

I - PREAMBULE

La SIDI a achevé, fin 2008, la mise en œuvre de son plan triennal 2006/2008, dans le cadre duquel elle s'était fixée comme priorités de cibler le monde rural, en particulier sur le continent africain, et d'obtenir des effets de leviers financiers en mobilisant des ressources externes pour une amplification de son action et de celle de ses partenaires.

Au cours de cette période, son plan d'action s'est articulé autour de 3 axes prioritaires :

Axe 1 : Financer en priorité le monde rural

- Mobiliser des ressources financières en ciblant prioritairement les populations les plus marginalisées et les plus pauvres.
- Etablir des partenariats cohérents dans le but de promouvoir une dynamique de réseaux visant à renforcer les liens entre milieux ruraux et urbains et établir une complémentarité des financements selon l'« approche grappe ».
- Impulser des dynamiques de changements sociaux.

ACQUIS :

- Tous les flux vers les nouveaux partenaires du plan 2006-2008 ont été dédiés au financement rural
- Le portefeuille de la SIDI dans le monde rural se monte à fin 2008 à 63% des encours totaux
- Le travail réalisé avec les Organisations de Producteurs et les IMFs rurales a débouché sur la définition et la conception d'une approche plus « inclusive » dénommée « PROMOTION DE LA VALEUR AJOUTEE EN MILIEU RURAL » - PVAR – qui sera mise en œuvre dans le nouveau plan 2009-2012
- Cette réflexion nous a amenés à conclure que la recherche d'effets de levier doit se concentrer sur cet objectif (projets FEFISOL et FOPEPRO en particulier)
- Ces réalisations confirment la recherche permanente de « VALEUR AJOUTEE SOCIALE » de la SIDI

Axe 2 : Promouvoir la Chaîne de Solidarité pour le financement (CSF) à tous les niveaux et créer des leviers de financements solidaires au nord et au sud

- **Au sud** : Développer l'actionnariat et l'épargne et renforcer en priorité les fonds propres des partenaires, garantie à leur équilibre et à leur indépendance financière à long terme.
- **Au nord** : Déconcentrer les financements, favoriser la synergie CCFD-Terre Solidaire / SIDI, développer des réseaux d'alliances et mobiliser les bailleurs (pouvoirs publics, acteurs privés ...).
- Positionner la SIDI comme **acteur social du développement** ; prospecter et sensibiliser de nouveaux publics et partenaires en communiquant de manière efficace sur les valeurs que porte la SIDI dans sa mission et sur sa vision de ce qu'est le financement solidaire.

ACQUIS :

- La SIDI continue à se développer et à se consolider sur la base de mobilisation de ressources financières dans son réseau (augmentations de capital successives et augmentation régulière de l'encours du FCP « Faim & Développement) mais peine à amplifier son action à travers des effets de levier extérieurs (malgré les avancées récentes avec l'AFD)
- La SIDI rencontre des difficultés pour mobiliser des alliances et amplifier son action à travers des effets de levier (échec de la mobilisation de ressources localement et la recherche d'effets de levier via les fonds régionaux a du mal à se concrétiser)

- La SIDI va très loin dans sa dimension sociale (pas de rémunération de ses actionnaires, forte prise de risques, ...). Ce modèle intéresse les partenaires mais reste difficile à répliquer car il est difficile de mobiliser des actionnaires locaux qui ne soient pas motivés par des attentes de rendement minimum)
- Synergie très forte entre CCFD & SIDI pour la promotion de la Chaîne de Solidarité pour le Financement » (CSF)

Axe 3 : Accorder les moyens et les méthodes de travail de la SIDI à ses priorités stratégiques

- Optimiser les ressources humaines et favoriser la cohérence de l'équipe.
- Equilibrer la gestion des ressources financières pour garantir les actions à long terme.

L'analyse de la répartition du portefeuille et de l'accompagnement fourni aux partenaires sur la durée du plan, reflète bien les priorités que la SIDI s'était fixée en termes d'objectifs stratégiques (ciblage de population) et d'équilibre financier.

ACQUIS :

- Le caractère particulièrement diversifié des objectifs du plan 2006/2008, axé sur la réponse à la demande des partenaires, n'a pas facilité la systématisation des pratiques de l'équipe opérationnelle et de l'organisation interne. Néanmoins, des avancées importantes ont été faites en termes d'outils de suivi et de planification qui seront optimisés au cours du prochain plan 2009/2012.

Pour aboutir à ces résultats, il a été nécessaire de clarifier régulièrement la stratégie de portefeuille par rapport aux priorités (Afrique, valeur ajoutée en milieu rural, ...) pour veiller également à l'équilibre global de la SIDI : poursuivre la recherche d'innovation, diversifier les prêts versus participation, réfléchir à l'équilibre du portefeuille entre Institutions de Microfinance « rentables » et des partenaires où la dimension sociale est mieux prise en compte, etc.

