



**Stratégie d'investissement  
2019-2023**

## Introduction

La stratégie d'investissement exposée ici vise à définir, pour les cinq prochaines années, les objectifs et les priorités qui soutiendront l'évolution de l'organisation, en tenant compte des objectifs de la Coopération belge au développement, de l'évolution de l'écosystème de BIO ainsi que de certains des défis auxquels le monde est confronté, parmi lesquels le changement climatique, la montée des inégalités et le nouveau paradigme numérique.

Cette stratégie d'investissement s'inscrit dans le cadre de la loi « BIO » du 3/11/2001, modifiée en dernier lieu par la loi du 25/10/2018, et du deuxième Contrat de gestion daté du 12/12/2018. BIO, en particulier, se donne pour mission d'objectiver ses effets positifs sur le développement, d'appliquer des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) adéquates, de promouvoir l'égalité des genres, d'investir aux conditions du marché, d'être complémentaire et de s'efforcer de jouer un rôle de catalyseur. La stratégie d'investissement s'articule également autour des priorités stratégiques relatives au secteur financier et à la contribution à l'inclusion financière, au secteur agricole, à la production d'énergie et à l'efficacité énergétique définies dans le Contrat de gestion, ainsi qu'autour des entreprises qui contribuent à la lutte contre le changement climatique, des infrastructures qui soutiennent PME et entreprises sociales, de l'économie numérique et des services de base à la population.

Conformément au Contrat de gestion, BIO escompte, au cours de ces cinq ans, obtenir une nouvelle contribution de l'État, sous la forme d'une augmentation de capital de 40 millions d'euros en 2019 et de 10 millions d'euros en 2021 et en 2022. En outre, entre 2019 et 2020, l'État apportera 50 millions d'euros de capitaux destinés à financer des investissements dans des projets dédiés à l'atténuation des changements climatiques et à l'adaptation à ces changements. L'État belge accordera de surcroît à BIO, pendant la durée du Contrat de gestion, pour 50 millions d'euros de subventions en capital, étant entendu que le décaissement ne pourra excéder 12 millions d'euros par an. Enfin, pendant la durée du Contrat de gestion, la Belgique libérera 10 millions d'euros, avec un maximum de 2 millions par an.

La stratégie d'investissement exposée ici définit les objectifs de BIO sur les plans à la fois qualitatif et quantitatif.

En termes qualitatifs, BIO entend être pertinente sur ses marchés, centrée sur le client, ouverte dans son approche et proactive, pour contribuer à promouvoir une croissance économique durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Sur le plan quantitatif, BIO a l'intention d'investir, au cours des cinq prochaines années, 1 milliard d'euros dans 150 nouveaux projets durables qui présenteront une incidence élevée et mettront l'accent sur l'inclusion financière, le changement climatique, l'agroalimentaire, la santé et/ou l'éducation, et de s'engager avec circonspection dans l'économie numérique, en pleine évolution. Son portefeuille s'en trouvera multiplié par deux.

BIO compte également investir 50 millions d'euros de subventions en capital pour soutenir quelque 25 projets plus innovants, dont l'accès à la soutenabilité financière exigera davantage de temps ou qui présenteront un profil de risque plus élevé et « moins investissable », mais qui seront nécessaires à l'émergence des entrepreneurs de demain.

L'institution mettra en outre à profit ses programmes de subvention pour aider ses clients à développer leurs activités, dont, pour n'en citer que quelques-unes, la mise aux normes

internationales de projets de petite envergure, la création de sources de revenus et d'opportunités de formation pour les petits agriculteurs, la mise en place de programmes liés au genre, la prise de conscience environnementale, l'amélioration des processus de supervision et l'emploi des outils numériques, dans le but d'accroître efficacité opérationnelle et diffusion.

Enfin, BIO sollicitera l'Union européenne (UE) et exploitera les fonds que celle-ci mettra à sa disposition pour soutenir ses activités d'investissement.

Sa stratégie d'investissement se veut hautement durable dans une perspective de rendement à long terme, mais aussi sur les plans de ses répercussions sur le développement ainsi qu'en termes environnemental et social. Désireux d'atteindre à la triple performance, BIO tentera également de convaincre des investisseurs privés de soutenir son investissement d'impact dans les pays en développement.

En plus de s'appuyer sur l'expérience et l'empreinte existantes de BIO, la stratégie d'investissement 2019-2023 mettra l'accent sur l'augmentation des capitaux propres en portefeuille (40 %, contre 32 % aujourd'hui), sur l'agroalimentaire, la santé et l'éducation, de même que sur l'intensification de la prospection et le renforcement du suivi des projets en termes environnemental et social. BIO a également l'intention de développer ses aptitudes à diriger des projets de taille petite à moyenne qui s'étendent sur plusieurs secteurs simultanément. Enfin, elle a l'ambition de faire office de pont entre les acteurs privés, qu'ils soient investisseurs ou entreprises, tant en Belgique que dans les régions qu'elle cible.

## Table des matières

Introduction.....	2
Table des matières.....	4
<b>I Vision, Mission et Théorie du changement.....</b>	<b>5</b>
<b>II Positionnement stratégique et actions.....</b>	<b>9</b>
Pertinence.....	9
Concentration sur le client.....	11
Ouverture.....	11
<b>III Nouvelles orientations du marché.....</b>	<b>13</b>
A Évolutions récentes du marché.....	13
<i>Environnement des IFD.....</i>	<i>13</i>
<i>Thématiques.....</i>	<i>14</i>
<i>Secteurs.....</i>	<i>15</i>
B Genre.....	15
C Changement climatique.....	17
D Le numérique au service du développement ( <i>Digital for Development – D4D</i> ).....	19
<b>IV Orientations stratégiques.....</b>	<b>20</b>
A Écosystème.....	20
B Clients.....	20
C Concentration géographique.....	20
D Priorités stratégiques.....	23
1 <i>Le secteur financier, au profit de l'inclusion financière.....</i>	<i>24</i>
2 <i>Énergie, dont en particulier les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.....</i>	<i>26</i>
3 <i>Chaîne de valeur agroalimentaire.....</i>	<i>28</i>
4 <i>Santé et éducation.....</i>	<i>30</i>
E Soutenabilité.....	31
1 <i>Soutenabilité financière.....</i>	<i>31</i>
2 <i>Création et mesure d'une empreinte sur le développement.....</i>	<i>32</i>
3 <i>Gestion des risques environnementaux et sociaux et valeur ajoutée pour les clients.....</i>	<i>32</i>
4 <i>Gouvernance.....</i>	<i>33</i>
<b>V Canaux d'intervention.....</b>	<b>34</b>
A Capitaux propres.....	34
B Subventions en capital.....	35
C Mobilisation des investissements de tiers.....	36
<b>VI Organisation.....</b>	<b>37</b>
<b>VII Concrétisation de la stratégie d'investissement.....</b>	<b>38</b>
<b>VIII Équilibre du portefeuille.....</b>	<b>42</b>
Abréviations.....	43

## I Vision, Mission et Théorie du changement

La vision et la mission énoncées par BIO sont conformes à sa Théorie du changement (TdC) et à son engagement à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD).

- **Vision** : BIO s'est donné pour mission de développer l'entrepreneuriat durable dans les pays où elle est active et de participer à la création d'un **monde sans pauvreté – ODD 1 : la croissance économique se doit d'être inclusive, pour créer des emplois durables et promouvoir l'égalité.**
- **Mission** : BIO contribue au développement humain durable dans les pays dans lesquels elle est active, en soutenant le secteur privé par le truchement d'investissements directs et indirects, dans le but d'aider au développement des entreprises ciblées.

BIO a revisité sa **Théorie du changement** pour y intégrer ses objectifs de développement durable. La Théorie définit la logique des interventions, en soulignant les liens de causalité entre contributions, résultats (d'une série d'activités), retombées et enfin, effets (escomptés) sur le développement, en d'autres termes une croissance économique inclusive et durable, conformément à l'ODD 1.

- Ventilée en trois grandes catégories, la **contribution** assurée par BIO est la suivante :
  - *Le financement fourni par BIO*, et plus largement la caution qu'elle apporte, c'est-à-dire son excellente réputation en tant qu'entité publique accordant des financements ;
  - *L'expertise interne de BIO* : en termes de structuration et d'obtention des financements, d'approvisionnement en projets, de supervision des opérations (sur les plans juridique, des risques, etc.) ;
  - *Le soutien au développement et à la soutenabilité* : expertise environnementale et sociale (ES), fonds Business Development Support Fund et suivi et évaluation des effets sur le développement.
- Les **résultats** sont les *investissements directs et indirects dans les entreprises et les micro, petites et moyennes entreprises (MPME)* au sein des secteurs suivants : institutions financières, santé et éducation, chaîne de valeur agroalimentaire, énergies renouvelables, efficacité énergétique et technologie numérique. Les **activités** par le biais desquelles BIO entend soutenir la réalisation de ces résultats sont :
  - l'octroi de prêts et les prises de participations au capital ;
  - la gouvernance : siège aux conseils d'administration/comités consultatifs des entreprises dans lesquelles BIO investit, clauses juridiques contractuelles, formalisation des entreprises bénéficiaires, etc.
  - la conformité environnementale et sociale : politique environnementale et sociale de BIO et exigences contractuelles dans ce domaine ;
  - l'assistance technique (AT) et les études de faisabilité, pour soutenir ses clients et leur fournir des services à valeur ajoutée, de manière à contribuer à la viabilité de leur entreprise ;
  - l'évaluation du développement : cadre d'évaluation du développement de BIO (y compris les objectifs de développement de BIO).
- Les **retombées** des interventions de BIO contribuent *au renforcement de l'inclusion*

*sociale, à la croissance du secteur privé et aux bonnes pratiques environnementales. Au niveau des retombées, la Théorie du changement fait référence à un ensemble limité d'objectifs de développement durable, qui met résolument l'accent sur :*

- l'ODD 5 Genre et l'ODD 10 Réduction des inégalités, au profit de l'inclusion sociale ;
- l'ODD 8 Travail décent et croissance économique ; l'ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure au profit de la croissance du secteur privé ;
- l'ODD 7 Énergie abordable et propre et l'ODD 12 Production et consommation responsables, pour de bonnes pratiques environnementales.

Si ces objectifs sont mis en évidence, c'est qu'ils sont les plus directement liés aux objectifs de développement de BIO<sup>1</sup>, qu'ils couvrent ses secteurs d'investissement prioritaires et qu'ils peuvent être contrôlés au moyen d'indicateurs au niveau des sous-objectifs de développement durable (comme le précise la Théorie du changement). Cela ne signifie pas que les autres objectifs de développement durable ne sont pas pris en compte, mais plutôt qu'ils transcendent les activités de BIO. Au niveau de la clientèle, les retombées se traduisent par une accélération de l'activité économique, l'acquisition de capacités et de connaissances et l'amélioration des pratiques environnementales et sociales et des effets sur le développement (au travers de la formalisation et de la croissance des PME, de l'accession à l'égalité des chances pour les femmes, de l'adoption de processus durables, de la décence des conditions de travail, d'un accroissement des ressources pour l'État, d'une augmentation de la part des énergies renouvelables, d'un meilleur accès aux biens et services de base, etc.).

Pour chacun de ses projets d'investissement, BIO fera rapport, à la lumière des sous-objectifs de développement durable à l'échelon des retombées, sur les indicateurs de développement génériques et spécifiques<sup>2</sup>, pour montrer comment elle contribue à la réalisation de **l'ODD 1 – Éradication de la pauvreté** et a des répercussions inclusives et durables sur le développement dans les pays dans lesquels elle est active.

Enfin, BIO collabore d'ores et déjà, pour accomplir sa mission, avec de nombreux autres acteurs. La coopération avec les autres IEFD, les BMD, les investisseurs privés et les acteurs belges et internationaux du développement sera renforcée au cours des cinq années qui viennent (**ODD 17 Partenariats en faveur des objectifs**).

La Théorie du changement sera détaillée plus avant fin 2019, et présentée séparément dans un document accessible au public ; ce document établira un lien spécifique avec les thématiques prioritaires que sont le genre, le changement climatique, la sécurité alimentaire, le numérique et les indicateurs de développement associés. Il fera également référence à l'étude (en cours) de la DGD intitulée *SDG Compass* (« guide des objectifs de développement

---

<sup>1</sup> Croissance économique locale, Consolidation du secteur privé/Innovation en son sein, Sécurité alimentaire et développement rural, Accès aux biens et services élémentaires, Inclusion sociale, Lutte contre le changement climatique et pour la préservation des ressources naturelles, Promotion des bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, Égalité des genres.

<sup>2</sup> Le document complémentaire consacré à la Théorie du changement contiendra la liste des indicateurs que BIO contrôle, ventilés entre objectifs et sous-objectifs de développement durable. En réalité, BIO contrôle d'ores et déjà toute une série d'indicateurs de développement, comme le nombre d'emplois (occupés par des femmes) préservés, la fiscalité, les MWh produits, les émissions de gaz à effet de serre évitées, l'accès aux services financiers (nombre de prêts accordés à des MPME) et l'accès à l'énergie, au sujet desquels elle édite en outre des rapports.

