

## FAQ - Investisseurs potentiels

### En général

**Q :** Qu'est-ce que Kampani espère réaliser à terme ? Quelle est votre mission ?

**R :** L'objectif de Kampani est d'augmenter les revenus des petits exploitants agricoles, d'améliorer leur position dans les chaînes de valeur agricoles, de contribuer au développement de leurs communautés, d'accroître la sécurité alimentaire locale et régionale et de contribuer à la sauvegarde de notre planète.

**Q :** Comment Kampani espère-t-il y contribuer ?

**R :** En supprimant un goulot d'étranglement pour la croissance : l'accès au capital. En fournissant un capital de croissance patient, Kampani permet à ses cibles de réaliser des investissements à long terme dans du matériel tel que des terrains, des bâtiments et des équipements. Ces investissements devraient permettre aux revenus de l'agriculteur d'augmenter et/ou de se diversifier.

**Q :** Kampani cible le "missing middle". Qu'est-ce que cela signifie exactement ?

**R :** Le "missing middle" est généralement désigné comme l'écart entre la microfinance, d'une part, et les gros investissements, d'autre part. On considère généralement que cet écart de capital d'investissement se situe entre 50 000 et 1 million d'euros (source : Oxfam International). Kampani réalise des investissements de 100 000 euros à 500 000 euros.

**Q :** En quoi Kampani est-il différent du microfinancement ?

**R :** Les institutions de microfinance accordent des petits prêts aux particuliers, pas aux entreprises ou aux coopératives. L'octroi d'un prêt à une entreprise ou à une coopérative nécessite une diligence raisonnable, c'est-à-dire une analyse approfondie du plan d'affaires, du plan financier, de la capacité de gestion, etc.

**Q :** Pourquoi est-il si difficile d'investir dans des entreprises ou des coopératives avec de petits montants d'investissement ?

**R :** Il est beaucoup plus facile de gagner de l'argent avec de gros investissements qu'avec de petits investissements. En effet, le coût de la transaction est à peu près le même, que l'on investisse 100 000 euros ou 10 millions d'euros.

**Q :** En quoi travailler avec Kampani est-il différent des autres prêteurs ? Quelle est la valeur ajoutée ?

**R :** Pour expliquer le type de relation que Kampani souhaite établir, nous utilisons souvent une voiture comme métaphore. La voiture est l'entreprise ou la coopérative, la direction occupe le siège du conducteur et Kampani est le siège du passager, à côté du conducteur. Cette métaphore est très utile car elle va au cœur de la valeur ajoutée que Kampani espère apporter.

Le point le plus important est que Kampani, au cours de la phase de diligence raisonnable, veut s'assurer qu'elle comprend parfaitement où va cette voiture. La destination doit être claire.

Kampani ne monte pas dans la voiture pour changer la destination. Nous ne montons dans la voiture que si la destination est celle que nous voulons atteindre et seulement si nous pensons que le conducteur a les compétences nécessaires pour y parvenir. En d'autres termes, nous devons croire en la force du modèle économique et de la direction. Nous montons dans la voiture pour vous aider à vous rendre à destination, rapidement et en toute sécurité.

La métaphore permet également de mettre en contraste la relation que nous souhaitons entretenir avec la relation que vous avez avec une banque ou un prêteur social. Lorsque vous obtenez un prêt auprès d'une banque locale ou d'un prêteur social, ils financent le carburant de la voiture, mais ne se soucient pas de savoir où vous allez, ni si vous arrivez à destination. Ils restent également à l'extérieur de la voiture. En cas d'accident de voiture, ils ne sont pas blessés. Ils ne se soucient pas de savoir si la voiture est irréparable ou non. Au contraire, ils sont capables de démonter les roues de votre voiture en cas d'accident pour vous rembourser et vous laisser sur le bord de la route.

Kampani choisit de jouer un rôle actif de passager avant, ou de copilote. Nous ne voulons pas seulement que vous atteigniez votre destination, nous voulons vous aider à y arriver, de la meilleure façon possible. Et lorsque nous rencontrons des difficultés en cours de route, nous ne nous défilons pas. Au contraire, nous travaillons avec vous pour résoudre les problèmes afin de reprendre la route ensemble. Mais nous ne voulons ni ne cherchons à prendre la place du conducteur. Nous ne sommes pas équipés pour conduire la voiture.

En étant assis à côté de vous, le conducteur, Kampani est capable de voir ce qui arrive en même temps que vous. Lorsque vous arrivez à une fourche sur la route, Kampani est là pour discuter du chemin à prendre. Il ne s'agit pas de vous dire de prendre un certain chemin, mais plutôt d'engager un dialogue pour comprendre les mérites de chacun, afin que vous, le conducteur, puissiez prendre une décision éclairée.

