne gouvernance auprès de ses sociétés en portefeuille et contribue à l'amélioration des pratiques des entreprises, notamment par l'octroi de subventions d'assistance technique. Des efforts seront entrepris en 2015 pour systématiser l'analyse de la gouvernance des dossiers.
- Notre engagement d'exiger les Sociétés en Portefeuille de respecter la législation comptable et fiscale en vigueur entraînera pour nos financements directs d'entreprise une plus grande sélectivité. Dans le cas des fonds orientés sur la petite entreprise, BIO exigera des gestionnaires un travail de fonds pour amener leurs clients vers une plus grande formalisation institutionnelle.

*Conditions de Marché : BIO n'a pas pour vocation de se substituer au marché mais de le compléter. A ce titre, les interventions de BIO doivent respecter les conditions de marché et ne peuvent pas mener à une perturbation du marché.*

<sup>1</sup> En juillet 2007, signature avec 30 autres institutions financières de développement, du document intitulé « A Corporate Governance Approach Statement » en vertu duquel BIO s'est engagée à développer des procédures et des directives en matière de gouvernance d'entreprise dans le cadre de ses investissements, à prévoir des formations sur le sujet pour son personnel, à promouvoir les principes de bonne gouvernance auprès des sociétés en portefeuille, à promouvoir l'utilisation de normes comptables internationales et à collaborer avec les autres signataires. En octobre 2011, adhésion au « Corporate Governance Development Framework », visant à harmoniser les pratiques des différentes institutions en matière de gouvernance d'entreprise sur base d'une méthodologie commune, tout en tenant compte de leurs spécificités.

BIO vise à ne pas se substituer au marché en subsidiant des investissements et en remplaçant ainsi le secteur privé. Il est parfois difficile d'estimer quelles sont les conditions de marché dans des circonstances où le marché des capitaux est (quasi) inexistant. Dans la mesure des moyens humains disponibles, BIO souhaite développer une politique de pricing basée sur l'appréciation des risques pays et projets de transactions comparables. Dans tous les cas, BIO cherchera des comparaisons de taux d'intérêt pratiqués par les banques locales pour des maturités de financement équivalentes ou demandés par l'Etat pour se refinancer.

Additionnalité : BIO ne peut intervenir que si, pour un financement donné :

- les investisseurs privés font défaut ;
- les interventions des investisseurs privés sont insuffisantes pour rencontrer les besoins du projet ;
- les investisseurs privés n'offrent que des financements à des conditions inadaptées
- de par les caractéristiques de son intervention, BIO joue un rôle spécifique, notamment (mais pas seulement) en jouant un rôle catalytique pour mobiliser du financement complémentaire.

BIO démontrera pour chaque projet sa valeur ajoutée par rapport aux investisseurs privés et donc s'abstiendra d'investir si cette additionnalité est insuffisante ou absente. BIO toutefois continuera à travailler avec les autres institutions financières de développement régies par les mêmes principes d'actions dans sa stratégie d'intervention. BIO doit également s'engager dans une démarche proactive d'additionnalité dans les secteurs et régions dans lesquelles elle peut se démarquer par rapport aux autres institutions financières de développement (cf. VII.3).

Outre l'additionnalité financière, BIO peut aussi apporter une valeur ajoutée non financière à ses clients: amélioration de la gestion du risque environnemental et social, conseil sur l'organisation de la gouvernance, assistance pour développer des lignes de produits permettant d'atteindre des segments de population mal desservis, ou assistance pour améliorer la capacité technique ou managériale du client. Souvent, la prestation de ces services sera (co-)financée par le Fonds d'Appui aux MPME de BIO. Afin de maximiser l'impact de ses investissements sur le développement, BIO identifiera de manière proactive des opportunités d'additionnalité non-financière.

BIO cherchera aussi à identifier de manière proactive – dans les secteurs et pays déterminés – les situations où le marché est incomplet et à corriger cette situation à travers le financement d'initiatives privées pertinentes.

Interventions déliées : En conformité avec l'article 14 de la loi relative à la Coopération Belge au Développement du 19 mars 2013, la Coopération belge au Développement respecte les principes de déliement de l'aide, comme convenu au sein de l'OCDE-DAC.

En gardant à l'esprit les principes des interventions déliées de l'OCDE-CAD, BIO examine les projets en fonction de ses qualités intrinsèques pour le développement économique des pays et non sur base de l'origine ou de la nationalité de ses promoteurs. Cela n'empêche pas que certains promoteurs puissent être belges dans la mesure où les projets entrent dans nos critères d'intervention. Inversement, BIO

ne doit pas être tenu à refuser un projet car il pourrait être en concurrence avec des projets avec des intérêts belges.

***Rentabilité** : Lorsque BIO examine une proposition d'investissement, elle recherche un équilibre entre la pertinence de son intervention pour le développement, compte tenu des principes énumérés ci-avant, et le rendement financier. Les Investissements de BIO doivent être susceptibles de générer un revenu financier suffisant afin d'en assurer la viabilité et la durabilité.*

La rémunération attendue par l'Etat Belge est établie sur base de son taux d'emprunt à long terme. Le taux de rentabilité de BIO est lié, d'une part, au taux de rentabilité de son portefeuille et de sa trésorerie, d'autre part, à sa structure de coût, dont les coûts opérationnels et le coût du risque (provisions)<sup>2</sup>. La question de la rentabilité doit donc s'analyser sous plusieurs angles et, pour ce qui concerne la stratégie d'investissement en particulier, sous les angles suivants:

- **Rendement minimum et moyen du portefeuille:** Nous maintiendrons un rendement plancher annuel attendu de 5% sur tous nos investissements (en ligne également avec l'objectif de maintenir la classification code 8 pour chacun des investissements réalisés) et de tendre vers un taux moyen de nos interventions de 6% sur les investissements en dette et 15% sur les investissements en capital. Ces taux de rendement sont en conformité avec le plan stratégique 2014-2019 présenté au Conseil en septembre 2013. Le taux de rendement minimum attendu pour la dette est supérieur à celui de nos collègues IFD et nous conduit à investir dans des projets ou des pays avec un profil de risque relativement élevé. Compte tenu de cette exigence de rendement, nous comptons ne recourir que de façon exceptionnelle à la couverture de risque pays individuelle.
  
- **Efficience:**
  - En-dessous d'une certaine taille d'investissement, il n'est plus viable pour BIO de traiter les projets en direct compte tenu du coût d'évaluation et de gestion de ces projets. Nous établirons donc un montant minimum de 1MUSD pour considérer des projets. En-dessous de 1MUSD, il est plus efficace que ces investissements soient gérés par des financiers plus proches des bénéficiaires finales. Ces investissements seront donc exclusivement faits par le biais d'institutions de microfinance, d'entreprises de leasing ou de banques. D'autres partenariats pourraient être envisagés.
  - Une autre façon d'améliorer l'efficience peut être la coopération avec des institutions ayant les mêmes principes d'intervention. Ces coopérations permettent de fédérer les ressources dans la réalisation de projets. La priorité sera de renforcer les partenariats qui fonctionnent d'ores et déjà correctement avant de s'engager dans des nouvelles collaborations.

Les partenariats sont particulièrement importants dans un contexte de réduction des frais opérationnels qui limitent nos capacités internes d'origination, d'évaluation et de suivi des dossiers. Ces accords de partenariat peuvent nous permettre de concentrer le travail des équipes sur nos principales valeurs ajoutées par rapport aux autres institutions financières de développement (dossiers de taille moyenne, Afrique, secteurs agricole et de l'énergie renouvelable).

---

<sup>2</sup> En l'absence d'un coût de financement de tiers

- **Risque du portefeuille :**

- Le principal risque supporté par BIO est le risque crédit. Par le passé, le risque s'est surtout matérialisé sur nos activités PME et en particulier dans des projets petits ou des projets en démarrage. Comme mesure corrective, nous avons augmenté les tickets moyens de nos investissements et nous nous concentrons sur des entreprises avec des antécédents positifs et avec des promoteurs expérimentés. L'expérience croissante de l'équipe et le développement de notre propre réseau d'origination ont également eu un impact positif.
- Compte tenu du risque élevé de ces projets directs dans les PME, nous garderons les montants d'intervention dans une fourchette comprise entre 1 et €5M€.
- Le risque du portefeuille s'est aussi matérialisé dans notre portefeuille de fonds. Notre historique à ce niveau-ci démontre que les fonds dédiés aux petites entreprises n'ont pas été rentables. Cela tient à la nature plus risquée de ces investissements mais aussi au coût de gestion (allant jusqu'à 4% par an) élevé de ces types de fonds. L'expérience montre par ailleurs que les fonds doivent avoir une taille critique de minimum 25M€ pour être viables. Dans le future, nous n'investirons dans des fonds avec un capital inférieur à 25M€ que dans des cas exceptionnels.
- Finalement, même si le risque ne s'est pas ou peu matérialisé jusqu'à présent, nous proposons de limiter la taille des investissements infrastructure, corporate ou institutions financières à 15M€ afin d'éviter qu'une soudaine dégradation d'un projet n'efface plusieurs années de profits de BIO.
- BIO limitera aussi le financement des projets à 25% du bilan pour les institutions financières et 50% pour les financements d'entreprise afin de s'assurer d'un partage des risques financiers.
- Le maintien des limites de concentration devrait également aider la gestion des risques en portefeuille :
  - Maximum 5% des moyens de financement par client
  - Maximum 10% des moyens disponibles par groupe de sociétés ou holding
  - Maximum 10% des moyens disponibles par pays
  - Maximum 50% des moyens disponibles par continent.