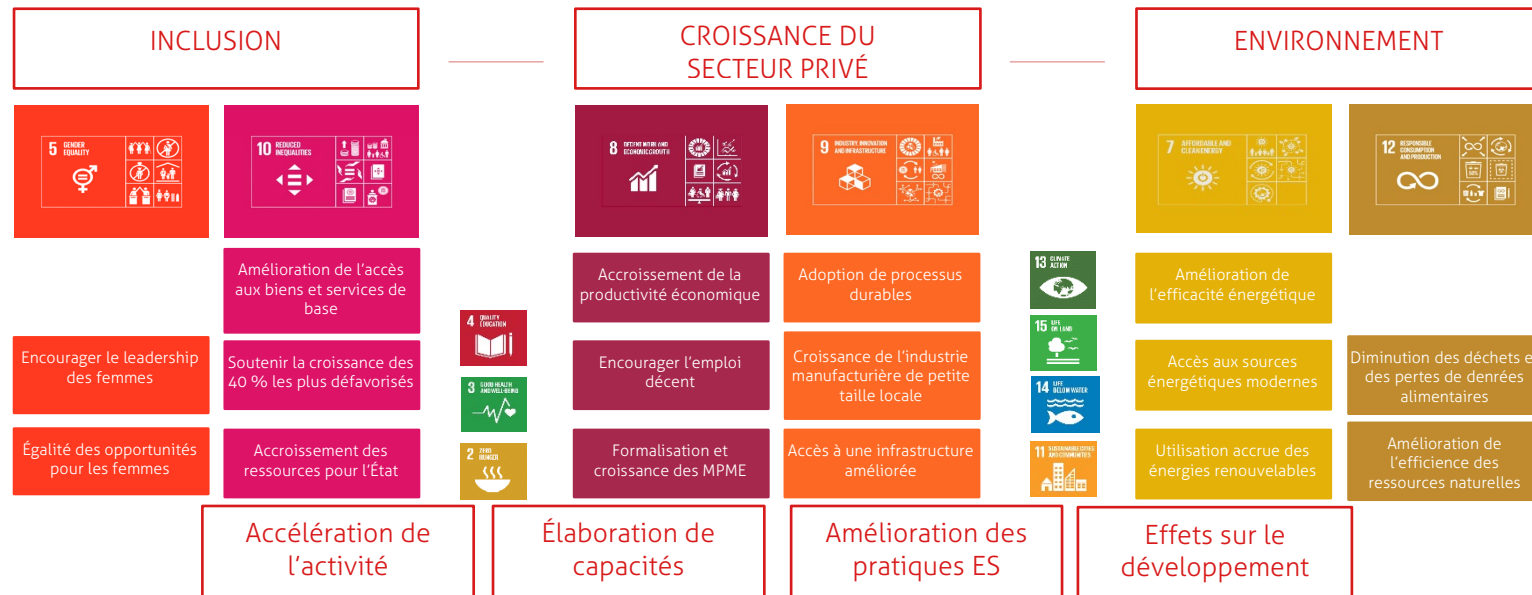


durable »), s'alignant ainsi sur le souhait général de la Coopération internationale belge d'établir un cadre commun d'évaluation de sa contribution aux objectifs de développement durable.



# CROISSANCE ÉCONOMIQUE INCLUSIVE ET DURABLE

RETOMBÉES



INFLUENCE

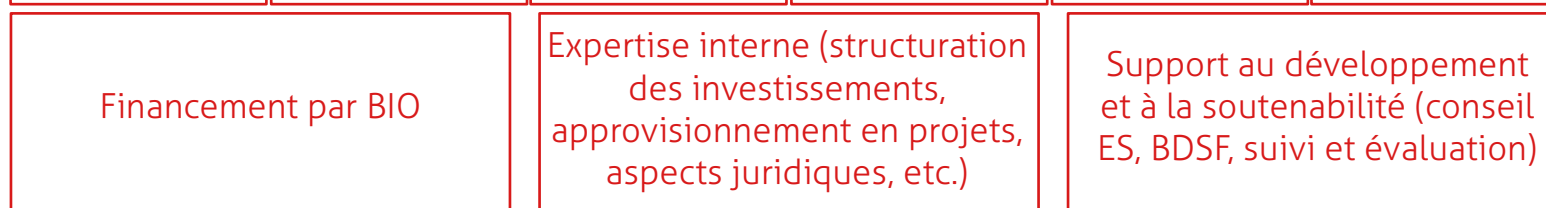
RESULTATS



ACTIVITES



CONTRIBUTIONS



CONTRÔLE





## II Positionnement stratégique et actions

En accord avec sa vision et sa mission et afin d'orienter son action et sa stratégie, BIO se veut :

- ✓ Pertinence
- ✓ Centrée sur le client
- ✓ Ouverte

### Pertinence

L'un des défis, ces cinq prochaines années, consistera à préserver et à améliorer la pertinence des activités de BIO dans un contexte international de liquidités élevées et d'atonie des taux d'intérêt et, au sein même de BIO, de ressources humaines plus limitées que chez ses pairs. Dans le cadre de ses activités, BIO s'appuiera sur un certain nombre de principes :

- **Sélection de ses batailles** : BIO reste un acteur de petite taille dans le monde du financement du développement. Compte tenu de sa taille et de la relative ampleur de son périmètre d'investissements, il lui faut identifier les thématiques et les compétences qu'elle développera en interne et celles pour lesquelles elle s'appuiera sur des canaux indirects. La proposition est la suivante :

#### Suivre un chef de file

- Grandes banques, assurances
- Infrastructures moyennes et grandes, dont l'énergie et les ports
- Grands projets agroalimentaires, sanitaires et éducatifs
- Capitaux propres dans la technologie numérique
- Fonds de taille moyenne

#### Faire office de chef de file

- Inclusion financière
- Projets énergétiques à petite échelle, projets hors réseau
- Soutien à l'institutionnalisation des PME dans l'industrie agroalimentaire, la santé et l'éducation
- Prises de participation directe dans les secteurs ciblés
- Inclusion financière et fonds destinés aux petites entreprises

- **Amélioration de la capacité d'approvisionnement** : pour atteindre des objectifs d'investissement plus ambitieux et améliorer son profil de risque (plus le périmètre d'investissement est large, plus la sélection peut être difficile), BIO doit intensifier ses efforts de prospection. Les grandes sources d'approvisionnement en projets sont au nombre de quatre : approvisionnement direct, co-investissements avec les IFD, investissements qui font suite à des investissements antérieurs et fonds prenant l'initiative d'approcher BIO directement (généralement, levées de fonds par des gestionnaires de fonds).

- Approvisionnement direct :
  - Accroître la visibilité, grâce aux bureaux de liaison sur place ;
  - Étoffer l'équipe généraliste chargée de l'exécution, et libérer du temps que les équipes spécialisées pourront consacrer à la prospection ;
  - Maintenir les voyages de prospection et la présence aux conférences. Évaluer l'efficacité sur le long terme.
- Co-investissements avec des IFD et des investisseurs aux vues similaires :

- développer une collaboration efficace et formalisée avec DEG au niveau des investissements dans les infrastructures et les entreprises et poursuivre le partenariat actif avec FMO ;
  - entretenir des liens étroits avec les IFD et des investisseurs aux vues similaires ayant des capacités de syndication, dont Proparco, Norfund, Finfund, CAF, CABEL et CIFI, dans le but de créer des opportunités de co-investissement.
- Investissements succédant à des investissements antérieurs : BIO s'efforcera de maintenir une communication de qualité avec les partenaires et les clients solides qui conçoivent de nouveaux projets en vue de poursuivre leur expansion, et d'avoir à leur égard une approche commerciale proactive. Ces clients historiques représentent généralement 10 % à 20 % des engagements annuels de BIO.
- Gestionnaires de fonds :
  - Sélectionner des gestionnaires de fonds avec lesquels il sera possible d'entretenir une collaboration de qualité et connaissant le marché ;
  - Disposer d'une approche systématique des co-investissements avec des fonds.
- **Conformité par rapport aux objectifs :**
  - Revoir la liste des pays, pour y inclure les pays en développement réellement désireux d'accueillir un secteur privé en bonne et due forme.
  - Revoir sa politique de prix, pour cibler des prix conformes au marché et diminuer à 3 % le seuil de 5 %, fixé à une époque où le taux des OLO belges était de 2-3 % supérieur à ce qu'il est actuellement. Cette politique sera ajustée si les obligations à long terme en euros subissent des changements significatifs.
  - Porter le plafond d'investissement à 20 millions d'euros pour les projets d'infrastructure, car il s'agit souvent du montant minimum exigé pour participer à de grands projets, ainsi que pour les institutions financières qui présentent peu de risques de crédit.
  - Conformément au nouveau Contrat de gestion et aux Directives OFC de BIO, axer l'examen de l'actionariat sur les bonnes pratiques fiscales.
- **Préservation de la rentabilité :** compte tenu de la faiblesse des taux d'intérêt et de la concurrence accrue sur les projets pour lesquels un succès maximum peut être atteint moyennant un minimum d'efforts, BIO se doit d'être mieux armée dans la gestion des risques :
  - augmentation de ses capacités d'approvisionnement, pour accroître la sélectivité à l'égard des projets ;
  - institutionnalisation des leçons apprises au travers (i) d'une harmonisation de l'analyse des investissements et de l'analyse du risque de crédit par département, (ii) d'ateliers et (iii) de formations régulières ;
  - renforcement de l'encadrement et des niveaux intermédiaires de direction, pour créer davantage de collégialité lors de l'analyse des projets et des contrôles internes de l'analyse, de la structuration et des processus ;

- équilibrage du portefeuille, entre projets novateurs mais risqués et projets à faible profil de risque.

### **Concentration sur le client**

- **Agilité** : BIO a pour elle sa flexibilité, qui lui permet de collaborer avec des PME, des projets d'infrastructure et des institutions financières de petite taille. Cette capacité devra être préservée à mesure que l'institution prendra de l'ampleur.
- **Simplicité** : les IFD ont tendance à surcharger les projets d'exigences difficiles à suivre, tant pour le client que pour elles-mêmes. BIO propose de conserver une approche pragmatique des aspects juridiques, financiers, environnementaux, sociaux et liés au développement, de s'assurer de leur suivi adéquat et de se concentrer sur l'essentiel.
- **Proactivité** : conservation d'un processus d'évaluation court. Adoption d'une approche proactive pour identifier les principales pierres d'achoppement au sein de l'évaluation, dès un stade précoce. Amélioration de la formation et de l'encadrement du personnel.
- **Contrôle des coûts** : comparer les offres des consultants externes, collaborer avec des consultants locaux dont les services peuvent être considérés comme équivalents aux services internationaux et, si nécessaire, mettre à profit des subventions pour réduire les frais d'entrée (études de faisabilité, y compris sur les plans environnemental, social et technique).
- **Suivi d'un chef de file** : dans le cadre d'une syndication avec des IFD de premier plan dont les normes sont équivalentes à celles de BIO et pour des projets qui répondent à ses priorités stratégiques, accepter de suivre des recommandations environnementales et sociales, en matière de développement et de connaissance du client, aussi longtemps qu'aucun risque de réputation n'est identifié et que BIO n'accepte aucun compromis sur ses normes.
- **Adaptation du financement aux besoins des projets mêmes** : comprendre les besoins de financement des projets et y adapter la structure du financement (y compris le calendrier de remboursement, la devise, les garanties).
- **Accompagnement du client** : la relation avec le client doit être préservée pendant toute la durée de vie du projet, de manière à générer de nouvelles idées et de nouveaux projets et à encourager le bouche-à-oreille. Dans le même ordre d'idées, il conviendrait que BIO intensifie ses relations avec les entreprises belges et soutienne leurs investissements à l'étranger, pour autant qu'elles acceptent de se conformer à ses principes et normes.
- **Assistance technique à la clientèle** : parce que ses clients n'ont pas seulement besoin d'investissements sur mesure, mais aussi des compétences et du savoir-faire qui leur permettront d'améliorer les performances de leur entreprise et leurs pratiques durables, le Business Development Support Fund de BIO va renforcer son soutien aux entreprises bénéficiaires, par le biais de programmes d'assistance technique et d'études de faisabilité.

### **Ouverture**

- **Comprendre l'environnement** et le contexte dans lesquels BIO opère : communication avec les ambassades, ouverture aux recommandations externes.



- Lorsque cela s'avère utile, s'adresser aux parties prenantes à ses projets, y compris les communautés locales et les ONG.
- Bien comprendre le secteur, les acteurs et l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Chercher à coopérer avec d'autres acteurs de la Coopération belge au développement.

### III Nouvelles orientations du marché

Ce chapitre rend compte des principales évolutions et de la thématique commune des discussions dans le domaine du développement et de la coopération, et définit la manière dont BIO doit se positionner pour identifier des voies de mise en œuvre. Des lignes stratégiques plus détaillées sont fournies pour les thématiques du genre et du changement climatique.