Kampani apporte une paire d'yeux supplémentaire et nous avons le luxe de ne pas avoir à conduire la voiture. Avec une perspective légèrement différente, assis à côté de vous, Kampani peut voir un nid de poule sur la route et vous aider à le contourner. Lorsque la voiture rencontre un obstacle ou un feu rouge (par exemple, un changement de réglementation), Kampani peut à nouveau apporter son point de vue dans le processus de prise de décision sur la manière d'y faire face. Cela vaut pour tous les chocs exogènes, qu'il s'agisse de changements réglementaires ou de pandémies mondiales.

Comme Kampani fournit des fonds propres ou quasi-fonds propres, sans jamais exiger de garanties, nous ne prenons place sur ce siège que si nous sommes convaincus que le véhicule est en bon état et va dans la bonne direction. Le désir de Kampani de s'asseoir à vos côtés est de vous aider à naviguer sur la route et les inconnues à venir. Nous ne voulons pas diriger la voiture, mais nous ne voulons pas non plus nous asseoir silencieusement sur le siège arrière et espérer que tout ira bien.

Lorsque Kampani investit, cela signifie que nous avons une confiance totale dans le leadership et le modèle économique. Cependant, nous pensons également que nous apportons une perspective unique et une connaissance institutionnelle qui peuvent servir à soutenir le leadership dans la conduite de la voiture vers la destination souhaitée. Nous pensons que c'est un atout d'avoir un co-pilote et une seconde opinion, et c'est le rôle que nous cherchons à remplir.

## Qu'est-ce que Kampani recherche chez l'investisseur ?

**Q :** Kampani se concentre-t-il sur un secteur particulier ?

**R :** Oui. Nous investissons uniquement dans le secteur agroalimentaire.

**Q :** Investissez-vous uniquement dans la production ?

**R :** Non. Nous investissons dans toutes les étapes de la chaîne de valeur agroalimentaire. Cela signifie en amont et en aval de la production et de la production elle-même (par exemple, les entreprises qui produisent, transforment, négocient et/ou commercialisent des produits agroalimentaires, des produits agricoles et leurs dérivés).

**Q :** Voulez-vous dire l'agriculture au sens étroit du terme ?

**R :** Non, nous incluons la pêche, la production de miel, l'agroforesterie, etc.

**Q :** Dans quel type d'entreprises investissez-vous ?

**R :** Nous investissons dans des coopératives et des petites et moyennes entreprises (PME). Compte tenu de notre mission sociale, nous préférons investir dans des coopératives ou des entreprises appartenant à des agriculteurs. Les PME peuvent également être éligibles si leurs activités contribuent de manière durable et significative à l'amélioration de la vie des petits exploitants agricoles.

**Q :** Où investissez-vous ?

**R :** Nous sommes conçus pour servir principalement nos actionnaires et les parties prenantes sur le terrain. Cela signifie que nous opérons là où nos partenaires opèrent. Dans nos pays prioritaires, nous mettons à disposition des ressources supplémentaires pour commercialiser Kampani. Vous pouvez consulter la liste complète de nos pays prioritaires sur notre site internet, ainsi qu'une liste non exhaustive des pays éligibles : <https://www.kampani.org/investment-strategy/>.

**Q :** Avez-vous des limitations ou des préférences en termes de type de culture ?

**R :** Nous n'avons aucune restriction ou préférence pour des cultures particulières.

Nous donnons la priorité à l'impact social pour les petits exploitants agricoles qui s'engagent dans tous les espaces agricoles. Cela inclut, sans s'y limiter, les cultures de rente comme le café et le cacao, les cultures de base comme le riz, le maïs et le blé, ainsi que les opérations agricoles moins traditionnellement considérées comme telles, comme la pêche et l'agroforesterie. Nous avons un intérêt particulier pour les entreprises qui servent leur marché intérieur.

**Q :** Dans quoi Kampani n'investit-il pas ?

**R :** Kampani n'investit pas dans :

- Le financement du commerce (c'est-à-dire le préfinancement des récoltes)
- Prêts à court terme (notre horizon de prêt moyen est de 7 ans)
- Dette collatéralisée ou dette senior
- Start-ups ou entreprises en phase de démarrage
- Dossiers de redressement (c'est-à-dire que Kampani n'investit pas dans des entreprises en difficulté financière)
- Toute entreprise qui n'opère pas dans la chaîne de valeur agro-alimentaire

**Q :** Les investissements de Kampani se concentrent sur des entreprises plus petites, plus informelles, et/ou moins matures. En d'autres termes, dans quelle mesure Kampani accepte-t-elle les faiblesses de l'entreprise dans laquelle elle investit ?