## IV. STRATÉGIE GÉOGRAPHIQUE

- Pays les Moins Avancés (PMA), Pays à Faible Revenu (PFR); Pays à Revenu Intermédiaire, Tranche Inférieure (PRITI) Pays à Revenu Intermédiaire, Tranche Supérieure (PRITS)
- BIO concentrera ses interventions sur un nombre de pays en développement limité à un maximum de 52, selon une liste fixée par le Conseil d'Administration de BIO. BIO favorisera dans ce cadre une approche régionale et les complémentarités et synergies avec les autres acteurs de la Coopération Belge au Développement.
- BIO fournira des efforts particuliers pour identifier des opportunités d'investissement dans les pays partenaires de la coopération gouvernementale fédérale et des Communautés et Régions, tels que définis par Arrêté Royal. La liste actuelle de ces pays est reprise en **Annexe 3**. Une attention toute particulière sera accordée à trois pays de l'Afrique centrale : le Burundi, le Rwanda et la République Démocratique du Congo.
- BIO est autorisée à financer des Entreprises dans les PRITS, mais veillera à justifier de manière appuyée l'additionnalité de ses interventions dans ce cadre. BIO s'efforcera notamment de réaliser des investissements susceptibles de contribuer à réduire l'écart de revenus entre les différentes couches de la population, particulièrement dans les zones rurales.
- BIO n'investira pas dans ou via certains Etats, comme prévu à l'article 3 § 1er, alinéa 6 de la Loi BIO.

### IV.1 Concentration des investissements : la liste des 52 pays

BIO concentrera ses investissements dans les pays suivants :

Régions	Pays de concentration
Amérique Latine	<a href="#">Bolivie</a> *, Equateur*, Pérou*, Paraguay, Colombie, Nicaragua, Honduras, Haïti, République Dominicaine, Salvador, Guatemala <sup>3</sup> , Brésil
Afrique	<a href="#">Sénégal</a> *, Mali*, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, <a href="#">Burkina Faso</a> , Niger*, Togo, <a href="#">Bénin</a> *, Nigeria, <a href="#">RD Congo</a> *, <a href="#">Burundi</a> *, <a href="#">Rwanda</a> *, Cameroun, Angola, Ouganda*, Tanzanie*, Kenya, Ethiopie, Zambie, <a href="#">Malawi</a> , <a href="#">Mozambique</a> *, Zimbabwe, Madagascar, <a href="#">Maroc</a> *, Tunisie, Algérie*, Afrique du Sud*
Mekong / Asie du Sud-Est	Vietnam*, Laos, Cambodge, Myanmar, Indonésie, Inde, Bangladesh, Sri Lanka, Népal, Philippines, Mongolie
Autre	- Palestine*,

\* pays partenaires de la Coopération Gouvernementale Fédérale

En [bleu](#), pays partenaires du Gouvernement Flamand.

En [vert](#), pays partenaires de la Coopération bilatérale de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<sup>3</sup> Lorsque le pays sera en phase II dans la classification du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales

La liste a été établie dans un esprit de concentration et d'efficacité accrue de nos activités de prospection et d'analyse. Nous continuerons toutefois d'investir dans des fonds actifs majoritairement (plus de 60%) et non exclusivement dans nos régions d'intérêt.

Ceci ne peut être évité parce que souvent, des fonds ou des institutions financières ayant des perspectives d'impact environnemental particulièrement élevé ont une approche continentale (par exemple en Afrique ou en Asie du Sud-Est) ou thématique afin de diversifier leurs risques.

De plus, durant une période de transition pour laquelle les modalités doivent être déterminées, il sera possible de continuer poursuivre des projets qui ont été approuvés comme 'admissibles' avant l'approbation de la liste des pays sur laquelle ne se trouve plus le pays du projet.

Par ailleurs, il convient de noter que cette liste comprend les Pays à Revenus Intermédiaires Tranche Supérieure (PRITS). L'additionnalité de nos interventions sera examinée au regard de la Note Stratégique de la DGD relative à la Coopération belge au développement dans les pays à revenus intermédiaires. Celle-ci préconise en particulier de se concentrer dans les Pays à Revenus Intermédiaires sur certaines thématiques dont la croissance économique inclusive, le climat et l'environnement.

BIO conduira également une réflexion sur une stratégie de spécialisation régionale basée sur les besoins de chaque région et sur le rôle que BIO peut jouer. Le Conseil d'Administration accompagnera cette réflexion.

## IV.2 Stratégie vis-à-vis des Centres Financiers Offshore

### *Extrait du Contrat de Gestion*

- *BIO n'investira pas dans ou via certains Etats, comme prévu à l'article 3 § 1<sup>er</sup>, alinéa 6 de la Loi BIO.*
- *En outre, lorsque le bénéficiaire (potentiel) n'est pas lui-même localisé dans un des Etats visés par la disposition légale précitée, et lorsque BIO peut raisonnablement supposer que ce bénéficiaire est contrôlé, directement ou indirectement par une entité établie dans un de ces Etats, BIO prendra les dispositions, notamment contractuelles, nécessaires afin de s'assurer que cette situation n'ait pas pour objet ou pour effet de soustraire de manière abusive des revenus et de la richesse au pays en développement concerné par l'intervention de BIO par des mécanismes de prix de transfert fictifs. « Contrôle » désigne la possession directe ou indirecte d'au moins vingt-cinq pourcent (25%) des droits de vote ou des droits similaires de la société contrôlée ou la capacité d'influencer la gestion et la conduite générale de la société contrôlée ou de choisir la majorité des membres du conseil d'administration de la société contrôlée, que cette capacité procède d'un contrat, d'un accord ou d'un autre moyen. Le Conseil d'Administration veillera à ce que BIO définisse et mette en œuvre une politique adéquate au vu des principes énoncés ci-dessus.*
- *Le Conseil d'Administration de BIO définira et mettra en œuvre, dans les meilleurs délais, une stratégie destinée à mettre un terme aux investissements effectués dans ou via les Etats visés par l'article 3 § 1<sup>er</sup>, alinéa 6 de la Loi BIO préalablement à l'entrée en vigueur de la loi du 21 janvier 2014 modifiant la loi du 3 novembre 2001 relative à la création de la Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement (BIO), tenant compte cependant de la sauvegarde de ses intérêts patrimoniaux et des engagements juridiques qu'elle a contractés dans le cadre de ces investissements.*

## **A - Portefeuille actuel dans les juridictions offshore exclues par la Loi**

A l'heure actuelle, les centres financiers suivants par lesquels BIO a par le passé investi ne sont plus autorisés : Bahamas, Iles Caïmans, Chypre, Guernesey, Luxembourg et Panama. Au 12/31/2013, BIO a engagé € 70.5 million via ces juridictions dans 15 investissements.

Nous prendrons la démarche suivante, avec pour objectif une sortie des structures dans les juridictions exclues par la loi d'ici fin 2017:

- Dans le cas des 6 institutions établies au Luxembourg, étant donné qu'il est attendu que le pays soit en règle d'ici 2015 avec les normes du Forum Mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales et que cette juridiction redevienne éligible, nous revisiterons la situation en 2015 et de décider à ce moment-là si une démarche proactive de sortie doit être considérée.
- Pour les 6 investissements en dehors de Luxembourg qui viennent à échéance d'ici 2017, BIO est en cours liquidation progressive de ces positions soit par le remboursement étalé du prêt, soit par la sortie des investissements dans les fonds.
- Pour les trois participations en portefeuille qui ont une échéance ultérieure à 2017, BIO fera de son mieux pour présenter, pour approbation par le Conseil d'Administration, un plan de sortie finalisable fin 2017 et chiffrera l'impact financier de ces sorties. Ce sera au Conseil d'Administration, quand il décidera de ces sorties, de trouver l'équilibre entre l'objectif de sortie en 2017 et les rendements plus bas/les pertes sur ces investissements.

## **B - Précautions à prendre lors des investissements futurs de BIO dans des juridictions Offshore non exclues par la Loi**

A l'avenir, nous justifierons les raisons pour lesquelles un projet (fonds, société d'investissements ou holding) est établi dans un pays qui n'est pas celui du bénéficiaire final : par exemple, la valeur ajoutée du passage à travers un véhicule offshore plutôt qu'un investissement direct dans les sociétés ciblées, l'existence d'une alternative adéquate onshore, la confirmation que les sociétés ciblées seront soumises à l'impôt dans leur pays d'établissement selon les lois et réglementations en vigueur, et le statut du pays dans le processus de revue par les pairs du Forum Mondial pour la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales.

L'analyse des projets potentiels inclura également la vérification que l'ensemble des flux entre sociétés mères et filiales se font à une valeur de marché et ne servent pas à déguiser un transfert de bénéfices vers des juridictions moins fiscalisées dans un but à échapper à l'impôt. Des clauses à cet effet seront incluses dans les contrats que BIO signe avec ses clients.

## V. AXES STRATEGIQUES SECTORIELS PRIORITAIRES

### **Extrait du Contrat de Gestion**

Le secteur financier: BIO vise l'inclusion financière des populations locales par la fourniture de services financiers de base (l'épargne, le transfert de fonds, le crédit) et le soutien aux Entreprises Eligibles (et plus particulièrement les MPME et les entreprises de l'économie sociale), par l'octroi de services financiers adaptés à leurs besoins et contribuant à leur développement. Les interventions de BIO dans ce domaine sont ainsi orientées vers les banques commerciales, les institutions de microfinance et les institutions financières non-bancaires (sociétés de leasing, factoring,...), les institutions coopératives de financement, ainsi que toute autre structure financière.

Le secteur agricole: BIO appuie les Entreprises Eligibles dans chacun des maillons de la filière agricole et veille dans ce cadre à la cohérence de ses interventions pour l'ensemble de la filière. La filière agricole compte quatre principaux maillons : (1) la fourniture d'équipement et d'intrants agricoles de base (engrais, alimentation animale, irrigation,...), (2) la production, (3) la transformation et le conditionnement des productions et (4) la commercialisation, y compris les transports. BIO financera **en priorité** des Entreprises développant des activités agricoles qui contribuent, **directement ou indirectement**, au renforcement de **la sécurité alimentaire** des pays d'intervention.

