

Financement de programmes d'adaptation au changement climatique

Projet K: RedLAC-CAFÉ Projet Connaissance pour l'action

Fonds :

Forever Costa Rica

Pays :

Costa Rica

Directeur du projet :

Zdenka Piskulich

Coordinateur du projet :

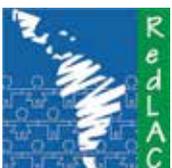
Zdenka Piskulich

Auteur :

Zdenka Piskulich

Date de rédaction :

28/09/2014



Etude de cas

Financement de programmes d'adaptation au changement climatique

1. Résumé

L'association Forever Costa Rica (AFCR, ou l'Association) est l'administratrice du second échange dette contre nature entre le Costa Rica et les Etats-Unis. Depuis 2010, l'AFCR poursuit l'objectif de pérenniser la conservation d'écosystèmes terrestres et marins grâce aux fonds de cet échange et à sa dotation propre. Portée par le succès de ce travail et par des alliances stratégiques qu'elle a forgé, l'Association lance une initiative d'investissements programmatiques (IP) destinée à catalyser des investissements dans des petites et moyennes entreprises (PME) qui portent des projets d'usage durable dans les régions géographiques prioritaires du second échange dette contre nature et leurs environs.

Les IP permettent aux fondations d'augmenter la portée de leur travail en investissant (le plus souvent par des prêts bonifiés ou des garanties) dans des activités philanthropiques qui augmentent l'impact de l'organisation. A cet égard, l'AFCR est dans une situation privilégiée pour prolonger sa mission en phase avec les objectifs de durabilité et de développement économique du Costa Rica en soutenant la création et la croissance d'entreprises vertes orientées par des normes sociales, économiques et environnementales.

Avec l'approbation du comité de pilotage du second échange dette contre nature, l'AFCR a donc lancé une initiative d'IP qui consiste à réaffecter un million de dollars au soutien d'entreprises dont les activités créent des retours financiers tout en provoquant un impact positif sur l'environnement et les conditions de vie des populations qui y sont associées.

L'initiative d'IP de l'Association est la première du genre en Amérique latine et constitue une façon innovante d'utiliser les fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) pour financer des PME durables et « à mission ». Elle a été rendue possible du fait que, préalablement à cette phase pilote, le portefeuille existant de PME vertes de l'AFCR a reçu des subventions de renforcement des capacités destinées à l'amélioration de leurs plans d'affaires et plans financiers, ainsi que de leur structure organisationnelle, pour les rendre plus attrayantes aux yeux des investisseurs. Mettre ces petites affaires en contact avec les futurs investisseurs, identifier les lacunes de financement, octroyer des prêts aux investissements pilotes de l'initiative d'IP, et étendre la portée du projet sont autant d'étapes clés que l'AFCR es-

père mener à terme. L'Association entend catalyser le financement des entreprises durables en regroupant et en coordonnant les investissements verts et les PME grâce à la création de relations et à l'offre de financement.

A ce jour, l'Association a sélectionné dans son portefeuille vert, puis contacté, des PME pilotes prêtes à l'investissement. Elle a aussi conçu des outils de suivi-évaluation pour mesurer les impacts de l'IP et étudié les enseignements et les meilleures pratiques d'autres fondations internationales en matière d'IP. En outre, elle a organisé, en collaboration avec la Bourse nationale, le sommet sur les investissements dans l'économie verte, qui a vu la signature d'un accord entre les deux institutions pour promouvoir l'économie verte au Costa Rica. Ce partenariat a débouché sur la déclaration de principes en faveur de l'économie verte qui a été adoptée par 60 institutions publiques et privées et ouvre la voie du développement de ce secteur au Costa Rica.

2. Contexte

Les fondations privées ne cessent de chercher de nouvelles manières d'utiliser leurs actifs pour augmenter l'impact de leurs missions. Un IP est un outil qui permet aux fondations d'élargir la portée de leurs interventions en investissant dans des activités philanthropiques qui comportent la possibilité d'un retour sur investissement. Correctement mis en oeuvre, l'IP permet aux fondations d'augmenter les fonds mis à la disposition du secteur social tout en construisant des entités plus fortes et plus orientées vers le social.

C'est en se fondant sur ce concept que l'AFCR a conçu sa propre initiative d'IP en 2017. L'Association souhaite accroître l'impact de sa mission en utilisant les fonds du second échange dette contre nature entre le Costa Rica et les Etats-Unis (dont elle est l'administrateur) pour lancer son initiative d'investissement programmatique et promouvoir le changement dans le secteur public et privé. L'initiative catalysera des investissements présentant un gain potentiel sur le capital dans des petites et moyennes entreprises (PME)¹ qui portent des projets d'usage durable dans et autour des aires de conservation du pays.