**R :** Kampani comprend que nos entreprises cibles opèrent dans des marchés et des circonstances difficiles. Nous sommes prêts à considérer des investissements qui ne répondent pas à certains critères d'investissement plus traditionnels ou qui ont un profil de risque plus élevé. Par exemple, nous sommes ouverts aux entreprises :

- Opérer dans des endroits où le risque pays est plus élevé
- Avoir des problèmes de gouvernance
- N'ont pas encore d'états financiers vérifiés
- Fonctionne entièrement en monnaie locale (Kampani est ouvert à l'investissement en monnaie locale).
- Avec un besoin d'investissement initial inférieur à 100 000 USD, à condition qu'il y ait un besoin de financement supplémentaire à l'avenir, dans le délai de l'investissement de Kampani.

**Q :** Où est l'essentiel pour Kampani ?

**R :** Nous ne faisons aucun compromis sur un impact social direct et mesurable pour les petits exploitants agricoles. En outre, nous ne nous écartons pas de notre orientation sectorielle et nous exigeons que l'entreprise bénéficiaire de l'investissement soit financièrement viable.

**Q :** Quelle est la position de Kampani sur l'impact environnemental ?

**R :** Kampani n'investira pas dans des entreprises qui nuisent à l'environnement. Nous n'exigeons pas de certifications biologiques, mais nous privilégions et promouvons les organisations qui utilisent de bonnes pratiques agricoles (BPA) et s'engagent dans d'autres activités respectueuses de l'environnement et durables. Nous soutenons activement la transition vers la production biologique lorsque les entreprises investies sont capables de le faire, grâce à l'assistance technique fournie par notre ONG partenaire.

**Q :** Est-ce que Kampani a une approche d'investissement basée sur le genre ?

**R :** Kampani reconnaît la valeur de l'accession des femmes à des postes de direction et de gestion, ainsi que l'égalité d'accès au travail et l'égalité de rémunération. Ce n'est pas une condition d'éligibilité, mais c'est très apprécié.

## **A quoi peut servir l'argent de Kampani ?**

**Q :** Kampani fournit du "capital de croissance". Qu'est-ce que cela signifie exactement ?

**R :** Le capital de croissance est un financement destiné à aider une entreprise prospère à étendre ses activités. Kampani n'investit pas dans les start-ups ou les entreprises en phase de démarrage. Un minimum de deux ans d'opérations est requis et l'organisation doit offrir un certain historique de rentabilité. De plus, le chiffre d'affaires et les marges doivent être suffisamment importants pour absorber notre investissement.

**Q :** A quoi peut servir le financement Kampani ?

**R :** Kampani finance principalement des dépenses d'investissement. Il s'agit d'actifs tangibles qui améliorent les opérations - du matériel tel que des outils, des équipements, des véhicules de transport, des terrains, des bâtiments, etc. et leurs besoins en fonds de roulement connexes (par exemple, le carburant, l'électricité et d'autres intrants nécessaires pour faire fonctionner la nouvelle activité).

**Q :** Pouvez-vous être plus concret ?

**R :** A quelques exceptions près, nos investissements sont généralement de l'un des trois types suivants : 1) plus de la même chose, 2) intégration verticale, ou 3) diversification.

1) Plus de la même chose : il s'agit d'un simple élargissement. Il n'y a pas de véritable changement dans le modèle d'entreprise. La coopérative ou l'entreprise a démontré sa capacité à maîtriser tous les aspects de son activité. L'élargissement est souvent lié à une augmentation des normes d'hygiène. C'est le type le plus facile à faire approuver, car il y a peu d'incertitudes.

2) Une intégration verticale : une chaîne de valeur peut avoir de nombreux maillons. Dans de nombreux cas, nous soutenons l'objectif d'intégrer une activité en amont ou en aval de ses activités actuelles. Un exemple de la chaîne de valeur du café serait l'acquisition de sa propre usine de décorticage (intégration verticale descendante). Un exemple du secteur horticole serait la construction d'une unité de production d'engrais organiques (intégration verticale ascendante). Selon la technologie nécessaire, il peut s'agir d'un investissement assez risqué. L'entreprise qui cherche à investir devra expliquer comment elle va acquérir le savoir-faire technique nécessaire pour exploiter la nouvelle unité.