#### A Évolutions récentes du marché

##### Environnement des IFD

	Stratégie 2019-2024	Considérations relatives à la mise en œuvre
Référence générale pour les ODD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer une stratégie d'investissement, éditer des rapports sur le développement et communiquer à propos des ODD, conformément à la TdC de BIO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ODD 1 au titre d'objectif général et ODD 5, 7, 8, 9, 10 et 12 en tant qu'objectifs spécifiques. Élaboration d'un rapport annuel fondé sur les ODD, conformément au cadre actuel d'évaluation des activités de développement et à la TdC.</li> <li>- Communication active sur la façon dont BIO contribue aux ODD.</li> <li>- Harmonisation des rapports édités par BIO avec les IEFD sur les thématiques prioritaires : genre, réduction des inégalités, climat, modélisation des emplois indirects et décence des emplois.</li> <li>- Création d'opportunités, pour permettre aux investisseurs privés belges de contribuer aux ODD.</li> </ul>
Succès de l'investissement d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager de réclamer des fonds supplémentaires aux instances publiques (UE en particulier).</li> <li>- Mobilisation de fonds privés en Belgique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un groupe de travail chargé de comprendre les processus et les exigences de l'UE et de proposer de répondre à des appels d'offres de l'UE.</li> <li>- Suivi du SDG Frontier Fund.</li> </ul>

Intensification du contrôle public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiner le message relatif au développement et renforcer la supervision ES des projets.</li> <li>- Améliorer la compréhension des risques écosystémiques et contextuels des projets pour anticiper leurs répercussions négatives sur le développement.</li> <li>- S'engager de façon proactive avec les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cellule spécifique chargée de la communication sur les projets à profil élevé.</li> <li>- Création d'opportunités internes de débat sur des sujets sensibles.</li> <li>- Au cas par cas, entretiens, à propos de thématiques spécifiques, avec des ONG et la société civile.</li> <li>- Intensification de la réflexion sur la façon d'atténuer les répercussions négatives potentielles des projets.</li> </ul>
Accroissement des qualités d'intermédiation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérer comme une opportunité le fait que les gestionnaires de fonds enracinés localement peuvent apporter davantage de valeur aux économies locales.</li> <li>- Réévaluer régulièrement le rôle de BIO et ses créneaux d'intervention, dans un marché en évolution constante.</li> <li>- Développer la pertinence sectorielle de BIO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'équipe Capital-investissement pour la sélection de gestionnaires de fonds à fort potentiel et jeter des ponts au profit de la collaboration.</li> <li>- Créer des bureaux locaux qui permettront à BIO d'atteindre le marché.</li> <li>- Renforcer l'approvisionnement.</li> </ul>

## Thématiques

	Stratégie 2019-2024	Considérations relatives à la mise en œuvre
Inégalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser un accès étendu au financement, à l'énergie, aux services numériques, à la santé et à l'éducation.</li> <li>- Tenir compte de l'équité de la répartition des revenus entre clients, bailleurs de fonds et autres parties prenantes (dont l'État), en particulier dans les secteurs qui affectent directement les populations pauvres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à ce que les projets sélectionnés permettent d'accéder à un large pan de la population ; transparence des prix, respect des clients et homogénéité de la qualité.</li> <li>- Utilisation de l'assistance technique (AT) pour soutenir les programmes qui permettent d'améliorer l'accès aux services.</li> </ul>

Genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des opportunités pour faire avancer la thématique du genre dans certains des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique d'égalité des genres doit être finalisée d'ici à la fin de 2019. Cf. infra pour la mise en œuvre des plans au niveau des investissements.</li> </ul>
Migration / Évolution démographique / Urbanisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accent sur les services de base à la population et la sécurité alimentaire.</li> <li>- Investissements dans le secteur privé, pour soutenir l'emploi en milieu tant urbain que rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la disponibilité des services et l'accès aux services.</li> <li>- Fixer des objectifs de création d'emplois / de soutien direct et indirect, y compris en milieu rural.</li> </ul>

### Secteurs

	Stratégie 2019-2024	Considérations relatives à la mise en œuvre
Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître les investissements dans les secteurs qui luttent contre le changement climatique.</li> <li>- Identifier les possibilités de mieux utiliser les ressources naturelles au sein du portefeuille actuel et futur.</li> <li>- Tenir compte des risques liés au changement climatique au sein du portefeuille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. chapitre III-C.</li> </ul>
Technologie numérique / Intelligence artificielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la numérisation des institutions financières.</li> <li>- Créer des compétences internes dans le domaine du capital-risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. chapitre III-D.</li> </ul>

## B Genre

Les femmes ont un rôle crucial à jouer dans la croissance économique de leur pays et dans la lutte contre la pauvreté. Or elles se heurtent le plus souvent à un plafond de verre sur leur lieu de travail, dans l'accès à l'éducation et aux services financiers, dans l'évolution de leur carrière et dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles. Au-delà de la dimension éthique, ces inégalités les empêchent de contribuer pleinement au développement de l'économie privée et privent leur pays d'un outil de développement à part entière. BIO s'engage à utiliser ses investissements, ses services d'assistance technique ainsi que son expertise pour soutenir l'égalité de la prise en compte des femmes dans le développement du secteur privé.

Ses **objectifs** pour la période stratégique sont les suivants :

- Veiller à ce que les normes fondamentales en termes de genre soient prises en compte dans l'évaluation environnementale et sociale qu'elle pratique ;
- S'efforcer de développer un écosystème d'entreprises sensibles au genre, qui accorde une autonomie pleine et entière aux femmes dans leur rôle de travailleuses, de dirigeantes, de consommatrices et de parties prenantes et qui lève les obstacles à l'accès aux professions, tant pour les femmes que pour les hommes ;
- Soutenir l'égalité d'accès des femmes aux produits et services, parmi lesquels la santé, l'éducation et les services financiers.

BIO se concentrera sur les **actions et mesures** suivantes, de manière à assortir l'ensemble de ses investissements d'une approche genrée :

- 1) **Sensibilisation interne**, pour transmettre un message cohérent et convaincant à l'extérieur et former l'équipe chargée des investissements à la thématique des investissements tenant compte du genre. Il s'agira également, pour BIO, d'identifier ses propres préjugés sexistes.
- 2) **Création d'outils qui lui permettront d'approcher ses clients sur ce thème** et d'améliorer sa communication sur les questions d'égalité des genres. Ceci implique d'établir :
  - o des normes minimales à intégrer dans l'analyse environnementale et sociale ;
  - o des listes de contrôle du diagnostic et du suivi par secteur, pour soutenir l'évaluation et la supervision des projets ;
  - o une argumentation standard destinée à permettre aux responsables des investissements d'appréhender les problèmes perçus par les clients comme étant liés à l'emploi des femmes (par exemple, en termes de flexibilité et de fiabilité).
- 3) **Emploi des subventions pour arrêter des mesures proactives**. BIO pourrait par exemple soutenir, au travers des subventions :
  - o la pose de diagnostics dans le domaine de la politique des ressources humaines (y compris les mécanismes de plainte et de signalement), l'organisation visant à améliorer l'équilibre entre les genres ;
  - o des programmes de formation destinés à faciliter l'accès des femmes aux postes de direction ;
  - o des études visant à aboutir au développement de produits et services destinés aux femmes.
- 4) Engagement actif dans l'investissement en faveur des femmes :
  - o Poursuivre l'activité de microfinancement, laquelle est d'ores et déjà essentiellement axée sur la clientèle féminine ;
  - o Soutenir des projets qui offrent aux femmes un accès équitable, en particulier aux secteurs de la santé et de l'éducation ;
  - o Soutenir la présence des femmes dès l'émergence d'un secteur (par exemple, le secteur technologique) et dans les secteurs qui leur sont traditionnellement moins ouverts (y compris les infrastructures) ;



- Déléguer au moins autant de femmes que d'hommes au sein des conseils d'administration des entreprises dans lesquelles BIO détient des participations.

## 5) Partenariats

Dernière chose mais non des moindres : l'investissement axé sur le genre gagnant en importance, BIO compte conserver des contacts étroits avec ses pairs, avec la DGD et Enabel, ainsi qu'avec les organisations qui privilégient une approche à part entière de la question du genre (la Women's World Banking, par exemple), pour apprendre d'eux et créer des programmes efficaces. BIO est membre du Conseil Consultatif Genre et Développement<sup>3</sup> et participe à l'initiative Gender Collaborative au sein des IFD.

Au titre de première étape de la mise en œuvre de sa stratégie, BIO proposera de participer au **programme 2X Challenge**, qui invite le G7 et d'autres IFD à s'unir pour lever collectivement pour **3 milliards de dollars** d'engagements, lesquels permettront aux femmes des pays en développement d'avoir un meilleur accès aux postes de direction, à des emplois de qualité, aux services financiers, au soutien à l'entrepreneuriat et aux produits et services susceptibles d'améliorer leur participation et leur accès à l'économie.

## C Changement climatique

Au cours de la période couverte par la stratégie, BIO compte développer sa politique d'évaluation des risques et des vulnérabilités associés aux changements climatiques et identifier la meilleure façon de les atténuer, au moyen de mesures d'atténuation ou d'adaptation appropriées<sup>4</sup>.

BIO axera ses efforts sur les quatre dimensions suivantes :

- 1) Encourager ses clients à aller au-delà de la conformité aux normes de performance de l'IFC et **identifier des solutions allant dans le sens d'une utilisation plus efficace des ressources naturelles**. À cette fin, BIO compte :
  - Effectuer un « audit climatique » par secteur d'investissement et par zone géographique, pour identifier les risques et les opportunités au sein de son propre portefeuille ;
  - Proposer à certains clients, existants et nouveaux, qui présentent un risque élevé,

---

<sup>3</sup> <https://www.argo-ccgd.be/>

<sup>4</sup> **L'atténuation** fait référence aux efforts qui visent à réduire ou à prévenir les émissions de gaz à effet de serre. Elle peut passer par l'utilisation de technologies nouvelles et d'énergies renouvelables, l'amélioration de l'efficacité énergétique d'équipements anciens ou la modification des habitudes de gestion ou du comportement de consommation. Citons, à titre d'exemple, les projets axés sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, le transport durable, la réduction de l'emploi des engrais et l'amélioration de l'utilisation des sols dans l'agriculture, le reboisement, le choix de méthodes à faible émission de carbone, etc.

**L'adaptation** est liée aux ajustements des systèmes écologiques, sociaux ou économiques en réponse à des stimuli climatiques constatés ou escomptés, à leurs effets et à leurs répercussions. Ce terme se réfère aux changements apportés aux processus, aux pratiques et aux structures dans le but d'atténuer les dommages potentiels ou de tirer profit des opportunités associées au changement climatique. La gestion de la biodiversité, la prévention des inondations, l'amélioration des actifs et des infrastructures en fonction de l'évolution des conditions météorologiques, la préservation de l'eau, sont autant d'exemples de projets.

l'exécution d'un audit destiné à identifier les actions d'atténuation et/ou d'adaptation potentielles. BIO compte soutenir ces audits par l'entremise du Business Development Support Fund ;

- Établir une brève liste de contrôle du changement climatique par secteur d'investissement, dans le but de faciliter la communication avec le client, d'étudier les mesures de prévention/d'atténuation des conséquences du changement climatique adoptées ou susceptibles d'être adoptées par le client et de sensibiliser le client à l'utilisation efficace et durable des ressources naturelles (eau, énergie, matières premières, etc.) et à la gestion des déchets ;
- Proposer aux institutions financières une assistance technique qui les aide à structurer leurs instruments de financement verts et facilite de la sorte la transition énergétique des bénéficiaires finaux ;
- Sensibiliser le personnel au moyen de formations et d'études de cas.

Le Business Development Support Fund aura un rôle à jouer dans la fourniture de subventions et de programmes de soutien direct, pour aider les entreprises clientes ou potentiellement clientes à arrêter des mesures destinées à atténuer leurs émissions ou à accroître leur résistance au changement climatique.

- 2) Continuer à investir dans des projets axés sur les énergies propres, étant entendu que BIO compte investir 150 millions d'euros au moins dans 15 projets pendant la période sur laquelle porte la stratégie. La démarche aura trait à des projets d'énergies renouvelables (dont les énergies hydroélectrique, solaire, éolienne et géothermique) et à leur financement ainsi qu'à des projets liés à l'efficacité énergétique. Il convient toutefois de souligner que d'autres bailleurs de fonds publics offrent actuellement des subventions élevées, en ce compris du financement mixte, alors même que les projets bien conçus et disponibles aux conditions du marché sont de plus en plus difficiles à trouver. Le rôle de l'institution ne s'arrête donc pas à la fourniture de financements volumineux : il consiste également à soutenir des projets de moindre envergure (jusqu'à 10 MW), qui suscitent moins d'intérêt de la part des autres bailleurs de fonds en raison de leur taille et de leur complexité, tout en répondant à un besoin aigu dans les pays ciblés.
- 3) Élargir le périmètre d'investissement au sein des secteurs qui luttent contre le changement climatique. BIO étendra en particulier son périmètre d'investissement :
  - à des projets hors réseau axés sur les énergies renouvelables qui, compte tenu de la faible maturité du secteur et de l'absence de rendement, relèveraient probablement du véhicule de code 5 ;
  - à des projets de sylviculture durable (y compris la reforestation et la gestion durable des forêts) qui capturent le carbone et évitent ses émissions ;
  - à des investissements destinés à améliorer l'utilisation des ressources naturelles et des technologies intelligentes.
- 4) **Atténuer les risques financiers propres aux projets extrêmement sensibles aux catastrophes naturelles** (par exemple, dans l'industrie agroalimentaire et les énergies renouvelables), en identifiant les garanties d'assurance, en insérant des matelas dans les projections financières pour pouvoir accorder une période d'adaptation après une catastrophe naturelle (typhon, sécheresse, etc.), en soutenant les mesures d'urgence

(nouvelles lignes de crédit et octroi d'un délai pour le remboursement des prêts) et en encourageant institutions financières et fonds à prendre des mesures adéquates au profit de leurs bénéficiaires finals.

## **D Le numérique au service du développement (*Digital for Development – D4D*)**

Conformément au Contrat de gestion (art. 14, §7), il est prévu de financer les entreprises dont le cœur de métier est le « numérique » ou dont les activités intègrent un élément numérique ou de numérisation.