L'AFCR est le premier fonds environnemental d'Amérique latine à investir dans des PME qui, à travers leurs pratiques de production, contribuent à des stratégies de conservation de l'environnement et d'adaptation au changement climatique. A ce titre, elle construit et diversifie son portefeuille d'entreprises prêtes à recevoir des investissements verts, identifie sa niche d'action et se positionne

dans le secteur de l'IP et de l'économie verte naissante du Costa Rica. Avec près de dix ans d'expérience dans le financement du renforcement de capacités en matière de conservation et de gestion durable, l'Association est accoutumée à travailler avec des partenaires multisectoriels pour concevoir et mettre en œuvre des programmes innovants possédant des objectifs socio-économiques, environnementaux et financiers. Son expertise et son approche scientifique et technique de la conservation permettent à l'Association d'intervenir dans le domaine du renforcement des capacités des PME, ainsi que de développer des meilleures pratiques et des outils de suivi-évaluation. Elle est économiquement durable du fait qu'elle utilise les intérêts perçus des FFC qu'elle gère. Cette durabilité institutionnelle, cet aspect pérenne, est la principale raison pour laquelle l'AFCR attire et maintient des partenariats public-privé et des accords avec le gouvernement.

Depuis le lancement du projet, l'AFCR a reçu l'approbation du comité de pilotage du second échange dette contre nature, ainsi que du département du Trésor des Etats-Unis pour affecter un million de dollars du fonds au soutien de PME qui contribuent à la conservation de l'environnement et à l'adaptation/atténuation du changement climatique au Costa Rica.

L'IP consiste, pour une organisation (souvent une fondation privée, à fournir un soutien économique (souvent sous la forme d'un prêt bonifié) à un bénéficiaire (souvent une entreprise). Selon Carlson, N. (2006). *Program Related Investing: Skills and Strategies for New PRI Funders*. GrantCraft, Foundation Center, 25 pp.

L'Association a créé un comité consultatif composé d'experts de l'investissement, pour superviser le développement de l'IP et conseiller le CP dans le choix d'un établissement financier, la conception du système de suivi-évaluation et le développement d'un portefeuille vert, entre autres responsabilités. Après plusieurs réunions avec une dizaine de banques, le choix de l'établissement financier responsable de la gestion des investissements s'est porté sur Banco Promerica. Pendant ce temps, l'AFCR a noué des liens avec des institutions multilatérales et financières, ainsi qu'avec des organisations de développement, en vue de créer des alliances. Au terme de ce processus, l'Association et la Bourse nationale ont signé un accord de coopération.

Le projet d'IP est renforcé par la participation de ses parties prenantes, telles que la Bourse et Banco Promerica qui participent à la définition de stratégies de finance verte, des ONG souhaitant appuyer ces stratégies, et le bureau de conseil Blue Earth, une division d'Eastern Research Group, Inc. (ERG) qui a étudié les meilleures pratiques d'IP, les stratégies et les possibilités de levée de fonds pour l'Association.

¹ L'IP consiste, pour une organisation (souvent une fondation privée, à fournir un soutien économique (souvent sous la forme d'un prêt bonifié) à un bénéficiaire (souvent une entreprise). Selon Carlson, N. (2006). *Program Related Investing: Skills and Strategies for New PRI Funders*. GrantCraft, Foundation Center, 25 pp.

3. Les objectifs du projet pilote

L'initiative de l'AFCR est pionnière dans le domaine du financement durable de la conservation au Costa Rica. Sa phase pilote poursuit les objectifs suivants :

- Diversifier les affectations des ressources du second échange dette contre nature par un mécanisme d'IP dans lequel un million de dollars seront investis dans des PME contribuant à des stratégies de conservation de l'environnement et d'adaptation au changement climatique..
- Développer un portefeuille vert d'entreprises prêtes à recevoir des investissements et des outils de S-E.
- Sélectionner un établissement financier d'excellence pour gérer les fonds à investir.
- Nouer des alliances avec d'autres parties prenantes pour augmenter l'échelle de l'initiative.
- Elaborer une stratégie de levée de fonds d'IP.
- Identifier la niche de positionnement de l'initiative d'IP et son rôle comme accélérateur/catalyseur.

La poursuite de ces objectifs a produit une série de résultats. En premier lieu, l'AFCR a sollicité et obtenu une permission extraordinaire du comté de supervision du second échange dette contre nature et du département du Trésor des Etats-Unis pour allouer un million de dollars à des PME durables. L'Association a constitué un comité consultatif et élaboré des outils de suivi-évaluation pour évaluer l'impact de son projet et a identifié un solide portefeuille de PME prêtes à recevoir des investissements verts. L'AFCR a noué une alliance innovante avec la Bourse nationale du Costa Rica qui permet aux deux organisations de développer un portefeuille de PME vertes pour augmenter l'échelle de l'initiative. Ce partenariat, ainsi que d'autres actions de l'Association, permet à celle-ci de définir son rôle et sa niche en tant qu'accélérateur/catalyseur, de développer des possibilités d'investissement innovant et de faciliter de nouveaux partenariats qui poussent l'économie verte du Costa Rica vers l'avant. Dans la même perspective, l'Association a établi une relation stratégique avec Banco Promerica qui lui permettra d'octroyer des prêts bonifiés de 100 000 à 300 000 dollars à des PME éligibles. En outre, l'AFCR a efficacement communiqué les objectifs de son initiative à la communauté financière costaricaine en organisant le Sommet pour l'investissement dans l'économie verte.

