

Les fonds d'entreprise pour la biodiversité

Table des Matières

1	LES FONDS D'ENTREPRISE POUR LA BIODIVERSITE - COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?	3
	1.1 Présentation	3
	1.2 Acteurs clefs et motivations	6
	1.2.1 Les communautés locales	6
	1.2.2 Les entreprises et entrepreneurs locaux	7
	1.2.3 Les investisseurs et bailleurs	8
	1.2.4 Les catalyseurs financiers	8
	1.2.5 Les ONG environnementales et de développement local	9
	1.2.6 Les agences gouvernementales du pays d'accueil	9
	1.2.7 Les fonds d'entreprise partenaires	10
	1.3 Types de FEBs	10
	1.4 Avantages et inconvénients	12
	1.5 Facteurs de réussite	14
	1.5.1 La création d'un FEB	14
	1.5.2 La mise en œuvre d'un FEB	15
	1.6 Méthodologie par étape	17
2	PHASE D'ETUDE DE FAISABILITE	20
	2.1 Généralités	20
	2.2 Termes généraux de référence	20
	2.2.1 Présentation	20
	2.2.2 Contenu	20
	2.3 Outils de travail pour la réalisation de l'étude de faisabilité	23
3	PHASE DE CONCEPTION ET DE MISE EN OEUVRE	25
	3.1 Généralités	25
	3.2 Buts et objectifs	25
	3.3 Cadre juridique et organisation	27
	3.3.1 La structure juridique	27
	3.3.2 La structure financière	29
	3.3.3 La localisation des FEBs et les actifs	29
	3.3.4 La structure de régulation	31

3.4 Sources de financement	31
3.4.1 Les investisseurs	32
3.4.2 Les autres bailleurs	32
3.4.3 Les autres sources	33
3.5 Elaboration de lignes directrices en matière d'investissement	33
3.6 Feuille de travail résumant les données de conception et de mise en place du fonds	34
4 PHASE OPERATIONNELLE	35
4.1 Généralités	35
4.2 Développement des réserves	36
4.3 Méthode d'examen des investissements	36
4.4 Investissements dans les marchés	37
4.5 Gestion des investissements	39
4.6 Sortie d'un marché	40
4.7 Administration du fonds	41
4.8 Feuille de travail pour l'évaluation du gestionnaire du fonds sur les données de la phase opérationnelle	41
5 RESSOURCES	42
5.1 Références Bibliographiques	42
5.2 Sites Internet	43

1 LES FONDS D'ENTREPRISE POUR LA BIODIVERSITE - COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

1.1 PRESENTATION

Les Fonds d'Entreprise pour la Biodiversité (FEBs) sont des fonds d'investissement extrêmement souples qui fournissent des capitaux à long-terme ainsi que des conseils commerciaux et environnementaux aux entreprises de biodiversité (EBs). Les EBs sont des petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans le développement économique compatible (DEC) de la région et contribuant de façon significative à la conservation.

Les FEBs peuvent être structurés pour satisfaire les besoins en capitaux généralement non satisfaits (dettes, capitaux propres, quasi-capitaux propres) dans large éventail de secteurs de DEC et de localités géographiques. Les FEBs essaient d'aligner le développement économique et social avec la conservation. Ce sont en outre des organismes à but lucratif qui procurent des revenus financiers à leurs investisseurs. La première génération des FEBs a maintenant été mise en place et elle est opérationnelle ; toutefois le modèle commercial est encore en phase d'évolution. Corporacion Financiera Ambiental (CFA), un FEB de plus de 15 millions de dollars américains concentrés sur l'Amérique centrale et lancé en 1996, a été un des premiers FEBs et est maintenant complètement placé (pour un résumé sur la CFA, cliquer sur le lien suivant : [Profil CFA](#))

Les PME interviennent souvent à l'intérieur ou autour des aires protégées et de leurs zones tampons qui possèdent d'importantes quantités de ressources biologiques, y compris dans les pays en voie de développement. Ces entreprises sont souvent exploitées par ou emploient un grand nombre de membres de la communauté locale ; elles peuvent avoir un impact significatif sur la biodiversité et ont souvent un besoin non satisfait de capitaux. Les FEBs ont pour but de soutenir le DEC et d'empêcher ou de diminuer les formes de développement non durables dans ces régions ; ils financent et conseillent les entreprises privées pour établir des plans de développement qui contribuent de façon significative à des stratégies de suppression des menaces pesant sur la biodiversité. Les FEBs

Glossaire

Entreprises de biodiversité (EBs) : petites et moyennes entreprises engagées dans le développement économique compatible (DEC) d'une région et ayant des activités contribuant de façon significative à la conservation.

Fonds d'entreprise pour la biodiversité (FEBs) : fonds d'investissement dont une part importante de la mission repose sur un objectif opérationnel de conservation de la biodiversité ; ces fonds sont engagés délibérément dans des opérations durables aux côtés d'entreprises de biodiversité (EBs) qui soutiennent le développement économique compatible (DEC).

Développement économique Compatible (DEC) : forme de développement économique ayant peu ou n'ayant pas d'impact sur la biodiversité.

Charte : document à valeur juridique enregistré en un lieu déterminé, indiquant le domicile, les dirigeants fondateurs, la raison sociale et toutes informations utiles dans le cadre d'un document appelé Statuts. La charte établit certaines règles et précise le régime d'impôt sur les sociétés applicables au FEB.

Stratégie de sortie : méthode utilisée par un FEB pour se départir d'un investissement afin de réaliser des bénéfices ou de récupérer des capitaux.

Placements initiaux (PI) : vente initiale des actions d'une entreprise au public par l'intermédiaire d'une place boursière ou d'un marché des changes. Une stratégie courante pour se départir des fonds de capital-risque dans des secteurs ayant une infrastructure financière développée.

financent la préservation des zones riches en biodiversité par des investissements d'entreprise.

Les FEBs ont pour principal avantage d'offrir un mécanisme pour fournir des capitaux aux EBs qui, en leur absence, ne seraient généralement pas en mesure de réunir des fonds. Les EBs opèrent souvent dans des industries réputées immatures, à risque ou qui n'ont pas fait leurs preuves auprès des financiers, ou encore situées dans des zones rurales hors de portée des capitaux rapides et faciles à mobiliser et à utiliser. Les projets d'EB sont aussi souvent considérés trop petits, d'un montant généralement inférieur à 5 millions de dollars américains, pour constituer des investissements qui puissent attirer des organismes de financement ou les bailleurs habituels. Les FEBs utilisent une palette d'outils d'investissement, de gestion et de services financiers et fournissent des conseils techniques, veillant à ce que les entreprises bénéficiaires contribuent en permanence à la conservation de la région où elles interviennent, pendant toute la durée de l'investissement et au-delà. L'intérêt d'un FEBs peut dépasser le simple financement et les activités influencées par la biodiversité d'une entreprise donnée. Ils peuvent également :

- produire des effets multiplicateurs sur la conservation, en conjuguant le bien-être socio-économique d'une communauté et d'une région particulières, à des objectifs de conservation, par des démarches d'entreprises et le biais d'investissement dans le DEC ;
- établir la liaison entre les communautés locales, les agences gouvernementales du pays d'accueil, l'environnement et le développement local, les ONG et les FEBs partenaires, ainsi qu'entre les établissements financiers locaux et la conservation d'un site particulier ;
- mettre en relation les investisseurs privés avec les établissements financiers qui, normalement, ne s'engageraient pas dans un investissement de DEC, en leur offrant un retour potentiel attractif sur investissement ;
- augmenter les synergies du portefeuille et fournir une expertise en matière de commercialisation et de développement des affaires pour regrouper les entreprises de biodiversité et améliorer l'efficacité du système, créer une emprise sur le marché et accélérer la conservation ;
- aider à construire des marchés internationaux et à établir des normes de produits durables du point de vue de l'environnement, et contribuer ainsi à la croissance, à l'innovation et au financement de stratégies de suppression à long terme des menaces que peut parfois faire peser certaines formes de capitalisme sur la biodiversité locale.

Rendement financier : les FEBs sont des placement pour les investisseurs à la recherche d'un rendement financier sur leur investissement dans le fonds. Un FEB doit faire un bénéfice financier ou rentabiliser ses investissements au sein des EBs. Cette rentabilité est couramment appréciée par le taux de rentabilité interne (TRI).

Taux de rentabilité interne (TRI) : le TRI mesure la rentabilité d'un investissement calculée sous la forme de taux de rentabilité composé effectif annuel, issu du produit financier, net des frais de gestion et des intérêts passifs.

Subventions multilatérales : subventions, aides et autres prêts à faible taux d'intérêt consentis aux FEBs par des agences multilatérales ou des gouvernements, pour soutenir des actions de développement de PME et de communautés locales dans des secteurs géographiques ciblées. Ces fonds sont généralement associés aux financements à prix élevé accordés par les investisseurs et peuvent réduire le coût global du capital pour les FEBs.

Synergies du portefeuille : valeur additionnelle et ou gains d'efficacité (de toutes natures, économiques, techniques, ...), qu'un FEB peut créer pour ses investissements, en regroupant les entreprises dans son portefeuille de façon à mutualiser les efforts, développer les partenariats et le financement des activités.

Petites et Moyennes Entreprises (PME) : micro, petites et moyennes entreprises disposant de moins d'actifs d'un montant inférieur à 5 millions de dollars américains.

Triple objectif : les FEBs essaient d'obtenir une rentabilité dans trois domaines : la conservation, les finances et le social.

Les FEBs sont habituellement des organisations de droit privé, gérés par des établissements financiers privés et ou des ONG financées par un ensemble d'investissements privés et publics, provenant de gouvernements et d'agences bailleurs. La création d'un FEB peut être un processus complexe qui demande un haut niveau d'expertise financière, un investissement important en temps et en ressources et un engagement à long terme pour étudier, s'impliquer dans et gérer des investissements dans des Bes, pour encourager le DEC tout en veillant à rentabiliser ces investissements.

Ils sont généralement créés sur la base d'une étude de faisabilité approfondie, gérés par une équipe composée de gestionnaires d'investissements et de conseillers techniques, et administrés par un conseil, public ou privé composé de représentants de la communauté concernée, du monde de la conservation, d'experts financiers et de l'industrie. Ce sont des établissements financiers légalement reconnus, soumis à un examen des investissements et à des procédures de gestion, obligés de rendre des comptes aux investisseurs et d'avoir des pratiques de gestion financière saines.

L'ensemble des FEBs réunit les fonds centrés sur les éléments suivants : (i) des interventions sur site ; (ii) des entreprises contribuant de façon significative aux stratégies de suppression des menaces pesant sur la biodiversité ; et (iii) de petites et moyennes entreprises. Il existe toutefois d'autres fonds d'entreprise (ex. : fonds éthiques d'investissement) investissant auprès d'autres sociétés concernées par la conservation ; leur étude dépasse l'objet du présent chapitre (pour afficher l'ensemble complet des types de FEBs, cliquer sur le lien suivant : [Gamme des FEBs](#)).

Depuis les années 1990, plus de 10 FEBs ont été créés dans le monde entier, représentant une capitalisation totale dépassant 300 millions de dollars américains. Les FEBs sont toutefois des instruments de financement de la conservation encore relativement nouveaux et ils représentent une source de financement pour la conservation en rapide évolution malgré le peu de références antérieures. Parmi les questions d'actualité concernant les FEBs, on peut noter :

- des antécédents discutables : Les partisans citent la croissance de la demande pour des produits environnementaux et une amélioration liées à l'expérience acquise, un développement des infrastructures juridiques et financières et des économies d'échelle. Les détracteurs évoquent les faibles rendements financiers initiaux (ex. : les fonds industriels des marchés émergents pilotes, aidés par la Société Financière Internationale (SFI), avec une dynamique semblable à celle des FEBs, ont généré des rendements entre 1% et 5% dans les années 1980), le manque de références d'investissement et un niveau d'expertise et des efforts considérables nécessaires pour générer des rendements à triple objectif, profitables à la fois dans les domaines de la conservation, des rendements financiers et des avantages sociaux ;
- une fourchette incertaine de rendements financiers : la relative nouveauté de l'industrie, la présence de fonds de bailleurs mandatés pour le développement, un taux de réussite inconsistant (ex. : dans les années 1980, des taux d'échec de 20% étaient courants pour les fonds d'investissement des marchés émergents de la SFI, comparables aux FEBs à certains égards), sont autant de facteurs de complication. Des rendements cités dans la fourchette de 8 à 30% et des rendements effectifs sur les investissements initiaux oscillant entre 8 et 10%, laissent cette question sans réponse ;
- questions liées aux personnels : comment recruter et préserver des gestionnaires talentueux est un défi pour les fonds relativement petits opérant dans des environnements difficiles et offrant des salaires ridicules comparés à ceux de l'industrie privée ;
- des stratégies de sortie limitées : les marchés de capitaux locaux non liquides et la petite taille des entreprises investisseurs font généralement que les opportunités

publiques initiales (OPI) réunissent un contexte sans précédent pour les FEBs. Ceux-ci sont forcés de trouver des solutions créatives dans des environnements juridiques à définir ou sur des options aléatoires telles que le rachat de capital ou de l'entreprise par ses salariés qui est la sortie la plus courante.

- économies d'échelle : combien de temps faudra-t-il pour augmenter les rendements tout en diminuant les coûts ? La patience, l'expérience, des fonds plus importants, le développement des infrastructures et ou la croissance du marché amélioreront-ils l'efficacité et si oui, quand ?

Développement économique compatible (DEC) et conservation

Des coopératives agricoles biologiques d'Amérique Latine vendant leurs produits par l'intermédiaire d'organisations de commerce équitable sont assistées pour développer leur production sur le marché en plein développement des produits biologiques. Par exemple, les petits agriculteurs du corridor de Talamanca-Caribbean, au Costa Rica, cultivent du cacao biologique à l'ombre, pour des sociétés telles que Newman's Own, protégeant ainsi un des derniers lieux au dans ce monde où la forêt intacte se développe du niveau de la mer à des altitudes dépassant 4 000 mètres.

Le DEC contribue à la conservation de trois façons :

- en déplaçant la main d'œuvre et les capitaux des activités destructrices vers des activités de subsistance davantage orientées vers la conservation (ex. : une compagnie caféière qui bénéficie d'aides en contrepartie de quoi elle incite la communauté locale à cultiver le café à l'ombre plutôt qu'au soleil, réduisant ainsi les impacts sur la biodiversité) ;
- en générant un financement direct pour la conservation (ex. : une partie du produit issu des activités de bioprospection a des fins pharmaceutiques est directement affecté à la gestion d'une aire protégée) ;
- en générant un soutien en faveur de la conservation parmi les principaux groupes d'intérêts locaux (ex. : les EBs intervenant dans des secteurs tels que l'écotourisme, la bioprospection, reposant sur l'existence de zones naturelles intactes, contribuent à stimuler un soutien local en faveur de la conservation par le biais des emplois et des revenus qu'ils procurent).

Il est dynamisé par le développement de :

- la demande de produits et de services environnementaux ;
- la reconnaissance de l'importance de la conservation et le rôle des pratiques commerciales viables pour y parvenir ;
- la foi dans les réductions potentielles de coûts, à attendre des pratiques environnementales ;
- une réglementation «écologique».

Encadré 1

1.2 Acteurs clefs et motivations

La plupart des FEBs comprend entre quatre et sept acteurs principaux : (i) les communautés locales ; (ii) les entreprises et les entrepreneurs locaux ; (iii) les investisseurs ; (iv) les catalyseurs financiers ; (v) les ONG environnementales et de développement local ; (vi) les agences gouvernementales du pays d'accueil ; et/ou (vii) un fonds d'entreprise partenaire.

1.2.1 Les communautés locales

Les FEBs fonctionnent en tenant pour acquis qu'une communauté locale jouera un rôle actif et important dans la conservation si elle retire des retombées suffisantes (économiques, sociales et environnementales) d'une entreprise de biodiversité. L'investissement du FEB dans les PME qui sont souvent d'extraordinaires catalyseurs de création d'emplois, de

croissance, d'innovation et de sources de revenus économiques dans une communauté, fait des communautés locales des parties intéressées aussi bien aux FEBs qu'aux activités de conservation.