L'énergie: les Entreprises Eligibles dans le domaine énergétique et de l'efficacité énergétique qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des populations locales et au développement de leurs économies et qui contribuent à la réduction des gaz à effets de serre (lutte contre les changements climatiques).

Le secteur des infrastructures directement pertinentes pour le développement des MPME: BIO peut investir dans des Entreprises du secteur de l'infrastructure directement pertinente pour le développement des MPME et des entreprises de l'économie sociale, tels les ports, les entrepôts, l'infrastructure de transport, les centres de stockage, etc.

Les services de base à la population: fournir des services de base à la population des pays en développement. Les services de base visés sont notamment l'accès aux services financiers de base, aux soins de santé, à l'eau, à l'éducation, à l'habitat, ...

### V.1 Le secteur financier

Le secteur financier est abordé dans le Contrat de Gestion selon la thématique de **l'inclusion financière des populations locales** par la fourniture de services financiers de base (l'épargne, le transfert de fonds, le crédit) et **le soutien aux Entreprises Eligibles** (et plus particulièrement les MPME et les entreprises de l'économie sociale), par l'octroi de services financiers adaptés à leurs besoins et contribuant à leur développement.

Le secteur financier est constitué des institutions financières bancaires ou non bancaires qui octroient, entre autres, des crédits aux populations et entreprises éligibles ainsi que des fonds d'investissement qui apportent essentiellement du capital aux entreprises.

Nous définissons les catégories de clients finaux visés par le secteur financier selon les montants de financement externe requis :

- Micro < 10,000€
- Très petite entreprise < 100,000€



- Petite entreprise < 1,000,000 €
- Moyenne entreprise < 10,000,000 €

## **A - Le rôle de l'inclusion financière dans la réduction de la pauvreté**

Les thèmes de l'inclusion financière et du financement des PME sont montées en puissance sur les 5 dernières années, de nombreuses études mettant en évidence le lien entre accès aux services financiers et sortie de la pauvreté des populations. L'objet de ce chapitre est de mettre en contexte l'activité de BIO au sein de cette réflexion.

### a) *Le rôle de l'inclusion financière*<sup>4</sup>

L'inclusion financière se définit par la proportion d'individus et d'entreprises faisant usage des services financiers. Par services financiers, on entend non seulement le crédit, mais aussi l'épargne, les assurances, les transferts, l'accès à la monétique, etc

Actuellement, environ 50% de la population, soit 2.5 milliards d'adultes n'a pas accès à des services financiers. En particulier dans plusieurs pays en Afrique, en Asie du Sud-Est au Moyen Orient, seuls 20% de la population ont un compte en banque, notamment à cause d'obstacles liés à la distance, le coût et les problèmes administratifs. Les femmes semblent particulièrement désavantagées en termes d'accès aux services financiers, ce qui entrave leur capacité à épargner en leur nom propre, recevoir des allocations gouvernementales ou des transferts d'argent de l'étranger, ceci alors qu'elles constituent le principal pilier dans le développement familial.

Quelques autres données mettent en exergue le faible niveau d'inclusion financière dans les pays en développement :

- Epargne : seulement 30% de la population dans les pays à bas revenus ont recours à l'épargne, le plus souvent dans un cadre peu supervisé (groupements d'épargne collectifs ou communautaires).
- Assurance : seulement 17% des adultes des pays à bas revenus paient une assurance santé alors que seules 6% des personnes actives dans l'agriculture ou l'élevage sont couverts par une assurance sur les cultures et l'élevage.
- Crédit : l'essentiel des crédits individuels dans les pays en développement se font par des sources informelles (familles et amis).

Il a été démontré que l'accès aux services financiers (et en particulier l'accès à l'épargne, à l'assurance et au transfert) réduit la pauvreté extrême et résulte en une meilleure répartition des revenus. Le secteur privé a un rôle important à jouer dans la promotion de l'inclusion financière auprès de la population en général sur les plans de l'innovation technologique (mobile banking), le développement de nouveaux réseaux de distribution, l'amélioration des systèmes d'identification des clients, des produits mieux adaptés, le développement de l'éducation financière des clients et la généralisation de principes de protection des consommateurs / clients.

---

<sup>4</sup> Les informations de ce chapitre sont essentiellement issues du Global Financial Development Report 2014 sur l'Inclusion Financière.

## b) *La microfinance et l'inclusion financière*

Le secteur de la microfinance a joué un rôle moteur dans le renforcement de l'inclusion financière; ainsi, en 20 ans, le développement de la microfinance a permis à 200 millions de personnes d'entrer dans des structures formelles et pérennes de services financiers et d'être reconnues comme agents économiques. La relation entre développement de la microfinance et réduction de la pauvreté est reconnue pour les services d'épargne, services de transferts et assurance. En revanche, l'apport de microcrédits semble plus mitigé sur le plan économique et social : si le microcrédit encourage l'activité entrepreneuriale et permet de dépasser le stade de survie, il ne donne pas les clés pour une transformation en entreprises formelles intégrées dans l'économie de leur pays. La plupart des microentreprises resteront dans la vente au détail ou l'octroi de service de base. Par ailleurs, dans certains pays, le développement rapide du microcrédit, sans lien avec la croissance économique réelle, a créé des bulles d'endettement résultant en des crises sévères (Andhra Pradesh en Inde, Bosnie).

Le secteur de la microfinance a répondu à ces inconvénients en promouvant activement les Principes de Protection de la Clientèle (mieux connu sous leur acronyme anglais, CPP) :

- L'élaboration de produits financiers répondant aux besoins des clients ;
- La prévention contre le surendettement : l'institution de crédit doit s'assurer de la capacité réelle de paiement des clients ;
- La transparence : l'information doit être transmise au client de façon à ce qu'il comprenne ses engagements auprès de l'institution de crédit;
- Une politique de prix responsable qui est abordable pour le client et permet à l'institution de microfinance de se développer ;
- Le traitement juste et respectueux du client ;
- La confidentialité des informations ;
- La mise en place de mécanisme de plaintes et de résolution des conflits.

Par ailleurs, le secteur de la microfinance s'est de plus en plus éloigné du modèle originel de finance solidaire groupée, pour se diriger vers des modèles individuels de crédit mieux adaptés aux besoins des clients et plus flexibles. Les institutions de microfinance tendent aussi à élargir leurs activités au-delà des micro-entrepreneurs à la petite entreprise.

Le respect de ces Principes de Protection au Client est désormais suivi par des audits et des certifications. Pour BIO, ils paraissent répondre correctement aux problématiques soulevées par le développement rapide et pas toujours bien contrôlé du secteur.

Les critiques récemment formulées à propos de la microfinance permettent de rappeler que l'inclusion financière est un objectif qui doit être encadré et promu par les gouvernements au travers d'une meilleure réglementation et supervision des institutions financières, un développement des bureaux de crédit qui permettent de constituer les historiques de paiement des populations et surtout le développement de l'éducation fondamentale mais aussi financière.

c) *Le soutien aux petites et moyennes entreprises*

**(i) Sous forme de crédit**

Il existerait autour de 400 millions de PME dans les pays en développement dont 70% n'utilisent pas de financement extérieur venant d'institutions financières alors qu'elles pourraient en avoir besoin. Une étude conduite par la Société Financière Internationale et Mc Kinsey<sup>5</sup> estiment la demande non remplie de crédit entre 2.1 et 2.5 billions. L'essentiel de ces besoins de financement semblent se situer en Asie du Sud et du Sud-Est et en Afrique, l'Amérique Latine connaissant une meilleure couverture de ses besoins. Le manque d'accès au crédit semble d'autant plus criant que l'entreprise est informelle et signifie donc moins de garanties pour les créanciers. Au-delà de ce besoin criant d'un meilleur accès au crédit, les PME ont également besoin de toute une gamme de services financiers (assurance, transferts, garanties, confirmations, etc).

L'accès au financement des PME fait face à de nombreuses contraintes dont :

- Le manque de formalisation des sociétés (états financiers peu fiables, absence de séparation du patrimoine de l'entreprise et des promoteurs, manque de capacité de gestion) ;
- L'absence de bureau de crédit et donc d'accès à l'historique de crédit des clients ;
- La taille limitée rend ces entreprises plus sensibles aux chocs internes (disparition du promoteur, perte d'un client important) et externes ;
- L'absence de garanties et de sûretés à offrir ;
- L'absence de financement adapté au sein des établissements de crédit.

Les institutions financières pouvant répondre aux besoins de financement de la PME sont les banques, les sociétés de crédit-bail et les sociétés de factoring. La clientèle requiert la création, au sein des institutions financières, de services dédiés à même de comprendre leurs besoins, d'analyser leur capacité de remboursement alors que l'activité est souvent informelle, de structurer des produits adaptés et limitant le risque crédit, et d'assurer un suivi adéquat. Ce sont des compétences spécifiques, différentes de la pure microfinance ou de la banque classique auprès d'une clientèle formelle. **Un des rôles majeurs pour BIO est d'aider le développement d'une telle expertise.**

**(ii) Sous forme de capital**

Les investissements en capital procurent une forme de financement stable pour le développement des entreprises. Pourtant, des investissements tiers via les marchés financiers classiques ne sont accessibles qu'à des entreprises formelles disposées à mettre en place des normes de gouvernance adéquates et disposant de perspectives de croissance intéressantes.

Les plus grandes entreprises peuvent espérer se financer elles-mêmes sur le marché des capitaux lorsqu'il existe et qu'il est assez sophistiqué. Néanmoins, dans nos pays d'intervention, le développement des marchés de capitaux est souvent limité et imparfait (manque de liquidités et d'activité, peu d'acteurs spécialisés, supervision insuffisante, etc).