Outre ces résultats, l'AFCR a identifié les enseignements tirés, les meilleures pratiques et les approches réussies chez d'autres fondations du monde entier intervenant dans le domaine de l'IP. Ce processus d'apprentissage a inclus l'étude des principales composantes d'un mécanisme d'IP efficace et de la façon dont ces leçons peuvent être transférées à d'autres FFC. Pour diffuser ces résultats, l'AFCR a fait appel au bureau de conseil

Blue Earth qui a élaboré une brochure sur les « Enseignements tirés et les meilleures pratiques de l'IP » incluant une liste de recommandations pour lancer des programmes d'IP, une note de synthèse sur l'IP contenant une description de la stratégie de l'IP et des façons d'approcher les bailleurs, et un plan de levée de fonds accompagné d'un relevé des bailleurs potentiels. Ces produits ont permis à l'Association d'acquérir une compréhension plus profonde du paysage de l'investissement à impact et des méthodes efficaces d'IP utilisées par des fondations internationales de différentes régions du monde.

4. Le processus et l'approche

L'AFCR travaille avec plusieurs comités internes, les parties prenantes de l'initiative et des partenaires stratégiques pour augmenter la notoriété de son projet d'IP et donc son impact. La liste de ces entités est suivante :

- Comité de supervision
- Comité consultatif
- Institutions financières
 - Banco Promerica
- ONG costaricaines et institutions multilatérales
- Blue Earth
- Bourse nationale

Le comité de supervision

Au commencement de l'initiative, l'AFCR a sollicité et obtenu la permission du comté de supervision du second échange dette contre nature et du département du Trésor des Etats-Unis pour affecter un million de dollars à des investissements dans des PME durables dont les activités créent des retours financiers tout en provoquant un impact positif sur l'environnement l'adaptation au changement climatique et les conditions de vie des populations qui y sont associées. Le comité de supervision a été informé sur les avancées et les produits du projet, ce qui a permis d'obtenir son approbation concernant les étapes suivantes.

“ Les fondations privées ne cessent de chercher de nouvelles manières d'utiliser leurs actifs pour augmenter l'impact de leurs missions. ”

Comité consultatif

L'Association a créé un comité consultatif pour superviser le développement du projet et conseiller le CS. Le CC a fourni des orientations lors du choix d'un établissement financier et de l'identification d'investissements pilotes dans des PME. Il est composé par des experts du domaine de l'investissement à impact qui ont accepté de partager leurs connaissances au bénéfice du projet et de collaborer aux activités de l'initiative d'IP.

Institutions financières

L'AFCR a tenu des réunions avec une dizaine de banques pour présenter l'initiative d'IP qui recevait trop peu d'attention. Après cet échange initial, Banco Promerica et BAC San José ont exprimé leur souhait de développer l'IP. La première s'est montrée intéressée par une intégration des investissements de l'AFCR dans son portefeuille existant de clients et dans le portefeuille de PME vertes de l'Association. De son côté, la BAC San José a proposé d'utiliser les fonds pour garantir ses propres prêts verts.

Banco Promerica

Le CC a revu les deux propositions pendant sa première réunion et a recommandé le choix de Promerica

en raison de l'attrait de son initiative de prêts verts et de son alignement avec les objectifs du projet d'IP. Lors de sa seconde réunion, le CC a analysé la première sélection de PME vertes pilotes potentielles ainsi que les outils de S-E conçus par les consultants pour mesurer l'impact du projet pilote. Le CC a recommandé que les PME soient présentées à Banco Promerica.

Les ONG costaricaines et les institutions multilatérales

L'Association est entrée en contact avec des organisations partenaires potentielles et exploré des possibilités de coopération et de levée de fonds pendant toute la durée du projet. Ces partenaires incluent Fundecooperación, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et la Costa Rica USA Foundation (CRUSA). Pendant le Sommet mondial sur les Océans organisé par The Economist en mars 2018, l'AFCR a présenté la vision, les objectifs et le plan de travail de son initiative d'IP à un représentant du Fonds multilatéral d'investissement de la Banque Interaméricaine de Développement (BID-FOMIN). Ce contact a débouché sur la soumission par l'Association à la BID d'une demande de coopération technique.



Blue Earth

L'Association a aussi engagé Blue Earth pour renforcer sa stratégie d'IP en développant plusieurs composantes visant à attirer plus de partenaires stratégiques désireux d'engager des fonds et d'investir dans des entreprises bleu-vert. Les produits spécifiques de ce partenariat participatif furent les suivants :

- Rapport sur les enseignements et les conclusions de l'IP
- Plan de levée de fonds pour l'IP
- Banque de données sur les bailleurs de l'IP
- Note de synthèse sur l'IP.