Le DEC doit avoir de bonnes chances de se poursuivre à long-terme, même après la fin du financement de l'entreprise, pour que les FEBs soient efficaces dans leur objectif de conservation à long-terme de la biodiversité. Il est donc essentiel que les entreprises financées par le FEB impliquent des membres de la communauté locale parmi les décideurs et que les EBs continuent à faire en sorte que la communauté continue d'avoir des retombées tout en agissant d'une manière plus compatible avec la biodiversité. De plus, en recrutant la communauté locale parmi les parties intéressées aux EBs qui génèrent des retombées suffisantes de la biodiversité locale, les FEBs espèrent créer un effet multiplicateur de la conservation. Cet effet est obtenu en encourageant la conservation en dehors de l'objectif direct de l'entreprise financée, notamment en l'encourageant à agir pour faire disparaître les menaces de toutes natures, interne et externe, qui pèsent sur la biodiversité locale, dans le but de protéger les retombées des activités du DEC local. De plus, le fait de savoir qu'il existe des sources importantes de capitaux pour les EBs peut encourager les communautés locales à créer de nouvelles EBs pour améliorer le développement économique et social local.

Formation de groupements d'intérêt économique

Dans la réserve de la biosphère de El Triunfo, située dans le Sud du Mexique, les producteurs de café s'inquiétaient de plus en plus que l'extension des limites des terres agricoles entraîne le développement des maladies agricoles, contamine les eaux utilisées pour le traitement du café, et que la déforestation associée à cette extension modifie les conditions d'humidité et de fraîcheur influant considérablement sur la croissance et la qualité de leur café. Inquiets, les producteurs ont poussé le gouvernement à classer cette forêt tropicale montagneuse humide en réserve naturelle et financé sa gestion.

Encadré 2

1.2.2 Les entreprises et entrepreneurs locaux

Les entreprises locales sont la clé du FEB et des parties intéressées dans la conservation du fait de leur motivation pour : 1) accéder aux rares capitaux permettant de développer leurs affaires; 2) utiliser les ressources de la biodiversité locale à des fins de développement économique ; 3) améliorer leurs affaires en recevant des conseils de financiers, commerciaux et de gestion ; et 4) accéder à un financement supplémentaire à plus long-terme.

Les entreprises locales situées dans les zones tampons et les lieux riches en biodiversité sont généralement des PME familiales dans des zones rurales. Les banques traditionnelles et les établissements financiers considèrent souvent ces entreprises comme impossibles à financer parce qu'elles sont trop petites, à risque ou engagées dans des secteurs d'activités qui n'ont pas fait leurs preuves. De ce fait, elles ont été en grande partie financées par le commerce, des rentrées de fonds réinvesties, des économies personnelles, des prêteurs d'argent, des paiements d'acomptes, des financements bilatéraux et de banques de développement et, dans une moindre mesure, des financements de banques locales coûteux. Si elles n'avaient pu accéder à des capitaux à long-terme, ces entreprises n'auraient pas été en mesure de se mettre à niveau pour satisfaire le marché potentiel de leurs secteurs ni de maximiser leurs contributions à la conservation. Les FEBs offrent un mécanisme rentable pour financer les EBs ou les entreprises qui ont le potentiel d'être des EBs mais qui, autrement, ne pourraient accéder à des capitaux dont elles ont un besoin crucial.

Les entreprises locales peuvent encourager le DEC dans la région en : 1) offrant des avantages économiques et sociaux à la communauté locale et aux autres parties intéressées ; 2) servant d'exemple de DEC réussi à d'autres entreprises et entrepreneurs potentiels ; 3) avalisant la protection de la biodiversité locale ; et 4) en élargissant et en augmentant le champ de leurs opérations de DEC dans davantage de régions riches en biodiversité.

1.2.3 Les investisseurs et bailleurs

Les investisseurs peuvent être des fondations, des établissements, des particuliers ou des agences publiques qui placent des fonds dans un FEB en échange d'une participation à la propriété et aux rendements du FEB qui en résultent. Les investisseurs deviennent des parties intéressées dans le FEB et dans la conservation en raison de leur motivation pour : 1) investir de façon responsable dans des opérations en faveur de l'environnement, de l'économie et du social ; 2) générer une rentabilité ; 3) diversifier ou réduire le risque du portefeuille ; et 4) entretenir une image positive. Les investisseurs privés s'attendent généralement à des rendements allant de 8 à 20+ %. Les grands investisseurs tels que les Fondations fournissant des investissements en rapport avec le programme (Program Related Investments (PRIs)), s'attendent à moins. Ils placent des fonds comme une dette, avec des taux d'intérêt beaucoup moins élevés que les investisseurs privés (inférieurs à 10%). La participation de l'investisseur peut passer par toute la gamme, certains investisseurs restant absent de la scène, d'autres donnant leurs points de vue et formulant des avis ou même commentant sur un flux d'affaires avec les fournisseurs.

Les bailleurs peuvent être des agences multilatérales ou bilatérales, des particuliers ou des ONG. Ils apportent des contributions financières et techniques et sont des parties intéressées aux FEBs et à la conservation en raison de leur motivation : ils 1) poursuivent des mandats de préservation de l'environnement ; 2) de développement économique et social ; et 3) financent des PME d'accès difficile dans des sphères géographiques ciblées.

Les FEBs ne peuvent pas exister sans les capitaux des investisseurs et des bailleurs. Les FEBs offrent aux investisseurs un accès au placement en leur fournissant : 1) des services de gestion et des compétences professionnelles dans des pays, des industries et des PME individuelles que les particuliers ou les agences ne connaissent pas ou dans lesquels ils ne peuvent pas facilement investir ; 2) des économies d'échelle dans les frais de gestion et d'administration qui peuvent être répartis sur la totalité d'un fonds ; et 3) la responsabilité de l'affectation des investissements de fonds.

1.2.4 Les catalyseurs financiers

Les catalyseurs financiers ou les actionnaires initiaux sont des organisations, y compris des agences publiques, des ONG ou des établissements financiers du secteur privé qui fournissent des moyens financiers et la gestion nécessaires, pour aider à concevoir et mettre en place un FEB. Les catalyseurs financiers sont le FEB et les parties intéressées dans la conservation en raison de leur motivation pour : 1) réussir leurs mandats environnementaux, économiques et sociaux ; 2) générer des honoraires et/ou des rendements ; et 3) valider leurs propres sources de financement grâce à l'impact prévu d'un FEB.

Les établissements financiers des organismes publics investissent dans les FEBs pour exécuter des mandats dans les secteurs de l'environnement et du développement et aider à développer des marchés et des PME dans les pays en voie de développement. Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), le Fonds Multilatéral d'Investissement de la Banque

Interaméricaine de Développement (BID)¹ et la SFI² ont été les plus grands soutiens des FEBs. Parmi les autres bailleurs, figurent : la Corporación Andina de Fomento, des agences européennes et diverses agences bilatérales. Un investissement dans un FEB est typiquement l'une des nombreuses initiatives que dans lesquelles peut s'engager un organisme public pour atteindre l'ensemble de ses objectifs. Normalement, les principaux bailleurs participent à la mise en place du cadre juridique et à l'approbation des conditions financières des FEBs. Ils surveillent également le rendement du projet comme ils le feraient pour tout projet financé par des bailleurs. Ils investissent dans les FEBs pour atteindre le plus efficacement possible les PME rurales qui manquent de capitaux et contribuer au financement de programmes de développement écologique, social et économique.

Les sociétés du secteur privé peuvent également servir de catalyseurs en fournissant les investissements financiers initiaux et, dans certains cas, des services de gestion. Les éléments qui motivent ces acteurs sont : 1) la demande du marché, 2) les bénéfices potentiels ; 3) les investissements éthiques ; 4) la diversification financière et 5) le financement de la chaîne d'approvisionnement. La montée récente de la prise de conscience et de la demande pour des produits «verts» a fait naître une attention plus soutenue du secteur privé. Les ventes de produits agricoles certifiés biologiques ont par exemple augmenté de 20% à 24% par an au cours des dix dernières années pour atteindre 15 milliards de dollars américains de ventes annuelles sur le marché de gros, rien qu'en Europe et en Amérique du Nord ; ces ventes ont atteint un produit de 20 milliards de dollars américains au début des années 2000 dans les pays de l'OCDE. Compte tenu de cette augmentation de la demande et de la fragmentation encore forte de cette production, le secteur privé s'est mis à se concentrer davantage sur le potentiel d'investissements à forte croissance du secteur des produits «verts». En outre, le soutien mondial croissant, apporté aux pratiques commerciales écologiquement saines, matérialisé par des accords tels que le Protocole de Kyoto, a mis une pression publique telle, que le secteur privé s'est investi de plus en plus dans les EBs et auprès de ceux qui les soutiennent.

1.2.5 Les ONG environnementales et de développement local

Les ONG environnementales et/ou de développement local dans les pays d'accueil sont des parties intéressées aux FEBs et à la conservation en raison de l'intérêt qu'elles portent à : 1) participer à et stimuler les projets locaux de conservation ; 2) les projets locaux à caractère économique et social ; et 3) recevoir des honoraires et/ou des aides financières générés par les FEBs et les entreprises qui en bénéficient.

Ces ONG peuvent constituer des parties intéressées appréciables dans une mission de conservation d'un FEB, et fournir des conseils techniques précieux, des devoirs de surveillance et d'évaluation et/ou en servant de contrôleurs d'accès aux informations clés.

1.2.6 Les agences gouvernementales du pays d'accueil

Les gouvernements et les agences gouvernementales du pays d'accueil sont des parties intéressées dans la préservation et les FEB en raison de l'intérêt qu'ils portent à : 1) stimuler la croissance des entreprises nationales ; 2) développer l'infrastructure financière locale ; 3) générer des recettes fiscales ; 4) protéger la valeur des ressources naturelles nationales ; 5) entretenir une image internationale positive ; et 6) satisfaire dans la mesure du possible les intérêts locaux.

Ces acteurs peuvent aider à encourager le DEC par l'intermédiaire du FEB en participant aux investissements et en réglementant le droit et la fiscalité des FEBs, notamment en garantissant aux membres du FEB un statut légal de propriété équitable, un droit de recours

¹ Multilateral Investment Fund, Inter-American Development Bank (IADB/MIF).

² International Finance Corporation (IFC).

juridique aux actionnaires minoritaires, des règles jurisprudentielles et autres moyens de résolution des conflits, une réglementation sur les investissements étrangers, sur la comptabilité ainsi que sur le droit des dividendes et la fiscalité. En général, le DEC et, corrélativement les FEBs, peuvent être aidés au moyen d'instruments de politique économique, de droits d'usage, par la politique fiscale ainsi qu'au moyen de projets environnementaux de développement et sur la réglementation (par le biais de mesures d'incitation, d'aide technique, de quotas, d'amendes, de subventions et de permis échangeables) ; ces aides peuvent aussi encourager le commerce à prix coûtant et les mesures en faveur du développement social.

1.2.7 Les Fonds d'entreprise partenaires

Ces fonds sont eux-mêmes des FEBs avec lesquels ils partagent souvent des objectifs environnementaux, sociaux et financiers, ainsi qu'un intérêt géographique particulier. Les FEBs peuvent collaborer autour d'objectifs communs en : 1) co-investissant dans des entreprises ; 2) apportant un financement pour la dernière phase de leur projet aux entreprises qui avaient déjà bénéficié d'un financement d'un autre FEB ; 3) tissant des liens et créant des partenariats entre des entreprises émettrices ; et 4) stimulant les fusions et les acquisitions ainsi toutes autres opérations de sortie entre ces entreprises.

Le rôle de FEBs partenaires se développera au rythme auquel le marché du FEB mûrira et améliorera son efficacité et où les synergies entre ces instruments deviendront plus qu'un simple objectif.

1.3 Types de FEBs

Les FEBs sont des mécanismes extrêmement souples qui peuvent être structurés pour atteindre des objectifs relevant principalement de quatre catégories :

1. La mission :

Un FEB peut se voir confiée une mission strictement orientée sur la conservation ou au contraire une mission environnementale plus large incluant la conservation. Un fonds peut par exemple viser uniquement les investissements dans des projets «verts» directement orientés sur le DEC, ou intervenir dans des projets "bruns" (ex. : contrôle et atténuation de la pollution urbaine) destinés à réduire les impacts de pratiques non durables préexistantes, tout en ayant indirectement un effet positif sur la conservation.

Missions de conservation	Missions de portée plus large
<p>Le Fonds d'Entreprise de conservation : intermédiaire financier pour les PME qui ont une importance stratégique pour la conservation.</p> <p>Le Fonds éco-entreprise : s'attache à supprimer les menaces qui pèsent sur la biodiversité en soutenant des activités économiques communautaires commercialement viables, en faveur de l'utilisation durable des ressources naturelles.</p> <p>Le Eco-Logic: apporte une aide financière aux organisations locales dans des régions où la biodiversité des habitats est la plus menacée.</p> <p>Kijani: se concentre sur les investissements dans des secteurs alliés naturels de la conservation.</p> <p>Le Fonds Terra Capital ; fournit des capitaux à long-terme aux entreprises qui s'engagent dans l'utilisation durable ou écologique des ressources naturelles et dont les activités ont un impact positif sur la biodiversité.</p>	<p>La Corporacion Financiera Ambiental (CFA): investit dans les PME entreprenant des projets environnementaux, y compris dans les secteurs verts et bruns.</p> <p>Le Renewable Energy and Energy Efficiency Fund for Emerging Markets (REEF)* : investit dans l'énergie renouvelable et l'efficacité.</p> <p>*Le REEF investit dans les PME et les autres types de structures.</p>

Tableau 1.

2. Le secteur d'intervention :

Un FEB peut se concentrer sur la conservation de la biodiversité dans un secteur spécifique ou dans plusieurs secteurs. Un fonds peut par exemple s'intéresser uniquement à des investissements dans des projets d'écotourisme ou intervenir dans des secteurs multiples tels que la sylviculture et l'agriculture durables, l'aquaculture ou l'écotourisme.

Exemples de secteurs	
Vert	Brun
<p>Energie alternative Elevage Apiculture Aquaculture Bioprospection Ecotourisme Plantes Médicinales Produits forestiers non ligneux Sylviculture durable Agriculture biologique durable Commerce des poissons d'ornement Commerce de poisson frais</p>	<p>Climat Compostage Eco-efficacité Energie Pollution Recyclage Réutilisation Re-confection -Eaux/eaux usées</p>

Tableau 2.

3. La portée :

Un FEB peut avoir une portée géographique étroite ou étendue. Il peut par exemple investir exclusivement dans des projets situés dans un seul pays, ou dans des projets localisés dans toute une région géographique.

Exemples de portées géographiques	
Le Terra Capital Fund	Amérique du Sud, Amérique centrale, Mexique
L'EcoEntreprises Fund	Amérique Latine et les Caraïbes
Le Conservation Entreprise Fund	30 pays dans le monde entier
SFI/FEM Fonds pour les PME	marchés émergents dans le monde entier
Kijani	Afrique
EcoLogic	Amérique Centrale et Amérique du Sud
EnviroVentures	Les Philippines
Asian Conservation Corporation	Asie du Sud-Est
Natural Capital Fund	Nord-Ouest du Pacifique (USA & Canada)

Tableau 3.

4. L'échelle de l'entreprise :

Un FEB peut centrer ses investissements sur des petites, moyennes ou grandes entreprises.

Echelle des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Entreprises de moins de 5 millions de dollars américains d'actifs</u> Petites : demandent généralement un financement de démarrage, un financement de début de croissance ou de deuxième stade assurer un fonds de roulement à un petit projet en cours de réalisation ; Moyennes : demandent généralement un financement de deuxième stade pour assurer un fonds de roulement. • <u>Entreprises de plus de 5 millions de dollars américains d'actifs</u> Commerciales : demandent généralement un financement de deuxième stade pour assurer un fonds de roulement à un projet en cours de réalisation, un financement de stade plus avancé, pour la commercialisation ou l'extension du projet ou encore un préfinancement/financement secondaire lorsqu'il s'agit de sociétés désireuses de s'introduire en bourse (PI) ou de contracter une dette dans l'année.

Encadré 3.

Les FEBs sont des mécanismes extrêmement souples qui peuvent être structurés pour atteindre un large éventail d'objectifs grâce à une gamme étendue de méthodes. Toutefois, il convient d'être très prudent dans la conception et la structuration initiale d'un FEB. Un tel FEB doit être adaptable aux activités en cours et futures qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Une fois structurés et financés, les FEBs sont légalement responsables d'opérer dans les limites de leurs statuts, de leurs règlements administratifs et de l'accord d'association ; ils sont aussi légalement tenus de rendre des comptes à leurs actionnaires ou à leurs créanciers (pour prendre connaissance de l'ensemble des types de FEBs, cliquer sur le lien suivant : [Ensemble des FEBs](#)).