L'analyse de la qualité globale du portefeuille actuel de la SIDI montre que le travail d'investissement solidaire dans la durée porte ses fruits. Plusieurs investissements réalisés il y a une dizaine d'années dans des pays en difficultés (Ouganda, Cambodge, Pérou, Madagascar, ...) mais qui ont bénéficié d'un accompagnement continu et régulier font apparaître des perspectives de retours sur investissements significatifs ce qui encourage la SIDI à ouvrir de nouveaux fronts de solidarité financière dans des contextes plus risqués (région des Grands Lacs d'Afrique Centrale, Palestine, Haïti, pays du Sahel,...).

Il a fallu considérer une recherche permanente de viabilité tant de la SIDI que de ses partenaires ce qui implique de trouver le bon équilibre entre l'obligation de rémunérer le capital de la SIDI pour son équilibre financier versus la consolidation financière de l'IMF partenaire : renforcer les fonds propres du partenaire sans attendre une rémunération à court terme (positionnement SIDI en faveur d'une limitation des dividendes tant que l'institution n'est pas stabilisée) et privilégier les réinvestissements jusqu'au jour où on peut se retirer... lorsque les résultats sont atteints. Quelle justification pour poursuivre quelques années supplémentaires de travailler avec des IMF « rentables » (qui n'ont plus besoin de nous). « Pour permettre des prises de risques » avec d'autres IMF en phase de consolidation ?

La responsabilité de la SIDI est essentielle quant au choix de l'institution partenaire: l'analyse de l'équilibre financier, l'importance des autres critères (croissance, viabilité sociale, montage, évolution institutionnelle,...), mais aussi la prise de risque possible qui pose la question de quelles types de ressources à privilégier sur un objectif (assistance technique renforcée, risques pays, risques « monnaie », etc...).

Orientations présidant au plan d'actions 2009-2012

Réaffirmer notre positionnement d'investisseur social

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel avec l'apparition de nouveaux fonds d'investissements créés dans une logique de rentabilité financière, la SIDI entend réaffirmer sa spécificité et son positionnement d'investisseur social.

C'est dans ce cadre, au cours d'ateliers de réflexion interne organisés en avril et juin 2008, que l'équipe SIDI s'est imposée un travail conceptuel visant à réaffirmer une vision commune sur la dimension sociale de l'activité de la SIDI et de celle de ses partenaires et à redéfinir qualitativement ses objectifs. Ces travaux ont été présentés et validés en Assemblée Générale extraordinaire le 17 octobre 2008 par ses actionnaires tout en bénéficiant de la participation de plus de 25 partenaires.

Une vision du partenariat Nord Sud ...

Le respect du partenaire en tant qu'acteur social :

- La SIDI reste fidèle à une démarche qui valorise le qualitatif où le suivi des partenaires se base sur des relations de confiance ; la démarche du « cas par cas » a un coût - humain, financier - mais a fait ses preuves sur le long terme.
- La SIDI cherche à promouvoir la valeur ajoutée sociale du partenaire (valoriser sa qualité et ses potentialités), être attentif aux particularités et aux exigences de chacun des partenaires afin d'adapter au mieux l'offre à la demande.
- Elle accorde de l'importance au temps : écouter, construire de la confiance. L'accompagnement effectué par les responsables géographiques se fait suivant une logique d'« argent patient » qui caractérise la vision de leur métier : un investisseur social est un investisseur patient.

Un acteur de développement local enraciné dans des réalités complexes :

La SIDI prend en compte le contexte socio-économique dans l'analyse des situations de chacun de ses partenaires. Elle est soucieuse de mener une approche pragmatique et souple en proposant des services adaptés et innovants, qui répondent à l'évolution et à la particularité des situations sur le terrain.

- La régularité des missions auprès des partenaires permet la pertinence des diagnostics et une connaissance approfondie des problématiques locales et de leurs évolutions.
- Le « timing » de la viabilité financière s'adapte à la nature des activités mais aussi aux difficultés liées au contexte et aux particularités des identités locales dans un esprit de respect du partenaire.
- La finalité de l'action ne répond à aucun formatage ni dogmatisme : l'offre doit se baser sur la demande et non l'inverse.

Des ressources stables qui garantissent l'équilibre, l'indépendance et l'efficacité de ses actions

La SIDI bénéficie de ressources financières à deux niveaux :

- Pour sa **mission de développement**, en étant adossée au CCFD – Terre Solidaire, Organisation de Solidarité Internationale, la SIDI bénéficie des **revenus du FCP Faim & Développement dont les souscripteurs dédient 50 %** de leurs revenus au travail d'accompagnement qu'elle réalise auprès de ses partenaires.
- Pour sa mission d'**investisseur social**, la SIDI bénéficie d'**actionnaires qui ne demandent pas de dividendes**.