---

<sup>5</sup> Two trillion and counting. Assessing the credit gap for micro, small and medium-size enterprises in the developing world. 2010

## **B - Positionnement actuel de BIO dans le secteur financier**

Avec 3.2% du portefeuille des institutions financières des EDFI, BIO reste un petit acteur en comparaison avec les institutions de têtes DEG, FMO et Proparco qui représentent ensemble 84% du portefeuille EDFI. Le positionnement de BIO sur ce segment est atypique : si nous collaborons à des financements bancaires importants dédiés aux PME avec d'autres Défis, nous sommes aussi actifs sur les petits marchés et/ou avec des institutions petites et dédiées à la clientèle MPME, relativement délaissées par les autres. BIO représente ainsi 13% du portefeuille microfinance des EDFI. Ces petites institutions sont également un passeport pour l'avenir puisque certains de ces projets pourraient devenir les grands acteurs de demain.

BIO est aussi l'un des rares acteurs qui accepte d'apporter du financement en monnaie locale, par le biais d'une couverture, ce qui permet aux institutions financières de prêter aux PME en monnaie locale et donc de ne pas transférer de risque de change à ces clients.

Au niveau des fonds d'investissement, BIO est un acteur mineur positionné sur des niches : financement en capital des PME et projets d'énergie renouvelable.

## **C - Stratégie de BIO dans le secteur financier**

### *a) Pour l'inclusion financière*

Nous **poursuivrons nos interventions pour une meilleure inclusion financière** à travers

- une réflexion, pour tous les dossiers de microfinance, du rôle joué par l'institution dans le contexte local sur l'inclusion financière
- la mise en avant des principes de protection du client au niveau de tous les projets de microfinance,
- dans le cadre de nos interventions en capital et des programmes d'assistance technique, un accent mis sur (i) le déploiement des activités dans des zones sous-bancarisées, (ii) l'élargissement des produits financiers destinés aux populations de base : épargne, logement, assurance (santé, habitation, agriculture) et crédits adaptés aux besoins, (iii) le développement de l'accès financier dans les zones rurales et (iv) la réduction des coûts des opérations financières pour les rendre accessibles au plus grand nombre notamment au travers le mobile banking ou l'agent banking<sup>6</sup>.

BIO, par ailleurs, compte **être en pointe au sein des EDFI sur la thématique de l'inclusion financière en Afrique et dans les zones sous-bancarisées asiatiques**. Dans certains pays, BIO pourrait se démarquer par la création d'institutions nouvelles permettant de créer ou d'accroître l'offre de services financiers.

Par ailleurs, en ligne avec la recommandation de l'Évaluateur Spécial, BIO veillera dans tous les cas à ce que ses investissements dans les Ifs soient additionnels par rapport au financement disponible auprès d'investisseurs privés. Cette additionnalité provient notamment du fait que nous envisageons

---

<sup>6</sup> L'agent banking est la sous-traitance de certains services bancaires à des agents (centres postaux, boutiques, etc)

des investissements à long terme avec une vision qui donne la priorité au développement de l'institution par rapport à la réalisation de plus-values en capital à court terme ; garantissant le maintien du mandat développemental de l'institution et la mise à disposition d'un appui d'expertise dans divers domaines.

*b) Pour le financement des entreprises éligibles*

**(i) Un focus sur la petite entreprise**

Nous souhaitons nous positionner comme un **acteur de référence pour le financement des institutions financières ciblant la petite entreprise**. Nous chercherons à nous distinguer dans cette niche par des investissements à profil de risque plus élevé et par le soutien de modèles et d'institutions nouvelles. C'est aussi un engagement à maintenir une activité sur des petites transactions à risque élevé mais également à forte valeur ajoutée. Cette stratégie doit être menée main dans la main avec le département assistance technique afin d'appuyer le développement de modes opératoires satisfaisants pour le financement des PME au sein d'établissements de crédit.

BIO se veut ouvert quant au choix des meilleurs véhicules pour atteindre cet objectif : institutions de microfinance montant sur le marché des petites entreprises ou banques universelles descendant dans le marché des petites entreprises, société de leasing, société de factoring, société d'assurance, etc.

Par ailleurs BIO continuera à avoir une stratégie proactive **d'entrée au capital d'institutions financières actives dans le secteur de la PME** afin d'augmenter son influence pour un développement harmonieux et responsable de ces sociétés. En cela, BIO devra maintenir une stratégie de partenariat avec des acteurs clés (DID, AfricInvest, etc) et développer un réseau d'expertise en propre.

**(ii) Une nouvelle approche sur le secteur agricole**

Cette thématique d'investissement a été discutée plus avant dans le chapitre dédié au secteur agricole. L'intention est d'avoir une politique de création et de développement d'institutions financières soit dédiées au secteur agricole, soit ayant une orientation stratégique claire envers le secteur agricole (comme Banco Regional).

**(iii) Développement d'un nouveau secteur financier: l'assurance**

Nous explorerons aussi le **secteur de l'assurance** qui joue un rôle clé dans le développement économique des pays :

- L'assurance aide à la protection des individus et des entreprises contre certains risques, réduisant dès lors leur vulnérabilité. Dans les pays en développement, les individus sont plus exposés à certains risques : inondations, perte de récolte, maladie, mort précoce.
- Il contribue au développement de l'épargne privée (assurance vie), qui est fondamentale dans des économies où la sécurité sociale est soit inexistante soit défaillante et où les familles doivent s'appuyer sur l'épargne pour répondre aux besoins urgents.
- L'assurance est souvent un prérequis pour l'obtention de crédit à l'investissement (assurance personnelle, assurance des actifs, etc).
- Les sociétés d'assurance investissent leurs abondantes liquidités dans les économies locales et sont souvent les plus importants investisseurs locaux.

Avant de faire des propositions d'investissement dans ce secteur, nous comptons mener une étude en interne sur les besoins du secteur, le rôle que des institutions telles que BIO pourraient jouer et le type

d'acteurs que BIO pourrait soutenir. L'objectif est de rechercher une stratégie de niche à forte valeur ajoutée.

#### (iv) Le soutien en capital aux Entreprises Eligibles

Par les **fonds d'investissement**, BIO entend soutenir l'**appui en capitaux propres à long-terme** aux entreprises de taille moyenne, au secteur agricole, aux infrastructures de base et en particulier à l'énergie renouvelable.

Nous choisirons des équipes de gestion de fonds qui peuvent jouer un rôle essentiel pour formaliser les entreprises de taille moyenne, étoffer leurs compétences managériales et leurs expertises, créer une structure de gouvernance adéquate pour assurer que les bonnes décisions soient prises et mises en œuvre et consolider la structure financière de ces entreprises. Les entreprises ainsi soutenues ont souvent un rôle structurant dans le développement de leur marché et jouent un rôle de modèle pour l'ensemble du secteur privé.

Un élément essentiel à la sélection de nos fonds est le **principe de subsidiarité**: les fonds choisis doivent jouer un rôle de **fer de lance** de notre action et donc explorer des investissements que les équipes de BIO ne peuvent mettre en œuvre faute de ressources humaines dédiées. Par ailleurs, il est attendu que ces fonds nous offrent des **opportunités de co-investissements** tout en nous garantissant, par leur présence au sein de la gouvernance, un niveau de suivi adéquat de l'investissement.

Nous étudierons également la possibilité d'investir dans des **fonds dédiés à la petite entreprise**. Compte tenu du manque de formalisation de ces entreprises, des instruments purs de capital ne peuvent être envisagés (absence de comptes audités) et ce seront probablement des fonds hybrides utilisant des outils de dette mezzanine et ayant pour objectif d'améliorer le formalisme des sociétés en portefeuille. Ces fonds ont généralement un rendement attendu inférieur aux fonds en capital (autour de 5% de rendement) mais également un profil de risque moins élevé.

Finalement, dans la logique de la recommandation faite par les évaluateurs spéciaux de rechercher plus de **leviers pour s'assurer de la pertinence sur le développement des fonds**, BIO participera à un groupe de travail entre IFD au sein de l'EMPEA<sup>7</sup> afin de rechercher une approche commune sur ce sujet avec nos pairs. BIO tentera de sélectionner également des équipes de gestion qui souhaitent une relation à long terme avec les IFD et sont donc particulièrement sensibles à nos préoccupations en termes de développement et de réputation.

## D - Eléments d'évaluation de nos financements dans le secteur financier

BIO évaluera ses opportunités de financements dans les institutions financières en fonction des critères suivants :

- Effets sur l'activité économique locale : nombre de PME financées, emplois créés indirectement et mobilisation de dépôts locaux.

---

<sup>7</sup> EMPEA : Emerging Market Private Equity Association

- Effets structurants sur le marché financier : diversification du secteur financier, développement de nouveaux produits, diversification de l'allocation des crédits, transferts d'expertise.
- Inclusion financière : accès aux services financiers des populations avec un faible accès
- Accès aux services et produits de base (logement, éducation, ...) par la fourniture de produits financiers appropriés.
- Développement rural : accès aux services financiers des ménages ruraux et PME agricoles
- Pratiques sociales et environnementales : Principes de Protection de la Clientèle, gestion des risques sociaux et environnementaux.

BIO évaluera ses opportunités de financement dans les fonds en fonction des critères suivants qui restent toutefois à affiner dans le cadre de la réflexion sur la mesure de l'impact sur le développement :

- Effets sur l'emploi : nombre d'emplois créés
- Effets sur la formation et l'amélioration des compétences : budgets de formation
- Effets structurants sur le marché des capitaux : diversification de l'offre financière, structuration de l'industrie du private equity, approche sectorielle innovante,
- Contribution à l'institutionnalisation des entreprises : amélioration de la gouvernance, accès aux capitaux à long terme, apport de valeur ajoutée, accompagnement sur les risques environnementaux et sociaux.