3) La diversification : c'est l'intégration d'une activité totalement nouvelle. Par exemple, l'extension à un nouveau type de culture. Il s'agit du type d'investissement le plus difficile à réaliser. La cible n'a généralement pas d'historique de production ou de vente de ce nouveau produit. Les lignes d'activité existantes doivent être assez solides et la gestion doit être résiliente et dotée de ressources. D'un autre côté, l'impact sur les producteurs peut être assez élevé, car il les rend beaucoup moins dépendants d'une seule culture.

**Q :** Est-ce que Kampani offre un financement des dépenses d'exploitation (opex) ?

**R :** Kampani ne fournit pas de fonds de roulement (financement des dépenses d'exploitation) pour le financement du commerce, c'est-à-dire le préfinancement des récoltes. Nous croyons que ce segment du marché est adéquatement servi par les membres du CSAF tels que Alterfin, Root Capital, Incofin et Shared Interest.

## **Quels sont les instruments financiers utilisés par Kampani et pourquoi ?**

**Q :** Quels sont les instruments financiers que vous utilisez ?

**R :** Kampani utilise exclusivement des fonds propres et des quasi-fonds propres. Les investissements en quasi-fonds propres prennent la forme de dettes subordonnées à long terme, non garanties. Ces prêts peuvent également avoir l'option de se convertir en équité au fil du temps.

**Q :** Vous dites que vous utilisez une dette subordonnée non garantie, qu'est-ce que cela signifie exactement ?

**R :** *Non collatéralisé* signifie que Kampani n'exige pas de la cible d'investissement qu'elle offre une sorte de garantie ou de collatéral. Pas d'hypothèque, pas de garantie personnelle, rien de tout cela. Ceci a une conséquence importante : les actifs financés par Kampani peuvent être utilisés comme garantie pour attirer la dette senior. Cet effet multiplicateur est un élément très important du modèle de Kampani et une différence cruciale avec les fournisseurs de dette senior.

**Q :** Mais qu'en est-il du mot "*subordonné*" ? Qu'est-ce que cela signifie ? Et en quoi la dette subordonnée est-elle différente de la dette ordinaire ?

**R :** La différence essentielle est que la dette subordonnée, ou "dette junior", est une dette de rang *inférieur à tous les autres prêts* en ce qui concerne les créances sur les actifs d'une entreprise. En cas de faillite, la dette senior devra être remboursée en premier. Cela peut sembler être un détail technique, mais il est d'une importance cruciale. Du point de vue d'une banque ou d'un prêteur social (par exemple pour le préfinancement des récoltes), l'investissement de Kampani renforce le bilan. La solidité du bilan est l'un des éléments les plus importants que tout prêteur examine lorsqu'il décide de prêter ou non. Plus le bilan est solide, plus vous avez de chances d'obtenir un prêt. Cet élément est donc lui aussi une composante essentielle de l'approche de Kampani.

**Q :** Donc Kampani utilise la dette subordonnée pour renforcer le bilan ?

**R :** Oui, en effet. Le renforcement du bilan rend une entreprise plus attrayante pour les fournisseurs de dette senior. Tout comme pour les fonds propres, l'investissement par le biais de la dette subordonnée peut avoir un effet multiplicateur dans la mesure où la cible peut être en mesure d'emprunter davantage ou à de meilleures conditions auprès des banques.

### **Qu'est-ce qui est spécifique aux opérations sur actions ?**

**Q :** Parlez-moi des opérations sur fonds propres.

**R :** Le financement par actions est le processus de collecte de capitaux par la vente d'actions d'une entreprise. L'investisseur devient ainsi un copropriétaire. Le coût de chaque action est déterminé par la valeur de l'entreprise. Notez que Kampani ne prendra jamais une participation majoritaire. Néanmoins, les propriétaires originaux perdent inévitablement une partie de leur indépendance.

**Q :** Comment établir la valeur de l'entreprise ?

**R :** Il existe différentes façons d'évaluer une entreprise. Comme ils souhaitent conserver le plus grand nombre d'actions possible, les propriétaires actuels voudront donner à l'entreprise une valeur aussi élevée que possible. Une valeur élevée réduit le nombre d'actions que l'investisseur obtiendra pour un montant donné investi. La valeur "correcte" de l'entreprise fait donc l'objet de négociations entre les parties.

**Q :** Par rapport à la dette subordonnée, quels sont les avantages de l'utilisation des capitaux propres ?

**R :** L'avantage des prises de participation pour une organisation est l'horizon à long terme de l'utilisation de l'injection de liquidités sans remboursements annuels avant une sortie convenue d'un commun accord.