Bourse nationale

L'AFCR a noué une alliance importante avec la Bourse nationale du Costa Rica. Celle-ci venait de lancer une initiative de green bonds dont les principes financiers étaient alignés avec l'objectif d'impact dirigé de l'initiative d'IP. L'Association et la Bourse ont donc signé un accord de coopération en septembre 2018 lors du Sommet sur l'investissement dans l'économie verte, au cours duquel la Déclaration de principes sur l'économie verte a été présentée et signée par 60 entreprises. Profitant de ces synergies, les deux organisations vont collaborer pour 1) développer un portefeuille de PME prêtes pour l'investissement, 2) créer des synergies et changer la culture de l'investissement au Costa Rica, et 3) promouvoir l'application des Principes de l'économie verte.

5. Défis

Malgré la réputation écologique du Costa Rica, les opportunités financières de soutien aux investissements verts sont très peu nombreuses. C'est pourquoi le principal défi du projet a consisté à augmenter l'intérêt et l'adhésion des institutions bancaires envers l'IP. La pertinence de l'investissement programmatique n'est cependant plus à démontrer puisque qu'il permet de dégager des gains sur trois axes : économique, environnemental et social.

Selon les études de l'AFCR et de Blue Earth, il faut 18 mois pour mettre au point un IP avant de commencer les investissements. L'AFCR a eu beaucoup moins de temps pour le faire et a été handicapée par le fait que ses parties prenantes opéraient dans un environnement dépourvu de culture de l'économie verte, ce qui a compliqué l'obtention de leur adhésion et de leur soutien. Certains délais de prise de décision du CS – provoqués par des problèmes juridiques concernant le transfert de fonds de l'institution financière des États-Unis à Banco Promerica au Costa Rica – ont retardé le calendrier d'au moins trois mois.

Au commencement de la phase pilote, des difficultés sont aussi apparues pour trouver des établissements

bancaires répondant à la fois aux TdR de l'Association et aux normes internationales de l'Accord sur la conservation forestière. L'IP étant un outil d'investissement nouveau et unique en son genre au Costa Rica, des efforts considérables ont dû être déployés pour convaincre ces organisations. C'est pourquoi la décision de signer un accord formel avec Banco Promerica a pris plus longtemps que prévu.

6. Défis restants

L'AFCR a effectué un travail innovant et créatif et a ouvert la voie à l'investissement vert en un temps remarquablement court. Mais les fonds du projet K arrivent à leur terme en octobre 2018 et les défis restants sont nombreux, notamment en matière de moyens financiers et humains :

- comment augmenter l'échelle de l'initiative d'IP.
- comment créer un programme permanent et assurer son travail en matière de programmes et de fonctionnement.
- comment soutenir financièrement le travail en cours à la fin du financement du projet K.
- comment mieux définir et renforcer le rôle de l'AFCR en tant qu'accélérateur/catalyseur.
- comment renforcer les nouveaux principes de l'économie verte du Costa Rica.
- comment continuer à prospecter et à sélectionner des PME pilotes au lieu de mettre fin aux contrats des consultants.

Bien que l'Association ait fait de grandes avancées dans son initiative d'IP et sache comment répondre à ces défis, sans moyens financiers et humains la tâche sera difficile. L'AFCR va entreprendre de futures activités actuellement sans financement, qui n'étaient pas prévues initialement mais qui sont importantes pour le futur succès du projet. Ce travail lui permettra de mieux définir son rôle et celui des autres courtiers de FFC de la région sur le marché de l'investissement à impact. Cela permettra aussi de développer la politique d'investissement de l'Association (ce qu'elle souhaite accomplir avec ses partenaires à travers le projet d'IP) et de raffermir ses plans opérationnels et programmatiques.

7. Résultats

Dans le cadre de son initiative d'IP, l'AFCR a réalisé les activités suivantes :

- sollicité et obtenu l'approbation de l'utilisation de fonds dette contre nature pour un IP.
- sélectionné l'établissement bancaire de l'IP
- Prospecté des PME pilotes dans son portefeuille vert et développé son portefeuille d'investissements.

- défini les critères d'investissement.
- élaboré des outils de S-E et des indicateurs de mesure d'impact.
- rédigé les Enseignements tirés et une note conceptuelle et monté une banque de données sur la levée de fonds.
- organisé le Sommet de l'économie verte en collaboration avec la Bourse nationale du Costa Rica.
 - *Cet événement a donné lieu à la signature d'un accord de coopération avec la Bourse costaricaine en vue de réaliser des actions communes de promotion de l'économie bleu-vert, et à la présentation des Principe de l'économie verte, qui a été signée par 60 organisations.*

Sollicitation et obtention de l'approbation de l'utilisation des fonds dette contre nature pour un IP

L'AFCR a reçu l'approbation du comité de supervision et du département du Trésor des Etats-Unis pour affecter à un IP un million de dollars du second échange dette contre nature entre le Costa Rica et les USA. Le gouvernement des Etats-Unis a envoyé un avis de non-objection au CS donnant à l'Association son autorisation de poursuivre la mise en œuvre du projet d'IP et de rechercher un accord de prêt avec une institution financière costaricaine (une exigence légale) pour définir la structure financière du mécanisme d'investissement. La décision innovante du Trésor américain d'appuyer l'utilisation de sa dotation dette contre nature pour soutenir financièrement des PME contribuant à la conservation des ressources naturelles et à l'adaptation au changement climatique a permis de lancer de nombreuses activités.