1.4 Avantages et Inconvénients des FEBs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • mécanisme rentable de financement d'un DEC dans les AP et les zones tampon qui n'auraient pas ordinairement accès au financement ; • encourage un comportement durable et orienté vers la conservation de la part des communautés locales au sens large, telles que les entreprises financées qui sont le moteur de la croissance ; • mécanisme extrêmement souple pouvant être structuré pour atteindre un large éventail d'objectifs de conservation ; • attire le financement du développement vers la conservation grâce aux investissements dans les Ebs ; • améliore l'acceptation des mesures de conservation dans la société (appropriation), grâce à une large participation des représentants gouvernementaux et non-gouvernementaux, parties intéressées dans les entreprises financées ; • génère un effet multiplicateur en stimulant de nouvelles activités compatibles orientées vers la conservation, par des financements d'appui au démarrage des EBs et des incitations auprès de nouvelles ou potentielles PME à de telles activités ; • offre aux EBs un financement à long-terme en supprimant le manque actuel et le risque futur de manque de fonds accessibles, et évitent ainsi l'éloignement des PME vers des pratiques incompatibles motivées par des profits à court-terme. • aide à déplacer les acteurs marginaux vers le DEC. • fournit des capitaux propres ainsi que possibilités de financement par emprunt aux EBs disposant de fonds insuffisants au début de leur croissance. • transfère aux populations locales les retombées économiques du DEC issues des ressources locales. • facilite la coordination entre les divers acteurs (bailleurs, gouvernement, société civile). • contribue à stimuler un DEC économiquement viable. • aide à mettre en valeur les capacités locales de gestion des ressources financières dans le cas où les FEBs sont dirigés et/ou gérés localement. S'adressent aux priorités de la région, du pays ou de la communauté où ils se situent. 	<ul style="list-style-type: none"> • mécanisme nouveau, manquant de retour sur expérience qui conduit à se poser la question : cela fonctionnera-t-il ? • faible rendement de l'investissement en raison des coûts élevés d'évaluation et des objectifs mixtes à triple orientation. • les PME, généralement familiales, ne sont pas gérées avec une grande transparence et souvent manquent de réceptivité vis à vis d'une participation et d'un engagement extérieur dans leur direction. • les aides des bailleurs sont actuellement nécessaires pour obtenir un rendement à triple objectif. Combien de temps dureront-elles et l'industrie peut-elle survivre sans elles ? • grande complexité juridique et financière de ces instruments qu'il est difficile de faire fonctionner efficacement dans les pays qui ne disposent pas d'infrastructure suffisantes dans ces domaines. • chaque investissement nécessite une grande implication individuelle. • économies d'échelle difficiles à obtenir. • difficiles de sortir les investissements. Les petits projets et les marchés financiers locaux sous-développés suppriment souvent la possibilité de se sortir avantageusement par le biais d'une OPI. • difficile d'assurer un DEC après une telle sortie. • manque d'entreprises obtenant des retours sur investissements importants dans le DEC, caractéristiques de fonds d'investissement réussis dans d'autres secteurs industriels d'activités, telles que les technologies. • manque de gestionnaires de fonds expérimentés et disponibles. Les FEBs exigent de tels gestionnaires, prêts à travailler avec de petits montants d'intervention, dans des environnements difficiles et pour des rémunérations relativement basses. • ne peut pas générer des financements importants dans des délais courts, parfois imposés par des menaces graves et imminentes pesant sur les ressources naturelles. • immobilise des capitaux dans des placements financiers à long-terme ne générant que des rendements relativement modestes. • des exigences atteignant généralement au moins 10 millions de dollars américains, qui

<ul style="list-style-type: none"> • implique les investisseurs dans la conservation de la biodiversité qui normalement, n’y participeraient pas, grâce à la possibilité d’obtenir des retours sur investissement. • aide à créer des marchés des produits de la biodiversité ainsi qu’une puissance dans le secteur des approvisionnements grâce aux synergies du portefeuille et à l’expertise des gestionnaires du fonds et des investisseurs. 	<p>peuvent souvent être difficiles à réunir par un instrument qui n’a pas encore fait ses preuves.</p>
---	--

Tableau 4.

Dans l’ensemble, les inconvénients mentionnés ci-dessus et la grande complexité qui entoure la création et l’exploitation d’un FEB, imposent une gestion expérimentée du fonds, un haut niveau de participation ainsi qu’une surveillance et évaluation rigoureuses. A défaut, les FEBs ne pourront atteindre leurs objectifs.

1.5 Facteurs de réussite

1.5.1 La création d’un FEB

Les facteurs inscrits en **caractères gras** sont **essentiels**. Un certain nombre d’autres facteurs mentionnés doivent également être réunis ; leur absence conduit à augmenter considérablement le niveau des risques :

- **absence de menaces majeures exigeant une mobilisation urgente de fonds importants** (l’action de conservation qu’il est nécessaire de mener s’inscrit dans le long-terme ; la meilleure façon de l’aborder consiste à regrouper au sein d’un FEB les éléments catalyseurs socio-économiques motivés pour la conservation) ;
- **un engagement clair et suffisant du bailleur et de l’investisseur à réunir généralement un minimum de 5 millions de dollars américains avant même que le fonds ne soit créé**, ou un capital suffisant qui lui permette de soutenir un programme important d’activités ;
- **disponibilité d’une gestion du fonds qui soit expérimentée et hautement qualifiée ;**
- **une structure assurant une gestion du fonds complètement indépendante et autonome, assurée le cas échéant par un tiers**, de façon à encourager l’adhésion aux buts **et** aux objectifs du FEB, une concentration sur la fonction, des incitations financières **et** la transparence dans le processus de compte-rendu. Un mécanisme ultérieur de prévention et de résolution des conflits entre la direction le fonds est un élément très important ;
- une durée limitée du fonds (généralement inférieure à 12 ans) et des échéanciers d’investissement pour faciliter une sortie efficace de la transaction ;
- une **taille minimale du fonds** pour permettre d’en maximiser l’efficacité et l’impact et de conserver une gestion expérimentée ;
- une structure de gestion dans la région qui permette de disposer d’une vision locale et contribue à développer des compétences locales ;
- la présence d’un flux d’affaires suffisant pour satisfaire les objectifs du fonds, y compris des **capacités d’investissement en réserve avant le lancement du projet ;**
- l’existence de **stratégies de sortie alternatives** à une OPI ;
- un cadre réglementaire adapté aux nouvelles et petites entreprises ainsi qu’aux FEBs dans la région géographique ciblée ;
- la création d’une culture et d’une structure du fonds où les investisseurs donne et respectent le pouvoir des décideurs chargés de sa gestion ;

- l'existence de compétences techniques et suffisamment motivées, externes ou internes au FEB ;
- **des lignes directrices sur les placements qui reflètent parfaitement la mission, le secteur d'intervention, l'étendue, l'échelle et toutes autres priorités du FEB et de ses parties intéressées ;**
- des lignes directrices sur la communication et les modes de résolution des conflits d'intérêt éventuels ;
- **une structure légale et financière suffisamment souple** pour permettre aussi bien les activités actuelles que futures, répondant aux objectifs visés ;
- **un cadre juridique permettant de créer une structure du FEB défiscalisée.** Soit le droit fiscal permet déjà qu'un tel fonds bénéficie d'exonérations et offre des mesures incitatives aux bailleurs privés, soit le gouvernement affirme avoir la volonté de créer et de soutenir un tel cadre ;
- **des personnes – ONG, gouvernement, conseillers techniques, bailleurs, communautés locales et PME– dotées d'une vision commune, en mesure de coopérer en dépit d'approches qui peuvent être différentes vis-à-vis de la conservation. Le soutien et l'implication des chefs d'entreprise sont des éléments capitaux pour drainer les compétences du secteur privé vers le FEB, en matière de gestion, tout particulièrement de gestion financière ;**
- un cadre basique de pratiques juridiques et financières et des établissements en mesure d'apporter un soutien fonctionnel (ex. : opérations bancaires, audits et passation de marchés) ;
- un processus de participation qui implique un large ensemble de parties intéressées au cours de la phase de conception du FEB et la disposition de ces dernières à soutenir et à utiliser cet instrument ;
- une demande effective vis à vis du produit du fonds, c'est-à-dire une communauté de clients intéressée à créer un DEC à l'échelle envisagée et suffisamment grande pour obtenir un impact significatif ;
- une structure de gouvernance garantissant un bon équilibre des pouvoirs et à même de régler les conflits d'intérêts et les procédures de succession ;
- des capitaux de lancement qui puissent couvrir le coût des opérations avant d'obtenir un retour sur investissement. Le budget de fonctionnement du fonds doit suffire à couvrir les opérations ordinaires dont le coût s'élève généralement à 5-6% de la capitalisation du fonds.

1.5.2 La mise en œuvre d'un FEB

Les facteurs inscrits en **caractères gras** sont **essentiels**. Un certain nombre d'autres facteurs mentionnés doivent également être réunis ; leur absence conduit à augmenter considérablement le niveau des risques :

- **s'engager dans des investissements qui ont un impact significatif à long-terme sur la conservation de la biodiversité dans la région ;**
- **évaluer et surveiller correctement les résultats des investissements actuels et prévus, aux plans environnemental, social et financier ;**
- **effectuer des placements dès le début de la durée de vie du fonds ;**
- cultiver les points communs d'intérêt des investisseurs et leur disposition à respecter leurs engagements financiers ;
- **préserver une vision claire et une direction forte** qui évitent la fragmentation du programme et une perte de ses orientations ;
- **une volonté d'adhérer aux lignes directrices d'investissement ;**
- **une capacité à structurer des investissements avec une stratégie de sortie claire au point d'entrée ;**
- **préserver une étroite proximité physique avec les entreprises émettrices ciblées et existantes, de façon à lever les fonds qu'il convient, recruter les parties intéressées et exercer une diligence raisonnable sur place ;**

- avoir la capacité d'inciter les entreprises émettrices au moyen d'une participation aux bénéfiques, même dans un cadre juridique qui ne soutient pas de tels mécanismes ;
- **disposer d'un flux d'affaires adéquat** et d'un portefeuille de placements diversifié ;
- **cultiver l'existence d'un financement ultérieur complémentaire ou potentiel auprès d'établissements financiers locaux et d'autres FEBs pour des investissements à venir ;**
- **disposer d'entreprises émettrices prêtes à accepter des capitaux propres, une implication au conseil d'administration et une contribution à la direction venant de tierces parties ;**
- s'efforcer de développer la prise de conscience du marché et la demande de produits environnementaux ; conforter la puissance des fournisseurs en influant sur les entreprises émettrices ;
- **disposer d'entreprises émettrices ayant une gestion de la qualité, c'est-à-dire expérimentée, engagées et «aux dents longues» ;**
- s'efforcer de tirer partie des synergies du portefeuille ;
- S'efforcer de développer les économies d'échelle et les effets de répliquabilité ;
- s'efforcer de transférer les compétences environnementales et gestionnaires aux EBs et aux communautés locales ;
- obtenir, si possible, une garantie sur les investissements.
- **s'efforcer d'instiller un engagement de la communauté locale dans le DEC qui perdure bien après la sortie de la transaction ;**
- avoir un portefeuille suffisamment important pour être significatif mais assez petit pour être gérable (en général, un bon gestionnaire de fonds traite moins de 10 entreprises émettrices) ;
- **bénéficier de conditions économiques et politiques stables ;**
- se fixer des buts et des objectifs clairs et mesurables. Un esprit et un environnement "d'organisation intelligente", visant des résultats et l'atteinte des objectifs, assez souple pour réviser ces derniers ou l'approche choisie à la lumière de l'analyse des résultats obtenus et de l'expérience acquise ;
- une « appropriation » du fonds par son conseil d'administration et les autres organes directeurs, qui s'illustre par l'engagement des membres à consacrer du temps, s'impliquer dans la construction de l'instrument, créer des réseaux et participer à la direction ;
- avoir une gestion du fonds constamment solide et la capacité d'attirer un personnel dévoué et compétent ;
- des relations harmonieuses et productives entre la direction et le conseil d'administration du fonds.
- une technique et d'autres capacités de base qui permettent au fonds de devenir un acteur respecté et indépendant au sein de la communauté. Un accès à et une utilisation constructive de programmes de formation, d'encadrement et d'assistance technique en vue de renforcer les capacités ;
- **un grand développement de la commercialisation et de la concentration sur la création de réseaux, y compris la participation des parties intéressées du FEB ;**
- une discipline financière et administrative associée à de la souplesse et de la transparence dans le programme et les procédures de soutien à appliquer sans faille ;
- des mécanismes qui continuent d'impliquer un large éventail de parties intéressées dans les investissements et la direction du FEB ;
- **un soutien extérieur plus large.** Les FEBs sont les plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés en concomitance avec des politiques environnementales favorables et d'autres programmes de conservation ;
- **une assistance technique adaptée à une exécution efficace des programmes de conservation ;**
- **un investissement compatible avec la réglementation et l'organisation juridique en place ;**
- **une gestion du fonds qui dispose d'assez de temps pour apporter de la valeur ajoutée aux sociétés du portefeuille, faute de quoi le retour sur investissement serait compromis.**

1.6 Méthodologie par étape

La création d'un FEB comporte généralement trois phases de développement, une étude de faisabilité, une phase de conception et de mise en place et une phase d'exploitation.

La méthodologie qui suit présente les étapes générales du processus de création d'un FEB privé, au cours de chacune de ces phases. Certaines adaptations devront être faites pour la création d'un fonds public. Les sections ci-dessous abordent en détail les phases de l'étude de la faisabilité, de la conception et de la mise en place ainsi que d'exécution d'un FEB. Dans le cas particulier d'un fonds composé de deux tiers, l'équipe de gestion du fonds est une entité différente et séparée de l'actionnaire catalyseur, initiateur du fonds. Dans ce cas, les ONG indépendantes ou les gestionnaires de fonds d'entreprise jouent généralement un rôle déterminant dans le lancement et le soutien du processus. La méthodologie proposée ci-dessous permet donc une gestion par un tiers placé dans le rôle d'initiateur clé.

L'étape 1 fait référence à un outil permettant de créer une feuille de travail (**FEB 1**) qui est fournie pour illustrer une situation initiale jugée favorable dans laquelle la création d'un FEB apparaît faisable. Les instructions concernant l'utilisation de la feuille de travail sont fournies après l'exposé de la méthodologie par étape.

Étape 1 - Le catalyseur du fonds fixe les objectifs de conservation, évalue les mécanismes employés et la capacité d'un FEB à atteindre le plus efficacement possible ces objectifs.

- le catalyseur du fonds détermine l'opportunité capitale de conserver la biodiversité : (i) par des interventions sur place ; (ii) l'intermédiaire d'entreprises qui contribuent significativement aux stratégies de réduction des menaces pesant sur la biodiversité et, (iii) l'intervention de petites et moyennes entreprises ;
- il réalise une étude dite «d'adéquation» (**cf. outil de travail FEB 1**) incluant : (i) l'analyse de la capacité d'un FEB à répondre le mieux possible aux objectifs de conservation et (ii) une estimation initiale de l'importance et de l'impact du flux d'affaires, du soutien des parties intéressées, du soutien financier, du cadre juridique et financier et autres facteurs.

Pour accéder à l'outil pour la création d'une feuille de travail **FEB 1** (Tab **FEB 1**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLE DE TRAVAIL POUR LE FEB](#). Les instructions figurent à la fin de la section 1.6.

SI UN FEB SEMBLE ADAPTE AUX OBJECTIFS DE CONSERVATION :

Étape 2 - Des réunions entre le catalyseur du fonds, le tiers gestionnaire (s'il a déjà été choisi) et le ou les principaux investisseurs et bailleurs sont organisées afin de déterminer le niveau d'intérêt existant à investir dans, aider et contribuer par tous moyens à un FEB.

- Le catalyseur du fonds et le tiers gestionnaire potentiel préparent le projet de conception, l'information documentaire et les présentations du FEB proposé, en fournissant des exemples pertinents d'investissements effectués dans le cas d'un FEB appliqué à une zone géographique ciblée ;
- Avec le tiers gestionnaire, il organise des réunions des principaux investisseurs et bailleurs pour leur présenter le projet tel qu'il est conçu et évaluer leur intérêt.

SI UN OU PLUSIEURS INVESTISSEURS OU BAILLEURS IMPORTANTS MONTRENT DE INTERET :

Étape 3 - Développer la vision du FEB, au sein d'un concept de plan commercial.

- Le catalyseur du fonds et le tiers gestionnaire (s'il a déjà été choisi) organisent un processus de consultation largement participatif auprès d'une série de groupes de personnes intéressées.

Étape 4 - Créer un Comité de pilotage.