## V.2 Le secteur agricole

BIO aborde ce secteur soit directement en finançant des entreprises actives dans la chaîne de valeur agricole soit indirectement par le soutien d'institutions financières ou de fonds actifs dans ce secteur. Le Contrat de Gestion prévoit que BIO financera **en priorité** des Entreprises développant des activités agricoles qui contribuent, **directement ou indirectement**, au renforcement de **la sécurité alimentaire** des pays d'intervention.

### A - **Éléments contextuels dans le secteur agricole**

#### a) *Priorité donnée à la sécurité alimentaire*

En moyenne, la croissance dans le secteur agricole réduit la pauvreté trois fois plus vite que celle de tout autre secteur économique. Le développement agricole contribue directement à réduire la faim et la malnutrition en augmentant la capacité des foyers ruraux à produire et acheter des aliments nutritifs, en améliorant l'efficacité et en augmentant l'emploi rural.

Nous souhaitons aborder la thématique de la sécurité alimentaire sous deux angles auxquels le secteur privé peut contribuer:

- **l'accès au marché de la production agricole** : le développement ou l'amélioration des chaînes agricoles sont essentiels pour que la production réponde aux besoins du marché en qualité, quantité et diversité des denrées alimentaires. Cela passe notamment par l'apport de technologies, l'investissement dans l'infrastructure, l'accès et l'utilisation plus systématique d'engrais, le développement de chaînes de distribution et le soutien d'acteurs capables de jouer un rôle structurant sur les filières agricoles.

- **le développement rural inclusif** : 85% de la population africaine vit et dépend de l'agriculture. Une modification radicale des méthodes de production accélérerait l'exode rural. Afin

d'éviter cela, il convient de travailler pour le développement de l'emploi et l'augmentation des revenus en milieux ruraux.

Ces angles d'intervention sont soumis à la nécessité de **minimiser l'impact écologique** du développement agricole en termes d'utilisation des sols et de l'eau et donc de développer une agriculture durable sur le long-terme.

#### *b) Les contraintes*

Il existe plusieurs contraintes au développement agricole dans les pays en développement :

- Le manque de financement public pour l'agriculture.
- La détérioration des conditions climatiques (pics de température, inondations, etc.).
- Le manque de sécurisation des droits fonciers et du droit d'accès aux ressources naturelles,
- Le manque d'infrastructures adaptées à une hausse de la productivité agricole (cf. fonctionnement des équipements, systèmes d'irrigation, transformation, conservation, transport et stockage des produits agricoles, etc.)
- Pénurie d'intrants agricoles de qualité à des prix compétitifs (engrais, semences, pesticides,...)
- Les besoins non satisfaits en fourniture de services publics (recherche agronomique, éducation, formation, information, conseil technique...).
- L'insertion insuffisante de l'agriculture familiale dans des filières de produits efficaces.
- Une exposition des producteurs aux risques de marché (manque de protection contre la baisse des prix).

Plusieurs réponses à ces contraintes se trouvent dans **l'action publique**, y compris la réglementation foncière, la recherche agronomique, l'accès au crédit, la protection douanière et les mécanismes de lutte contre la volatilité des cours et de gestion des risques, le renforcement des organisations agricoles, la constitution de marchés régionaux, la formation, etc. Cela suppose également de s'attaquer aux goulots d'étranglement que sont notamment le manque des infrastructures, de la logistique et d'intégration régionale.

#### *c) Orientations Stratégiques de la Coopération Belge au Développement*

La stratégie de BIO doit également s'intégrer dans le cadre plus large de la stratégie pour le secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire de la Coopération Belge au Développement. L'objectif général de la Coopération est l'amélioration de la sécurité alimentaire et la contribution à une croissance économique durable et créatrice d'emplois décents en milieu rural. Cet objectif se décline en quatre priorités:

- La production agricole : l'amélioration et la sécurisation de la production et de la productivité agricole
- La commercialisation de la production : amélioration de la valorisation agricole et de l'accès aux marchés
- La gouvernance du secteur agricole ; renforcement de l'Etat dans ses rôles de coordination, de facilitation et de régulation et renforcement de la société civile et des organisations paysannes
- Les femmes rurales: empowerment individuel et collectif des femmes rurales.



Par ailleurs la Belgique inscrit sa coopération agricole en soutien à l'agriculture familiale en vue de contribuer à la sécurité alimentaire des populations et à une croissance économique durable et créatrice d'emplois décents.

Si les priorités de production agricole, de commercialisation de la production et l'accent sur les femmes rurales peuvent servir de trame à notre action, BIO a bien entendu peu de prise sur la gouvernance publique du secteur agricole si ce n'est qu'elle peut s'assurer que ces projets respectent les réglementations en place et s'intègrent correctement dans les communautés locales.

Par ailleurs, BIO ne pourra pas travailler directement avec l'agriculture familiale de fait de la petite taille de ces acteurs et du risque élevé. En revanche, cette dimension peut être prise en compte indirectement grâce à la collaboration entre les projets financés par BIO et les fermiers (sous forme d'emplois ou de contrat d'approvisionnement) et par le biais d'institutions financières à dimension agricole finançant de tels acteurs.

## **B - Stratégie de BIO dans le secteur agricole**

Pour contribuer à répondre aux défis de sécurité alimentaire et d'inclusion financière rurale, BIO centrera son action sur les thématiques suivantes :

- L'investissement dans l'amélioration de la productivité du secteur agricole ;
- Le soutien d'exploitations agricoles pouvant jouer un rôle structurant sur la chaîne agricole ;
- Les projets permettant de créer de la valeur ajoutée locale par la transformation de denrées agricoles ;
- Le développement d'activités rurales par l'amélioration de l'accès au financement des petits entrepreneurs dans les zones agricoles.

a) *L'amélioration de la productivité du secteur* par l'investissement dans l'ensemble de la chaîne agricole en ce compris l'amont (infrastructure, irrigation, fourniture d'équipements et d'intrants agricoles, amélioration technologiques, etc) et l'aval (transformation, entreposage, conditionnement, accès au marché). La contribution à ce secteur peut se faire directement ou indirectement à travers les institutions financières afin de toucher des exploitations de taille petite et moyenne. Les fonds d'investissement jouent également un rôle important : de par leur proximité géographique dans les investissements, leur expertise et leur participation aux instances de gouvernance des sociétés du portefeuille, ils peuvent jouer un rôle moteur dans les choix stratégiques des sociétés agro-alimentaires et dans la création de valeur ajoutée de ces sociétés.

b) *Le financement d'exploitations agricoles jouant un rôle structurant sur la chaîne agricole.* Ces exploitations devraient avoir une démarche proactive et de qualité pour inclure les communautés rurales dans le développement du projet :

- Soit à travers une collaboration avec des petits exploitants, par exemple à travers des programmes d'achats auprès des petits exploitants couplé avec de l'assistance technique pour améliorer leur efficacité.
- Soit par l'apport d'emplois décents aux villages environnants dans le cadre des plantations en propre, ce qui est aussi une source d'acceptation de ces projets.
- La prise en compte des communautés locales dans la définition du projet que ce soit au niveau de l'accès à l'eau, à la terre arable, au déplacement éventuel de population.

Nous **travaillerons avec des exploitations ayant atteint une taille critique et pouvant** combiner les compétences agricoles pour gérer des cycles de production complexes et aléatoires (climat, maladies, etc) et les compétences de gestion de projets.

Le fait de travailler avec des exploitations financièrement stables et bien gérées d'un point de vue agricole devrait nous permettre d'avoir une approche à long terme pour soutenir les paysans, améliorer la qualité, transférer de l'expertise, développer des certifications, etc, ce qui n'est pas le cas avec des institutions plus fragiles qui tendent à prendre des raccourcis quant au traitement des fournisseurs et des employés et quant au respect des normes sanitaires et environnementales.

Enfin, notre objectif est de contribuer à l'émergence d'acteurs de références, exemplaires tant au niveau de leur gouvernance que de leur respect de l'environnement. La réussite de tels projets doit contribuer à établir un climat de confiance au sein du secteur privé et servir de catalyseur à d'autres investissements dans le secteur agricole.

Au niveau de la structure des projets, nous recommandons à l'avenir

- d'éviter des projets d'une trop grande complexité agricole ;
- de rechercher des garanties fortes, lesquelles sont souvent notre dernier rempart lorsque les projets rentrent en contentieux ;
- de développer une démarche d'expertise nous permettant de nous focaliser sur quelques segments (par exemple l'aviculture, le cacao, le manioc, l'huile de palme) et de développer les autres segments de production sur des partenariats.

BIO continuera à soutenir les **projets d'exportation** agricole. L'accès aux marchés internationaux des produits agricoles est fondamental pour le développement et l'enrichissement des zones rurales des pays en développement ainsi que pour le maintien de l'emploi. Cela est d'autant plus vrai pour les denrées à haute valeur (légumes, poissons, fleurs, café, cacao, noix et épices) qui permettent une diversification des revenus et une montée en puissance en termes de technicité agricole. Le développement de l'export est aussi un vecteur de renforcement des capacités (mise en place de normes internationales, consolidation de filières) transposables à d'autres cultures. Bien entendu BIO ne considèrera de tels projets que dans la mesure où ils ne font pas porter un risque sur la sécurité alimentaire.

Bien entendu, les **projets amenant à une plus grande autosuffisance** alimentaire restent cruciaux. BIO a ainsi créé une vraie expertise au niveau avicole (Sénégal, Burkina Faso, Bénin, Mongolie). Il serait intéressant d'identifier des promoteurs prêts à transposer leur expérience dans des régions moins développées (Afrique Centrale par exemple).

Un autre axe de projets potentiels est celui des projets **qui augmentent la demande interne pour les produits agricoles** (permettant de remplacer l'import de denrées agricoles par des productions locales). Ainsi certains fabricants de bière seraient disposés à utiliser le manioc ou le maïs cultivé localement en remplacement du blé importé d'Europe.