Dans la mesure où, au sein des pays qu'elle cible, les entreprises dont le cœur de métier est le numérique sont souvent encore en phase de démarrage ou au stade initial de leur développement, BIO prévoit d'investir de manière indirecte, via des fonds de capital-risque, principalement. Elle tirera des enseignements de sa première expérience en matière de capital-risque (TL Com, Five, Omnivore), pour mieux gérer ses investissements ultérieurs dans ce segment.

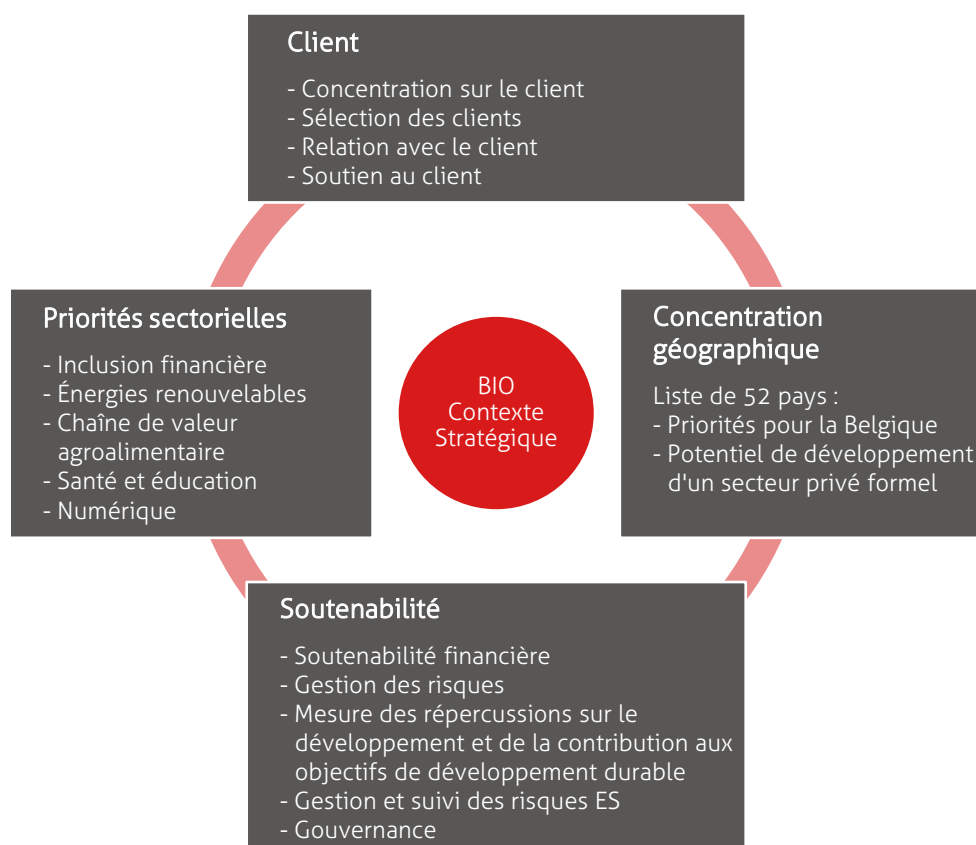
BIO sait également qu'en phase initiale, les initiatives ont avant tout besoin d'un soutien à l'incubation et au développement, de subventions et, parfois, de financements concessionnels. Le programme D4D (« *Wehubit* ») d'Enabel, de la DGD et de BIO est essentiel, car il offre exactement ce type de support.

BIO entend se concentrer en priorité sur l'intégration de la numérisation dans les activités de ses clients. Depuis la mi-2018, les évaluations des clients et des projets d'investissement potentiels incluent systématiquement l'examen de l'utilisation qu'ils font, ou comptent faire, des technologies numériques, pour mettre un accent ou leur apporter un soutien tout particulier au travers des subventions en matière d'assistance technique. BIO a en outre entamé en 2019 une cartographie de l'utilisation que ses institutions financières clientes font du numérique, dans le but de leur fournir une assistance technique en cas de problèmes.

BIO s'efforcera également de sensibiliser son public aux thématiques des intelligences numérique et artificielle par le biais de la participation à des conférences, de présentations internes et d'ateliers, pour permettre aux équipes de prendre conscience des possibilités offertes par le développement numérique (et des risques y afférents).

## IV Orientations stratégiques

### A Écosystème



Les orientations stratégiques de BIO prennent en compte quatre dimensions : le client, le cadre géographique, les secteurs prioritaires et la soutenabilité. La stratégie d'investissement s'inscrit dans le cadre de la loi « BIO » du 3/11/2001, modifiée en dernier lieu par la loi du 25/10/2018 et du Contrat de gestion conclu pour cinq ans entre l'État belge et BIO.

### B Clients

L'atout principal de l'institution est sa capacité à identifier et à sélectionner des clients/entrepreneurs professionnels qui, en plus d'avoir des projets de qualité, partagent ses valeurs et collaborent en vue d'influer durablement et positivement sur les économies locales. La mission de BIO consiste à accompagner l'entrepreneur qui va mener à une évolution positive dans un secteur ou un pays. En ce sens, BIO doit continuer à accorder la priorité non seulement à la sélection des clients, mais aussi à la qualité de la relation avec eux. Le revers de la médaille veut que son travail commence et se termine avec l'entrepreneur et que BIO est moins qualifiée et moins équipée pour déclencher l'entrepreneuriat à partir d'une analyse pratiquée à l'échelon d'un secteur ou d'un pays.

### C Concentration géographique

Autant les clients sont la pierre angulaire de son travail, autant le choix des pays où BIO va opérer est primordial pour l'exécution de sa mission. Cette sélection tient compte de divers

aspects, parmi lesquels l'existence d'un contexte économique, réglementaire et de sécurité qui permet aux entreprises formelles de s'épanouir, aux investissements à long terme, de se décider, et aux interventions de BIO de compléter utilement les financements privés existants.

Le Contrat de gestion prévoit une présence dans 52 pays. Auparavant, ces pays étaient:

Afrique	Algérie, Angola, <i>Bénin, Burkina Faso, Burundi</i> , Cameroun, Côte d'Ivoire, <i>Rép. Dém. Congo</i> , Ethiopie, Ghana, <i>Guinée</i> , Kenya, Madagascar, Malawi, <i>Mali, Maroc, Mozambique, Niger</i> , Nigéria, <i>Territoires palestiniens, Rwanda, Sénégal</i> , Afrique du Sud, <i>Tanzanie</i> , Togo, Tunisie, <i>Uganda</i> , Zambie, Zimbabwe
Asie	Bangladesh, Cambodge, Inde, Indonésie, Lao PDR, Mongolie, Myanmar, Népal, Philippines, Sri Lanka, <i>Vietnam</i>
Amérique latine & Caraïbes	<i>Bolivie</i> , Brésil, Colombie, République dominicaine, <i>Equateur</i> , El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Paraguay, <i>Pérou</i>

*Pays partenaires actuels de la Coopération fédérale belge, anciens pays partenaires*

BIO propose de conserver le noyau de son champ d'action antérieur en Afrique, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, où elle a développé connaissances et relations. Elle modifiera toutefois la liste pour tenir compte :

- de l'intérêt qu'ont la Belgique et l'UE à aider à la stabilisation économique de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN), en soutenant le développement des opportunités d'emploi. C'est pourquoi BIO a ajouté une catégorie MOAN distincte qui intègre, outre les pays que la liste comprenait déjà, l'Égypte, le Liban, la Jordanie ainsi que l'Irak et la Syrie. En outre, nous avons ajouté le Pakistan à nos pays asiatiques.
- de l'élimination de pays dont la portée économique est limitée, comme l'Angola, le Togo, le Laos et la Mongolie.

BIO concentrera par conséquent ses efforts et ses investissements dans les régions et pays suivants :

Asie	Bangladesh, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, <i>Vietnam</i>
Amérique latine & Caraïbes	<i>Bolivie</i> , Brésil, Colombie, République dominicaine, <i>Equateur</i> , El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, <i>Pérou</i>
Moyen-Orient & Afrique du Nord	<i>Algeria</i> , Egypte, Iraq, Jordan, Liban, Maroc, <i>Territoires palestiniens</i> , Syrie, Tunisie
Afrique sub-saharienne	<i>Bénin, Burkina Faso, Burundi</i> , Cameroun, Côte d'Ivoire, <i>Rép. Dém. Congo</i> , Ethiopie, Ghana, <i>Guinée</i> , Kenya, Madagascar, Malawi, <i>Mali, Mozambique, Niger</i> , Nigéria, Rwanda, Sénégal, <i>Afrique du Sud, Tanzanie, Uganda</i> , Zambie

*Pays partenaires actuels de la Coopération fédérale belge, anciens pays partenaires*

Dans la droite ligne de la stratégie appliquée jusqu'ici, BIO continuera à considérer fonds et sociétés d'investissement à la lumière d'un spectre d'intervention élargi, à condition que 60 % au moins de ses investissements puissent être destinés aux pays qu'elle cible.

L'Afrique a besoin d'investissements énormes pour combler, sur fond de croissance démographique et d'urbanisation galopantes, la fracture dans les domaines de l'inclusion financière, des infrastructures, des compétences et de l'entrepreneuriat. Alors que la décennie précédente avait été marquée par la hausse des prix des matières premières, les tassements actuels freinent l'économie des pays tributaires de ces produits comme le Nigéria, le Mozambique et l'Afrique du Sud. Le portefeuille d'investissements sera dès lors axé sur la diversification des économies, la création de champions locaux, le développement des infrastructures et l'inclusion financière. L'Afrique représente 50 % environ de l'encours du portefeuille à l'issue de l'exercice 2018, un niveau d'exposition élevé que BIO prévoit de maintenir. BIO se concentrera sur les économies clés pour le continent, dont la Côte d'Ivoire et le Kenya, où elle mettra en place des liaisons locales, mais aussi sur la République démocratique du Congo, le Mozambique et le Nigéria, dont la taille et le dynamisme leur permettent d'accueillir un secteur privé formel et évolutif et qui jouent un rôle de catalyseur dans chacune de leurs sous-régions, tandis que leurs entrepreneurs développent leurs activités au-delà des frontières. BIO conservera une activité de prospection dans les pays prioritaires aux yeux de la Coopération fédérale belge, même s'il est probable que les investissements en Guinée, au Bénin, au Niger et au Burundi passent par le mécanisme de subventions en capital. Enfin, l'institution a l'intention de poursuivre son exploration de l'Éthiopie.

Dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, outre le Maroc et la Tunisie, où BIO est d'ores et déjà bien présente, un pipeline intéressant lui semble pouvoir être développé en Égypte, avec l'aide de ses partenaires (IFD, gestionnaires de fonds de capital investissement comme AfricInvest). Compte tenu de la fragilité de son contexte économique et politique, la Palestine resterait pour sa part essentiellement une option de code 5. BIO n'investira pas au Liban et en Jordanie avant d'avoir approfondi ses investigations dans ces pays. Elle a également ajouté l'Irak et la Syrie à sa liste, étant entendu toutefois qu'elle ne pourra y investir activement que lorsque la sécurité permettra de relancer la coopération internationale, de ramener un secteur privé formel à la vie et de recommencer à accueillir les investissements étrangers directs.

En plus de représenter 25 % de la population mondiale non bancarisée, l'Asie du Sud-Est et l'Asie du Sud sont les régions les plus vulnérables aux changements climatiques. L'inclusion financière et les énergies renouvelables/l'efficacité énergétique y resteront, pour BIO, prioritaires. En Asie du Sud-Est, les efforts de prospection se concentreront sur le Myanmar et l'Indonésie, deux économies où les besoins d'investissements dans l'inclusion financière et les infrastructures sont criants. Si les liaisons locales en Afrique se révèlent efficaces, BIO pourrait envisager d'ouvrir, en 2022-2023, une liaison en Asie du Sud-Est, pour mieux comprendre le marché et identifier les projets et les clients intéressants. En Asie du Sud, l'Inde restera le principal pays d'investissement. Compte tenu de la marge limitée dont elle dispose pour effectuer de nouveaux investissements dans ce pays, BIO se concentrera sur l'amélioration des ressources financières des populations les plus pauvres (par le biais de la microfinance et du soutien à la chaîne de valeur agroalimentaire au niveau des petits exploitants), sur la création d'une méthode efficace d'utilisation des ressources (eau, énergie) ou sur des projets innovants, profitables à une vaste population. Comme en Égypte, nous

pensons qu'un pipeline intéressant pourrait être développé au Pakistan grâce à nos partenaires existants (IFD et gestionnaires de fonds de capital investissement tels qu'Incofin).

En Amérique latine, enfin, BIO axera sa prospection directe sur les grandes économies (Équateur, Pérou, Colombie, Paraguay), tandis qu'ailleurs, elle profitera de conférences régionales et de partenariats avec d'autres IFD pour identifier des projets. Dans son travail d'intermédiaire, BIO préférera les fonds de dette aux fonds de capital-investissement, car ils sont, dans la région, plus résistants, tout en permettant aux PME de continuer à accéder au financement.

Pays à revenus intermédiaires, par opposition à pays à bas revenus et pays les moins avancés: bien que nombre des nations qui constituent son périmètre d'intervention comptent parmi les pays les moins avancés et les pays à bas revenus, BIO continuera à soutenir les pays à revenus intermédiaires, qui ont besoin d'investissements importants dans des projets privés pour préserver et consolider leur position économique, réduire les inégalités régionales et sociales en leur sein et améliorer l'accès, actuellement inégal, au financement. Ce sont souvent aussi les pays à revenus intermédiaires qui sont les moteurs des changements dans les États les moins développés, comme c'est le cas, par exemple, du Maroc et de la Tunisie qui sont actifs en Afrique subsaharienne. Les IFD telles que BIO peuvent également jouer un rôle anticyclique en période de difficultés macroéconomiques, comme aujourd'hui en Tunisie.