**Q :** Y a-t-il aussi des inconvénients ?

**R :** Tous les propriétaires d'entreprises ne sont pas prêts à partager la propriété de l'entreprise. De plus, Kampani a tendance à investir lorsque les entreprises sont encore assez jeunes et que leur valeur nette est assez faible. Cela signifie qu'une part relativement importante de la société serait acquise par Kampani. Mais, comme mentionné ci-dessus, Kampani ne souhaitera jamais obtenir plus de 20% des actions. Si nécessaire, une partie de l'investissement sera organisée par le biais d'une dette subordonnée. Deuxièmement, la négociation d'un accord d'actionnaires est très complexe et prend beaucoup de temps. Enfin, bien qu'il n'y ait pas de pression sur les flux de trésorerie de l'entreprise, les capitaux propres sont en fin de compte la forme de financement la plus coûteuse, car l'actionnaire supporte le risque le plus élevé.

**Q :** Comment fonctionne la sortie dans le cas d'une opération sur fonds propres ?

**R :** Au moment opportun, tel que déterminé par Kampani conjointement avec la société émettrice, une évaluation est effectuée pour déterminer la valeur des actions de Kampani. Un calendrier de paiement est alors élaboré, soit pour que l'entité émettrice rachète les actions de Kampani, soit pour les vendre à un nouvel investisseur.

**Q :** Quand Kampani utiliserait-elle des fonds propres et quand utiliserait-elle une dette subordonnée ?

**R :** Kampani travaille avec l'organisation au cas par cas pour déterminer le mécanisme de financement approprié. Les transactions par actions sont idéales pour les entreprises ayant un bilan sain qui soutient une évaluation favorable, et pour celles qui n'ont pas un besoin urgent de liquidités car ces négociations ont tendance à prendre plus de temps. Kampani s'efforce de protéger les actionnaires existants et travaille donc avec l'entreprise dans les négociations pour s'assurer que Kampani ne dilue pas trop les propriétaires actuels. Kampani ne prendra jamais une participation majoritaire. L'avantage des investissements en actions est l'horizon à long terme de l'utilisation de l'injection de liquidités sans remboursements annuels avant une sortie mutuellement convenue. La dette subordonnée est préférable pour les organisations qui ont besoin de capitaux rapidement ou qui ont encore besoin de temps pour renforcer leur bilan afin d'améliorer la valorisation globale de l'organisation. Elle est également mieux adaptée aux organisations qui ont encore besoin de temps pour renforcer leur gestion financière et leurs structures d'exploitation.

### **Combien d'argent Kampani investit-il ?**

**Q :** Quelle est la taille d'un investissement Kampani ?

**R :** Kampani cible ce que l'on appelle le "missing middle" dans la chaîne de valeur agricole. Nos investissements vont de 100 000 à 500 000 euros.

**Q :** Y a-t-il une circonstance dans laquelle Kampani peut investir moins de 100.000 EUR ?

**R :** Nous sommes prêts à investir à partir de 50 000 EUR, à condition que des investissements supplémentaires soient prévus dans un avenir proche.

**Q :** Y a-t-il une circonstance dans laquelle Kampani peut investir plus de 500.000 EUR ?

**R :** Principalement par le biais d'investissements complémentaires, nous pouvons augmenter notre exposition jusqu'à un maximum de 1 million d'euros. Bien entendu, nous ne le ferons que si les objectifs sociaux et financiers ont été atteints.

**Q :** L'entreprise bénéficiaire de l'investissement doit-elle également réaliser un investissement simultané ?

**R :** L'entreprise bénéficiaire de l'investissement est censée faire une contribution au moment de l'investissement de Kampani. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit égale à l'argent injecté par Kampani, ni qu'elle soit entièrement en espèces, il peut s'agir d'une contribution en nature comme un terrain. Le but est de renforcer l'engagement de l'organisation dans sa croissance et de compléter le besoin total d'investissement.

### **Est-ce que Kampani fournit des subventions ?**

**Q :** Est-ce que Kampani accorde des subventions ?

**R :** Pas vraiment. Kampani est un investisseur et non un organisme de subvention. Si une proposition d'investissement n'est pas rentable sans subvention, Kampani n'investira pas. Néanmoins, Kampani

dispose d'un modeste mécanisme de subvention pour soutenir l'assistance technique. Cependant, la majorité du soutien sur le terrain provient de nos actionnaires et partenaires ONG qui sont les mieux placés pour fournir les compétences et l'expertise requises.