Nous maintiendrons par ailleurs le **moratoire** sur les **projets agricoles destinés aux bio-carburants**. En revanche, des projets dont les résidus (bagasse, cosse de riz, etc) pourraient être utilisés comme carburants restent totalement pertinents pour nos activités.

- c) *Investissements dans des projets permettant de créer de la valeur ajoutée locale* grâce à la transformation de produits agricoles. Le développement de projets de transformation dans les pays en développement leur permet d'une part d'accéder à la composante à plus forte valeur ajoutée dans la chaîne de valeur d'un produit, d'autre part d'avoir un meilleur

contrôle de sa filière. C'est pour encourager ce développement que beaucoup de pays ont créé des zones export défiscalisées.

*d) Le développement d'activités rurales par l'amélioration de l'accès au financement des petits entrepreneurs dans les zones agricoles.*

Pour notre investissement indirect dans le secteur agricole, l'enjeu est d'inciter les institutions financières à s'intéresser au secteur agricole sachant que les risques perçus sont très élevés et que les expertises agricoles nécessaires pour suivre ces risques sont insuffisantes.

Il existe désormais des institutions financières agricoles dans plusieurs pays en Amérique Latine et Afrique. En Afrique sub-saharienne toutefois, le financement de l'agriculture par le secteur financier reste souvent embryonnaire. Les contraintes en sont le manque de politique d'appui agricole structurée, l'absence de collatéral adéquat et la fragmentation des acteurs du secteur. Seuls quelques acteurs structurés parviennent à obtenir du financement à court et moyen terme. Les campagnes de produits export (coton, café, etc) reçoivent aussi du financement bancaire pour le financement des intrants (semences, engrais, etc) dans la mesure où des schémas de garantie publique ou privée (crédit-stockage par exemple) existent.

Le rôle de BIO en Amérique Latine et en Asie serait d'appuyer le développement du portefeuille agricole des acteurs financiers présents dans le domaine agricole. En revanche, en Afrique, notre travail devrait porter sur la création de tels acteurs et le développement au sein des banques universelles de programmes dédiés au secteur agricole.

Par ailleurs, nous proposons d'explorer plus avant le travail avec des coopératives agricoles ayant la surface financière et la gouvernance pour recevoir des financements.

### **C - Eléments d'évaluation de nos financements agricoles**

BIO évaluera ses financements dans le secteur agricole en fonction des critères suivants, l'idée étant que tous les projets ne devraient pas respecter l'ensemble des critères mais pourraient être évalués pré et post transaction à la lumière de ces critères :

- Effets sur la production agricole
- Effets sur l'activité économique en zones rurales : création d'emplois formels en zones rurales, création d'opportunités économiques pour les petits exploitants
- Effets sur l'offre alimentaire sur le marché local
- Effets structurants sur le secteur agricole et alimentaire : développement des chaînes de valeurs, création de valeur ajoutée locale, transferts technologiques et d'expertise
- Accès aux services financiers (crédit, épargne, assurance) pour les ménages ruraux et PME agricoles
- Pratiques sociales et environnementales : gestion des risques sociaux et environnementaux, efficacité dans l'utilisation des ressources naturelles

### **V.3 L'énergie**

Le développement de projets énergétiques joue un rôle majeur dans le développement économique des pays. Les projets dans le secteur de l'énergie permettent d'augmenter la production d'électricité à disposition des entreprises et des ménages et de diversifier le mix énergétique. Certains projets

d'énergie peuvent avoir un impact positif sur la réduction du déficit de la balance commerciale et contribuer à limiter la hausse des prix.

En augmentant l'énergie électrique disponible, ils permettent d'envisager l'extension du réseau dans des quartiers périphériques où vivent les populations défavorisées. Ces populations limiteront ainsi le recours à la biomasse (charbon de bois) comme source principale d'énergie. Ceci permet de protéger les écosystèmes, de réduire le temps passé par les femmes et les enfants au ramassage du bois ou autres tâches ménagères et de dégager ainsi du temps pour l'école ou des activités génératrices de revenu. A long terme, un impact sur la santé peut même être démontré grâce à l'utilisation d'appareils électriques plus propres que les braseros pour la cuisine par exemple. Pour les entreprises, un accès sécurisé à l'énergie électrique permettra l'abandon des groupes diesel polluants et coûteux et leur assure une meilleure compétitivité.

Par ailleurs, ces projets entraînent de la création d'emplois. On assiste également dans certaines régions au développement de filières soutenues par un transfert de compétences – c'est parfois le cas pour les énergies renouvelables par exemple.

Le développement de projets d'énergie renouvelable ou d'efficacité énergétique permet de réduire l'émission de gaz à effet de serre et de contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Dans le cadre de l'axe prioritaire énergétique, tout en mettant la priorité sur les projets d'énergie renouvelable, nous resterons ouverts à toutes les sources de génération d'énergie à l'exception du bio-carburant et du charbon, soit :

- *les sources renouvelables et durables* : les énergies hydroélectrique, géothermale, éolienne, solaire réduisent les émissions de gaz à effet de serre et permettent d'éviter l'utilisation coûteuse et polluante de ressources fossiles, en réduisant ainsi la dépendance aux énergies importées.
- *les sources traditionnelles (gaz, pétrole)* : dans des pays ayant peu ou pas de potentiel d'énergies renouvelables, ou dans un souci d'assurer une offre stable en énergie (mix renouvelable – traditionnelles), le financement de ce type de projets prend tout son sens. L'intervention d'institutions de développement assure que ces projets répondent aux normes environnementales les plus exigeantes, et dans des technologies les moins polluantes.
- *les sources hybrides (par exemple solaire avec back-up diesel)* seront également considérées comme éligibles.
- *les sources alternatives (biomasse)* : uniquement dans la mesure où les projets reposent majoritairement sur les résidus de culture agricole (bagasse, etc)

Nous resterons également ouverts à tous types de projets de production électrique :

- des projets indépendants produisant pour la compagnie de distribution électrique locale (qu'elle soit publique ou privée) sur la base d'un contrat d'achat de longue durée ;
- des projets produisant pour le marché de vente d'électricité en gros ;
- des projets captifs produisant exclusivement pour des mines, cimenteries, usines, centres touristiques, hôpitaux ou parcs industriels.

En outre, des projets d'efficacité énergétique sont également envisagés. Ces projets visent à réhabiliter des installations existantes pour utiliser moins d'énergie primaire (fossile ou autre) avec un même rendement énergétique, ou une même quantité d'énergie primaire avec un rendement supérieur. Ces projets permettent de réduire les investissements en infrastructure et diminuent les émissions polluantes. Ils entraînent également une diminution du coût de l'énergie qui bénéficie aux entreprises locales et améliore le sort des populations. Ces projets peuvent convenir à tous types d'industrie et particulièrement aux industries énergivores.

Certains projets qui ont des composantes de financement pour la transmission de l'électricité depuis la centrale jusqu'au réseau, seront également considérés par BIO.

Compte tenu de la taille des projets d'énergie, nous resterons **suiveurs** (notamment en partenariat avec le FMO) **sur les grands projets** mais nous nous efforcerons à **développer notre expertise en solo sur des petits projets** (autour de €50 millions) de façon à prendre à terme, de façon plus systématique, un rôle de meneur pour d'autres investisseurs (à travers ICCF par exemple). Cette expertise pourrait en particulier se forger sur des projets d'énergie renouvelable et de biomasse.

Dans le cadre de nos interventions indirectes à travers des fonds d'investissement en particulier, notre rôle sera de favoriser l'émergence de projets d'énergie, et en particulier, d'énergie renouvelable sur nos marchés prioritaires.

BIO évaluera ses opportunités de financement dans le secteur de l'énergie en fonction des critères suivants :

- Effets sur la production locale de l'énergie et la balance commerciale
- Effets sur le coût et l'accès à l'énergie
- Effets sur les émissions des gaz à effet de serre
- Effets sur le transfert technologique et d'expertise
- Gestion adéquate des risques sociaux et environnementaux

#### V.4 Les infrastructures directement pertinentes pour le développement des MPME

BIO peut investir dans des entreprises du secteur de l'infrastructure directement pertinente pour le développement des MPME et des entreprises de l'économie sociale, tels les ports, les entrepôts, l'infrastructure de transport, les centres de stockage, etc.

Les principaux projets qui entreraient dans le périmètre de BIO seront :

- Les projets d'irrigation, lié à notre objectif de soutien du secteur agroalimentaire afin de maintenir une production agricole locale et de générer un potentiel à l'exportation.
- Les télécommunications : l'impact sur le développement local réside dans l'amélioration de l'accessibilité (particulièrement en zones rurales) et la réduction du prix des services offerts aux entreprises.
- Le transport : les projets à caractère privé considérés, en particulier en infrastructures ferroviaires et portuaires, devraient permettre de désenclaver certains pays et ainsi encourager le commerce régional et faire baisser les coûts de transport des marchandises au niveau d'un pays ou d'une

région. BIO considérait également des projets de réhabilitation qui contribuent à la sécurité et à la performance des systèmes de transport de marchandises.

BIO sera également être intéressée à participer à des financements de projets dans le cadre de Public Private Partnership (PPP), dans la mesure où les promoteurs des projets restent privés.

Compte tenu de la taille significative des projets dans ces secteurs et de la taille réduite de l'équipe d'infrastructure au sein de BIO, il est proposé de rester suiveur des investisseurs dirigeants dans le cadre de ces projets.