Sélection de l'établissement bancaire de l'IP

L'approbation du Trésor américain a aussi permis à l'AFCR de respecter les directives d'investissement de l'Accord sur la conservation forestière, qui déterminent que les fonds déposés sur le compte de dotation de l'ACF soient investis avec l'objectif de conserver leur montant réel ajusté contre l'inflation, à perpétuité, et de façon à obtenir des intérêts réels, ajustés contre l'inflation et après impôts de 5% par an en moyenne, en dollars, sur des cycles de dix ans, aux conditions du marché. Une analyse juridique a été commandée pour s'assurer que ces directives étaient respectées. L'Association a ainsi pu élaborer les TdR déterminant les critères de sélection de l'institution bancaire et son rôle dans l'IP. Les TdR ont été approuvés par le comité consultatif qui a commencé à analyser la capacité des établissements bancaires costaricains à développer un portefeuille vert de PME. Dix institutions financières répondaient aux normes internationales de l'ACF et aux TdR du CC et ont été invitées à poser leur candidature, parmi lesquelles Improsa, Lafise,

Banco General, Banco Cathay, Davivienda, BAC San José, Banco Promerica, Scotiabank, et Banco BCT.

Au commencement, seule BAC San José a répondu à l'appel à propositions. En raison de ce faible résultat, l'AFCR a décidé de prolonger la validité de l'appel, suite à quoi Banco Promerica a déclaré son intérêt de participer à l'initiative. L'Association s'est réunie avec ces deux banques pour détailler l'objectif et la portée de l'IP. Le processus de négociation avec les deux banques a permis d'explorer toutes les options disponibles sur le marché et de s'assurer que l'ensemble des directives de l'ACF étaient respectées.

Début 2018, Banco Promerica et BAC San José ont soumis leurs propositions expliquant comment chacune investirait le million de dollars du second échange dette contre nature. Les deux plans incluaient une stratégie qui placerait les investissements dans leur propre portefeuille ainsi que dans les PME du portefeuille vert de l'AFCR.

La Banco Promerica a finalement été choisie pour administrer les fonds du projet, du fait qu'elle était une banque de catégorie A, que son développement d'un programme d'investissements verts était aligné sur les objectifs de l'IP, et qu'elle proposait de mettre en œuvre un projet pilote garantissant un retour sur investissement de 4%. Après plusieurs réunions supplémentaires, un contrat a été établi qui renforçait l'intérêt de la communauté financière pour le portefeuille vert de PME socialement responsables et environnementalement durables de l'AFCR. L'Association cherche continuellement à renforcer l'impact potentiel de ces entreprises.

Définition des critères d'investissement

Un ensemble de critères de base a été défini et convenu avec le comité consultatif en vue d'identifier les candidats au portefeuille vert :

- Contribution aux zones géographiques prioritaires (aires d'influence à l'intérieur et au voisinage des aires protégées).
- Intérêt des PME à recevoir des prêts de 100 000 à 300 000 USD sur cinq ans.
- Chiffre d'affaires et bénéfices permettant de payer l'emprunt.
- Nombre d'hectares de terres conservées ou gérées durablement.
- Mise en œuvre de pratiques et de technologies durables.
- Capacité de création d'emplois ou d'amélioration des salaires, bénéfiques pour les employés des PME.
- Contribution aux économies/communautés locales par l'emploi, l'achat de produits, les filières de production, les effets multiplicateurs, etc.

PME sélectionnées et contactées trouvées dans le portefeuille bleu et vert de l'AFCR ou ses développements

Parallèlement à la sélection de l'établissement bancaire, l'Association a engagé deux consultants pour réaliser des activités clé de l'initiative d'IP dont l'un était un professionnel renommé ayant travaillé chez Root Capital pour développer des opportunités d'investissement en zone rurale. Leur tâche était de pré-sélectionner plus de 35 PME à base communautaire dans le portefeuille de l'AFCR afin de constituer un groupe plus facile à gérer. Vingt-deux entreprises ont été identifiées qui développaient des pratiques durables dans un éventail considérable de domaines :

- Agriculture : Café, banane, ananas, miel, canne-à-sucre, cacao.
- Elevage.
- Tourisme durable.
- Gestion de l'aquifère.
- Foresterie.

Toutes ces entreprises sont situées dans les géographies prioritaires du second échange dette contre nature, c'est-à-dire la région nord du Costa Rica et ses aires protégées, la chaîne de Talamanca et le parc international pour la paix de La Amistad, la péninsule d'Osa, le plateau central, et la péninsule de Nicoya avec la chaîne volcanique de Guanacaste. Après avoir revu cette liste de 21 PME du portefeuille d'investissement, les consultants l'ont réduite à une liste courte de dix entreprises candidates. Puis l'Association a vérifié qu'elles répondaient à ses critères de conservation environnementale et de développement social ainsi qu'aux exigences de solidité financière et de capacité d'endettement de Banco Promerica. Cette analyse en profondeur a débouché sur les entreprises suivantes :

- COOPEASSA, <http://www.coopeassa.com/> agriculture 100% bio
- ASOPROLA, <http://asoprola.com/> agriculture 100% bio. Tourisme communautaire rural.
- CACH, <http://www.cachforestal.com> Reforestation, services environnementaux, café, élevage
- ASOMOBI, <http://asomobi-costarica.com/> Tourisme communautaire rural et café

Ces premières PME seront examinées par le CC pour vérifier leur éligibilité. Pendant le processus de sélection, les consultants ont aussi perfectionné l'outil de S-E qui mesurera les impacts sociaux et environnementaux du projet pilote.