- Recruter un échantillon représentatif de personnes couvrant la diversité des groupes d'acteurs intéressés (ex. : communautés locales, tiers gestionnaire potentiel, ONG locale, sociétés et entreprises locales, agences gouvernementales du pays d'accueil, investisseurs potentiels, etc.), incluant aussi bien des «travailleurs» (personnes dotées de compétences et disposant de temps à consacrer à la conception du projet) que des promoteurs politiquement importants (personnes de poids susceptibles d'obtenir des contrats et d'organiser les réunions de haut niveau nécessaires).

Étape 5 - Etablir une liste d'investisseurs et de bailleurs potentiels et commencer à tenir des réunions.

- Les membres influents du comité de pilotage vont s'adresser aux bailleurs et aux investisseurs, avec du matériel de présentation approprié comprenant le concept de plan commercial ;

Étape 6 - Une tierce partie ONG ou un consultant réalise une étude de faisabilité indépendante (sous la direction du comité de pilotage ; cf. termes de référence – section 2.2).

- Réunir des fonds suffisants (habituellement, au moins 60 000 dollars américains) ;
- Evaluer les facteurs tels que :
 - l'efficacité d'un FEB ;
 - l'importance et l'impact du flux d'affaires ;
 - le soutien des personnes intéressées ;
 - le niveau d'intérêt des bailleurs et des investisseurs potentiels ;
 - le cadre juridique et financier en matière d'investissement ;
 - les options de structuration ;
 - la réserve initiale de marchés ;
 - la gestion potentielle du fonds.

SI LE PROJET EST CONSIDERE COMME VIABLE :

Étape 7 - Assurer le soutien financier de la phase de conception

- Réunir suffisamment de fonds (habituellement au moins 100 000 dollars américains, hors rémunération du temps passé par les membres du Comité de pilotage. Les frais incluent généralement les honoraires de consultant et juridiques, les frais des réunions et de déplacement, notamment ceux engagés pour la recherche de fonds).

Étape 8 - Le Comité de pilotage finalise le plan commercial.

- Au cours d'un processus de participation (associant les investisseurs et les bailleurs potentiels) ; sont abordés les sujets suivants :

- définition du FEB (secteur, mission, étendue, échelle des entreprises) ;
- cadre juridique et organisation (structure juridique et financière, domiciliation, gouvernance, etc.) ;
- sources de financement (investisseurs et bailleurs) ;
- lignes directrices en matière d'investissement (orientations environnementales, sociales et financières).

Étape 9 - Plan commercial définitif actuel

- Produire le document de plan commercial définitif et la documentation qui l'accompagne ;
- tenir des réunions avec les investisseurs et les bailleurs, leur présenter le plan commercial définitif.

S'IL PARAÎT RAISONNABLE D'ESPERER UN FINANCEMENT :

Étape 10 - Préparer les documents de constitution, la charte et les règlements administratifs.

- Le Comité De pilotage ou le catalyseur du FEB recourt aux services d'un avocat ou d'un cabinet juridique pour préparer les documents ;
- il étudie le projet et approuve les versions finales des documents juridiques.

Étape 11 - Constitution du fonds et installation des instances dirigeantes (inclure des personnes membres du Comité de pilotage).

- Le Comité de pilotage élit la première liste de membres du Conseil d'administration (incluse dans les documents juridiques) ;
- dans le cas d'un fonds privé, il soumet la documentation juridique aux services du gouvernement chargés de l'enregistrement et de la constitution du FEB.

Étape 12- Engager la phase de démarrage du FEB.

- Encaisser le financement initial, recruter le personnel et ouvrir le bureau ;
- préparer un manuel d'exploitation décrivant les activités et les procédures courantes ;
- commencer à évaluer les investissements potentiels conformément aux lignes directrices en matière d'investissement : faire circuler le premier appel à propositions ; commencer à développer la commercialisation des activités et convoquer des réunions avec les entreprises intéressées pour répondre aux questions sur les procédures et la phase de démarrage du FEB ;
- mettre en route des efforts de financement régulier : concevoir des matériaux de commercialisation, identifier les réseaux utiles de financement et d'associations, commencer à participer à la vie du secteur industriel et engager des actions de commercialisation.

Instructions relatives à la FEB 1 : adéquation et étude d'évaluation initiale en vue de la création du FEB

L'outil FEB 1 est destiné à faciliter la création d'un FEB et à analyser les principales conditions nécessaires, notamment son adéquation, le soutien des personnes intéressées, le soutien au financement, le cadre juridique et financier et autres facteurs. Pour accéder à la feuille de travail **FEB 1** (Tab **FEB 1**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLE DE TRAVAIL POUR LE FEB :](#)

- étudier la structure générale de la feuille de travail (FEB 1), y compris les catégories d'entrée des données (colonnes et lignes) fournies par défaut ; les modifier si cela est nécessaire ;
- la colonne 1 offre une variété de conditions réunies sous six rubriques générales. Sur la base de l'étude de faisabilité, attribuer une note de classement relatif à chaque condition (échelle de 1 à 5, 5 étant le chiffre le plus élevé), dans la colonne de droite appropriée.

L'analyse des résultats obtenus conduit à se poser les questions clés suivantes :

- existe-t-il des conditions particulièrement importantes dans cette situation particulière ? Quels sont leurs classements ? Comment peut-on, au besoin, améliorer ces conditions ?
- existe-t-il un nombre suffisant de notes moyennes, (3) ou de notes supérieures qui suggèrent une bonne probabilité de réussite ?
- existe-t-il des notes «très basses» susceptibles de constituer des obstacles majeurs pour aller plus loin ?

2 PHASE D'ÉVALUATION DE LA FAISABILITE

2.1 Généralités

En règle générale, une ONG ou un bailleur s'entoureront des services d'un expert des Fonds d'entreprise pour la biodiversité pour réaliser une étude de faisabilité approfondie sur une opportunité particulière de FEB. En fonction de l'étendue géographique du projet, une telle étude demande environ trois à six mois et peut coûter entre 60 000 et 150 000 dollars américains. Une étude de faisabilité plus rapide et moins onéreuse peut être réalisée grâce aux outils de référence fournis ci-dessous, aux informations figurant dans la présente section et, le cas échéant, avec une assistance technique limitée. Les termes généraux de référence d'une telle étude sont fournis ci-dessous, ainsi que deux outils de travail (**FEB 2 et FEB 3**), permettant de résumer et d'analyser les données rassemblées au cours de l'étude indépendante de faisabilité.

2.2 Termes généraux de référence

2.2.1 Présentation

[INSERER UN RÉSUMÉ DES CONDITIONS FINANCIERES/DE CONSERVATION MOTIVANT L'ÉTUDE]. Pour explorer ces opportunités [INSERER LE NOM DE LA SOCIETE CONTRACTANTE] commande une étude de faisabilité. Le consultant collaborera avec [INSERER LES PARTIES CORRESPONDANTES] pour réaliser une étude de faisabilité d'un Fonds d'entreprise pour la biodiversité destiné à financer des actions de conservation sur le territoire géographique défini par [PRECISER LE TERRITOIRE GÉOGRAPHIQUE EN QUESTION].

L'étude évaluera les questions et les conditions clefs, influant sur la faisabilité d'un FEB concentré sur [INSÉRER LA MISSION, LE SECTEUR ET L'ECHELLE] dans [INSÉRER L'ÉTENDUE GÉOGRAPHIQUE]. Le travail inclura si nécessaire une analyse sur place et IL comprendra une étude de l'importance et de l'impact du flux d'affaires potentiel, de la réponse des personnes intéressées vis-à-vis d'un FEB, des possibilités d'attirer des financements, du cadre juridique relatif aux investissements et concernant la mise en place et l'exploitation d'un FEB, du développement des réserves initiales de marchés, de la capacité d'assurer une gestion qualifiée du fonds et d'obtenir des résultats suffisamment aux plans écologique, économique et social ; il présentera aussi des options pour la structuration du FEB.

2.2.2 Contenu

Objectifs :

La consultation vise à explorer la faisabilité d'un FEB concentré sur [INSÉRER LA MISSION, LE SECTEUR ET L'ECHELLE] dans [INSÉRER L'ÉTENDUE GÉOGRAPHIQUE] et de proposer une *stratégie de suivi* pour la mise en œuvre d'un tel projet, comprenant des recommandations concernant les options de conception (ex. : structures qui inciteraient à atteindre les buts du fonds, modalités de gestion, etc.) et le développement de la réserve initiale de marchés.

Tâches :

1. Déterminer l'adéquation d'un FEB

- étudier les zones tampons géographiques existantes, les plans, programmes et études de conservation portant sur les terrains privés et autres sites. Etudier ceux relatifs au développement des PME, par exemple réalisés par l'Institut pour le Financement des PME, l'Agence américaine pour le développement international et la Société Financière Internationale. Examiner tous autres plans et études de financement de la conservation et particulièrement pertinents pour un FEB.
- en particulier, évaluer les stratégies, les sources et les besoins de financement de la conservation dans la région concernée ;
- évaluer l'adéquation générale d'un FEB pour atteindre au mieux conceptuellement, les principaux objectifs de conservation, dans le cadre des plans et des programmes applicables à la région concernée ;
- déterminer l'importance et l'impact du flux d'affaires potentiel du FEB pour atteindre les objectifs actuels proposés.

2. Faire participer les personnes intéressées

- organiser des entretiens individuels, des ateliers et des discussions collectives avec les divers groupes de personnes locales intéressées, sur le territoire concerné, y compris sur ses limites géographiques (communautés, secteur privé, ONG, agences gouvernementales, gestionnaires potentiels du fonds, investisseurs, etc.), pour solliciter leurs avis sur l'importance et l'impact d'un FEB et les questions spécifiques concernant sa mise en place et sa conception, telles que :
 - la capacité d'un FEB à faire face aux besoins de conservation de terrain, dans le cadre des plans et programmes régionaux existants ;
 - les buts et objectifs des investissements dans l'entreprise – mission, secteur, étendue et échelle ;
 - les questions juridiques et financières – structure, organisation, domiciliation, documentation, financement etc. ;
 - les questions de gouvernance (ex. : structure et composition des instances dirigeantes) ;
 - l'établissement des lignes directrices en matière d'investissement – environnementales, sociales et économiques ;
 - l'investissement dans la transaction – type (dette, fonds propres et quasi-fonds propres), durée, intérêt, sortie, etc. ;
 - toutes autres questions importantes.
- évaluer les niveaux actuels et probables d'engagement de la part des diverses parties intéressées à participer activement et de façon transparente au processus de développement du FEB, y compris leur disposition en temps, leurs compétences, leurs projets potentiels, etc. ;
- estimer la réceptivité des communautés et des entreprises locales au concept de FEB :
 - évaluer la capacité des FEBs à soutenir et à augmenter la préservation de la biodiversité grâce aux investissements dans les entreprises ;

- évaluer la capacité des PME locales à dynamiser la création d'emplois, la croissance, l'innovation et la source de revenus économiques dans une communauté ;
- évaluer la réceptivité des entreprises au principe de propriété équitable instauré par un FEB, de contrôle équitable également et d'ouverture de la gestion sur l'extérieur ;
- évaluer la capacité des FEBs à soutenir et augmenter les possibilités de se retirer à après s'être engagé dans un marché de conservation ;
- évaluer les opportunités et les environnements affectant les stratégies de sortie d'un marché dans les pays, les industries et les entreprises ciblés.

3. Etudier les questions de financement

- Réaliser une étude spécifique les capacités de financement des investisseurs (particuliers, établissements et gouvernements) et des bailleurs extérieurs (bilatéraux, multilatéraux, fondations privées, particuliers, etc.), y compris la probabilité de contributions financières au FEB ainsi que les opinions sur le but général du FEB et toutes autres questions particulières de conception (la recherche sera effectuée par entretiens avec de grands investisseurs et bailleurs sélectionnés) ;
- recherche les circuits alternatifs de commercialisation pour le financement du FEB.

4. Evaluer l'environnement juridique et financier

- évaluer le cadre juridique et financier applicable aux industries et sur le territoire géographique concernés, dans la perspective de la création et de l'exploitation du FEB ;
- évaluer l'environnement et la capacité du FEB à atteindre efficacement ses objectifs économiques, sociaux et de conservation ;
- évaluer la capacité du FEB à se retirer efficacement des marchés ;
- évaluer le risque global que présente un environnement juridique et financier sous-développé, ambigu ou instable.

5. Développer la réserve initiale de marchés

- effectuer une prospection sur place et engager des personnes qui veillent sur les investissements locaux en vue de développer une réserve de marchés favorable à l'investissement :
 - placer le FEB en position de clôturer les marchés multiples peu après le lancement du fonds ;
 - identifier des stratégies de sortie viables ;
 - développer un réseau local de représentants et d'autres méthodes d'approvisionnement des marchés.

6. Organiser la gestion du fonds

- organiser des entretiens individuels, des ateliers et des discussions de groupe avec divers groupes de personnes intéressées pour avoir leurs avis sur le rôle de la gestion du fonds, les critères d'évaluation, les qualifications et les recommandations, en fonction des objectifs du FEB ;
- évaluer les candidats tiers potentiels ou internes au poste de gestionnaire du fonds ;
- solliciter l'intervention et le soutien du principal investisseur et bailleur sur les candidats à la gestion du fonds.

7. Concevoir le FEB et sa stratégie de suivi de sa mise en œuvre

- sur la base de l'étude de faisabilité, analyser et recommander des options de conception clés d'un FEB et, dans le cas où un tel fonds est jugé viable, préconiser les prochaines étapes spécifiques à la mise en œuvre d'une stratégie de suivi ;
- dans le cas où un tel fonds est jugé viable, préparer des termes détaillés de référence pour la conception du FEB et ensuite son démarrage. Ces éléments doivent inclure une description et une organisation des activités, des tests de performance, les types et qualifications nécessaires des spécialistes, le calendrier imposé et une estimation du budget nécessaire.

Produits :

1. Rapport de faisabilité et termes de référence :

Un rapport préliminaire reprenant les éléments de mission évoqués ci-dessus sera soumis pour commentaires et débat à une "équipe de révision", avant d'être finalisé et transmis à la partie contractante. Un rapport final sera établi sous formes imprimée et électronique.

2. Liste des contacts :

Une liste des principaux contacts (nom, poste occupé, adresse, e-mail, numéro de téléphone) sera jointe au rapport final.

3. Réserve initiale de marchés : le rapport préliminaire indiquera les marchés financiers potentiels répondant aux buts et objectifs du FEB proposé sera fourni. Il comportera une description des critères d'évaluation suggérés et des méthodes de prospection utilisées pour approvisionner les EBs visées.

4. Liste des candidats à la gestion : le rapport préliminaire décrira également le rôle attendu du gestionnaire, les critères d'évaluation employés, les qualifications souhaitées et il fournira une liste des candidats potentiels répondant aux qualifications requises.

5. Présentations :

Des présentations des conclusions seront faites à [INSÉRER LA LISTE DES VILLES], aux entreprises et autres parties intéressées.

Personnels et calendrier :

Le projet sera réalisé au cours de la période [COMPLÉTER]. Un rapport préliminaire sera remis le [COMPLÉTER] et le rapport final sera remis le [COMPLÉTER]. Le volume de travail équivaut à un total de [COMPLÉTER] journées de consultation. [DANS LE CAS D'UNE ÉQUIPE DE CONSULTANTS] L'équipe de consultants sera composée de [COMPLÉTER AVEC LES NOMS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE, PRÉCISER LA RÉPARTITION DES JOURS ET DES RÔLES DE CHACUN].

2.3 Outils de travail pour la réalisation de l'étude de faisabilité

Deux feuilles de travail (**FEB 2 et 3**) ont été conçues pour faciliter l'étude de faisabilité. Des instructions sur la manière d'utiliser ces outils accompagnent les feuilles de travail. Ces dernières sont destinées à faciliter l'analyse et la synthèse des informations utiles recueillies au cours de l'étude de faisabilité. Elles doivent être adaptées à chaque situation particulière. Les outils qui les accompagnent sont de simples illustrations à utiliser pour mettre au point des matériaux et des programmes de formation plus détaillés

Instructions relatives à FEB 2 – Etude de la faisabilité des principales conditions de mise en place d'un FEB

FEB 2 est conçue pour aider à analyser les principales conditions nécessaires à la mise en place d'un FEB ; cette feuille réunit des éléments portant notamment sur l'adéquation du FEB, le soutien des personnes intéressées, le soutien financier et le cadre juridique et financier.

- étudier la structure générale de la feuille de projet, y compris les catégories des données à inscrire (colonnes et rangées), fournies par défaut ; les adapter si nécessaire ;
- la colonne 1 dresse la liste des conditions requises, réunies sous les quatre rubriques générales mentionnées ci-dessus. Sur la base des résultats de l'étude de faisabilité, attribuer à chaque condition (ligne) une note de classement (échelle de 1 à 5, 5 étant la plus élevée), dans la colonne appropriée située sur la droite.