## V.5 Les services de base à la population locale

Nos financements des services de base à la population locale doivent compléter l'action publique, celle-ci gardant la prérogative quant à l'organisation, la réglementation et la supervision de ces secteurs. Donc, concrètement, sauf pour l'accès aux services financiers, BIO interviendra dans ce secteur quand elle peut financer une initiative privée qui soutient ou complète la politique et les activités du gouvernement local dans ce domaine (par exemple avec un financement du partenaire privé dans des projets PPP). Dans le cadre d'investissements dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'eau et de l'habitat, BIO analysera particulièrement dans quelle mesure ses interventions complètent la stratégie pour le secteur public de la Coopération Belge<sup>8</sup>. Cette analyse se fera en concertation avec les services de la DGD et de la CTB en charge de ces thématiques.

Nous mettrons la priorité sur les investissements qui améliorent l'accès aux services financiers de base : ce sont naturellement les services bancaires de base (sécurisation des dépôts, octroi des crédits, possibilité de transférer l'argent à prix décent, monétisation) mais aussi les services d'assurance (santé, dommage, vie). Les projets de microfinance font aussi partie de ces services.

Par ailleurs, BIO pourra examiner des projets de façon opportuniste dans les segments suivants :

- L'accès aux soins de santé : BIO pourra intervenir dans ce domaine, soit dans le cadre de la création ou l'expansion de facilités médicales (centres de diagnostic, cliniques, hôpitaux) destinées à la classe moyenne avec des facilités pour les plus pauvres, soit au niveau de la production de génériques dans les pays en développement, soit pour financer des services de santé par le développement de l'assurance santé. Au moment de décider de réaliser un investissement, BIO démontrera que l'investissement aboutira à élargir l'accès aux soins de santé à l'ensemble de la population.
- La production, la distribution de l'eau et le traitement des eaux usagées : c'est un domaine où les institutions financières de développement ont un rôle additionnel et catalytique à jouer, en mobilisant le financement privé. Ces projets étaient historiquement financés par les Etats et restent difficiles au niveau de la viabilité financière et du rendement aux yeux du secteur privé.
- L'accès à l'éducation : BIO pourrait par exemple financer des écoles professionnelles ou des universités dans la mesure où leur accessibilité est assez large.
- L'accès à l'habitat : dans le cadre de l'accès à l'habitat, les interventions de BIO peuvent couvrir le refinancement de lignes de crédit auprès d'institutions financières pour des prêts à l'accès au logement ou à l'amélioration du logement. Elles pourraient aussi soutenir le financement de

---

<sup>8</sup> Référence est notamment faite à la Note Stratégique Infrastructure de Base de septembre 2002.

projets aidant indirectement l'accès à l'habitat en permettant l'accessibilité et réduisant le prix de produits de base (ciment ou briques par exemple)

Enfin et surtout, BIO continuera à respecter la liste d'exclusion d'EDFI, qui interdit aux IFD Européennes d'investir dans certains secteurs. Cette liste se trouve en annexe de la stratégie.

## VI. CANAUX D'INTERVENTION

### Canaux

- *Interventions directes: BIO peut intervenir directement dans les Entreprises Eligibles (...)*
- *Interventions indirectes: Bio peut également intervenir de façon indirecte, en particulier:*
  - o *via des institutions financières qui procurent des services financiers aux Entreprises Eligibles (...)*
  - o *via des fonds et des sociétés d'investissement ciblant les Entreprises Eligibles (...)*
  - o *via des projets d'infrastructure soutenant les Entreprises Eligibles (...)*

BIO peut donc intervenir à travers différents canaux pour réaliser son mandat.

Dans le cas spécifique des investissements directs dans les entreprises, nous centrerons notre action sur **la création ou le soutien d'entreprises qui ont le potentiel de devenir des leaders sur leur marché et d'y jouer un rôle structurant**. Cela doit également être des entreprises disposées à respecter des standards de qualité et des normes environnementales et sociales élevés. Ces sociétés peuvent avoir un effet d'entraînement sur des pans entiers de l'économie d'un pays, aussi bien en amont auprès de leurs fournisseurs, de leurs autorités de tutelle ou de leurs pairs et compétiteurs, qu'en aval, vis-à-vis de leurs clients qui bénéficient d'un produit ou service de qualité. En cela, nous favoriserons naturellement les projets à forte valeur ajoutée locale.

## VII. EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE

*A partir de l'entrée en vigueur du présent Contrat de Gestion, le Conseil d'Administration de BIO veillera à respecter un équilibre dans son portefeuille d'Investissements parmi ces différentes catégories (d'Entreprises Eligibles)*

*Lorsque BIO apprécie une proposition d'Investissement, elle recherche un équilibre entre la pertinence de son intervention pour le développement, compte tenu des principes énumérés ci-avant, et le rendement financier.*

*Les Engagements Nets au 31 décembre de chaque année dans les secteurs prioritaires (filiale agroalimentaire, secteur de l'énergie et des infrastructures de base, accès aux services financiers) représentent minimum 75% des Engagements Nets totaux de BIO.*

## **VII.1 Equilibre entre Entreprises Eligibles**

Pour rappel les Entreprises Eligibles sont

- (i) les MPME des pays en développement (à travers nos interventions directes et indirectes ainsi que des projets d'infrastructure apportant un soutien aux MPME) ;
- (ii) les entreprises de l'économie sociale,
- (iii) les entreprises dans le domaine de l'énergie et de la lutte contre les changements climatiques et
- (iv) les entreprises offrant des services de base à la population.

Nous nous attacherons à garder un équilibre entre les catégories d'Entreprises Eligibles et ceci fera partie de notre reporting annuel au Conseil d'Administration.

Pour les entreprises éligibles dans l'économie sociale, nous réaliserons, compte tenu des risques inhérents à ce secteur et notre manque de familiarité avec ce type d'acteurs, une étude du secteur en 2015 en consultation avec les acteurs du secteur qui aidera à définir le cadre des interventions possibles.

## **VII.2 Equilibre sectoriel**

Le Contrat de Gestion prévoit qu'un minimum de 75% des engagements nets soit réalisé dans les secteurs prioritaires. Afin d'illustrer les priorités sectorielles nous visons en outre 15% d'engagements nets dans le secteur agricole et rural et 20% dans le secteur énergétique.

## **VII.3 Equilibre entre pertinence et efficience de BIO**

Dans le concert des institutions financières de développement, BIO a défini, au sein de ses secteurs prioritaires et de ses zones géographiques, les niches dans lesquelles elle peut jouer un rôle de pionnier ou de fer de lance, ainsi que les secteurs où son rôle sera d'apporter un financement rare mais sans une ambition de maîtrise d'œuvre dans la structuration du projet et de la relation clientèle. Dans le premier cas, nos investissements seront plus coûteux en ressources internes et en expertise, dans le second cas, cela permettra de déployer de façon efficiente nos ressources financières sans peser trop lourdement sur nos ressources humaines. Cette différenciation ne résulte pas en une différence d'impact sur le développement des projets finaux soutenus mais change la profondeur du rôle joué par BIO.

En prenant compte de notre historique d'activité et de nos secteurs et régions prioritaires, nous aurons les principales niches suivantes :

- ⇒ Améliorer l'inclusion financière et le financement de la PME dans les régions sous-bancarisées sous la forme d'apport de capital (BIO / actionnaire) ou de financement à moyen terme ;
- ⇒ Jouer un rôle structurant pour les entreprises de taille moyenne en voie de formalisation ;
- ⇒ Appuyer le développement de quelques sous-filières agricoles (encore à déterminer)



- ⇒ Développer des projets énergétiques de taille petite / moyenne dans les régions à faible accès à l'énergie.
- ⇒ Développer un secteur privé sain en Afrique Centrale (RDC, Rwanda, Burundi)

#### **VII.4 Equilibre par instrument de financement**

BIO a actuellement un portefeuille orienté principalement sur des instruments de dettes (72%) alors qu'il y a encore 5 ans le portefeuille était équilibré entre dettes et fonds propres. Cette évolution tient essentiellement à la création d'une activité infrastructure principalement orientée sur des produits de dettes et sur des prêts significatifs à la fois à institutions financières et à des entreprises. Cette orientation présente l'avantage de donner à BIO des revenus réguliers et relativement stables. C'est également un profil de risque plus faible que les investissements en capital.

Dans un objectif d'accroître notre rôle sur certaines niches et de jouer un rôle plus structurel pour nos investissements, **nous visons une pondération de 60% de dette et 40% de capital dans notre portefeuille**, que ce soit sous forme indirecte (via les fonds) ou sous forme directe. Les investissements en capital exigent toutefois un suivi plus intensif et devrait nous conduire à étoffer les équipes d'investissements et de supervision de BIO, à systématiser certains partenariats et à recourir à des leviers d'expertise externe.

## VIII. ORGANISATION / RESSOURCES

La mise en œuvre du Contrat de Gestion et de la stratégie nécessitent une nouvelle réflexion sur l'organisation, notamment en termes de prospection et de supervision, de gestion des expertises, de mise en place des partenariats et de structuration des notes d'investissement.

### VIII.1 Organisation

Dans ses pays d'intervention, BIO s'attachera à développer une compréhension transversale sur (1) la structure du financement de la PME, (2) les enjeux et opportunités du développement de l'agriculture, (3) les plans énergétiques mis en œuvre et (4) le rôle du secteur privé dans le développement des services de base. Par ailleurs, la mise en place d'une cellule sur les sujets d'économie du développement et environnemental et social, accompagnée de formations et de séminaires thématiques, permettent dès aujourd'hui une montée en puissance quant aux valeurs, missions et principes de la Coopération belge au Développement.

Faute de bureaux locaux dans toutes nos régions d'intérêt, nous devons continuer à nous appuyer sur des missions de prospection et de supervision au départ de Bruxelles et sur l'établissement de partenariats avec des institutions présentes localement possédant le même ADN que BIO (pratique du secteur privé et de l'investissement, sensibilité aux thématiques du développement, respect de standards éthiques, environnementaux et sociaux élevés).