Dans les 14 pays prioritaires de la Coopération au développement belge, BIO veillera tout particulièrement à identifier des projets et à utiliser au mieux son éventail d'instruments, dont les subventions en capital, l'assistance technique, la mobilisation des financements mixtes de tiers et les garanties, pour mener sa mission à bien. BIO a également l'intention de collaborer étroitement avec Enabel, la DGD et les ambassades régionales, dans le but de créer un environnement propice à l'émergence d'un secteur privé solide.

## **D Priorités stratégiques**

Les priorités stratégiques définies dans le Contrat de gestion sont :

- Le secteur financier, qui contribue à l'inclusion financière de la population locale et des entreprises visées (en particulier, des PME) ;
- Le secteur agricole, au travers des entreprises actives tout au long de la chaîne de valeur agroalimentaire – BIO veillera particulièrement à assurer une approche cohérente de l'ensemble de la chaîne de valeur et à contribuer à la sécurité alimentaire ;
- Le secteur énergétique et l'efficacité énergétique, pour contribuer à améliorer la qualité de vie des populations locales et le développement économique. BIO privilégiera les entreprises qui produisent de l'énergie à partir de sources renouvelables ;
- Les entreprises qui luttent contre le changement climatique et se sont fixé pour objectif de réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> et d'abandonner les énergies fossiles ;
- Les projets d'infrastructure directement pertinents pour les MPME ainsi que pour l'économie sociale ;
- Les entreprises numériques, ou dont le cœur de métier inclut des éléments numériques ;

- Les services de base à la population.

BIO suggère que l'équipe se concentre sur la prospection, l'identification des transactions et l'acquisition d'expertise et d'expérience dans les quatre secteurs suivants :

- Le secteur financier, au profit de l'inclusion financière ;
- L'énergie, en mettant l'accent sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la lutte contre le changement climatique ;
- La chaîne de valeur agroalimentaire ;
- La santé et l'éducation.

En plus de ces priorités en matière de prospection, BIO considérera la technologie numérique comme un instrument général capable de créer de l'efficacité, de favoriser un accès élargi aux produits et services, de réduire les coûts et de générer de nouvelles opportunités pour les pays en développement. À ce titre, BIO s'efforcera de développer des savoirs dans **l'économie numérique** et collaborera avec des acteurs (principalement, des gestionnaires de fonds) qui auront accès à un large éventail d'entreprises au sein de l'économie numérique en plein essor et seront capables de sélectionner judicieusement les initiatives les plus prometteuses. Au cas par cas, BIO pourrait également co-investir dans des fonds dédiés au numérique. Elle concevra par ailleurs des programmes qui auront pour but d'inviter ses clients à s'orienter vers des processus faisant davantage appel au numérique.

BIO n'exclut pas de continuer à investir dans des projets relevant d'autres secteurs, comme les télécommunications, les ports, les usines de traitement des eaux et l'industrie manufacturière, sans toutefois prospecter activement.

## **1 Le secteur financier, au profit de l'inclusion financière**

*L'inclusion financière s'accélère sur l'ensemble du globe. Cinq cent quinze millions d'adultes ont pu ouvrir un compte depuis 2014, et 1,2 milliard l'ont fait depuis 2011. Dans les économies en développement, la proportion d'adultes qui disposent d'un compte auprès d'un organisme financier ou d'un service d'argent mobile est passée de 54 % en 2014 à 63 % en 2017. Cependant, dans les économies en développement, les femmes demeurent moins susceptibles que les hommes (9 points de pourcentage d'écart) de disposer d'un compte bancaire. La troisième édition de la base de données Global Findex met l'accent sur les progrès de la technologie numérique dont dépendra l'objectif de la Banque mondiale d'atteindre à un accès financier universel à l'horizon 2020*

*(base de données Global Findex 2017 – citation libre, Ndlt).*

Au cours de la période stratégique écoulée, BIO a observé l'évolution suivante au sein du secteur financier :

- Le secteur financier a substitué à l'accent auparavant mis sur la microfinance et les microentrepreneurs un objectif d'inclusion financière. En d'autres termes, l'industrie cible désormais l'intégralité de la population, dont les micro- et moyens entrepreneurs, et s'efforce d'offrir une large gamme de services financiers, selon des modalités à la fois éthiques et durables ;
- Professionnalisation accrue sur les plans de la supervision et de la réglementation. Sur la plupart des marchés, communication entre les autorités de régulation et les praticiens, pour contribuer à réduire les disruptions (telles que les plafonnements



unilatéraux des prix) au sein du secteur, à améliorer la transparence et à atténuer la crise du surendettement. Il reste toutefois beaucoup à faire pour assurer aux bailleurs de fonds un contexte réglementaire sûr, ouvert et encourageant et pour s'adapter à un environnement toujours plus numérique ;

- Maturité financière accrue des institutions de microfinance, dont certaines se muent en banques, acquièrent un accès aux dépôts, voire, parfois, aux marchés des capitaux, ce qui leur permet d'être plus autonomes et de mieux desservir leur marché ;
- Numérisation accrue du secteur. Le phénomène commence par l'amélioration de l'accès de la population aux services financiers grâce à un système d'information mobile efficace qui permet de surveiller les activités de l'institution, à des outils numériques qui aident à traiter efficacement les dossiers de prêt, mais aussi à l'utilisation de l'intelligence artificielle, grâce à laquelle les décisions d'octroi de crédit peuvent être rationalisées. Les entreprises technologiques spécialisées dans les services financiers (« fintechs ») se multiplient dès lors ;
- Alors que la prise de conscience des risques environnementaux et sociaux s'accroît, peu de banques se sont dotées de processus et d'outils de supervision dans les domaines environnemental et social ;
- Les programmes axés sur les femmes sont élaborés par les IFC et le FMO et équivalents ; ils comprennent des lignes de crédit spécifiquement réservées aux femmes entrepreneures et des subventions destinées à soutenir leurs entreprises.

Outre le secteur des institutions financières, l'inclusion financière et l'accès aux capitaux par les PME sont soutenus par des **fonds d'investissement** et en particulier, des fonds de capital-investissement. Les fonds offrent aux PME des capitaux longs et interviennent activement dans la gouvernance et l'élaboration de la stratégie des entreprises en contribuant à l'affinement de leurs décisions, à l'amélioration de leurs normes et à l'accentuation de leur transparence et en facilitant les échanges d'expériences et de savoirs. En plus d'avoir pris de l'ampleur sur les marchés sur lesquels BIO est active, l'industrie du capital-investissement est en phase d'accélération dans de nouvelles régions (par exemple en Éthiopie, au Cambodge, au Myanmar) et de nouveaux secteurs (agriculture, éducation, capital-risque), ce qui aide les entrepreneurs locaux à véritablement gagner en compétitivité et en rayonnement.

BIO propose de continuer à investir de la manière suivante au profit de l'inclusion financière :

- Octroi de lignes de crédit aux MPME par l'intermédiaire d'institutions financières, y compris des institutions de microfinance, de crédit-bail, d'affacturage ou des banques ciblant uniquement les MPME, mais aussi par l'intermédiaire de banques généralistes ayant développé une stratégie spécifique à l'intention des MPME ;
- Améliorer l'assise financière (par le biais de participations au capital, de financements *Tier II* et d'autres dettes subordonnées) des institutions financières qui jouent un rôle important dans l'inclusion financière ;
- Soutenir les fonds à large portée, qui créent une valeur substantielle pour leurs bénéficiaires et dont l'intervention est complémentaire à celle de BIO.

Sur un plan plus qualitatif, BIO s'efforcera, au cours des cinq années qui viennent :

- de diversifier l'offre de services de ses clients aux micro- et petits entrepreneurs et à la population mal desservie au sens large, au travers de différents types de prêts (prêts

aux entreprises mais aussi à la santé, à l'éducation ou prêts hypothécaires), de l'épargne, de la micro-assurance ainsi que de l'accès numérique aux services financiers ;

- d'améliorer l'accès aux populations, régions et secteurs mal desservis et de tester l'octroi de lignes de crédit présentant une dimension agricole et générée ;
- d'éduquer l'ensemble des clients qui travaillent avec les populations les plus fragiles aux Principes de protection des clients, pour encourager la transparence des prix et des relations respectueuses avec le client et limiter le risque de surendettement ;
- d'encourager les clients à participer à des programmes de soutien à la solvabilité du secteur financier local (par l'entremise des agences de crédit) et aux bonnes pratiques ;
- de sensibiliser davantage les gestionnaires de fonds à la question des normes environnementales et sociales et des objectifs de développement.

BIO envisage également d'explorer avec prudence, entre autres :

- les interactions avec les acteurs du crédit à la consommation, pour autant qu'ils respectent et abordent avec éthique de stricts principes de protection des consommateurs et se concentrent sur l'accès de la population aux services de base. Le crédit à la consommation peut permettre d'améliorer l'accès aux services, au nombre desquels la santé, l'éducation, l'eau, l'électricité et le logement, d'un vaste pan de la population ;
- les entreprises d'assurances, qui aident acteurs économiques et population à mieux faire face aux risques ;
- les fintech, par le biais soit du crédit, pour soutenir le développement d'un portefeuille de crédits, soit de capitaux, pour créer de l'évolutivité et atteindre à la rentabilité.

Ses outils d'investissement classiques (outils de code 8) vont permettre à BIO d'investir à la fois des capitaux propres et des instruments de dette dans des banques, des institutions de crédit-bail ainsi que dans la microfinance de taille moyenne à grande, de manière à encourager l'inclusion financière et à refinancer les MPME. BIO fournira également des capitaux, principalement à des fonds, pour soutenir des PME réellement susceptibles d'atteindre une certaine taille et de se conformer à des normes opérationnelles exigeantes. Les subventions en instruments de capitaux (code 5) lui permettront toutefois de cibler les petites coopératives et les institutions de microfinance dotées d'un mandat de développement solide, ainsi que des initiatives plus innovantes, des institutions novatrices et des pays fragiles.

## 2 Énergie, dont en particulier les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique

Dans le secteur de l'énergie, BIO poursuit deux objectifs principaux :

- Accès efficace et à bas prix à **l'énergie pour tous**, au profit de la croissance économique, de l'emploi, de l'égalité des chances et de la qualité de vie ;
- Large composante « énergie propre », destinée à atténuer le changement climatique.

Au cours des cinq prochaines années, BIO accordera la priorité aux **énergies renouvelables** sur les plans à la fois de la prospection et du temps qui leur sera consacré. Les énergies renouvelables incluent l'hydroélectricité, la géothermie et les énergies solaire et éolienne.

Les projets hybrides (par exemple, énergie solaire avec le diesel en appui), les projets de biomasse, les installations de valorisation énergétique des déchets et les installations de stockage de l'énergie, seront pris en compte également. Si ces projets ont pris de l'ampleur au sein du portefeuille au cours des cinq dernières années, il est important de souligner que les subventions publiques sont bien plus nombreuses que les projets et qu'il devient de plus en plus difficile, pour l'équipe, d'identifier des projets intéressants disponibles aux taux du marché.

BIO ne compte soutenir les projets qui utilisent des ressources conventionnelles (gaz, pétrole) qu'à condition qu'ils soient indispensables à l'identification du bouquet énergétique adéquat, qu'ils permettent d'en améliorer sensiblement l'accès et la portée et que les projets faisant appel aux énergies renouvelables ne suffisent pas à atteindre les objectifs de production, de prix et de sécurité d'approvisionnement. Ces projets se situeront principalement en Afrique subsaharienne, où l'accès insuffisant à l'énergie entrave le développement économique et la compétitivité industrielle du continent et contribue à maintenir la plupart des pays dans la pauvreté. Ils feront systématiquement l'objet d'un examen minutieux sur les plans du respect des normes environnementales et sociales et de l'engagement dont le pays aura fait preuve lors de la Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques (COP21) ou à sa suite. L'intention de BIO est de préférer les solutions renouvelables aux projets qui recourent aux énergies conventionnelles et de tendre vers un portefeuille entièrement composé de solutions faisant appel aux énergies renouvelables.

BIO soutiendra également les projets axés sur l'efficacité énergétique, que ce soit en tant que caractéristique principale ou qu'avantage secondaire.

L'éventail des projets pourrait inclure (liste non exhaustive) :

- les producteurs d'électricité indépendants qui vendent de l'électricité dans le cadre de projets en réseau à une société de distribution locale en vertu d'un contrat d'achat à long terme, ou sur le marché de gros ;
- les projets d'énergie captive à l'intention des acquéreurs commerciaux et industriels, dont les mines, les cimenteries ou d'autres types d'usines, les centres touristiques, les hôpitaux et les parcs industriels ;
- la production d'énergie pour de mini-réseaux, qui souvent proposent un paiement fractionné ;
- les projets hors réseau, qui alimentent les appareils ménagers en électricité domestique et en raccordements (généralement, des systèmes solaires domestiques) ;
- les entreprises qui investissent dans des programmes d'efficacité énergétique.