En conséquence, la SIDI est redevable vis-à-vis de plus de 5.000 personnes (épargnants et actionnaires). Ceci implique une attente forte en termes de **valeur ajoutée sociale**, attente à laquelle elle reste extrêmement attentive et à laquelle elle s'engage à répondre de manière qualitative et exigeante, dans ses choix et ses modalités d'intervention :

La SIDI construit ses **relations de partenariat sur la base d'un partage des risques** qui se traduit à plusieurs niveaux :

- Dans le choix des régions/pays d'intervention, elle donne la priorité à l'Afrique et aux pays en crise de manière générale : Haïti, Palestine, Liban, région des Grands Lacs, Guinée, Togo, région sahélienne, ...
- Dans le choix de ses outils d'intervention :
 - Elle privilégie la prise de participation lorsque le contexte institutionnel le permet et sinon favorise les prêts en monnaie locale.
 - En pratiquant des coûts adaptés aux contextes locaux et aux besoins des partenaires.
 - En s'engageant de manière durable et stable auprès de ses partenaires en donnant la priorité à la prise de participation, en allongeant la durée des prêts, en offrant un accompagnement sur le long terme.
- Par sa capacité d'innovation en matière d'ingénierie financière et sociale.
- Par l'attribution de prêts en monnaies locales pour plus de 50 % de son portefeuille.

Valoriser les acquis du passé

La pertinence du concept SIDI

Créée il y a 25 ans, la SIDI a été précurseur dans le champ de la **finance solidaire et du capital risque**.

Depuis quelques années, la maturité de plusieurs de ses investissements en capital a conforté son rôle pionnier dans certains pays et domaines d'activités, comme en témoignent les cessions réalisées ou en cours.

C'est en **poursuivant des partenariats sur le moyen et long terme**, et en **accompagnant la croissance et la consolidation de ses partenaires**, que d'autres institutions arriveront à un stade de développement mature au cours des prochaines années et donneront également lieu à des cessions. Aujourd'hui, ces institutions présentent des plus values de cession potentielles estimées à près de 4 millions d'euros.

En se désengageant progressivement de certaines institutions matures d'Amérique Latine ou d'Asie où le secteur de la microfinance est aujourd'hui largement développé et refinancé par d'autres investisseurs, la SIDI a ainsi pu réinvestir des fonds et renforcer son accompagnement dans des régions et des secteurs où les investisseurs sont encore très frileux et peu enclins à prendre des risques sur le long terme (comme c'est le cas en Afrique ou pour ce qui est du financement rural en général).

La Chaîne de Solidarité SIDI construite initialement sur le principe d'une solidarité entre des épargnants au Nord au profit d'entrepreneurs pauvres du Sud s'élargit à une solidarité Sud/Sud, entre les partenaires qui ont atteint un certain niveau de croissance qui leur permet de dégager des profits et ceux qui sont encore en phase de consolidation, qui sont plus risqués, qui ont besoin d'argent « patient » et d'un accompagnement renforcé. « A chacun selon ses besoins », les partenaires les plus rentables ne sont pas ceux qui bénéficient du plus d'accompagnement.

Ce principe de solidarité au sein même du portefeuille de partenaires SIDI, clef de voûte de l'équilibre entre la viabilité économique et sociale de la SIDI, nécessite de composer et de maintenir dans le temps un portefeuille « optimisé », avec des partenaires ayant atteint un certain niveau de maturité et de partenaires plus innovants mais aussi plus risqués et plus exigeants en accompagnement.

Grâce à son approche « grappe » et son implication dans des réseaux d'acteurs dans les différents continents (réseau MAIN en Afrique, réseau FORO LAC en Amérique Latine, réseau SANABEL pour les pays arabes, réseau INAISE dans sa nouvelle dimension « mondiale », réseau FEBEA et e-MFP en Europe), la SIDI favorise et participe activement aux échanges d'expériences et de savoir-faire entre institutions du Sud, ce qui permet d'identifier et de renforcer des dimensions de solidarité entre acteurs de terrain.

Adapter les objectifs stratégiques du plan 2009/2012 à un environnement porteur de changements et de nouveaux enjeux

Dans un contexte économique mondial perturbé, où l'envolée des prix des matières premières et l'inflation fragilisent la situation économique des partenaires, la SIDI entend plus que jamais endosser son rôle d'investisseur social.

En outre, la SIDI doit gérer la multiplication des partenariats dans un secteur de plus en plus concurrentiel où elle doit réaffirmer la spécificité de son positionnement basé sur l'importance qu'elle accorde à l'accompagnement. En effet, le secteur de la microfinance est un secteur désormais mieux connu mais souvent perçu comme présentant un vrai potentiel en terme de rentabilité. La microfinance « *conventionnelle* » en adoptant des logiques de plus en plus financières tend parfois à perdre le sens de sa mission de base.

C'est en restant fidèle à son engagement en tant qu'acteur du développement et en prenant en compte les évolutions de la conjoncture internationale que la SIDI va poursuivre son action.

Le nouveau plan 2009/2012 s'articulera ainsi autour de 3 axes prioritaires :

1. Concourir à l'amélioration durable des revenus des producteurs ruraux
2. Garantir, suivre et communiquer sur la Valeur Ajoutée Sociale et la responsabilité environnementale de la SIDI et de nos partenaires
3. Garantir l'équilibre et la pérennité financière et sociale de la SIDI