## **Concrètement, comment fonctionne le processus d'investissement ?**

**Q :** Comment Kampani s'approvisionne-t-il en contrats ?

**R :** Kampani s'appuie fortement sur ses ONG actionnaires et sur une poignée de partenaires proches pour la recherche d'affaires. Ces partenaires, présents dans les pays et travaillant directement avec les organisations paysannes, sont bien placés pour déterminer quand et où un investissement de Kampani est nécessaire. Ces partenaires soutiennent à la fois le développement des organisations pour les rendre prêtes à investir et les aider à se développer efficacement avec le soutien du financement de Kampani.

**Q :** Cela signifie-t-il qu'une entreprise ne doit pas contacter Kampani directement ?

**R :** Malheureusement, oui. À ce stade, Kampani n'est pas équipé pour traiter les demandes d'investissement provenant directement d'une entreprise ou d'une coopérative. Le demandeur sera dirigé pour essayer de se connecter avec un actionnaire ou un partenaire de Kampani pour faciliter le processus de demande.

**Q :** Combien de temps faut-il pour sécuriser un investissement Kampani ?

**R :** La durée dépend principalement de l'organisation qui recherche un investissement. C'est-à-dire de la rapidité avec laquelle l'entreprise peut fournir les données requises par Kampani. En pratique, le temps entre l'identification de l'affaire et le déboursement peut être de 5 mois seulement. Mais c'est plutôt rare.

**Q :** A quoi ressemble le processus d'approbation ?

**R :** Le processus d'approbation de Kampani comporte trois étapes formelles. A chaque étape, le directeur exécutif rapporte les résultats au Comité d'investissement (CI) indépendant de Kampani, composé d'experts en la matière. Si le CI approuve, le processus passe à la phase suivante.

- Phase d'identification de l'opération

- Les ONG actionnaires ou partenaires de Kampani recueillent les informations essentielles et présentent officiellement les entreprises bénéficiaires à Kampani.

- Phase de pré-sélection

- L'organisation et Kampani apprennent à se connaître pour déterminer si nous sommes compatibles. Des informations de base sur l'entreprise sont recueillies, notamment les finances, le plan d'affaires et les contributions à l'impact social. En cas d'éligibilité, Kampani amène le dossier au CI.

- 1er portique de décision

- Le CI de Kampani décide s'il faut commencer la phase de diligence raisonnable et donne des conseils à Kampani sur ce sur quoi il faut se concentrer.

- Phase de due-diligence (2ème porte de décision)

- Il s'agit de l'étape la plus complexe. Un gestionnaire d'investissement situé dans la région de l'organisation se déplacera pour visiter l'entreprise et procéder à un examen approfondi et long des opérations, des finances et du personnel clé. Ce rapport sera à nouveau présenté au comité du CI pour examen et approbation, c'est-à-dire le deuxième point de décision.

- Phase de contractualisation (3ème et dernier point de décision)



- Si un dossier franchit la deuxième porte de décision, il a de très fortes chances d'être approuvé définitivement.
- Pendant cette phase, un représentant de Kampani visite personnellement l'organisation pour développer et renforcer la relation avec la direction, travailler en personne sur les derniers éléments du contrat et commencer à interviewer les candidats potentiels au poste de représentant du conseil.
- Les conclusions sont présentées au CI. Si l'approbation est donnée, chaque partie signe les contrats, et le premier décaissement peut être effectué.

**Q :** Quelles sont les informations requises pour la phase de présélection afin d'examiner l'admissibilité d'une entité émettrice ?

**R :** Kampani voudra des informations sur les points suivants :

- L'organisation : votre dossier commercial, la gestion, la structure de propriété.
- Détails sur le financement.
- Détails de la proposition d'investissement.
- Les caractéristiques de la chaîne de valeur et la position de l'organisation.
- La performance sociale de l'organisation.
- Une analyse SWOT

**Q :** Quels facteurs seront évalués lors de la phase de présélection ? Qu'est-ce qui rend une organisation compétitive pour un investissement Kampani ?