Développement des outils et des indicateurs de S-E pour mesurer l'impact de l'IP

Les consultants de l'AFCR ont élaboré des outils de S-E, sous la forme d'indicateurs et de méthodes de vérification, pour les quatre composantes que partagent toutes les PME du portefeuille vert de l'AFCR (environnementale, sociale, financière et d'influence géographique). Une ligne de base a été calculée pour pouvoir mesurer l'impact de chacune des PME.

Enseignements tirés, plan de levée de fonds, note conceptuelle

Enseignements tirés et meilleures pratiques

Blue Earth a analysé et évalué 10 enseignements tirés et études de cas sur les meilleures pratiques et organisé l'information selon les thèmes suivants :

- Principales fondations dans le domaine de l'IP et exemples de programmes réussis.

- Meilleures pratiques opérationnelles et programmatiques pour lancer de projets pilotes et des initiatives.
- Directives de mise en œuvre de l'IP à l'usage de l'Association.

Blue Earth a ensuite préparé un rapport contenant les principaux enseignements tirés et les recommandations que l'Association pourrait suivre pour lancer ses activités d'IP. Elle a ensuite identifié les principales étapes suivies par les fondations ayant mis en place des programmes réussis d'IP.

La stratégie de levée de fonds et la banque de données sur les bailleurs

Blue Earth a aussi élaboré une stratégie de levée de fonds et créé une banque de données sur les donateurs pour l'AFRC, qui incluait les priorités de l'IP, les domaines prioritaires d'investissement, les stratégies d'IP, les sites internet sur les sources potentielles de financement et les bailleurs privés, publics et multilatéraux. Blue Earth a organisé ces informations sur un tableur que l'Association pourra utiliser à l'avenir pour trouver des fonds. Puis elle a saisi des possibilités additionnelles de financement du concept de catalyseur de l'Association. Le plan de levée de fonds contient l'analyse de ces résultats, une liste de sources prioritaires suggérées à l'AFRC pour financer le lancement de son initiative d'IP ainsi que le développement des meilleures pratiques et du renforcement des capacités des PME, ainsi que des suggestions sur les façons d'aborder ces bailleurs (intérêts communs, informations sur les procédures et les priorités recueillies pendant les entretiens, etc.). Blue Earth a réalisé une série d'entretiens semi-structurés avec des donateurs publics et privés ainsi que deux entretiens d'identification de tendances avec des cadres de fondations importantes du domaine des IP (David and Lucile Packard Foundation, Unité de programmes du FEM et Fonds spécial du changement climatique). Les informations recueillies ont permis d'enrichir son rapport.

Note conceptuelle

Outre ce produit, Blue Earth a élaboré une note conceptuelle décrivant la stratégie de l'initiative d'IP de l'AFRC, en commençant par identifier avec l'équipe et les membres du conseil les thèmes à mettre en lumière, puis en élaborant une version préliminaire et une présentation PowerPoint soumises à l'Association pendant une visioconférence et enfin en rédigeant la version finale de la note incorporant les observations recueillies.

La note conceptuelle définit le problème et le besoin d'IP au Costa Rica et identifie les opportunités existantes

pour ce genre d'approche de l'investissement. Elle décrit la niche occupée par l'AFRC parmi les diverses initiatives de durabilité du pays et le rôle des fonds fiduciaires pour l'environnement dans ce contexte. Enfin, elle présente les objectifs, les stratégies, les produits et les indicateurs de performance de l'initiative d'IP, ainsi que les PME pilotes potentielles, les stratégies de gain d'échelle et les prochaines étapes du programme. Blue Earth a aussi inclus les meilleures pratiques d'IP (en matière de gestion des risques et de S-E) présentées dans les *Enseignements tirés*.

La note conceptuelle souligne le besoin pour l'AFRC de développer une politique d'investissement pour évaluer ce que son initiative d'IP accomplira avec ses partenaires. Cette politique permettra de différencier les risques acceptables de ceux qui pourraient mettre sa mission en danger, ainsi que d'équilibrer l'impact de sa mission et les retours sur investissement. La note conceptuelle contient aussi la liste des prochaines étapes que devra parcourir l'Association pour élargir son programme d'IP.