Nous prévoyons donc une prospection active dans une vingtaine de pays, prospection qui inclurait une visite en profondeur de chaque pays tous les deux ans avec une revue des principaux acteurs du financement de la PME et une visite de référents potentiels de projets (fonds d'investissement, banques, institutions financières de développement, ambassades, cabinets d'audit et d'avocat, etc).

Dans la mesure où des représentants locaux des institutions fédérales (dont la CTB) et des entités fédérées peuvent servir de relais à nos activités de par leur intérêt pour le développement économique par le secteur privé, BIO pourrait les intégrer à ses réseaux de prospection.

En complément de l'équipe et du siège social de BIO à Bruxelles, il pourrait être souhaitable d'établir une présence locale sous une forme ou une autre dans les pays d'intervention. Cette présence pourrait améliorer l'identification de projets et le suivi des investissements. Cependant, une telle présence locale, que ce soit avec du personnel BIO ou en coopération avec d'autres institutions déjà présentes dans les pays concernés, rend la gestion plus complexe et est coûteuse. Le Conseil d'Administration de BIO va donc réfléchir sur ce point et prendre une décision sur l'opportunité et la manière de développer une présence locale.

### VIII.2 Gestion des Expertises

La gestion des expertises interne et externe deviendra un thème central du développement organisationnel de BIO dans les années qui viennent. BIO a jusqu'à présent recouru au cas par cas à des experts externes. Pour ce qui est des compétences clés, nous identifierons de façon méthodique et transversale des personnes ressources pour certaines expertises telles que:

- être administrateur de société dans notre portefeuille

- développer des expertises particulières au sein de nos investissements : mise à niveau comptable, financière, commerciale, environnementale et sociale, etc
- apporter des expertises métiers dans le cadre de nos diligences ou de nos supervisions : agronomes, ingénieurs dans le secteur énergétique, etc.

### **VIII.3 Partenariats pour une meilleure efficience**

Par le passé, BIO a su développer des partenariats réussis de façon formelle (avec FMO sur l'infrastructure, avec DEG sur les entreprises, avec Incofin et DID pour le développement de l'inclusion financière) ou informelle (avec AfricInvest avec lequel nous avons réalisé plusieurs co-investissements réussis). La réussite de ces partenariats tient d'une part à nos approches communes en termes éthiques et financiers mais aussi au respect mutuel basé sur des relations établies pour le long-terme. Nous **consoliderons ces partenariats** qui contribuent à notre développement mutuel en préservant le mandat de chacun.

Par ailleurs, **BIO et la CTB** ont, comme prévu dans le Contrat de Gestion, créé un groupe de travail chargé d'établir des modalités de collaboration pour des programmes de formations mutuelles, l'identification de domaines d'expertises où BIO pourrait faire appel à la CTB et l'identification d'autres synergies et complémentarités (l'objectif étant d'identifier d'ici la fin de l'année un ou deux projets pilote de coopération). En outre, BIO s'attachera à une meilleure coopération entre les institutions de développement belges afin d'améliorer l'environnement réglementaire de nos pays d'intervention.

D'autres partenariats seront envisagés au cas par cas, notamment avec les autres acteurs de la coopération belge, dans la mesure où ils contribuent à un déploiement harmonieux de nos activités dans certains pays ou secteurs. Nous ne mènerons pas une politique proactive pour multiplier de tels partenariats compte tenu du temps et des efforts nécessaires pour les mettre en place et les gérer.

### **VIII.4 Structuration des notes d'investissement**

Les Entreprises Eligibles, les principes d'intervention et les axes stratégiques prioritaires servent de cadre à la note d'Approbaton de Recevabilité et à l'Investment Summary des projets proposés afin qu'un suivi puisse en être effectué de façon homogène. Chaque note d'investissement explicitera également comment l'investissement s'inscrit dans cette stratégie.

## IX. MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

La mise en œuvre de cette stratégie demande avant tout une bonne compréhension des valeurs, des principes, des priorités stratégiques et des choix d'opérationnalisation par l'ensemble des équipes en charge du cycle d'investissement.

Certaines étapes concrètes de mise en œuvre sont également présentées ci-dessous afin de servir de feuille de route:

Échéance	Objectifs
31/01/2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procédure environnementale et sociale en place</li><li>• Nouvelle méthodologie pour la mesure d'impact sur le développement en place</li><li>• Présentation de la stratégie aux équipes impliquées dans le cycle d'investissement</li><li>• Mise en place du groupe de travail et recherche de complémentarités avec la CTB</li><li>• Démarrage du processus de consultation avec les Ambassades</li></ul>
31/12/2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refonte de l'organisation de la prospection</li><li>• Définition des outils de reporting</li><li>• Systématisation de l'approche gouvernance</li><li>• Politique de pricing</li><li>• Mise en place des complémentarités avec la CTB</li><li>• Etude sur le secteur de l'économie sociale</li><li>• Consolidation de partenariats réussis</li><li>• Amélioration de la gestion des expertises</li></ul>
2016/2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sortie des juridictions exclues par la Loi</li></ul>

### Evaluation

Une évaluation annuelle de la mise en œuvre par BIO de cette stratégie sera réalisée par le Conseil d'Administration et formera la base du rapport annuel au Ministre de la Coopération au Développement, conformément à l'article 8.4 du Contrat de Gestion.

En annexe: Liste d'exclusion EDFI

## Annexe: Liste d'exclusion EDFI

- 1) Production ou activités impliquant le travail forcé<sup>9</sup> ou le travail d'enfants<sup>10</sup>
- 2) Production ou commerce de tout produit ou service considéré comme illégal par les lois ou réglementations du pays hôte ou par les conventions et accords internationaux.
- 3) Toute activité liée à la pornographie ou à la prostitution.
- 4) Commerce de la vie sauvage ou de produits liés régulés par CITES<sup>11</sup>
- 5) Production, utilisation ou commerce de matériaux dangereux tels que les matériaux radioactifs<sup>12</sup>, les fibres d'amiante non-liées et les produits contenant des PCB<sup>13</sup>.
- 6) Commerce transfrontaliers de déchets sauf s'ils respectent la Convention de Bâle et les réglementations sous-jacentes.
- 7) Pêche au filet dérivant dans un environnement marin utilisant des filets de plus de 2,5 km de long.
- 8) Production, utilisation et/ou commerce de produits pharmaceutiques, de pesticides/herbicides, de produits chimiques, de substances appauvrissant la couche d'ozone<sup>14</sup> et d'autres substances dangereuses soumises à des plans internationaux de retrait progressif ou d'interdiction.
- 9) Destruction<sup>15</sup> ou Habitat Critique<sup>16</sup>
- 10) Production et distribution de médias racistes, anti-démocratiques et/ou néo-nazis.

En plus des exclusions ci-dessus, le financement de projets est exclu lorsque les activités suivantes forment une part substantielle des activités de base d'un sponsor de projet ou du projet lui-même:

- 11) Production ou commerce de<sup>17</sup>
  - a) armes ou munitions
  - b) tabac
  - c) alcool fort
- 12) Jeux, casinos et entreprises similaires<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Travail forcé signifie « tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit individu ne s'est pas offert de plein gré » comme défini dans les conventions de l'OIT.

<sup>10</sup> Les employés ne peuvent être engagés que s'ils ont plus de 14 ans, comme défini dans les conventions sur les droits humains fondamentaux de l'OIT (Convention sur l'âge minimum C138, Art. 2), sauf si la législation locale prévoit une présence scolaire obligatoire ou un âge minimum pour travailler. Dans ce cas, l'âge le plus élevé sera d'application.

<sup>11</sup> CITES: Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction.

<sup>12</sup> Ceci ne s'applique pas à l'achat d'équipement médical, d'équipement de contrôle de qualité (mesure) ou de tout autre équipement pour lequel l'EFPI considère que la source radioactive est insignifiante et/ou suffisamment protégée.

<sup>13</sup> PCB: les polychlorobiphényles, un groupe de produits chimiques hautement toxiques. Les PCB peuvent se retrouver dans les transformateurs électriques à huile, dans les condensateurs et dans les commutateurs datant de 1950-1985.

<sup>14</sup> Substances appauvrissant la couche d'ozone: composés chimiques qui réagissent avec l'ozone stratosphérique et qui la détruisent, créant des "trous dans la couche d'ozone". Le Protocole de Montréal a listé ces substances, leurs objectifs de réduction et leurs dates de retrait progressif.

<sup>15</sup> Destruction signifie (1) l'élimination ou la diminution sévère de l'intégrité d'un habitat causé par un changement majeur au niveau de l'utilisation du sol ou de l'eau ou (2) la modification d'un habitat d'une façon telle que la possibilité pour cet habitat de maintenir son rôle est perdue (voir note de bas de page 10).

<sup>16</sup> L'Habitat Critique est un sous-ensemble d'habitat naturel et d'habitat modifié à la fois qui mérite une attention particulière. Un Habitat Critique comprend des zones avec une valeur importante en terme de biodiversité qui remplissent les critères de la classification de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (IUCN), notamment les habitats nécessaires à la survie d'espèces menacées ou sérieusement menacées suivant la définition de la Liste Rouge des Espèces Menacées de l'IUCN ou comme défini dans n'importe quelle législation nationale; des zones ayant un intérêt spécifique pour des espèces endémiques ou à aire réduite; des sites qui sont critiques pour la survie d'espèces migratoires; des zones abritant des concentrations importantes d'un point de vue global ou un nombre considérable d'espèces grégaires; des zones comprenant un assemblage unique d'espèces ou qui sont associées à des processus d'évolution ou qui rendent des services clés à l'écosystème; et des zones ayant une biodiversité d'importance significative d'un point de vue social, économique ou culturel pour les communautés locales. Les Forêts Primaires ou les d'une grande valeur au plan de la conservation seront considérées comme Habitats Critiques.

<sup>17</sup> Dans les institutions financières, ceci est calculé en fonction du volume du portefeuille finançant de telles activités.