**R :** En fin de compte, nous voulons établir :

- **Stabilité et fiabilité** : évaluez si l'organisation est suffisamment fiable et stable pour être un partenaire d'investissement plus à même d'assumer cet investissement. Prêtez attention à votre structure, à votre leadership et à l'historique de vos relations avec l'ONG.
- **Impact social** : quel est l'impact social que l'investissement doit générer ?
- La **santé financière** de l'organisation.
- **Vision, compétences et expérience** : évaluez si la direction de l'organisation / l'entrepreneur a la bonne vision et suffisamment de compétences et d'expérience pour réussir à développer votre entreprise dans la direction souhaitée. Tenez compte des compétences administratives et commerciales nécessaires, ainsi que des compétences techniques spécifiques au projet. Il est très important d'avoir une idée claire de l'engagement et de l'implication de l'administration/de l'entrepreneur, de sa vision, de son expérience et de ses capacités. Le directeur général/entrepreneur est la clé de la construction de l'entreprise, il est donc crucial de commencer à construire et à développer une relation avec lui/elle pour avoir une idée de ses motivations et de ses objectifs et pour comprendre son appétence pour l'équilibre entre impact social et rentabilité financière.
- **Sens commercial** de la proposition d'investissement : effectuez une première analyse SWOT de la proposition commerciale pour évaluer si elle a un sens commercial et est financièrement viable. Quelle est la solidité du modèle commercial actuel ? Quelles opportunités stratégiques peuvent être saisies ? À quoi ressemble le marché ?
- **Pas de financement à long terme** : fournir toute preuve disponible que l'organisation n'a pas de liquidités et ne peut pas facilement accéder à des financements auprès d'institutions établies en raison de la faiblesse de son capital, de sa structure coopérative ou de son incapacité à fournir des documents officiels.
- **Intérêt de l'organisation paysanne** : évaluer si l'organisation a besoin du type de financement offert par Kampani, si elle est intéressée et prête à impliquer Kampani dans le gouvernement, et si

elle comprend que Kampani attend des retours financiers importants. Cette information est idéalement obtenue par une conversation avec le conseil d'administration de l'organisation.

- **Risques/faiblesses** : quels sont les principaux risques et faiblesses, et comment vous comptez y remédier.

Dans la mesure où le partenaire sera appelé à fournir un renforcement des capacités, si et où cela est nécessaire, il est crucial que dans cette phase, les obstacles potentiels du projet d'investissement pour Kampani soient décrits et liés au travail actuel et futur du partenaire avec l'entité investie.

## À quoi ressemble le contrat type de prêt subordonné Kampani ?

**Q** : Dans quelle devise investissez-vous ?

**R** : Kampani est ouvert à l'investissement en monnaie locale.

**Q** : Quel est l'horizon temporel d'un investissement dans un prêt Kampani ?

**R** : La durée moyenne d'un prêt subordonné est de 7 ans et est adaptée aux besoins de l'investisseur.

**Q** : Quel est le taux d'intérêt d'un prêt Kampani ?

**R** : Le taux d'intérêt de Kampani varie de 9 à 12% par an. Nous comprenons que pour nos investisseurs, le taux doit être le plus bas possible. Comme Kampani fournit un type de financement qui est extrêmement rare, nous trouvons que c'est une bonne valeur.

**Q** : Au-delà du taux d'intérêt, quels autres facteurs rendent le financement Kampani plus compétitif par rapport aux autres solutions ?

**R** : Lorsque nous comparons notre taux à celui d'autres fournisseurs de financement, nous encourageons notre partenaire à prendre en compte les autres éléments suivants de notre feuille de conditions standard :

- Kampani n'exige aucune garantie de quelque nature que ce soit.
- Pas de pénalité de remboursement anticipé après le paiement de 100 000 euros d'intérêts.
- Participation active d'un expert local au conseil d'administration afin de soutenir le renforcement et la croissance de la gouvernance et de la gestion (*voir ci-dessous*) ; *il ne s'agit pas d'une position majoritaire et elle est uniquement destinée à soutenir la vision de l'organisation, et non à la contrôler.*
- Capital patient et à long terme (7 ans en moyenne)
- Réseau d'actionnaires des ONG pour soutenir l'appui technique et la formation sur le terrain
- Les intérêts ne sont calculés qu'annuellement
- Une période de grâce de 2 ans avant le remboursement du principal est tout à fait standard.
- Les paiements d'intérêts sont annuels et ont tendance à ne commencer que 12 mois après le décaissement.

**Q** : Quels sont les frais d'investissement de Kampani ?

**R** : Kampani ne facture aucune commission ni aucun frais de transaction. Les seuls frais encourus sont ceux des transferts bancaires, qui sont partagés entre Kampani et l'investisseur. Chaque partie paie les frais bancaires sur sa partie respective de la transaction.

## **Pouvez-vous m'en dire plus sur la manière dont Kampani souhaite s'impliquer dans la gouvernance de l'entité investie ?**

**Q :** Kampani a besoin d'un représentant au conseil d'administration. Quel rôle cette personne joue-t-elle dans les décisions de l'entreprise ?