Organisation du Sommet sur l'investissement dans l'économie verte avec la Bourse nationale

Le pas le plus important dans les efforts réalisés par l'AFRC pour développer l'IP comme un outil de promotion de la finance verte au Costa Rica a probablement été de constituer une alliance stratégique avec la Bourse nationale. L'accord a été signé pendant le sommet sur l'investissement dans l'économie verte co-organisé par les deux parties à San José. Cet événement a réuni de nombreux membres du secteur financier national et international, d'ONG, de PME et d'autorités gouvernementales. Il a été l'occasion du lancement des bons verts de la Bourse nationale, de la présentation des Principes de l'économie verte du Costa Rica, signés par 60 organisations privées, publiques et universitaires, et de l'initiative d'IP de l'AFRC qui est fondée sur les mêmes principes que ceux de la Bourse. Ce partenariat permettra à l'Association de sensibiliser le secteur financier aux questions environnementales et aux bénéfices de l'investissement dans l'économie verte. Le sommet a aussi permis de mobiliser de nouvelles parties prenantes dans le programme d'IP. A la clôture de l'événement, il était clair que l'AFRC s'était positionnée comme un facilitateur des initiatives d'investissement vert et bleu. La Bourse et l'Association élaborent un accord sur des principes communs qui orientera l'investissement bleu-vert et une feuille de route pour soutenir ces initiatives.

Le programme d'IP a placé l'AFRC au centre de la constitution d'une alliance entre les institutions financières et les PME portant des initiatives vertes. Ce réseau est décrit dans la figure 1.

8. Bénéfices observés

Le portefeuille de PME vertes de l'AFCR est un ensemble d'entreprises hautement qualifiées qui œuvrent au bénéfice de l'environnement. Bien que leurs activités économiques contribuent à la conservation et à l'adaptation au changement climatique, le niveau de leur impact écologique ne pourra être mesuré proprement que dans quelques années. L'AFCR appliquera ses méthodes de suivi-évaluation pendant les cinq ans de maturité des prêts d'IP pour les évaluer, mais la véritable mesure de la contribution de chaque PME à la conservation des ressources naturelles prendra quelques années.

L'initiative d'IP de l'Association donne aux PME un plus ample accès à l'emprunt et à l'émission de titres. La création par l'AFCR d'un portefeuille vert d'entreprises donne aux investisseurs plus d'occasions et d'orientations pour soutenir les entreprises durables du Costa Rica. Ce travail a donné à l'Association l'occasion d'établir des alliances avec la communauté financière et de montrer à ses membres comment investir dans l'économie verte.

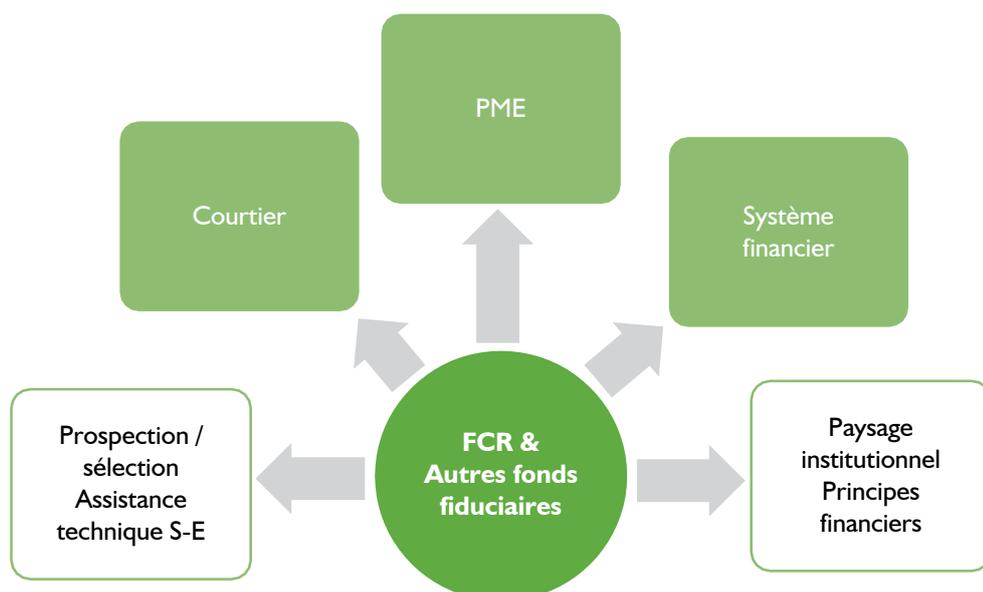
En outre, les activités entreprises par l'Association pour évaluer des investissements pilotes potentiels et constituer un cadre de S-E pour mesurer l'impact sur la conservation de l'environnement et le progrès social des PME sélectionnées lui ont conféré le statut privilégié de courtier entre le système financier et les entreprises bleues et vertes. De cette façon, le travail actuel de l'AF-

CR est un outil puissant que les investisseurs utilisent – et utiliseront plus encore à l'avenir – pour identifier des PME bleues et vertes. De même, l'expérience de l'Association en matière d'identification des PME a créé des synergies dans la communauté financière qui ajouteront de la valeur aux portefeuilles des investisseurs et élèveront les impacts sociaux et environnementaux de ces petites et moyennes entreprises.