L'analyse des résultats obtenus conduit à se poser les questions clés suivantes :

- existe-t-il des conditions particulièrement importantes dans le cadre considéré ? Quelles sont les notes attribuées à ces conditions ? Comment peut-on, le cas échéant, les améliorer ?
- existe-t-il un nombre suffisant de notes moyennes (3) ou de notes supérieures ce qui suggérerait une bonne probabilité de réussite ?
- existe-t-il des notes «très basses» qui pourrait constituer des obstacles majeurs pour aller plus loin ?

Pour accéder à l'outil servant à créer la feuille de travail **FEB 2** (Tab **FEB 2**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLE DE TRAVAIL FEB.](#)

Instructions relatives à FEB 3 - Sources et utilisations des fonds du FEB.

La présente feuille de travail organise les sources des fonds : investisseurs et bailleurs potentiels et besoin supplémentaire de financement ; utilisations des fonds : répartition entre la dette, les fonds propres, les quasi-fonds propres et les investissements qui en résultent. Elle présente également la taille des fonds ciblée, leur répartition initiale/ultérieure, le nombre de transactions, l'importance de celles-ci, les rendements, les horizons de la transaction et elle fournit une simple estimation des fonds levés :

- les cellules colorées en **Bleu** contiennent les entrées et peuvent être modifiées selon les besoins pour simuler les scénarii souhaités. Les cellules colorées en **Noir** contiennent des formules intégrées qui produisent des calculs automatiques qu'il ne faut pas écraser. Ces cellules calculent les résultats à partir des données saisies dans les cellules colorées en **Bleu** ;
- commencer par la section Hypothèses située en haut de la feuille. Inscrire le scénario désiré. Les formules intégrées calculent automatiquement les niveaux de capitaux et le nombre de marchés visé pour les investissements initiaux et ultérieurs ; elles fournissent une simple estimation de la capacité d'un FEB à lever des capitaux ;
- se rendre à la section Sources potentielles de fonds, située en dessous, dans la partie gauche de la feuille et inscrire le financement estimé de la part des investisseurs et des bailleurs ainsi que les rendements escomptés. Une formule intégrée calcule automatiquement le rendement global attendu par les actionnaires du FEB proposé ;
- se rendre à la section Utilisations potentielles des fonds, situé en dessous, dans la partie droite de la feuille et inscrire la répartition des fonds visés, entre la dette, les transactions de fonds propres et de quasi-fonds propres et les rendements moyens estimés, ainsi que les horizons des investissements pour chaque secteur. Une formule intégrée calcule automatiquement le rendement estimé pour le FEB proposé. Si le rendement global calculé du FEB est inférieur au rendement global escompté par ses actionnaires, la feuille de travail indiquera que le rendement global estimé est «trop

faible». Dans ce cas, la dette individuelle, les rendements et/ou la répartition des fonds propres et des quasi-fonds propres devront être modifiés.

L'analyse des résultats obtenus conduit à se poser les questions clés suivantes :

- un rendement type, c'est-à-dire réaliste, au taux d'investissement utilisé et soumis à la baisse en raison des coûts élevés liés au « triple objectif » retenu, se situe entre 8 et 16%. De quel taux de rendement se satisferont les actionnaires potentiels ?
- est-il probable que des contributions d'autres sources de financement permettront d'atteindre la quantité de fonds nécessaires pour exécuter un programme de conservation qui soit efficace ? Si non, quelles autres sources peuvent être envisagées ?

Pour accéder à la feuille de travail **FEB 3** (Tab **FEB 3**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLE DE TRAVAIL FEB](#)

3 PHASE DE CONCEPTION ET D'EXECUTION

3.1 Généralités

La conception et la mise en place d'un FEB comportent quatre éléments fondamentaux :

- **les buts et les objectifs du FEB** : ces éléments permettent de s'assurer que le cadre juridique contraignant, les structures financières et les lignes directrices en matière d'investissement sont convenablement établies ;
- **le cadre juridique et l'organisation** : ce cadre fixe la structure juridique, financière et de gestion du FEB ; il précise les procédures d'investissement du capital, les aspects documentaires et la structure de gouvernance ;
- **les sources de financement** : est indiquée la capitalisation du Fonds. Le financement provient généralement d'un ensemble d'investisseurs privés et de bailleurs ;
- **l'élaboration de lignes directrices en matière d'investissement** : ces éléments déterminent la manière dont le FEB étudiera, investira dans, surveillera et évaluera la biodiversité.

Pour afficher un résumé de la structure d'un FEB (Le fond EcoEntreprises), cliquer sur le lien suivant : <http://www.ecoentreprisesfund.com/about/fonds.htm>. Pour accéder à une étude de cas décrivant le processus suivi pour la création de ce fond, cliquer sur le lien suivant : [Étude de cas 1 : EcoEntreprises Fund](#).

3.2 Buts et objectifs

La première étape de la conception d'un FEB consiste pour le Comité de pilotage à définir les buts et les objectifs du fonds. Les autres éléments de conception et de création pourront ensuite être mis au point, sur la base de la vision capitale qui résultera de ces buts et de ces objectifs. Ceux-ci doivent être conçus de façon à réduire au mieux les menaces à long-terme qui pèsent sur la biodiversité dans les aires protégées concernées et sur celle des zones tampons où a porté l'étude de faisabilité du FEB.

Les FEBs ont en commun pour objectif de générer un rendement à la fois en termes de conservation et aux plans social et financier. Un facteur de décision clé lié à cet objectif réside dans le fait de fournir ou de ne pas fournir une **assistance technique**. A part les industries les plus établies produisant des denrées écologiques telles que le café et le chocolat, les Ebs sont généralement sous-développées et les entreprises individuelles souvent ne peuvent être financées. L'assistance technique peut aider les entreprises à se

développer, leur fournir une aide essentielle dans le domaine de la conservation et dans celui de la gestion, en un temps raisonnable et en leur permettant de se constituer des réserves pour des investissements futurs éventuels. L'initiative Kijani se compose par exemple de deux leviers d'intervention : un fonds d'investissement dénommé «Bio-Fonds» et un secteur d'assistance technique baptisé «Bio-Service», visant à «identifier et à développer les projets qui servent la biodiversité dans le secteur privé ainsi qu'à aider les entrepreneurs à surmonter les obstacles à la réussite de ces projets».

D'autres éléments, tels que le secteur d'intervention, la mission, le champ et l'échelle d'intervention peuvent varier considérablement. Dans certains cas, les FEBs peuvent être **très spécialisés** : une concentration, par exemple, sur l'agriculture biologique en Europe Centrale et Orientale, comme l'a choisi l'«Initiative européenne d'agriculture écologique». Lorsqu'ils sont relativement étroits, les objectifs d'un FEB sont plus faciles à comprendre et à faire comprendre, ils ouvrent moins le champ aux désaccords entre les comités de gestion du fonds et les organes chargés des investissements.

A l'autre extrême, certains FEBs ont des **buts et des objectifs très larges**. L'objectif principal de Kijani est par exemple de : «conserver la biodiversité en Afrique en catalysant les investissements du secteur privé Le but à long-terme de l'Initiative Kijani est d'intégrer le secteur des marchés de la biodiversité dans toute l'Afrique et, ainsi, d'avoir un impact positif sur la conservation et en faveur de la diminution de la pauvreté.»

L'OBJECTIF DU PROJET KIJANI
<p>L'initiative Kijani a pour objectif de conserver la biodiversité en Afrique en catalysant les investissements du secteur privé dans des marchés de ce secteur. Il a pour but de développer des entreprises commercialement viables dont les activités bénéficient elles-mêmes à la biodiversité et de fournir des investissements pour ces marchés. A long-terme, l'Initiative Kijani a pour ambition de pénétrer le secteur commercial de la biodiversité dans toute l'Afrique et ainsi d'avoir un impact positif à la fois sur la conservation et en matière de lutte contre la pauvreté. <i>Kijani</i> est le mot Kiswahili signifiant «vert» ou «verdure».</p> <p>Le développement du secteur commercial de la biodiversité en Afrique nécessite de développer les compétences et les capacités des acteurs de ce secteur et de faire en sorte qu'ils puissent créer et investir dans ce type de projets. L'Initiative Kijani atteindra ses objectifs en utilisant pour cela deux leviers d'intervention conçus spécialement pour surmonter les obstacles existants à la création et à la réussite d'activités de biodiversité :</p> <ul style="list-style-type: none">• le "Kijani Biodiversity Business Development Service" (Bio-Service) identifiera et mettra au point les projets du secteur privé en faveur de la biodiversité et aidera les entrepreneurs à surmonter les obstacles à la réussite de ces projets ;• le "Kijani Biodiversity Business Investment Fund" (Bio-Fund) apportera des fonds propres et accordera des emprunts permettant de monter ces projets et il aidera les entreprises à surveiller et à gérer les retombées des activités sur la biodiversité, dans le cadre du processus général de gestion des fonds.

Encadré 4 (Source : FEM).

En général, **les FEBs trouvent au départ plus facile de gérer des buts et des objectifs ciblés sur une gamme spécifique d'activités**, choisies stratégiquement en raison de leur impact et de leur faisabilité, et qui peuvent être atteints rapidement de façon à établir des références. Le champ d'intervention d'un fonds peut toujours, au besoin, être élargi par la suite. A l'inverse, si un fonds démarre avec une mission et des objectifs relativement larges, une "phase pilote" peut se concentrer sur une ou plusieurs régions particulières avant de s'ouvrir ultérieurement à d'autres régions. Kijani, par exemple, a vocation à s'ouvrir à

l'ensemble de l'Afrique mais son mandat s'est tout d'abord concentré sur trois à six pays évalués à partir d'un ou deux bureaux pendant sa «phase pilote», selon les propositions du FEM. Plusieurs raisons pratiques militent en faveur d'une telle approche :

- il est important de réserver les marchés dès que possible et préférable pour un fonds de réduire ses objectifs, de façon à recevoir d'autant moins de sollicitations et être en mesure de sélectionner d'autant plus de projets à financer qui soient de qualité. Le fonds peut ainsi créer une réserve à son démarrage et disposer rapidement des références. Un fonds ne peut par ailleurs traiter qu'un certain nombre de propositions et en financer encore moins ;
- réunir des fonds pour un FEB doté d'un objectif étroit se fera plus sur commande et sera davantage en mesure d'obtenir rapidement des résultats ;
- un tel objectif permettra de choisir des personnel du fonds et des membres des comités consultatifs ayant des compétences techniques spécifiques (ex. : entreprises écologiques intervenant dans les secteurs des aires protégées, de l'écotourisme), en évitant ainsi de devoir recruter du personnel dans de multiples disciplines.

Se mettre d'**accord sur les buts** et sur les objectifs d'un FEB nécessitera la plupart du temps une série de réunions des parties intéressées convoquées par le Comité de pilotage du FEB pour discuter de ces questions. Si un consensus ne peut pas être obtenu, il pourra être faire appel à un **facilitateur indépendant** chargé d'aider à l'obtenir et de parvenir à s'accorder sur un ensemble de buts et d'objectifs.

3.3 Cadre juridique et organisation

3.3.1 La structure juridique

Un FEB est un fonds d'investissement permettant à un ou plusieurs investisseurs de placer des fonds en commun dans des titres de créance, des fonds propres et des quasi-fonds propres d'entreprises (entreprises émettrices). Les capitaux, investissements et autres actifs du Fonds lui appartiennent et ses actionnaires et associés sont propriétaires du fonds.

Le FEB est géré par un gestionnaire de fond chargé d'atteindre les buts et les objectifs que le FEB s'est fixés (cf. ci-dessus). Dans ce rôle *fiduciaire*, le gestionnaire du fonds détient un titre de propriété **légal** (il est chargé de la garde des biens en vertu d'un devoir fiduciaire de les gérer au bénéfice des actionnaires fondateurs identifiés dès le départ dans les documents d'enregistrement du FEB) et de ceux ayant rejoint ultérieurement le fonds qui détiennent le titre de propriété **en équité**. Cette «division» des titres assure fait que si un gestionnaire est endetté personnellement ou par l'intermédiaire d'autres entreprises, ses créanciers ne peuvent pas réclamer les actifs du FEB et qu'en cas de mauvaise gestion de ces actifs, les actionnaires peuvent poursuivre le gestionnaire du fonds afin qu'il respecte les termes de l'accord conclu avec celui-ci.

Les FEBs sont généralement créés sous la forme de sociétés commerciales ou à responsabilité limitée :

- **Société commerciale** – entité ou organisme à durée de vie potentiellement illimitée, dotée de droits propres et de responsabilités, séparés de ceux du gestionnaire du fonds et des investisseurs. Elle nécessite l'émission d'une **charte** précisant le lieu de constitution, les dirigeants sociaux initiaux, la raison sociale ainsi que toutes autres précisions figurant dans le cadre d'un document appelé **statuts**. Une charte énonce certaines dispositions réglementaires et fiscales imposées aux sociétés et applicables au FEB. Une société est dirigée par ses mandataires sociaux sur la base des règles particulières insérées dans un ensemble de **règlements administratifs** en faveur des actionnaires, reflétant les décisions politiques et autres dispositions contenues dans l'**accord des actionnaires**. Les mandataires sociaux choisissent un gestionnaire du fonds chargé de gérer celui-ci

conformément à un **accord de gestion du fonds**, lequel oriente la politique en matière de gestion, établit les dispositions, le montant des honoraires et tous autres points d'accord entre la société et le gestionnaire du fonds. Ce dernier perçoit généralement des honoraires de gestion et un pourcentage des bénéfices. A l'expiration du FEB, les actionnaires perçoivent généralement les bénéfices nets (si cette disposition est applicable) ainsi que des dividendes résultant des plus-values qui ont été faites, payés selon les règles fixées par l'accord des actionnaires.

- **Société à responsabilité limitée³** – société à durée généralement limitée, composée du gestionnaire du fonds ou **“gérant”** à responsabilité illimitée et d'investisseurs ou **“associés simples”** qui ne sont pas impliqués dans le fonctionnement courant du FEB et au sein duquel ils ont une responsabilité limitée. Un **accord d'association** précise la politique de gestion, établit les dispositions, le montant des honoraires et autres points convenus entre les associés et la gérance. Ce dernier reçoit généralement des honoraires de gestion et un pourcentage sur les bénéfices. Les associés perçoivent le produit des revenus, des plus-values et des avantages fiscaux.

La complexité des FEBs nécessite le recours à un avocat pour la rédaction des documents fondateurs et des accords mentionnés précédemment (dont le nom peut varier avec les pays). Les documents fondateurs ont une valeur légale ; ils établissent officiellement le FEB (dans ses buts et dans ses objectifs) et précisent les modalités de gestion du FEB, les règles d'investissement et de cession d'actifs, enfin les conditions de résiliation et de liquidation du FEB. Sur le fond, ces documents constituent la «loi» selon laquelle le FEB sera dirigé et le conseil d'administration, les dirigeants et le gérant tenus responsables, dans leurs activités.

Exemple de répartition des pouvoirs en matière de gestion d'un FEB

Une des étapes les plus importantes de l'établissement d'un FEB consiste à prévoir dans les documents fondateurs, comment se répartiront les pouvoirs entre les différents organes. Les modalités de vote au sein du conseil d'administration sont à cet égard particulièrement importantes. Elles peuvent inclure :

- des exigences de taille et de composition du conseil d'administration et/ou du comité d'investissement ; une représentation de toutes les catégories d'acteurs doit être assurée pour garantir une vision générale et objective ;
- des règles de vote et de procédure décisionnelle au sein des organes, conseil ou comité ; certains votes peuvent par exemple être imposés à la majorité qualifiée (3/4, 4/5), voire à l'unanimité ;
- des règles de renouvellement des mandats, régulièrement et par tranche ;
- des clauses d'arbitrage international et des modes de règlement des litiges ;
- des dispositions détaillées sur les exigences d'audits, les règles de comptabilité et de compte rendu.

Encadré 5

Les FEBs en fonction de leur but : les FEBs peuvent être créés **à but lucratif** ou **à but non lucratif**. Un FEB à but lucratif peut toujours bénéficier des avantages fiscaux d'un fonds à but non lucratif ; le régime qui lui sera appliqué à cet égard dépendra du droit du pays où il a été constitué ou établi.