Bien qu'elle compte poursuivre activement sa collaboration avec les IFD (FMO, DEG, Proparco) pour les grands projets d'infrastructure, **BIO se profilera également comme un partenaire financier fiable, capable de diriger des projets d'énergie renouvelable de petite taille.** Elle compte s'appuyer sur l'expérience acquise avec les projets Rwimi en Ouganda, San Martin au Nicaragua et, à présent, Hydroneo, au Rwanda, pour développer ces pratiques au sein de l'équipe Infrastructures. Elle s'associera également à des acteurs ayant des vues similaires aux siennes, tels que Triodos, Oikocredit ou responAbility, qui partagent les mêmes objectifs et normes. De plus, afin de conférer davantage de flexibilité à l'équipe chargée de

la structuration des projets énergétiques de moindre envergure, elle pourra s'engager jusqu'à 60 % du coût de ces projets.

BIO fournira des **capitaux propres dans le but de soutenir les développeurs** dans les domaines des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique par le biais d'investissements dans des fonds. Elle prévoit également de soutenir des **projets hors réseau et en mini-réseau**, par l'entremise de ses subventions en capital, car ce secteur en pleine croissance n'est pas encore mature et sa soutenabilité financière à long terme n'est pas encore suffisamment prouvée.

### **3 Chaîne de valeur agroalimentaire**

Le Contrat de gestion 2018 impose à BIO de soutenir les entrepreneurs tout au long de la chaîne de valeur agroalimentaire (du producteur au consommateur), en accordant une attention particulière aux conséquences de son intervention à tous les niveaux de la chaîne de valeur et en mettant particulièrement en évidence l'incidence de son intervention sur la sécurité alimentaire dans les pays où elle intervient.

Le groupe de travail interne Agri Task Force mis en place en 2017 a formulé 15 recommandations pour les interventions futures.

#### Recommandations du groupe de travail

1. Accroître le volume des investissements indirects, à la fois dans des fonds de capital investissement et des IF et des IMF qui mettent un accent particulier sur l'agriculture et l'industrie agroalimentaire. Continuer à investir directement dans des projets liés à l'industrie agroalimentaire ;
2. Examiner, au cas par cas, des projets agro-sylvicoles ;
3. Investir davantage en devises locales, y compris par le biais de garanties externes ;
4. Rechercher davantage de « points de convergence », pour renforcer l'inclusivité des petits exploitants ainsi que le soutien externe à l'atténuation des risques ;
5. Pour les investissements directs, tenir compte du point de vue des agriculteurs lors de l'exercice de la *due diligence* et assurer un suivi qualitatif minutieux ;
6. Recruter un expert en investissements dans l'agriculture et développer une expertise interne dans ce domaine ;
7. Disposer d'une présence locale pilote, en particulier en Afrique de l'Ouest et/ou de l'Est ;
8. Accorder la priorité aux exigences ESG dans le cadre des investissements directs assortis de réelles perspectives de développement ;
9. Faire une utilisation accrue du Fonds de soutien aux MPME, pour soutenir les projets de nature agroalimentaire tout en mettant résolument l'accent sur l'autonomisation des petits exploitants ;
10. Intensifier l'alignement et les complémentarités avec d'autres acteurs de la Coopération au développement. Viser le conseil aux entreprises, les services de développement des entreprises et l'assistance technique, pour accroître le pipeline de projets agroalimentaires durables ;
11. Investir dans les entreprises qui améliorent les chaînes de valeur agroalimentaires et le fonctionnement de leurs acteurs ;
12. À l'échelon des projets, améliorer la coordination entre les acteurs du développement du secteur privé et examiner la possibilité de disposer d'une plateforme/d'un centre d'échanges consacrés aux pipelines de projets ;

13. Entretenir des relations avec le Council on Smallholder Agricultural Finance (CSAF) et d'autres réseaux d'acteurs ;
14. Accroître l'empreinte de BIO, grâce à de nouveaux instruments de financement et/ou des garanties externes ;
15. Revoir le champ d'application du MSME SF, pour soutenir les fonds de capital-investissement à haut risque, à faible rendement mais à effets escomptés marqués.

En investissant dans l'agriculture et dans des projets de nature agroalimentaire, BIO vise spécifiquement à :

- renforcer et développer l'activité agricole et agroalimentaire en général, pour nourrir une population mondiale croissante et promouvoir l'activité économique rurale. Par « développer », BIO entend « améliorer le potentiel de production » sur les plans quantitatif, qualitatif ou de l'efficacité, au choix ;
- améliorer l'accès aux denrées alimentaires, en particulier pour les personnes affamées/pauvres ;
- encourager le développement économique des zones rurales ;
- renforcer le marché de l'emploi (soutenir et créer de l'emploi) ;
- investir dans une agriculture axée sur l'exportation à la lumière des thématiques susmentionnées, pour autant que l'initiative ne nuise pas à la production et à la commercialisation des denrées alimentaires destinées au marché intérieur ;
- structurer les chaînes de valeur (« structuration des filières ») ;
- garantir des conditions équitables aux petits exploitants (par le biais de programmes d'agriculture contractuelle, etc.) et un partage équitable des risques et des coûts/bénéfices entre les agriculteurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur ;
- accroître la mobilisation des ressources intérieures : impôts payés, mais aussi salaires (bruts) payés, tous achats locaux de biens et de services et tous autres transferts (nets) en espèces, des clients de BIO vers l'économie locale ;
- améliorer les normes ESG des entreprises bénéficiaires, notamment pour promouvoir des conditions de travail décentes ;
- contribuer à améliorer la qualité des produits livrés sur les marchés et promouvoir l'innovation au sein du secteur privé.

La stratégie de BIO consiste à :

- soutenir les entités agrégatrices, qu'il s'agisse de fonds (par exemple, le Fair Trade Access Fund), d'institutions financières ou de projets directs (Babban Gona ou la Laiterie du Berger, pour ne citer qu'eux), pour atteindre les agriculteurs et les zones rurales ;
- tenir compte des projets de sylviculture/d'agrosylviculture qui présentent des liens étroits avec les communautés locales ;
- utiliser l'outil de code 5 pour élargir sa gamme d'opportunités d'investissement ;
- développer sa capacité de prospection dans ce segment, par le biais de ses bureaux locaux de Nairobi et d'Abidjan ;

- créer une collaboration étroite avec Agrifi et Incofin et d'autres acteurs spécialisés, de manière à identifier les opportunités ;
- créer de nouvelles opportunités d'apprentissage pour l'équipe, par la formation et la participation à des conférences.

Cette orientation nouvelle, l'utilisation des subventions en capital pour soutenir des projets à haut risque et à faible rendement, les partenariats, les co-investissements et une politique de prospection plus locale grâce aux bureaux de Nairobi et d'Abidjan, devraient conférer à 15 % au moins des transactions annuelles une dimension agroalimentaire.

#### **4 Santé et éducation**

Ces services de base sont directement liés aux objectifs de développement durable 3 et 4. L'accès à la santé et à l'éducation est une condition *sine qua non* à la qualité de vie, à la résilience, à l'autonomisation des hommes et des femmes et à la création d'opportunités économiques à tous les niveaux de la société. Dans un contexte de forte croissance démographique, il est impératif de pouvoir fournir ces services, ce qui exige des investissements importants, la mise au point de nouveaux modèles de proximité, des couvertures d'assurance soins de santé efficaces, l'amélioration des compétences et de l'employabilité (domaine de l'éducation) et une prestation de services abordable. BIO est convaincue que l'objectif d'un accès universel à la santé et à une éducation de qualité passera par la conjugaison des efforts des secteurs public et privé.

Divers rôles peuvent être dévolus au secteur privé :

- fournir un soutien financier, comme des prêts d'urgence ou des produits d'épargne, des produits d'assurance santé (proposés par des IMF ou des compagnies d'assurance), ou encore des prêts études (accordés par des IMF et des banques) ;
- développer des équipements de santé accessibles à une vaste population, dont des hôpitaux, des cliniques primaires et secondaires, des centres de diagnostic, des centres de dialyse, des services ambulatoires, etc. ;
- offrir une éducation maternelle, primaire, secondaire et universitaire, des formations professionnelles et des formations complémentaires pour adultes ;
- gérer des établissements de soins et d'éducation ;
- développer des services de télémédecine et des services auxiliaires d'éducation (tutorats et coaching en ligne, etc.), pour permettre un accès à distance aux services ;
- fournir des produits essentiels, en particulier pharmaceutiques.

BIO doit en outre assurer une approche de sa clientèle qui soit inclusive (permettant l'accès à une large part de la population), cohérente avec la politique des pouvoirs publics et profitable aux autres acteurs du secteur. Elle veillera en particulier à faire en sorte que les entreprises bénéficiaires collaborent avec les autorités publiques (régulateurs, superviseurs et décideurs politiques) et nouent des liens solides et profitables avec les opérateurs publics.

Une sélection et une évaluation adéquates des projets permettront à l'institution d'avoir une incidence positive significative sur les populations locales, grâce à l'amélioration de l'accès aux services et de la qualité des services et au soutien d'initiatives importantes dans ses pays d'intervention. BIO estime que cette thématique est parfaitement adaptée à sa taille et à sa politique orientée vers les PME.

## E Soutenabilité

Les initiatives de BIO visent à être financièrement viables, pour permettre des investissements dans des projets successifs et soutenir la mobilisation des investisseurs privés dans les pays en développement. BIO doit également mesurer précisément l'incidence de ses démarches sur le développement, de façon à obtenir confirmation de son empreinte positive sur le développement économique de ses pays cibles et à réduire et à contrôler les risques environnementaux et sociaux inhérents à ses interventions.

### 1 Soutenabilité financière

Trois éléments sont indispensables à la soutenabilité financière :

**Rentabilité des opérations** : comme les taux des OLO<sup>5</sup> demeurent bas, BIO compte entièrement sur la saine croissance de son portefeuille pour assurer sa rentabilité. Un des défis qui l'attendent consistera à faire une utilisation accrue de ses capitaux (actuellement, 55 % de capitaux décaissés et 80 % d'engagements sur les capitaux de BIO pour 2018) et à conserver un rapport risque/rendement adéquat. Les taux d'intérêt minimums imposés par BIO sont actuellement supérieurs aux niveaux acceptés par ses IFD sœurs, ce qui limite sa capacité à étendre son portefeuille. BIO propose donc de réduire le taux minimum sur les emprunts à 3 % en euro et de viser un rendement sur ses capitaux propres d'au moins 10 %, une suggestion qui devra être revue si le taux de l'OLO à 10 ans évolue sensiblement.

**Qualité du processus d'investissement** : la qualité du portefeuille dépend en premier lieu de la qualité de la sélection, de l'évaluation et de la négociation des projets. BIO entend travailler de plus en plus en équipes, dont la coordination sera confiée à un(e) responsable des investissements, pour s'assurer que tous les risques inhérents au projet envisagé sont adéquatement pris en compte, que les mesures d'atténuation des risques sont identifiées et mises en place et que les enseignements tirés sont partagés. Cette politique devrait en outre améliorer la transmission des transactions achevées vers le département Portefeuille et, partant, la qualité des relations avec la clientèle. L'une des principales tâches, pendant la période stratégique en objet, pourrait consister à formaliser, pour chaque domaine d'expertise, un certain nombre de directives et de règles en matière d'investissement, susceptibles de soutenir l'institutionnalisation des processus d'octroi de crédits de BIO.

**Diversification du portefeuille** : la gestion des risques impose de limiter l'exposition aux secteurs, pays et contreparties. Dans ce domaine, BIO ne compte pas déroger à ses règles historiques :

- 5 % au maximum des ressources totales de BIO par client
- 10 % au maximum des ressources totales de BIO par groupe ou holding
- 10 % au maximum des ressources totales de BIO par pays
- 50 % au maximum des ressources totales de BIO par continent.

À cela viendra s'ajouter la règle selon laquelle BIO n'engagera pas plus de 5 % de ses ressources totales au profit d'une seule et même contrepartie. Cette règle est particulièrement importante dans le cadre des projets énergétiques dont le seul acquéreur final est une entreprise publique. BIO propose également de porter à 20 millions d'euros

---

<sup>5</sup> Obligation linéaire / lineaire obligatie

(contre 15 millions d'euros au cours de la période stratégique précédente) le budget maximum par projet pour les investissements qui présentent un excellent risque de crédit.

Enfin, BIO propose d'augmenter de 50 % à 60 % du bilan des projets son exposition maximale aux projets d'entreprises ou d'infrastructures et de la maintenir à 25 % pour les institutions financières.

## **2 Création et mesure d'une empreinte sur le développement**

Les entreprises gérées de manière responsable, soutenues directement et indirectement par BIO, jouent un rôle crucial dans le développement : elles emploient et forment du personnel, paient des impôts et construisent et exploitent infrastructures et services. En plus de générer une croissance économique durable et inclusive qui contribue à réduire la pauvreté, elles donnent l'exemple à d'autres entreprises et soutiennent les objectifs de développement durable.

Le cadre d'évaluation, de rapport et de suivi du développement est désormais bien en place. L'objectif est actuellement d'améliorer la cohérence et la continuité des rapports et du suivi, de manière à disposer d'un historique précis de l'influence des interventions de BIO. Des progrès considérables ont été réalisés en 2018, avec la création d'une base de données d'indicateurs d'impact sur le développement au sein de l'intégralité du portefeuille. BIO a par ailleurs l'intention de publier un rapport annuel sur le développement dès 2019 ; ce document, qui s'appuiera sur une base de données complète d'indicateurs clés suivis au fil des ans, lui permettra de mieux mesurer et comprendre ses activités d'investissement et d'en tirer des enseignements. BIO compte également cartographier sa contribution aux objectifs de développement durable à la lumière de sa Théorie du changement, par le biais d'une approche claire et systématique et, dans la mesure du possible, conformément à ce que font les autres IEFD.