Pour l'AFCR, cette initiative a été l'occasion de créer de nouveaux événements de levée de fonds auprès d'investisseurs non traditionnels. Elle a aussi permis d'explorer de nouveaux mécanismes financiers pour les fonds de dotation investisseurs, fournissant ainsi aux FFC de nouveaux outils pour élever leur impact sur la conservation. La stratégie de levée de fonds est importante pour assurer que de nouvelles sources de financement soient recherchées. Les retours provenant de Banco Promerica seront reversés au fonds de dotation du second échange dette contre nature et ne bénéficieront donc pas directement l'Association.

Le programme d'IP de l'AFCR représente une avancée dans la finance verte non seulement au Costa Rica mais dans toute la région. Le Sommet sur l'investissement dans l'économie verte a constitué un jalon important qui a réuni plus de 160 participants des secteurs financier, entrepreneurial, associatif et gouvernemental. Il a ouvert des opportunités pour que de futures initiatives d'IP diffusent le message de partenariat d'investissement et de

Figure 1. Le réseau de l'initiative d'IP de l'AFCR



Source: AFCR.



durabilité du sommet, par la mise en œuvre des principes de l'économie verte dans le secteur privé, à travers les associations patronales.

Enseignements tirés

La mise en œuvre de l'initiative d'IP jusqu'au point où elle se trouve aujourd'hui a été plus longue que l'AFRC ne le prévoyait. Elle a cependant été plus rapide que dans les expériences d'IP que l'on trouve dans la littérature. L'équipe a dépensé un temps considérable à identifier la niche du programme d'IP et le rôle qu'il jouera dans l'espace de l'investissement à impact et dans l'économie verte du Costa Rica.

Au cours de ce processus, ils ont appris que l'identification et le pilotage de leur niche et du rôle de l'IP sont des composantes essentielles de la réussite, d'où l'importance de disposer d'un portefeuille vert contenant des organisations qui ont reçu des subventions de renforcement de capacité de l'Association pour renforcer leurs plans financiers et d'affaires ainsi que leurs structures opérationnelles et accroître leur attractivité vis à vis des investisseurs. Cette prise de conscience leur a permis de cerner leur rôle d'accélérateur/catalyseur capable de connecter les PME du portefeuille avec de futurs investisseurs en IP. De même, l'Association a appris à s'ouvrir sur les expériences des autres accélérateurs afin de définir et de faire progresser ses propres stratégies.

Le développement d'un programme d'IP est un long processus qui a appris à l'AFRC à conserver une mentalité d'apprenant, à être flexible et à penser différemment sur les moyens d'accomplir sa mission. Cela requiert des buts clairement définis et une méthodologie solide permettant d'identifier et de définir des principes et des critères en matière d'investissement vert. Elle a aussi appris que l'IP requiert du temps et de l'effort en plus de compétences programmatiques, financières et juridiques. La pente de la courbe d'apprentissage pour développer ces compétences est prononcée et l'Association s'est rendue compte de la valeur de ses alliances et de ses partenariats pendant les moments difficiles de la mise en œuvre.

Le lancement de l'initiative d'IP ayant pris plus de temps que prévu, les PME pilotes mentionnées ci-dessus dans cette étude de cas n'ont pas encore été officiellement sélectionnées en vue de recevoir les prêts d'IP. Le processus est en cours et continuera, quand le Projet K arrivera à son terme, à travers l'initiative Blue Challenge, un effort de mobilisation de soutien technique et financier pour des approches innovantes dans les secteurs du tourisme écologique et de la pêche. Le but de cette initiative est de changer le paradigme du financement pour promouvoir le développement durable sur nos océans en connectant le secteur financier avec des chefs d'entreprise et des producteurs locaux afin de développer l'économie bleue.

En outre, grâce à un financement du projet K, le Fonds de biodiversité caribéen, le Fonds des récifs méso-américains et PACIFICO ont pu collaborer et échanger leurs expériences dans le cadre d'un programme de mentorat, qui a permis d'identifier les défis communs en matière de gouvernance et d'objectifs de conservation dans les 16 pays où ils interviennent. Le principal défi identifié est la construction d'un écosystème d'investissement à impact pour une économie bleue durable en Amérique centrale et dans les Caraïbes. Il est nécessaire d'identifier des affaires prometteuses, de les connecter avec des sources de financement appropriées et d'assurer que les modèles d'affaires et les intentions des investisseurs soient alignés sur les principes et les normes de la durabilité.

La solution retenue par ces fonds régionaux est donc le Blue Challenge, qu'ils ont développé au cours de l'année dernière. Les trois fonds sont conscients de l'intérêt international sans précédent exercé par l'investissement dans l'économie bleue dans la région et ont uni leurs efforts à ceux de Seafood Watch, Encourage Capital and Sustainable Travel International, pour se concentrer sur le développement durable des océans et chercher à relier les enseignements tirés de l'économie verte au domaine de l'économie verte. Le financement du Blue Challenge a été obtenu auprès de la Fondation Packard et sera complété par une contrepartie provenant du présent projet, afin de construire une passerelle entre les deux initiatives et d'en accroître l'impact par la promotion d'initiatives régionales pour une économie bleue durable.