Les FEBs en fonction de leur personnalité : les FEBs peuvent également être des personnes morales de droit **privé** ou **public**. Pour la plupart, les FEBs sont établis sous la forme de

³ La société «en commandite simple», également de type commercial, à durée et à responsabilité limitée, peut aussi dans certains cas servir de raison sociale à la création d'un FEB ; la formule retenue dépendra du droit fiscal et des sociétés du pays concerné qui fera préférer l'une ou l'autre forme juridique en fonction du régime qui lui sera appliqué.

fonds privés, ce qui leur permet de bénéficier d'une certaine souplesse réglementaire et comptable que n'ont pas les fonds publics. Les fonds privés sont préférables pour conclure des affaires avec les milieux juridiques et financiers dans des secteurs diversifiés disposant de capacités limitées auxquels les FEBs sont coutumiers. De nos jours, la préférence des FEBs, financés principalement par des acteurs qui ne viennent pas des marchés de masse ne semble pas s'orienter vers de tels marchés encouragés par les pouvoirs publics.

3.3.2 La structure financière

Lors de la conception de la structure financière d'un FEB, devront être pris en considération des facteurs tels que la durée et les buts du fonds, ainsi que l'urgence des menaces auxquelles il convient de faire face. Les FEBs sont des instruments d'une grande souplesse qui peuvent prendre la forme de fonds de placement, de caisse de crédit ou des formes combinées. La Société de préservation asiatique⁴, par exemple, se compose d'un fonds de placement et d'une fondation de conservation où les entreprises émettrices doivent investir.

La structure la plus couramment utilisée par les FEBs est celle du fonds de placement. Théoriquement, il existe trois grands types de fonds de placement qui se distinguent par la capacité du fonds à se développer ou se réduire selon la flexibilité des investisseurs à vendre leurs actifs. Toutefois, en raison de la nature non liquide des placements et des marchés où les FEBs opèrent aujourd'hui, seuls les fonds de placement à capital fixe sont actuellement utilisés. Ces trois types de fonds sont les suivants :

Les fonds communs de placement à capital fixe qui permettent de réunir un montant de capitaux fixe avant que le fonds ne soit fermé aux placements. Ces fonds peuvent être d'une durée limitée ou indéterminée. A la différence encontre des **SICAV**, les fonds de placement à capital fixe ne proposent pas l'émission et le rachat d'actions en continu. Ils peuvent être cotés sur une place boursière internationale mais ce n'est pas une nécessité. Les actifs peuvent être librement vendus au fonds, à prime ou avec une remise à la valeur nette de l'actif du fonds (VNA).

Les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) sont, avec les fonds communs de placement, des organes de placement collectifs en valeurs mobilières (OPCVM) ; elles permettent aux investisseurs d'acheter ou de revendre des actions (ou des obligations selon les cas) au gestionnaire du fonds à la VNA en cours, publiée quotidiennement. Les SICAV s'apprécient et se déprécient en fonction de l'offre et de la demande des opérateurs sur le marché.

Les fonds communs de placement à capital semi-variable permettent aux investisseurs de revendre des actions au gestionnaire du fonds à sa VNA au dernier cours publié, à des moments fixés d'avance. Comme les précédents, ces actifs s'apprécient et se déprécient en fonction du marché.

3.3.3 La localisation des FEBs et les actifs

Les FEBs doivent être physiquement situés dans un pays. Deux éléments doivent être pris en compte à cet égard : (i) la gestion et les opérations du FEB et (ii) les actifs du FEB. L'un et l'autre éléments peuvent être situés dans des pays différents, en fonctions de divers facteurs, notamment :

- le fonds peut être national et disposer d'un compte de gestion d'actifs dans le pays en question ou à l'étranger ;
- le fonds peut être domicilié à l'étranger et disposer d'un compte de gestion également situé à l'étranger.

Pour déterminer où localiser un FEB, il convient de tenir compte des facteurs suivants :

⁴ Asian conservation corporation.

- 1) existe-t-il de bonnes raisons pour localiser le FEB dans un pays situé à l'intérieur du champ géographique d'intervention ? Par exemple, le gouvernement est-il stable ? L'économie locale offre-t-elle suffisamment d'opportunités d'investissement ?
- 2) même si le gouvernement du pays jouit d'une relative stabilité, existe-t-il un cadre légal pour soutenir un FEB ?
- 3) quel est l'état du droit en matière d'investissements dans le pays ? Celui-ci interdit-il les investissements étrangers ? L'économie locale est-elle stable ? Existe-t-il dans le pays des compétences techniques suffisantes pour gérer les actifs ?
- 4) les actionnaires sont-ils principalement issus d'un seul pays ?
- 5) la monnaie locale est-elle stable et facile à échanger dans la dénomination des actifs du Fonds ? Les dividendes peuvent-ils être rapatriés ?

Si les réponses à ces questions sont affirmatives, alors, on peut conseiller la création d'un fonds local. Dans le cas contraire, un fonds étranger serait préférable. Toutefois, les situations ne sont pas toujours aussi claires et il peut être nécessaire d'innover. D'autres choix sont possibles, entre autres : l'établissement d'un fonds dans un pays étranger situé en dehors du champ géographique d'intervention du fonds, pour des raisons fiscales et l'établissement d'une structure à deux niveaux (cf. encadré 6). Ce mécanisme peut fonctionner particulièrement bien parce qu'il permet d'associer une gestion des actifs depuis un pays étranger, à une gestion locale du fonds.

Avantages et inconvénients de l'emplacement d'un FEB.

Les fonds nationaux sont gérés et exploités localement. Toutefois, leur capital peut être investi dans le pays ou à l'étranger. La gestion d'un tel fonds peut augmenter les capacités de gestion et faciliter l'appropriation locales ; elle peut même contribuer à faire prendre conscience de l'environnement à la communauté et à la faire participer aux actions en faveur de sa conservation (Mikitin 1995). Les fonds gérés au plan national peuvent toutefois souffrir de l'instabilité politique, de la faiblesse des marchés de capitaux, de la dévaluation monétaire ou de conflits à caractère juridique avec d'autres pays.

Les fonds domiciliés à l'étranger peuvent présenter des avantages ; ils fournissent un marché sûr, en devises fortes, et offrent un accès aux gestionnaires professionnels d'actifs, éléments qui tous deux mettent les bailleurs en confiance. En revanche, la gestion d'un FEB depuis un pays étranger n'encourage pas le développement des capacités ni l'appropriation locales à la différence des fonds évoqués précédemment. De plus, ce type de gestion peut ne pas répondre aussi rapidement et efficacement, aux besoins des acteurs. Il peut également entraîner une déconnexion entre la gestion du fonds et ses buts et objectifs si la communication ne se fait pas de façon convenable.

L'exploitation d'un fonds national conjuguée à une gestion des actifs depuis un pays étranger ou une structure «à deux niveaux», permet d'associer l'exploitation d'un fonds national et une gestion depuis l'étranger. Un des deux fonds détient les titres de propriété des actifs investis à l'étranger, assurant ainsi que les placements en monnaie forte figurent sur un compte situé dans un marché protégé tandis que le fonds local est désigné comme le gestionnaire et aide à assurer que les parties intéressées locales sont pleinement représentées.

Encadré 6.

3.3.4 La structure de régulation

En règle générale, le comité de pilotage fixera les détails de la structure de régulation du FEB. Les FEBs sont administrés par un **conseil** réunissant un groupe de personnes choisies par les actionnaires ou les associés du FEB, pour représenter au mieux leurs intérêts. Ce conseil a la responsabilité fiduciaire finale ; il décide du processus d'investissement, approuve les placements, nomme le comité d'investissement et décide des principales politiques et autres questions qui se présentent au FEB. Les décisions du conseil doivent être *ouvertes* et *transparentes* (ex. : accompagnées d'un fonds documentaire mis à la disposition du public) ; des règles de répartition des pouvoirs doivent être définies.

La **composition du conseil** est un élément essentiel du succès du FEB. Une exigence majeure réside dans un conseil diversifié qui représente les intérêts d'un ensemble large de parties intéressées du FEB, incluant des actionnaires fondateurs, des communautés locales, le secteur commercial privé, le secteur industriel d'intervention du FEB et les ONG. Les membres du conseil doivent être d'origines différentes et réunir à la fois des hommes d'affaires importants, des gestionnaires de fonds, des philanthropes, des scientifiques, des ONG actives et des représentants du gouvernement.

Ces membres doivent s'engager en faveur des objectifs du FEB et remplir leurs obligations dans les conditions stipulées dans le dossier de création du FEB. La plupart d'entre eux siègeront à titre personnel mais il se peut que certains d'entre "*représentent*" leurs groupes d'intérêts.

Lors de la constitution du conseil, il conviendra de tenir également compte de la capacité des membres à travailler ensemble et avec le gestionnaire du fonds. Il sera tout aussi important de **tenir compte des perceptions et des attitudes** vis-à-vis du fonds. Si un Conseil n'a par exemple *aucune* représentation de la communauté locale, cette dernière peut ne pas s'approprier le fonds, ni participer à la gestion des entreprises locales. Des exemples de composition de conseils peuvent être consultés sur les sites Internet de FEBs existants dont la liste est fournie à la Section Ressources.

Le mode de fonctionnement du conseil doit également être clarifié pour assurer la transparence, la répartition des pouvoirs et le maintien des niveaux au cours du temps. Ces dispositions peuvent figurer dans les règlements administratifs du FEB et couvrir des sujets tels que : la fréquence et les règles de réunions du conseil, son mandat, sa composition, ses mécanismes de délibérations, les audits périodiques, la présentation annuelle des comptes financiers, etc.

Un des rôles importants du Conseil d'un FEB consiste à nommer un **comité d'investissements** auquel incombe la responsabilité essentielle de donner son approbation définitive sur tous les marchés potentiels avant investissements. Ce comité est généralement composé d'un nombre impair et diversifié de membres du conseil et il inclut le gestionnaire du fonds. Le comité approuve généralement les marchés par un vote majoritaire.

3.4 Sources de financement

Le Comité de pilotage doit décider comment structurer le fonds, accepter des capitaux, des fonds propres et le cas échéant recourir à des emprunts. La possibilité de recourir à l'emprunt augmentera le noyau d'actionnaires potentiels du fait que de nombreuses fondations et autres organisations caritatives sont en mesure d'accorder des prêts à faible intérêt ou d'apporter des fonds propres dans leurs programmes d'investissement. Si le fonds

est constitué sous la forme d'une organisation à but non lucratif, il peut également bénéficier de dons de charité de la part de bailleurs.

Le Comité de pilotage doit aussi décider s'il souhaite fixer un niveau d'investissement minimum. Il est important de fixer un tel montant de façon appropriée ; si celui-ci est trop élevé, il peut rater des opportunités de collecte de fonds ; s'il est trop bas, le FEB peut devoir, en définitive gérer un grand nombre de petits investisseurs.

Les FEBs reçoivent habituellement un financement d'une combinaison d'investisseurs et de bailleurs privés, incluant des fondations, des gouvernements, des bailleurs multilatéraux, des sociétés, des banques, des ONG et des particuliers. La plupart de ces sources peuvent être exploitées par l'intermédiaire de divers réseaux d'investisseurs sensibles aux questions sociales et à l'environnement et autres sources.

3.4.1 Les investisseurs

Les investisseurs sont en général des personnes physiques ou des établissements qui achètent des actions dans le FEB et espèrent des retours sur leurs investissements. Ils peuvent souhaiter soutenir un FEB pour diverses raisons, y compris : le souhait de soutenir les activités de placements éthiques et/ou environnementaux, un intérêt dans le renforcement de l'autonomie des communautés locales, le désir de renforcer les perspectives économiques dans des régions éloignées, un intérêt particulier voué à la réduction des menaces pesant sur la biodiversité et/ou un intérêt dans les opportunités de croissance dans les secteurs commerciaux centrés sur l'environnement. De ce fait, les investisseurs sont préoccupés à n'en pas douter de la performance économique du fonds mais la plupart d'entre eux sont également motivés, par les questions environnementales ou sociales et donc prêts à accepter des rendements moins élevés pour des résultats efficaces.

Les investisseurs constituent l'assemblée générale des actionnaires du FEB et peuvent apporter un large éventail de connaissances, d'intérêts et d'expérience à la table des réunions de cette assemblée.

3.4.2 Les autres bailleurs

D'autres bailleurs peuvent souhaiter soutenir le concept et le mandat du FEB sans pour autant être intéressés directement par un investissement. Si le FEB est géré par une organisation à but non lucratif, les bailleurs intéressés peuvent faire des dons de charité au fonds, déductibles de leurs impôts, et permettre ainsi au gestionnaire d'acheter ses propres actions au sein du FEB. Ce dernier peut aussi décider d'affecter ces sommes au renforcement de ses capacités techniques internes.

Très souvent, ces sources de financement soutiennent le fond pour des raisons uniquement philanthropiques. Le développement rapide et récent des hautes technologies aux Etats-Unis a dont il est résulté l'apparition soudaine de nombreux «multi-millionnaires», s'est accompagnée de la naissance d'une nouvelle catégorie de bailleurs, que l'on dénomme «les philanthropes à risque»⁵. Ces bailleurs ont tendance à considérer le modèle traditionnel de don de charité comme passif et inefficace et ils souhaitent appliquer les leçons qu'ils ont tirées de leur expérience d'entrepreneurs. Du fait que les FEBs utilisent les principes du capital risque pour atteindre leurs objectifs environnementaux et sociaux, ces bailleurs n'hésitent pas à faire appel à des bailleurs particuliers, avisés en affaires, désireux de faire des dons de charité, lesquels viennent ainsi accroître l'effet de leurs propres dons.

⁵ Venture philanthropists.

3.4.3 Les sources de financement

Au cours des dernières années, plusieurs organisations et associations ont émergé du mouvement croissant des Fonds éthiques⁶. La plupart de ces groupes, tels que le Cercle des Investisseurs, basé au Massachusetts, a tenu des conférences et des foires commerciales qui offrent aux FEB et aux représentants des EB autant d'opportunités de présenter leurs activités et d'établir des liens avec des investisseurs et des bailleurs potentiels. Un grand nombre de ces organisations disposent également des bulletins d'information grâce auxquels les gestionnaires de fonds des FEBs peuvent faire connaître leur fonds. D'autres sociétés de gestion d'actifs, orientées vers le secteur social, telles que le Fonds de Placement Calvert ou la Gestion d'Actifs Trillium peuvent être une source de financement, soit comme investisseurs directs par l'intermédiaire de fonds particuliers qu'ils gèrent, soit en conseillant les clients individuels sur les opportunités de placement dans les FEBs susceptibles de répondre à leurs intérêts personnels.

Les SRI (placements éthiques) européens incluent plusieurs sociétés de placements concentrées sur le secteur social, telles que le FINNFUND et Swedfund International qui l'un et l'autre ont soutenu des FEBs dans le passé. Les agences multilatérales de développement telles que la Banque Mondiale, le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et la Banque inter-américaine de développement (BIAD) ont toutes, dès le début, joué un rôle actif et apporté leur soutien au développement des FEBs, comme investisseurs et comme bailleurs. Du fait de leur engagement précoce dans ce domaine, ces institutions ont beaucoup appris de leur expérience en la matière et elles sont en mesure de fournir un point de vue utile sur les questions de structure et de gestion des fonds. Certaines banques régionales de développement, telles que la Corporación Andina de Fomento qui soutient les projets de développement andin, se mettent également à considérer les FEBs comme des opportunités excellentes de lever des fonds et d'augmenter leur impact.

Les sociétés du secteur privé sont une autre source possible de financement pour les FEBs, en général comme bailleurs, souvent par l'intermédiaire de leurs services commerciaux et fréquemment par celui d'une fondation d'entreprises associée. De nombreuses sociétés ont des bureaux ou des succursales situés à l'étranger et essaient de soutenir les activités sociales dans le pays où elles sont présentes. D'autres peuvent avoir un mandat environnemental particulier qui s'aligne sur les objectifs du FEB.

Les fondations sont une source traditionnelle de financement pour la conservation et certaines, telles que la fondation Mott et la fondation Avina, s'intéressent aux programmes de développement économique innovant et ont soutenu les FEBs en tant que bailleurs. D'autres fondations, Ford et Mac Arthur par exemple, proposent des investissements dans le cadre de leurs programmes et peuvent investir dans un FEB.

Pour obtenir des informations sur les sources de financement offertes par le secteur privé, cliquer sur le lien suivant : [Sources de financement du secteur privé](#).

3.5 Elaboration de lignes directrices en matière d'investissement

Les investissements dans les entreprises doivent reposer sur l'application de critères établis. Les questions qui suivent peuvent servir de point de départ à l'élaboration de tels critères d'évaluation des possibilités d'investissements :

- l'investissement est-il en conformité avec les buts et les priorités du fonds ? Correspond-t-il à sa mission, à ses secteurs d'intervention, à son champ et à son échelle d'intervention ?