**R :** En effet, il s'agit d'une exigence stricte. Kampani n'investira pas si cela n'est pas acceptable pour l'entreprise. Il est important d'établir si nous sommes totalement alignés sur la vision de l'avenir de l'entreprise. Kampani veut aider à *réaliser la* vision d'une coopérative ou d'une entreprise, *pas* la changer.

Nous ne cherchons pas à prendre la place du conducteur, mais plutôt à nous asseoir dans le siège du passager et à lire la carte routière pour nous aider à naviguer sur notre voyage collectif vers la destination de la croissance et du succès de l'entreprise.

La représentation au conseil d'administration de l'entreprise détenue a deux objectifs :

- 1) Être en mesure de repérer rapidement les menaces éventuelles et aider l'organisation à traverser les périodes difficiles.
- 2) Être en mesure d'apporter son expertise et son expérience afin de garantir que les bonnes décisions sont prises et que le processus décisionnel lui-même est professionnel et transparent.

**Q :** L'entreprise bénéficiaire de l'investissement a-t-elle son mot à dire dans la sélection du représentant de Kampani ?

**R :** Oui. Kampani sélectionne un individu local (vivant près ou dans la même ville que l'entreprise) possédant un ensemble de compétences et une expertise particulière qui intéresse l'organisation. La direction de l'organisation a le droit de rejeter un représentant proposé s'il ne lui convient pas. Dans ce cas, Kampani travaillera avec l'organisation pour identifier un autre candidat approprié. De plus, si des problèmes surviennent avec le représentant, les dirigeants peuvent parler directement avec le directeur exécutif de Kampani pour remédier à la situation, même si cela signifie mettre fin au contrat du représentant et identifier son remplaçant.

**Q :** Dans notre coopérative, il faut être membre de la coopérative pour pouvoir être élu au conseil d'administration. En même temps, nous sommes très intéressés par l'apport de l'expertise du représentant de Kampani. Comment pourrions-nous organiser cela ?

**R :** Dans le cas où les règlements de la coopérative empêchent un non-membre de devenir membre du Conseil, le contrat peut être modifié pour considérer la participation de Kampani comme un statut d'observateur. Dans ce scénario, l'"observateur" de Kampani aura toujours le droit de participer pleinement, de contribuer aux discussions du Conseil et au processus de prise de décision.

**Q :** Kampani a tendance à négocier des droits de veto. Comment cela fonctionne-t-il dans la pratique ?

**R :** L'utilisation du droit de veto de Kampani est extrêmement rare. Kampani cherchera toujours à soutenir le leadership et à agir dans le meilleur intérêt de l'organisation.

Les clauses contractuelles prévoient certaines décisions qui nécessitent l'approbation de Kampani, pour lesquelles le veto pourrait être déployé en dernier recours en cas d'échec des négociations. Ces décisions sont les suivantes

- a) un changement dans la mission sociale de la société ou de la coopérative

- b) un écart substantiel par rapport au plan d'affaires
- c) s'endetter au-delà de ce que l'organisation peut supporter.

Les détails du rôle de Kampani dans la gouvernance peuvent être précisés dans le contrat. Encore une fois, la priorité numéro un de Kampani est de soutenir l'organisation et de contribuer à son succès. Nous ne cherchons pas à agir uniquement par intérêt personnel.

**Q :** Si Kampani ne peut pas être officiellement membre de notre Conseil, comment peut-il exercer ses droits de veto ?

**R :** Les clauses peuvent être adaptées dans le contrat afin d'accorder à Kampani des droits de codécision semblables à ceux stipulés dans la charte du conseil d'administration/des actionnaires. Il s'agira, bien entendu, d'une conversation ouverte avec l'entreprise bénéficiaire de l'investissement afin de trouver un arrangement convenant à toutes les parties.

**Q :** Kampani joue-t-il parfois un rôle opérationnel ?

**R :** Kampani ne cherche ni n'accepte un rôle opérationnel.

**Q :** Quelles sont les exigences de Kampani en matière de rapports ?

**R :** Les exigences de Kampani en matière de rapports sont spécifiques à chaque investissement.

Certaines exigences standards incluent :

- Trimestrielle : Documents du conseil d'administration et procès-verbaux des réunions
- Annuel : États financiers vérifiés, rapport annuel comprenant un rapport sur l'impact social, et plan d'affaires.
- Toute modification importante du plan d'affaires ou tout changement prévu dans l'utilisation des fonds fournis par Kampani avant d'officialiser les changements.

### **Autres questions ?**

N'hésitez pas à contacter Wouter Vandersypen, directeur exécutif : [wvandersypen@kampani.org](mailto:wvandersypen@kampani.org)