Outre ces résultats, l'évaluation annuelle permettra à BIO de tirer des enseignements d'une sélection d'investissements, que ses opérations d'investissement et de suivi pourront ensuite exploiter. L'évaluation finale menée à l'issue de chaque projet sera par ailleurs revue et renforcée dans les années qui viennent, grâce à l'augmentation du nombre d'indicateurs quantitatifs de développement recueillis en 2018. La contribution aux objectifs de développement durable fera également partie des évaluations de fin d'exercice.

## **3 Gestion des risques environnementaux et sociaux et valeur ajoutée pour les clients**

BIO continuera à chercher à créer des effets positifs sur les communautés locales au profit desquelles elle investit, en ayant particulièrement à l'esprit la dignité et la sécurité des conditions de travail, le respect des droits humains et la soutenabilité environnementale. Il est toutefois évident que si les investissements peuvent avoir de tels résultats, ils peuvent aussi nuire à l'environnement ou à la société s'ils ne sont pas bien gérés. C'est pourquoi BIO intègre les considérations environnementales et sociales dans l'intégralité du cycle de vie de ses investissements, en s'inspirant de normes et de directives internationalement reconnues.

BIO a considérablement progressé dans l'évaluation et la supervision des risques environnementaux et sociaux ces cinq dernières années. Le *Manuel des politiques et procédures environnementales et sociales* a été récemment revu, ce qui permet à BIO d'améliorer son approche de l'évaluation des risques environnementaux et sociaux, de suivre les progrès et d'identifier les non-conformités en la matière.



BIO collaborera avec des clients désireux de gérer et d'améliorer leur empreinte sur l'environnement et la société. En plus de l'aspect éthique évident, BIO est convaincue que les risques et les opportunités environnementaux et sociaux peuvent se traduire par des coûts ou par des bénéfices. Ainsi l'identification précoce desdits risques et opportunités permet-elle à BIO et à ses clients de réduire les risques opérationnels, d'accroître les bénéfices et la valeur de l'entreprise et de contribuer au développement. Tout en veillant au respect de ses normes environnementales et sociales, BIO examinera également les possibilités d'aller au-delà des exigences de conformité et d'exercer un effet de levier sur les plans environnemental et social.

Pour soutenir cet objectif, BIO renforcera, au cours des cinq prochaines années, les piliers suivants :

- sensibilisation de l'équipe Investissements et Portefeuille aux aspects environnementaux et sociaux ;
- soutien adéquat aux clients par ses experts ES ;
- mise en œuvre de sa politique environnementale et sociale et intégration des bonnes pratiques de ses pairs, en ce compris dans les domaines du climat, du genre et des droits humains ;
- intégration de la surveillance et des rapports ES dans ses rapports sur les effets sur le développement, dans sa Théorie du changement et dans sa stratégie de communication.

Les cinq prochaines années seront pour BIO l'occasion de consolider la gestion des risques environnementaux et sociaux propres à ses activités et d'associer étroitement cette gestion à son cycle d'investissements, en cherchant résolument à aller au-delà des exigences de conformité et à apporter une valeur ajoutée environnementale et sociale à ses activités et, au bout du compte, à ses clients. Ces développements lui permettront également de prendre la tête de projets présentant des caractéristiques plus sensibles.

#### **4 Gouvernance**

La gouvernance fait désormais partie intégrante de l'analyse de tous les dossiers d'investissement pertinents. BIO, qui est également signataire du Cadre commun pour le développement de la gouvernance d'entreprise, participe chaque année à la réunion des IFD sur la gouvernance d'entreprise, qui est une occasion de partager les pratiques entre institutions, de faire le point sur l'évolution de la gouvernance d'entreprise au sein du secteur et de tenter de parvenir à une harmonisation en la matière. Au cours des cinq prochaines années, BIO continuera à harmoniser sa politique avec celle de ses pairs, tout en conservant une approche pragmatique, compte tenu de la petite taille de ses clients.

## V Canaux d'intervention

### A Capitaux propres

Au cours de la période visée, la majeure partie du financement continuera à revêtir la forme de capitaux propres, au titre du financement fourni par l'État belge et des réserves accumulées (code 8). Dans ce cadre, BIO doit viser un rendement supérieur à celui de l'OLO belge à 10 ans (qui a varié de 0 % à 1 % au cours des cinq dernières années). Si cet objectif a été atteint durant la période écoulée, il exigera désormais une surveillance accrue, puisque BIO continuera à explorer activement de nouveaux créneaux et marchés et à chercher des complémentarités.

L'un des défis majeurs consistera également à exploiter pleinement ce capital et donc, à élargir la gamme des opportunités d'investissement et à porter les engagements à 200 millions d'euros par an (contre 150 millions d'euros en moyenne actuellement). BIO devra pour cela étendre le champ de ses travaux de prospection et relever le montant moyen des budgets à 6-7 millions d'euros (5 à 6 millions d'euros actuellement).

Pour maximiser sa complémentarité et tirer parti de la longue disponibilité de ces capitaux tout en conservant des liquidités et en poursuivant un objectif de rendement à plus court terme, BIO propose de répartir l'actif entre **40 % de capitaux propres et 60 % d'instruments de dette** (32 %/68 % actuellement). Le volet capitaux propres lui permettra de fournir du capital à long terme à ses clients finaux (PME et institutions financières, pour la plupart) et de viser un rendement à un horizon de cinq à dix ans. Le portefeuille d'instruments de dette lui procurera quant à lui un rendement immédiat et raccourcira la rotation des capitaux (y compris dans le cadre des projets d'infrastructure à plus long terme, généralement prépayés à mi-parcours). Il est important de souligner que l'évolution vers plus de capitaux propres accentuera la volatilité des résultats (en fonction de l'agenda de sortie et des plus-values sur les capitaux) et le niveau de risque du portefeuille en général.

Compte tenu du profil de risque élevé de ses pays d'intervention, BIO ciblera en priorité, avec ses capitaux propres, des **investissements dans des fonds**, ce qui lui permettra de diversifier au maximum les risques et de s'appuyer sur des équipes de gestion locales expérimentées. Les fonds seront sélectionnés en fonction (i) de leur capacité à compléter et à approfondir les connaissances et les interventions de BIO dans le pays considéré, (ii) de leur volonté d'entretenir une collaboration étroite avec l'équipe d'investissement, (iii) de leur capacité à mener une politique d'investissement intéressante tout en comprenant et en mettant en œuvre les objectifs de développement et les objectifs ESG de BIO et (iv) du profil risque/rendement inhérent à leur philosophie d'investissement. BIO sera également ouverte à des fonds mezzanine moins risqués et plus liquides que les fonds de capital-investissement, qui sont capables de fournir aux PME des capitaux à long terme dont elles ont grand besoin, assortis de contraintes en matière de gouvernance et de sortie plus légères.

BIO investira également dans des prises de participation directe, en particulier dans des institutions financières qui ciblent les MPME, comme elle l'a fait avec succès par le passé, ainsi que dans des entreprises directement, dans le cadre de co-investissements avec des partenaires (gestionnaires de fonds ou IFD) qui ont réellement les moyens de surveiller étroitement les entreprises bénéficiaires. BIO sélectionnera ses mandats de placement avec soin ces cinq prochaines années, car elle estime à une vingtaine de lignes sa capacité de suivi de ses participations. Elle réévaluera également régulièrement son rôle dans ces

participations au capital et mettra en œuvre d'une manière proactive des stratégies de sortie lorsque son rôle sera achevé et qu'elle aura obtenu un rendement adéquat. Cela lui permettra par ailleurs de recycler ses capitaux dans des projets qui en auront un besoin immédiat pour avancer.

Les principaux instruments d'investissement de BIO resteront les **prêts** aux institutions financières, aux projets d'infrastructure, aux entreprises et aux fonds. Il s'agira en majorité de prêts de premier rang, mais les prêts subordonnés au profil risque/rendement plus élevé ne seront pas exclus. L'échéance de ces prêts ira de quatre (pour les institutions de microfinance en particulier) à 18 ans (pour les projets renouvelables uniquement), selon la structure des investissements sous-jacents. La structure des garanties dépendra également de la nature de l'investissement; elle ira de l'absence de garanties dans le cas des institutions de microfinance à un ensemble très complet de garanties pour les investissements dans les infrastructures.

## **B Subventions en capital**

BIO percevra, au cours des cinq prochaines années, 50 millions d'euros de subventions en capital, qui lui serviront à développer un portefeuille d'investissements à **fort potentiel d'impact, mais plus risqué ou moins rentable** que le portefeuille de projets qu'elle financerait au moyen de ses capitaux propres. Les subventions en capital lui permettront de financer des investissements allant de 0,5 million à 3 millions d'euros. Compte tenu d'une moyenne de 2 millions d'euros par projet (et de la possibilité de financer de nouveaux projets une fois les précédents remboursés), cela représente 25 à 30 nouveaux investissements en cinq ans, ce qui signifie que BIO va devoir étoffer significativement ses équipes opérationnelles et son organisation interne.

Les projets seront **exclusivement axés sur les priorités stratégiques**, telles que l'inclusion financière, l'agriculture, les énergies renouvelables, la lutte contre le changement climatique, le numérique, la santé et l'éducation. BIO privilégiera, au moyen de cet instrument, des projets en Afrique et mettra par ailleurs tout en œuvre pour développer un pipeline de projets dans les pays prioritaires de la Coopération belge au développement. En revanche, peu d'autres projets pourront être sélectionnés en Amérique latine et en Asie aussi longtemps qu'existera cette forte correspondance avec l'empreinte géographique des 52 pays.

L'**additionnalité** des interventions constituera un élément central de la sélection des projets. BIO s'attend certes à ce que d'autres IFD soient en mesure d'investir dans de tels projets, mais uniquement ou principalement en ayant recours à des ressources mixtes et hors bilan.

BIO souhaite que les subventions en capital deviennent un **élément central de sa stratégie de « création de qualités de chef de file »**, conformément au chapitre II du présent document, dans les domaines de l'inclusion financière, des projets énergétiques à petite échelle et hors réseau, de l'institutionnalisation des PME dans les secteurs agroalimentaire, de la santé et de l'éducation, des prises de participation directe et des fonds de taille réduite.

BIO s'efforcera de jouer un rôle de **catalyseur** et de soutenir des projets susceptibles de devenir, à moyen ou long terme, des initiatives dans lesquelles elle-même et d'autres IFD pourront investir par l'intermédiaire de leurs principaux instruments. Cette démarche contribuera également à créer un sentiment de **continuité** au sein de ses opérations.

En termes **d'opérationnalisation**, ce nouvel instrument exigera de BIO un changement profond de sa culture du risque, de son appétence au risque et de sa dynamique de prospection. Pour mener ce processus et incarner cette nouvelle culture, BIO désignera un **coordinateur/une coordinatrice**, qui relèvera directement du CIO dans ce domaine et qui sera chargé(e) d'étoffer le pipeline et d'organiser la prospection, de développer de nouvelles relations, de prospecter dans certains pays clés, de rendre compte des progrès réalisés, de mobiliser les équipes chargées des transactions autour des projets, de créer des champions internes et de communiquer à l'intérieur comme à l'extérieur. BIO aura également besoin d'étoffer l'équipe au cours des cinq années qui viennent, pour renforcer ses capacités d'exécution et de supervision.

### **C Mobilisation des investissements de tiers**

BIO s'efforcera de tirer profit de l'expérience et de l'expertise accumulées en matière d'investissements d'impact pour mobiliser et administrer des fonds de tiers. Un premier jalon pourrait être la mise en place d'une structure de fonds de fonds (le SDG Frontier Fund) en 2019. En cas de succès, BIO reproduira cette expérience dans d'autres thématiques d'investissement.

L'évaluation des sept piliers s'étant achevée en 2018, l'institution est désormais en mesure de répondre aux appels d'offres pour la gestion de fonds de l'UE et de développer des capacités d'investissements mixtes. Un groupe de travail interne est désormais chargé d'assurer la liaison avec l'UE et d'identifier les programmes susceptibles de soutenir les opérations de BIO et de cadrer avec sa stratégie d'investissement. L'actuel programme de garantie du Fonds européen pour le développement durable offrirait l'opportunité (à confirmer par la Commission européenne au troisième trimestre de 2019) de développer un programme de soutien au secteur agricole, au travers d'une garantie de portefeuille pour des projets d'investissement direct (PME) et indirect (institutions de microfinance).

De nouveaux programmes de financement et de garanties mixtes seront en outre mis sur pied dans le giron de la prochaine Commission. Le groupe de travail échangera avec la Commission et se préparera à participer activement, afin d'obtenir des fonds et des garanties supplémentaires de la part de l'UE, que BIO pourra utiliser pour exploiter son expertise ainsi que pour travailler avec des profils de risque plus élevés sur certains projets. BIO prévoit d'élaborer de tels programmes lorsqu'elle jugera qu'ils cadreront parfaitement avec sa stratégie ainsi qu'avec ses capacités de traitement interne. La personne chargée de coordonner les subventions en capital pourrait également jouer un rôle clé dans le développement des relations avec l'UE et de ses programmes.

## VI Organisation

Les activités de BIO sont centralisées à Bruxelles, où quatre départements opérationnels clés sont impliqués dans l'intégralité du cycle d'investissement ; il s'agit des départements Investissements, Portefeuille et Risques, Juridique et Soutenabilité.

Compte tenu de l'accroissement significatif du nombre de projets (de 25 par an au cours de la période d'investissement écoulée à 35 pour la période en objet) et de mandats prévus, BIO va devoir recruter à tous les niveaux de l'organisation et créer de nouveaux postes de direction intermédiaires.

Au niveau du département Investissements, BIO a choisi de structurer ses équipes autour de quatre domaines d'expertise : Secteur financier, Infrastructures, Entreprises et Capital-investissement. Elle développera, au cours des cinq années qui viennent, une approche plus commerciale, de manière à alimenter le pipeline en projets intéressants. **L'ouverture de deux bureaux locaux à Nairobi et à Abidjan** contribuera à cette évolution et à l'amélioration de sa visibilité. Ces bureaux, qui ouvriront à la mi-2019, devraient passer, dans les cinq prochaines années, d'un personnel d'expatriés à un personnel local, pour permettre à BIO d'avoir un meilleur accès à et une compréhension plus précise de l'environnement entrepreneurial local, et pour assurer la continuité de l'implantation même. Compte tenu de l'existence de ces bureaux locaux, un accent particulier sera mis sur la création de liens avec les ambassades belges et le personnel d'autres institutions de la Coopération belge au développement.

Au cours des cinq années qui viennent, BIO compte articuler son organisation autour des quatre domaines d'expertise précités, de son siège central bruxellois et des deux bureaux locaux, tout en faisant preuve de circonspection à l'égard des nouveaux mandats, qui pourraient détourner son attention et ses ressources de ses objectifs d'investissement ambitieux.

## VII Concrétisation de la stratégie d'investissement

Le tableau ci-après présente les actions à mener pour mettre en œuvre les principales orientations stratégiques présentées, et la ligne du temps correspondante. Ce plan d'action fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour annuels et servira de base à la définition des rôles et responsabilités internes ainsi qu'au pilotage et à l'évaluation des équipes internes.

	2019	2020	2021-2023
<b>Amélioration des capacités d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement des liaisons locales.</li> <li>- Signature de l'accord de collaboration avec DEG.</li> <li>- Reconduction de l'accord de collaboration avec FMO.</li> <li>- Accord de coopération avec Findev.</li> <li>- Réunions de collaboration formelles avec Norfund, Proparco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'un personnel local pour les bureaux de liaison.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des performances des bureaux locaux à la fin de 2021.</li> <li>- Au cas par cas, examen de nouveaux accords de collaboration.</li> </ul>
<b>Adapté à l'objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalisation de la stratégie d'investissement.</li> <li>- Identification d'un coordinateur/une coordinatrice pour les subventions en capital et recrutement du directeur/de la directrice du SDG Frontier Fund.</li> <li>- Identification de deux responsables des investissements, en vue de l'ouverture des bureaux locaux ; recrutement de remplaçants.</li> <li>- Début du recrutement, pour faire face à l'accélération de l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la direction intermédiaire du département Investissements.</li> <li>- Recrutements supplémentaires pour accélérer l'exécution des investissements (liés, en particulier, aux subventions en capital et à l'amélioration de la capacité d'approvisionnement).</li> <li>- Révision ou élaboration de directives d'investissement par secteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux recrutements, pour faire face à l'intensification du travail de supervision.</li> </ul>
<b>Gestion de fonds de tiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction du SDG Frontier Fund.</li> <li>- Identification des programmes de collaboration avec l'UE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuxième levée pour le SDG Frontier Fund.</li> <li>- Soumissionnement pour des fonds de l'UE, si pertinent par rapport à la stratégie d'investissement.</li> </ul>	-

	2019	2020	2021-2023
<b>Genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalisation de la stratégie de genre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation au programme 2X Challenge.</li> <li>- Programmes de sensibilisation internes.</li> <li>- Création d'outils incluant les normes environnementales et sociales minimums, des listes de contrôle et une argumentation.</li> <li>- Proposition d'un certain nombre d'aides techniques en vue du développement de mesures proactives en faveur de l'égalité des genres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuite des formations de sensibilisation.</li> <li>- Amélioration des outils.</li> <li>- Ciblage de quelques programmes d'AT chaque année.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Changement climatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensification des connaissances de l'équipe d'investissement sur les investissements dans la sylviculture et les investissements hors réseau.</li> <li>- Cartographie des opportunités hors réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude « audit climatique » par secteur d'investissement.</li> <li>- Élaboration de listes de contrôle du changement climatique par secteur d'investissement.</li> <li>- Formation/sensibilisation du personnel et adoption de listes de contrôle sur le changement climatique.</li> <li>- Premiers audits climatiques.</li> <li>- Identification des mesures d'atténuation à proposer aux clients ou à intégrer dans le processus d'investissement.</li> <li>- Premiers investissements directs hors réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation systématique des listes de contrôle du changement climatique.</li> <li>- Proposition, aux clients, d'audits climatiques réguliers.</li> <li>- Offre d'une AT aux institutions financières pour structurer leurs instruments de financement verts.</li> <li>- Proposition d'une AT destinée à soutenir les mesures d'atténuation.</li> </ul>
<b>Technologie numérique et intelligence artificielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scan numérique des institutions financières en portefeuille.</li> <li>- Adaptation de la forme d'investissement du secteur financier, de manière à soutenir l'analyse numérique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fourniture d'une AT à quelques clients, en vue de soutenir leur développement numérique.</li> <li>- Enseignements à tirer du premier investissement en fonds de capital-risque dans la technologie numérique.</li> <li>- Sensibilisation par le biais d'ateliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<b>Concentration géographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information des partenaires à propos des changements de concentration géographique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'un pipeline pour la région MOAN.</li> <li>- Création de nouvelles relations dans cette région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'un portefeuille MOAN.</li> </ul>

	2019	2020	2021-2023
<b>Inclusion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'un pipeline pour les subventions en capital.</li> <li>- Cartographie numérique des clients.</li> <li>- Adhésion aux nouvelles normes ES pour le secteur financier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des initiatives existantes au sein des autres IFD en matière de prêts verts, de prêts genrés et de prêts agricoles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise de nouveaux produits sur le marché, pour autant que celui-ci soit suffisant et pertinent.</li> </ul>
<b>Énergies renouvelables et efficacité énergétique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux de prospection importants, pour alimenter le pipeline.</li> <li>- Nouvelle collaboration avec DEG, entretien de liens étroits avec FMO.</li> <li>- Développement de la capacité à diriger de petits projets à tous les égards (investissements, juridique, environnemental et social, technique, etc.).</li> <li>- Définition d'une ligne d'investissement pour les projets hors réseau et élaboration d'un pipeline pour les subventions en capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration avec les IFD sur deux projets au moins.</li> <li>- Renforcement des partenariats au-delà des IFD, avec d'autres investisseurs d'impact.</li> <li>- Direction de deux projets axés sur les énergies renouvelables au moins.</li> <li>- Premiers investissements dans le secteur hors réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portefeuille fourni de projets portant sur les énergies renouvelables en réseau.</li> <li>- Développement d'un portefeuille hors réseau.</li> <li>- Développement d'un réseau de partenaires constitué d'IFD et d'investisseurs d'impact + de développeurs d'énergies renouvelables.</li> </ul>
<b>Industrie agro-alimentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'industrie agroalimentaire devient le centre d'intérêt principal du département Entreprises + une cible importante pour les fonds et les institutions financières.</li> <li>- Utilisation des subventions en capital pour cibler la chaîne de valeur agroalimentaire.</li> <li>- Formations consacrées au financement agricole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts visant obtenir, de la part de l'UE, financements et garanties pour de nouveaux projets de nature agroalimentaire.</li> <li>- Bureaux locaux chargés d'identifier des projets agroalimentaires durables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portefeuille fourni de projets agroalimentaires (15 % des transactions doivent comporter un volet agroalimentaire).</li> <li>- Utilisation de toute la gamme d'instruments à la disposition de BIO pour traiter les différentes phases de l'évolution des projets agroalimentaires.</li> </ul>
<b>Santé et éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques investissements par an dans ces secteurs.</li> <li>- Utilisation de l'AT pour aider à améliorer l'accès et la qualité des services.</li> <li>- Dialogue avec les autorités locales, pour s'assurer que les projets profitent à l'ensemble du secteur.</li> </ul>		



	2019	2020	2021-2023
<b>Théorie du changement et mesure des répercussions sur le développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approbation de la TdC finale.</li> <li>- Introduction d'un rapport de développement annuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement avec l'étude SDG Compass.</li> <li>- Cartographie de la contribution de BIO aux ODD, conformément à la TdC.</li> <li>- Communication active à propos de la contribution de BIO aux ODD.</li> <li>- Harmonisation de l'édition de rapports avec celle des IEFD sur les thématiques prioritaires.</li> <li>- Réexamen et renforcement de l'évaluation en fin de projet.</li> </ul>	
<b>Aspects environnementaux et sociaux</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de programmes de formation obligatoires pour l'équipe Investissements et Portefeuille, dans le but d'améliorer sa sensibilité aux aspects ES.</li> <li>- Élaboration de documents consacrés aux aspects ES pour chaque type d'investissement (investissement direct, fonds, IF et IMF).</li> <li>- Création d'outils axés sur le climat, le genre et les droits humains.</li> <li>- Amélioration de la communication externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappel annuel de la thématique ES à l'intention de l'équipe Investissements et Portefeuille.</li> <li>- Aide au développement de l'expertise des responsables ES.</li> <li>- Amélioration du contrôle, par la multiplication des interactions avec les clients et des visites à la clientèle.</li> <li>- Échanges avec les pairs et amélioration continue des outils à la lumière des meilleurs standards.</li> <li>- Développement de relations constructives avec les ONG sur des thématiques choisies.</li> </ul>
<b>Subventions en capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et exécution des premiers projets.</li> <li>- Désignation d'un coordinateur/une coordinatrice interne pour les subventions en capital.</li> <li>- Développement du pipeline pour l'année suivante.</li> <li>- Développement d'outils de communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospection active, qui s'appuiera également sur des liaisons locales.</li> <li>- Création d'un réseau parmi les investisseurs d'impact.</li> <li>- Élaboration d'outils d'édition de rapports pour ce nouvel instrument.</li> <li>- Exécution de l'objectif annuel.</li> </ul>	

## VIII Équilibre du portefeuille

D'après le bilan de BIO, le portefeuille devrait conserver un équilibre à peu près inchangé en ce qui concerne la répartition des objectifs de développement. En revanche, BIO prévoit de multiplier par deux à la fois sa taille et son empreinte au cours des cinq prochaines années et de gérer 50 millions d'euros supplémentaires pour des projets aux effets plus marqués et plus risqués (subventions en capital) et 50 millions d'euros de plus encore pour le compte de tiers. BIO a procédé à plusieurs simulations de l'incidence de cette stratégie sur les résultats de l'entreprise jusqu'en 2023. Ses principales hypothèses sont les suivantes :

- Investissement moyen de 6,5 millions d'euros ;
- 200 millions d'euros dans de nouveaux projets approuvés sous le code 8 chaque année, dont 90 % effectivement signés ;
- 35 % de nouveaux engagements en capitaux propres par an, dont 20 % en prises de participation directe et 80 % en fonds de capital-investissement ;
- Baisse de 4,7 % à 4 % d'ici à 2022 du taux d'intérêt moyen des prêts ;
- Rendement du dividende de 3,5 % et multiple de sortie de 1,7 pour les prises de participation directe ;
- Multiple de sortie de 1,5 pour les fonds de capital-investissement.

1 - ICP Code 8	2018	2023
<b>Objectif de développement primaire</b>		
Inclusion financière	56 %	45-55 %
Énergie	35 %	30-40 %
Industrie agroalimentaire	8 %	10-15 %
Santé et éducation	1 %	1-5 %
<b>Volumes</b>		
Engagements nets	780 millions d'euros	1.300 millions d'euros
Encours	514 millions d'euros	950 millions d'euros
Nombre de projets	128	220
Nombre de projets par an	25	30+
<b>Instruments</b>		
Capitaux propres	32 %	40 %
Instruments de dette	68 %	60 %
Rendement moyen sur 5 ans	3,5 % (2015-2018)	1,6 % (2019-2023)
Rendement au terme de la période stratégique	1,1 %	2 %
2 - ICP subventions en capital	2018	2023
Engagements nets	0	50 millions d'euros
Nombre de projets	0	25-30
Nombre de projets par an	0	5-6
3 - Gestion pour compte de tiers	0	50 millions d'euros

## Abréviations

AT	assistance technique
BMD	banque multilatérale de développement
CSAF	Council on Smallholder Agricultural Finance
D4D	Digital for Development (le numérique au service du développement)
DGD	Direction-Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire
ES	Environnemental et Social
ESG	environnemental, social et de gouvernance
IEFD	institution européenne de financement du développement
IF	Institution financière
IFD	institution de financement du développement
IMF	Institution de microfinance
MOAN	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MPME	micro, petite et moyenne entreprise
MSME SF	Micro, Small and Medium Size Enterprise Support Fund
Ndlt	Note du traducteur / de la traductrice
ODD	Objectif de Développement Durable
OFC	Offshore financial centre (centre financier extraterritorial)
OLO	Obligation linéaire / lineaire obligatie
ONG	organisation non gouvernementale
PME	petite et moyenne entreprise
SDG	Sustainable Development Goal (ODD)
TdC	Théorie du changement
UE	Union Européenne



Belgian Investment Company  
for Developing Countries

*Rue des Petits Carmes – Karmelietenstraat 24A  
1000 Brussels – Belgium  
[info@bio-invest.be](mailto:info@bio-invest.be)  
[www.bio-invest.be](http://www.bio-invest.be)*

*Ce document a été approuvé  
par le Conseil d'administration de BIO  
en septembre 2019*