⁶ Socially responsible investissement (SRI).

- est-il en mesure d'avoir un impact important sur la conservation de la biodiversité régionale, par l'intermédiaire d'un DEC ?
- est-il en mesure de générer des rendements environnementaux, financiers et sociaux suffisants ?
- dispose-t-il d'une stratégie de sortie viable ?
- sera-t-il en mesure de satisfaire les besoins prioritaires des communautés, institutions, et autres parties intéressées, définis par ces groupes ?
- reconnaît-il et récompense-t-il les contributions des parties intéressées ?
- favorisera-t-il le développement des capacités nationale et locale de conservation de la biodiversité ?

Un ensemble de critères, clairement définis et compréhensibles, généraux et spécifiques à la fois, sur lesquels s'appuie une méthode d'évaluation efficace, sont deux conditions nécessaires qui contribueront à faire que le processus d'examen et d'approbation des investissements sera lui-même efficace.

Pour consulter un exemple de lignes directrices générales sur la biodiversité d'un FEB (Terra Capital), cliquer sur le lien suivant : [Directives en matière de biodiversité de Terra Capital](#). Pour consulter un exemple de lignes directrices sur la conservation et sur les aspects sociaux d'un FEB (EcoEntreprises Fund), cliquer sur le lien suivant : http://www.gefweb.org/Documents/MediumSized_Projet_Proposals/MSP_Proposals/Regional_-_EcoEntreprises_Fund_Annexes.pdf.

Les FEBs estiment habituellement que les lignes directrices à caractère financier sont des informations personnelles au fonds. Pour accéder aux principes d'évaluation de l'Association européenne du capital-risque⁷, cliquer sur le lien suivant :

http://www.evca.com/pdf/EVCA%20Guidelines/Guidelines_valuation.pdf

(cette institution répond à l'industrie du capital-risque dans son ensemble ; toutefois, ses principes d'évaluation peuvent servir à concevoir des lignes directrices à caractère financier, applicables à un FEB).

Enfin, il est essentiel de commencer à développer une réserve de marchés une fois définies les règles d'investissement, dès la phase de conception et de création. Il importe en effet de constituer une réserve de marchés potentiels, basée sur ces règles, avant même le lancement du fonds, de façon à assurer un flux d'affaires adéquat et la signature rapide des marchés.

3.6 Feuille de travail résumant les données de conception et de mise en place du fonds

Instructions relatives à la feuille de travail FEB 4 - Feuille de travail résumant les données de la conception et de mise en place du fonds

Cette feuille de travail a été conçue pour faciliter l'organisation, le résumé et la prise des décisions portant sur les principaux éléments de conception et de mise en place d'un FEB. Elle peut être notamment utilisée lors des réunions de consultation des groupes de parties intéressées et des réunions décisionnelles impliquant le comité de pilotage du FEB.

- étudier les catégories d'entrées de données fournies par défaut ; les modifier si cela est nécessaire ;

⁷ European Venture Capital Association (EVCA).

- dans la mesure du possible, inscrire les informations essentielles portant sur chaque élément de conception du fonds, en se référant à la section Phase de la conception et de la mise en place ci-dessus. La feuille de travail doit se comprendre d'elle-même.

Pour accéder à la feuille de travail **FEB 4** (tab **FEB 4**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLES DE TRAVAIL DU FEB](#)

4 PHASE OPERATIONNELLE

4.1 Généralités

L'exploitation du FEB comporte six éléments de base :

- **le développement de réserves** : méthode de prospection et de maintien d'un flux stable ou de «réserves» d'investissements potentiels, susceptibles de répondre aux buts et objectifs individuels du FEB ;
- **une méthode d'examen des investissements** : processus reposant sur un système ou une méthode permettant de déterminer la capacité de ces investissements potentiels à répondre au mieux aux buts et aux objectifs du fonds, y compris leur capacité à générer des rendements suffisants, à la fois aux plans écologique, social et financier ;
- **les investissements dans les marchés** : processus d'investissement dans un marché et éléments inclus dans ces investissements, après que ceux-ci ont été examinés et retenus ;
- **la gestion des investissements** : processus de gestion des investissements après que celui-ci a été conçu de façon à maximiser sa capacité à générer un rendement à la fois écologique, social et financier pour les parties intéressées du FEB, y compris ses actionnaires ;
- **la sortie d'un marché** : méthode permettant de liquider, céder ou «sortir» d'un investissement particulier ;
- **l'administration du fonds** : manière de gérer les aspects administratifs d'un fonds tels que la trésorerie et la clôture du FEB.

Pour consulter l'étude de cas décrivant les critères de financement d'un FEB et leur méthode d'application du point de vue de l'entreprise candidate, cliquez sur le lien suivant : [FEB Étude de cas 2 : Terra Capital.](#)

Les développements ci-dessous et la feuille de travail qui les accompagnent ne font qu'aborder les caractéristiques et les questions clés se rapportant à l'exploitation d'un FEB ; ils sont fournis à titre d'information générale et pour simple illustration. Dans tous les cas, la gestion d'un fonds et la clé de son succès reposent sur une haute qualification que seul peut apporter un gestionnaire professionnel à même d'assurer les tâches définies dans la section qui suit.

La présente section et la feuille d'évaluation qui lui est incluse, consacrée aux données de la phase opérationnelle (4.8), sont conçues pour permettre à un catalyseur de FEB de formuler une philosophie générale des opérations. Cette «pensée opérationnelle» peut faciliter par la suite la sélection du gestionnaire du fonds, lequel devra partager la même conception du fonds avec le dit catalyseur, au cas où celui-ci déciderait d'opter pour une gestion de fonds indépendante.

Les six éléments de base mentionnés ci-dessus, sont analysés dans les lignes qui suivent.

4.2 Développement des réserves

Le développement des réserves repose sur une méthode de prospection et de maintien d'un flux stable de «réserves» d'investissements potentiels, susceptibles chacune de répondre aux buts et objectifs du FEB. Les investissements potentiels peuvent être évalués sur la base d'un **plan commercial** ou d'un document quelconque décrivant le type, les buts et la gestion de l'activité d'une société. Les FEBs s'engagent dans un large éventail d'activités créatrices de réserves, dans le but d'établir des contacts avec les investisseurs potentiels et en référence à leurs plans commerciaux. Le développement d'une réserve solide d'investissements potentiels est un facteur de réussite capital pour un FEB.

Sélectionner les activités de développement des réserves :
Publicité : périodiques, sites Internet ;
Soumission et concurrence en matière de plans commerciaux ;
Constitution de réseaux et manifestations sur la demande ;
Exigences de l'étude de faisabilité ;
Associations avec l'industrie et conférences ;
Constitution de réseaux et manifestations sur le commerce international, les finances et les <i>communautés de bailleurs</i> ;
Constitution de réseaux et manifestations de l'ONG et de son partenaire dans la conservation ;
Fourniture d'appui technique ;
Relations avec les gouvernements locaux ;
Relations avec d'autres FEBs ;
Relations avec le secteur privé en évolution ;
Relations avec les coopératives de fournisseurs ;
Réseaux d' <i>actionnaires et de conseils d'administration</i> .

Encadré 7

Pour consulter le référentiel de plan commercial sur la biodiversité utilisé par Kijani dans le but de développer ses propres réserves au moyen de son site Internet (<http://kijani.com>), cliquer sur le lien suivant : [Biodiversity Business Plan Outline](#).

Pour accéder à la synthèse destinée aux entreprises à la recherche de financement, utilisée par l'EEAF afin de développer ses propres réserves au moyen de son site Internet (<http://www.eeaf.org>), cliquer sur le lien suivant : [EEAF Entreprise Executive Summary Format](#)

4.3 Méthode d'examen des investissements

Une telle méthode doit se nourrir de la **philosophie globale** du FEB, y compris de sa mission, de son secteur, de son champ géographique et de l'étendue de son intervention, de ses objectifs d'échelle, le tout considéré dans la perspective d'un exercice permettant d'analyser chaque possibilité d'investissement. La méthode employée doit donc permettre au fonds de trier efficacement, soigneusement et avec précision les investissements potentiels pour qu'il soit possible de vérifier leur adéquation avec les buts et les objectifs du fonds, autant que leur capacité à générer des rendements suffisants à «triple objectif». La méthode comprend souvent de multiples phases itératives, auxquelles sont soumis les investissements potentiels, en fonction des réponses qu'ils apportent successivement aux questionnements posés

A titre d'illustration, une telle méthode peut comporter trois phases :

- **phase 1 – Présélection initiale** : le plan commercial présenté correspond-il à une entreprise répondant aux critères environnementaux, sociaux et financiers préétablis ? Si la réponse est négative, la proposition devra être refusée ; si elle est affirmative, passer à la phase 2 ;
- **phase 2 – Analyse sur place et approfondie** : effectuer les évaluations préliminaires, déterminer si le site concerné correspond aux critères environnementaux, sociaux et financiers préétablis ? Si la réponse est négative, la proposition devra être refusée ; si elle est affirmative, passer à la phase 3 ;
- **phase 3 – Diligence raisonnable** : vérifier les données présentées dans le plan commercial par des enquêtes, l'avis technique d'un expert, une visite sur place, une évaluation officielle et divers moyens d'analyse. Déterminer l'attractivité, le niveau de risque et les questions diverses (ex. : l'accomplissement probable du triple objectif, l'existence d'une stratégie de sortie viable) que pose une transaction avec une entreprise émettrice potentielle pour décider d'un placement. Procéder à des négociations à caractère exploratoire avec l'entreprise émettrice pour décider d'un placement. Si la réponse est négative, la proposition devra être refusée, dans le cas inverse, formuler les conditions optimales et acceptables pour le marché et présentez-les au **comité d'investissement** pour accord définitif.

Pour consulter des exemples de cadres méthodologiques d'examen des investissements (3 pages), cliquer sur le lien suivant : [Méthode d'examen des investissements](#).

Pour accéder à la feuille de travail **Analyse des conditions indicatives principales pour les investissements du FEB** (Tab **critères d'investissement**), cliquer sur le lien suivant : [FEUILLES DE TRAVAIL DU FEB](#)

4.4 Investissements dans les marchés

L'opération **d'investissement dans les marchés** réunit à la fois le processus d'investissement par lui-même et les éléments qu'il inclut, au terme de la phase précédente d'examen. Cette opération fait s'interroger sur les questions suivantes :

- **l'importance de la transaction** : niveau d'investissement de l'entreprise, envisagé et/ou autorisé, par série de financement, par type d'investissement, etc. ;
- **la structure des investissements** : association de titres de créance, fonds propres, quasi-fonds propres ou combinaison entre des catégories diverses de titres ;
 - **la dette** - capitaux prêtés à une entreprise en échange d'une promesse de remboursement et d'un paiement additionnel, généralement sous forme d'intérêts. Lorsqu'un FEB consent une dette à une entreprise, le FEB est un prêteur ou créancier et l'entreprise est un emprunteur ou débiteur. Les éléments de la dette sont classés par niveaux d'ancienneté, chacun composé lui-même de plusieurs éléments. Chaque élément de la dette peut généralement être considéré comme : 1) une **créance prioritaire** - dette qui a priorité sur les autres emprunts et dont l'appel à la garantie a généralement plus de poids. En cas de liquidation, la créance prioritaire devra être remboursée la première ; 2) la **dette de second rang** - dette qui est classée à un rang de priorité moindre que la précédente et dont, généralement, l'appel à la garantie a moins de poids. En cas de liquidation, la dette de second rang devra être remboursée à la précédente. La dette est souvent garantie par un **nantissement**, opération consistant à donner des garanties au FEB (le prêteur) tant que le prêt n'aura pas été remboursé. Si l'entreprise (l'emprunteur) ne rembourse pas le prêt, le FEB est légalement autorisé à prendre le titre de propriété du nantissement et à le vendre à son profit de façon à récupérer le capital qu'il a prêté à l'entreprise. La dette a l'avantage de contenir

une stratégie de sortie intégrée (le remboursement). Toutefois, elle peut avoir pour inconvénient d'entraver la souplesse financière et la croissance potentielles des entreprises du portefeuille, par des obligations acceptées au titre de son service (notamment s'agissant des dettes exprimées en dollars) ;

- **les fonds propres** - participation dans une entreprise, représentée par les actifs émis au FEB. Les fonds propres sont classés par type et/ou catégorie d'actifs et peuvent avoir plusieurs variantes différentes, chacune dotée de droits particuliers détenus pas leurs détenteurs. Les deux principaux types d'actifs, actions et obligations sont : 1) les **titres ordinaires** - ils ouvrent généralement droit à leur détenteur de voter sur le choix des administrateurs et sur d'autres questions importantes, et de recevoir des dividendes ; et 2) les **titres privilégiés** - lesquels prévalent sur les actifs ordinaires sur des points tels que la perception de dividendes et la liquidation. Les actifs privilégiés sont souvent accompagnés de droits de vote préférentiels et de droits de conversion ou de rachat qui attirent particulièrement les FEBs. En cas de liquidation, les propriétaires d'actifs privilégiés sont remboursés avant les détenteurs d'actifs ordinaires. Les fonds propres ont pour avantage de ne pas entraver la souplesse financière et la croissance potentielles des entreprises du portefeuille par des contraintes issues du service de la dette (notamment s'agissant des dettes exprimées en dollars). Toutefois, les fonds propres ont l'inconvénient d'exiger une stratégie de sortie telle que le rachat de l'entreprise par ses salariés, à concevoir et à exécuter, et l'entrée de fonds propres ultérieurs peut diluer les rendements financiers ;
- **les quasi-fonds propres** - dette ou valeurs assimilables à des fonds propres, y compris des valeurs pouvant être souscrites, échangées ou converties en fonds propres dans une entreprise au moment de la sortie. On peut citer comme exemples : 1) les **emprunts convertibles** - créances convertibles en actions à certaines conditions ; et 2) les **titres privilégiés convertibles** - composées généralement d'actifs prioritaires en matière de dividendes et de liquidation, de droits de vote spéciaux et de capacité de conversion en actions ordinaires. Les quasi-fonds propres ont l'avantage d'offrir une souplesse permettant de répondre au mieux aux besoins des deux parties dans un investissement au sein d'un FEB. Toutefois, la «valeur d'option» et les frais supplémentaires de la transaction que permet la formule, rendent souvent ce mécanisme plus onéreux ;
- **autres formes d'investissements** - il en existe de nombreuses, pour n'en citer que quelques-unes : 1) l'**option d'achat** - le droit ou «option» d'acheter un nombre spécifié d'avance de titres, à un prix déterminé et à une date ou pendant une période définies ; 2) l'**option de vente** - le droit ou "option" de demander à une entreprise ou à tout autre investisseur de racheter un nombre spécifié d'avance de titres, à un prix déterminé et à une date ou pendant une période définies ; et 3) les **bons de souscription de titres** - qui permettent à un investisseur d'acheter des fonds propres à un prix fixé d'avance ; ces bons sont généralement regroupés avec un emprunt, une obligation ou les titres privilégiées.
- **la durée** : horizon de l'investissement ou sa durée. Kijani vise par exemple des investissements dans des opérations durables en Afrique, pour une durée de 8 à 10 ans ;
- **la participation** : part relative de propriété et niveau de contrôle qu'un FEB prend dans une entreprise, au moyen d'un investissement ;
 - **participation minoritaire** : part relative de propriété dans un investissement, qui est inférieure à celle de l'**actionnaire majoritaire** ;
 - **participation majoritaire** - part relative de propriété dans un investissement, supérieure à celles détenues par les autres détenteurs de titres et suffisamment grande pour permettre ipso facto de contrôler dans une certaine mesure la société ;
- **le cofinancement** : partenariat financier avec d'autres FEBs et/ou établissements financiers pour investir dans une entreprise particulière. Au sein d'un même regroupement d'opérateurs, FEBs et autres établissements financiers, l'**investisseur principal** est celui qui a investi la part la plus importante dans la transaction réalisée par le groupe d'opérateurs en question ;

- **le risque de change** : risque associé aux opérations de change effectuées à partir de devises étrangères, à l'occasion d'opérations d'investissements ; un FEB gère des investissements dans des entreprises qui courent ce genre de risques à chacun de leurs encaissements et décaissements effectués dans une devise étrangère, qu'il doit gérer en investissant dans des entreprises ayant des flux de devises étrangères suffisamment et convenablement équilibrés, par exemple des entreprises fortement ouvertes aux exportations ou par des opérations de couverture de change ;
- **l'exécution** : processus de négociation conduisant à la réalisation effective de l'investissement. Une exécution implique plusieurs étapes principales :
 - la production d'une **liste de conditions** ou un document décrivant les principales conditions notamment financières d'un investissement proposé. Un tel document n'est pas juridiquement contraignant ;
 - la rédaction d'une **lettre d'intention** du FEB adressée à l'entreprise émettrice, indiquant sa disposition à ou son intention de s'engager dans une transaction. Une telle lettre est généralement conçue de manière à ne pas être juridiquement contraignante pour les parties concernées ;
 - la **négociation** d'un accord appelé **contrat**, sa rédaction et sa signature, lesquelles sont juridiquement contraignantes.

Pour consulter une liste indicative de conditions utilisées en matière de placements financiers et d'alliances stratégiques, cliquer sur le lien suivant : http://www.allbusiness.com/form_docs/LEGAL101.doc]

4.5 Gestion des investissements

La gestion des investissements intervient une fois l'investissement effectué ; cette opération est destinée à surveiller la performance de l'investissement et à maximiser sa capacité à générer des rendements à « triple objectif » au bénéfice des partenaires du FEB, y compris ses actionnaires. Un investissement dans une entreprise est communément désigné sous l'appellation de **portefeuille de société**. La gestion des investissements des composant un tel portefeuille suppose que soient assurées les opérations suivantes :

- **une évaluation environnementale et sociale continue** ou des évaluations périodiques sur place et/ou sur pièces, pour s'assurer qu'un placement de portefeuille une progression normale et assure des rendements environnementaux et sociaux adéquats. Pour consulter un extrait d'évaluation de la procédure d'examen environnemental et social de la SFI (IFC's Environmental & Social Review Procedure), cliquer sur le lien suivant : [IFC Environmental and Social Review Guidelines Excerpt](#) ;
- **une évaluation continue des performances financières** consistant à régulièrement s'assurer qu'un placement de portefeuille continue à produire des rendements financiers adéquats ;
- **des engagements** ou accords de la part des entreprises émettrices, d'exécuter ou de ne pas les activités définies, pendant une période donnée. Ces engagements sont généralement requis pendant la durée d'un placement du FEB et ils peuvent être déclenchés ou résiliés, en fonction d'événements donnés. Il peut par exemple être imposé à une EB forestière de conserver l'accréditation qu'elle a obtenue du Forest Stewardship Council (FSC), pour la certification de ses produits et de ses activités, si elle veut bénéficier d'un financement du FEB ;
- **participer aux travaux du conseil d'administration d'une entreprise émettrice** ou disposer en son sein de mandats décisionnels. Les sièges au conseil offrent aux FEBs un moyen de contribution aux décisions stratégiques d'une entreprise en matière de gestion de portefeuille et de veiller à ce que les informations circulent convenablement entre le FEB et l'entreprise ;
- **une assistance technique** : fournir une assistance technique est un autre moyen d'aider et de participer à la gestion d'un portefeuille tout en veillant à la bonne circulation des informations entre le FEB et l'entreprise ;

- **synergies du portefeuille du FEB** : un FEB peut fournir une assistance à une entreprise et contribuer à la gestion de son portefeuille, en mettant les entreprises au sein desquelles il dispose de titre en relations d'affaires. Un tel rapprochement peut valoriser et rendre plus efficace des investissements, d'un triple point de vue, écologique, économique et social, en faisant les entreprises s'engager en commun, dans des efforts, des partenariats et des activités de financement. Un FEB peut par exemple s'unir à des entreprises forestières voisines, pour créer une coopérative offrant à un produit un marché plus large et plus profond, qui leur permette d'obtenir des prix plus élevés de la part de leurs clients.
- **investissement ultérieur** – un FEB peut effectuer et/ou aider à ce qu'il soit demandé à une entreprise d'accroître son portefeuille afin d'accorder à celle-ci une capitalisation plus forte qui lui permette d'améliorer son rendement d'un point de vue à la fois écologique, économique et social, à l'avantage du FEB et de l'entreprise.

4.6 Sortie d'un marché

La sortie d'un marché est la méthode utilisée pour liquider, céder ou "sortir" d'un investissement particulier. En règle générale, les marchés financiers locaux non liquides et la petite taille des entreprises émettrices font de **l'offre publique initiale** ou de la mise en vente publique de titres par une entreprise émettrice, sur une place ou un marché boursiers, des formules méconnues dans de nombreux pays. Les FEBs sont de fait souvent amenés à recourir à des solutions innovantes pour sortir d'un marché et à établir des «stratégies de sortie» susceptibles de fonctionner dans des situations où le droit et les questions financières sont peu développés telles qu'on les rencontre fréquemment dans les secteurs géographiques couramment ciblés par les FEBs.

S'assurer qu'un FEB sera en mesure de sortir efficacement d'un marché, exige qu'une stratégie claire soit décidée en la matière, *avant* même d'investir dans une entreprise. Des règles claires de sortie du marché devront, dans la mesure du possible, être établies sous une forme juridiquement contraignante. En outre, le **climat de sortie** et les conditions et l'environnement qui influent sur la viabilité et l'attractivité d'une stratégie de sortie donnée, devront être surveillés en permanence.

Enfin, le **maintien d'une sortie axée sur la conservation après la conclusion d'un marché** est un élément primordial du processus et doit être étroitement corrélé avec cette dernière. Les mécanismes qui aident à protéger l'orientation sur la conservation, (ex. : accréditations environnementales et relations entre les parties intéressées) doivent être parfaitement opérationnels au moment de la sortie. En outre, la sortie d'un marché peut avoir elle-même un effet sur le maintien de cette orientation en faveur de la conservation et, dès lors, il faudra veiller avec soin à ne pas choisir une sortie qui compromette cette orientation (ex. : acquisition par une société qui n'est pas orientée vers la conservation).

Parmi les autres modes de sortie de marchés, on peut citer :

- **les options de vente** : instrument financier accordant au FEB le droit de demander que l'entreprise ou tout autre investisseur rachète un nombre défini de titres à un prix fixe, dans un délai et avant une date donnés ;
- **le rachat d'entreprise** : achat privé ou limité de fonds propres par l'entreprise disposant du portefeuille ;
- **le placement privé** : vente directe de fonds propres dans une entreprise émettrice, par un FEB à tout autre investisseur et qui ne fait appel à une offre publique ;
- **l'acquisition** : achat des fonds propres d'une entreprise émettrice, que ceux-ci soient détenus par un FEB ou par un tiers quelconque.

- **le rachat de la dette** : remboursement de l'emprunt par l'entreprise (l'emprunteur) au FEB (prêteur).

4.7 Administration du fonds

L'administration du Fonds réunit les modalités administratives de gestion d'un fonds, telles que les règles de financement régulier et de cessation d'activité d'un FEB. Ces modalités comprennent :

- **la gestion des actifs** : les capitaux libres placés sous cette gestion (exclus les engagements de capital non appelés) doivent être gérés de façon transparente et en mesure de générer un niveau de rendement d'investissement qui maximalise la levée de nouveaux capitaux par le FEB en réduisant au mieux le niveau des risques d'investissement. Un FEB est pour but avant tout d'investir dans des EBs, et non pas de générer des profits. Les FEBs investissent généralement des capitaux non engagés sur des comptes du marché monétaire portant intérêt. Les concepts qui s'y rapportent incluent :
 - **le capital d'apport** : partie du capital total réunie initialement (et engagée), déjà utilisée par le FEB ;
 - **l'engagement de capital** : engagement consistant à fournir à un FEB, sur simple demande, un montant de capitaux fixé d'avance, selon un calendrier ou une série d'événements convenus. Les FEBs peuvent, sans obligation aucun, tenir compte d'engagements de capital dans leurs accords avec les actionnaires ;
 - **le capital géré** : montant des fonds dont dispose le gestionnaire du fonds pour effectuer des investissements futurs en complément des fonds déjà investis (au prix coûtant) et qui n'ont pas encore été retirés ;
 - **la capitalisation** : méthode employée pour constituer un capital afin de créer un fonds de placement. Une **collecte de fonds supplémentaire** peut survenir après le lancement d'un fonds si celui-ci n'a pas atteint le montant du financement souhaité ou si son gestionnaire souhaite réunir des fonds supplémentaires. Un fonds est dit **fermé aux investissements**, lorsqu'un capital d'un montant fixé d'avance (la cible) a été réuni ou engagé pour le FEB. Plusieurs clôtures intermédiaires peuvent survenir avant la clôture définitive d'un fonds.
- **Autres aspects** :
 - **la rémunération du gestionnaire** : elle se présente généralement sous la forme d'**honoraires de gestion**, qui constituent des charges annuelles d'exploitation, calculées sur la base du montant des engagements d'investissement initiaux et du produit d'intérêts du capital dont le taux est fixé à l'avance ;
 - **la période d'investissement** : période pendant laquelle un FEB est autorisé à effectuer des investissements. Cette période peut varier avec les différentes structures d'investissement ;
 - **la cessation d'activité** : cette cessation survient lorsque tous les investissements et les actifs ont été liquidés, que tous les actifs ont été rachetés, que tous les dividendes et les distributions ont été payés, que toutes les dettes ont été remboursées et que la durée du fonds a expiré ;
 - **les dividendes ou distributions** sont des excédents de rémunération et des remboursements, distribués annuellement aux actionnaires et associés-commanditaires, à une date fixée d'avance, jusqu'à la liquidation totale du FEB. Les FEBs commencent généralement à effectuer des distributions du moment où cessent les investissements.

4.8 Feuille de travail pour l'évaluation du gestionnaire du fonds sur les données de la phase opérationnelle

Instructions relatives à la feuille de travail FEB 5 - Feuille de travail pour l'évaluation du gestionnaire du fonds sur les données de la phase opérationnelle.

Cette feuille est conçue pour faciliter l'organisation, l'expression des avis et la prise de note sur les principaux éléments opérationnels d'un FEB. Comme mentionné précédemment, la section consacrée à la phase opérationnelle et les outils fournis à cette occasion analysent de façon générale, et seulement à titre d'information et d'exemple, les principales caractéristiques et les problèmes que pose l'exploitation d'un FEB. Le niveau de qualification de la gestion d'un fonds est un facteur essentiel de succès pour celui-ci. Seul un gestionnaire professionnel doit s'être vu confiées l'identification et la mise en œuvre des rubriques couvertes par cette section. Toutefois, la **FEB 5** peut être utilisée au cours de la phase opérationnelle, pour étudier la philosophie à donner à un FEB ainsi que les attentes des candidats à la gestion du fonds.

Quand cela est possible, déterminer les opinions, l'importance du classement et prendre note des éléments opérationnels évoqués et brièvement analysés dans la section consacrée à la phase opérationnelle. Entendre les candidats à la gestion du fonds et évaluer chacun d'un à la lumière de la philosophie et des attentes exprimées au cours de la phase opérationnelle.

Pour consulter l'outil de travail **FEB 5** (Tab **FEB 5**), cliquer sur le lien suivant: [FEUILLES DE TRAVAIL DU FEB](#)

5 RESSOURCES

5.1 Références Bibliographiques

Bagri, A. 2000 .[Developing Biodiversity Business Assessment Tools](#). IUCN.

Global Environment Facility. 1997. Latin America : Terra Capital Fund Project Document, International Finance Corporation, Technical and Environmental Department, Environment Division, Environmental Projects Unit, Washington, D.C.

Finisdore, John. 2000. Developing Compatible Economic Development Strategies, CED Strategy Manual, Compatible Economic Development Department, The Nature Conservancy, Washington, D.C.

International Finance Corporation. 1996. Lessons of Experience Series : Investment Funds in Emerging Markets, The World Bank, Washington, D.C.

Muramira, T. E. 2000. [The National Framework for the Development of Biodiversity Based Commercial Enterprises in Uganda](#). National Environment Mana

Nelson, W. 2000. [EnlarginExperiences and Needs in Kenya](#)..

Sas-Rolfes, M. 1995. [Private Sector Mechanisms for Financing Biodiversity Conservation: Some Lessons From Southern Africa](#). AfrEco Investments.

Stoll, T. 2000. [The Kijani Initiative: Opportunities for Biodiversity Business in Eastern and Southern Africa](#). IFC

Rubino, Michael, et all. 2000. Biodiversity and Business in Latin America, Discussion Paper, Environmental Projects Unit, IFC, Member of the World Bank Group, Washington, D.C.

World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) and The World Conservation Union (IUCN). 1997. Business and Biodiversity: A Guide to the Private Sector, Suisse.

Interviews d'experts

JD Doliner, Premier vice président, Environmental Enterprises Assistance Fund, 20 mars 2002.

Ann Koontz, expert conseil indépendant, 8 mars 2002.

William F. F 2002.

Tammy E. Newmark, Président, EcoEnterprises Fund, The Nature Conservancy, 13 février 2002.

Etudes de cas

Burnhill Lauren, 2002. Environmental Fund Case Study: Terra Capital, Ariel Ventures, Inc., Miami, FL.

Burnhill Lauren, 2002. Environmental Fund Case Study : EcoEnterprises Fund, Ariel Ventures, Inc., Miami, FL.

5.2 Sites Internet

Sites Internet consacrés aux FEB ou en relation avec eux

Conservation Enterprise Fund : FEB axé sur les points chauds de la biodiversité dans le monde entier :

www.conservation.org/xp/CIWEB/programs/conservation_grants/cons_enterprise_fund.xml

Corporación Financiera Ambiental (CFA) : FEB axé sur l'Amérique Centrale : www.cfa-fund.com

Terra Capital : FEB axé sur l'Amérique Latine :

www.ifc.org/enviro/EPU/Biodiversity/Terra/terra.htm

EcoEnterprises Fund : FEB axé sur l'Amérique Latine et les Caraïbes :

www.ecoenterprisesfund.com/index.htm

Ecologic Enterprise Ventures : FEB axé sur l'Amérique Centrale : www.ecologic.org

Environmental Enterprises Assistance Fund (EEAF) : fonds gérant les FEBs axés sur les pays en voie de développement : www.eeaf.org

Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) : établissement créé pour forger une coopération internationale et des actions financières en réponse aux menaces pesant sur l'environnement dans le monde entier : www.gefweb.org

Site Internet des bureaux des projets de la Société Financière Internationale (SFI) en matière d'environnement : www.ifc.org/enviro/EPU/index.html

Société Financière Internationale (SFI) : élément de la Banque Mondiale favorisant le développement durable dans le secteur privé des pays en voie de développement : www.ifc.org

Kijani : FEB axé sur l'Afrique : www.kijani.com

New ventures (Nouvelles Initiatives) : projet du World Resource Institute (WRI) axé sur la liaison entre les investisseurs et les entreprises centrées sur l'environnement en Amérique Latine : <http://www.new-ventures.org/>

Fonds d'Aide aux Petites Entreprises⁸ – un fonds axé orienté vers les PE sur les marchés mal desservis : www.seafweb.org

⁸ Small Enterprise Assistance Funds (SEAF).

Programme pour les petites et moyennes entreprises (PME) de la SFI : vise à stimuler l'implication du secteur privé dans les projets de conservation et d'utilisation durable de la biodiversité et les changements climatiques :

www.ifc.org/enviro/EPU/SME/sme.htm

Sites Internet consacrés aux investissements sociaux

Cercle des investisseurs : organisation de placements éthiques :

<http://www.investorcircle.net>

More than Money Journal : ressource pour les investisseurs concernés par les problèmes sociaux : www.morethanmoney.org

Forum de Placements éthiques⁹ : association dédiée à la promotion du concept et de la pratique des placements éthiques : www.socialinvest.org

Réseau d'initiatives sociales¹⁰ : réseau à but non lucratif engagé dans la construction d'un monde juste et durable par le commerce : www.svn.org

Partenaires d'initiatives sociales¹¹ : système de réseaux de d'intérêt local se consacrant aux placements éthiques et axés sur l'environnement : www.svpseattle.org

Autres sites Internet

Convention sur la Biodiversité : accord multilatéral concentré sur les stratégies en matière de développement durable : www.biodiv.org

Association Européenne des Souscriptions privées & du Capital Risque¹² : association européenne axée sur l'éducation et la promotion des souscriptions privées et du capital risque : <http://www.evca.com/html/home.asp>

Lignes directrices de la SFI sur l'environnement, la santé et la sécurité :

www.ifc.org/enviro/enviro/pollution/directives.htm

Lignes directrices de la SFI sur les placements :

www.ifc.org/enviro/EnvSoc/ESRP/esrp.htm

Bibliothèque des sciences économiques en matière de biodiversité de l'IUCN :

www.biodiversityeconomics.org/business/

UICN (Union Mondiale pour la Nature) : organisation mondiale axée sur la conservation de la biodiversité et le développement équitable et durable : www.iucn.org/

⁹ Social Investment Forum.

¹⁰ Social Venture Network.

¹¹ Social Venture Partners.

¹² European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA)