

PLAN STRATÉGIQUE ET D'ACTION

2017-2020



SIDI



SOLIDARITÉ
INTERNATIONALE
POUR LE DÉVELOPPEMENT
ET L'INVESTISSEMENT

SIDI - Société en C SIDI - Société en Commandite par
Actions (SCA) à capital variable
Siège social au 12, rue Guy de la Brosse ,75005 PARIS
R.C.S. PARIS 328 090238

Acronymes

ACTES	Fondation ACcompagner la Transition Économique, Écologique et Sociale
AT	Assistance Technique
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BO	Back Office
CCFD-Terre Solidaire	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement -Terre Solidaire
CCO	Comité de Concertation & Orientation
CDG - CG	Comité de Gérance
CDS	Conseil de Surveillance
COM-COOR	Comité de Coordination
CP	Chargé.e de Partenariats SIDI
CpS	Comité de Pré-Sélection
CSF	Chaîne de Solidarité Financière
DD	'Due diligence' – évaluation
FEFISOL	Fonds Européen de Financement Solidaire pour l'Afrique
FID	Fonds d'Incitation au Développement
GFC	Groupements de Finance Communautaire
GRH	Gestion des Ressources Humaines
LAB	Procédure de détection du blanchiment
M€	Millions d'Euros
MUSO	Mutuelle de Solidarité
OAD	Outil d'Agrégation des Données
OP	Organisations de Producteurs
OSB	Outils de Suivi et de Bilan
PAIES	Programme d'Appui aux Initiatives Écologiques et Sociales
PAR	Portefeuille à risque
PP	Prise de Participation
PSE	Performance Sociale & Environnementale
RACAT	Responsable de l'Accompagnement et de l'Assistance Technique
RDP	Responsable du Développement des Partenariats
RPSE	Responsable de la Performance Sociale & Environnementale
RSF	Responsable de la Stratégie Financière
SIDI	Solidarité Internationale Pour le Développement et l'Investissement
SIDI Gestion	Commandité SIDI
SPTF	Social Performance Task Force
TES	Transition Écologique et Sociale

Sommaire

Acronymes.....	2
Introduction.....	4
1 - La stratégie d'une Chaîne de Solidarité Financière vivante.....	5
<i>Vision - Mission - Valeurs</i>	5
<i>Mettre en lien actif actionnaires, souscripteurs et usagers des services</i>	6
<i>La SIDI à l'horizon 2020</i>	7
<i>Transition Écologique et Sociale : démarche centrale, finalité</i>	8
<i>Intégrer le changement social et environnemental</i>	8
<i>Investisseur solidaire et patient</i>	9
<i>FEFISOL : le levier de la SIDI pour l'Afrique</i>	9
<i>Accompagnement affirmé et renforcé pour l'autonomie des partenaires</i>	10
<i>Le Chargé de Partenariats, au cœur de la mission SIDI</i>	12
2 - Le plan d'action SIDI pour la période 2017-2020	13
<i>Présentation synthétique des axes stratégiques et objectifs opérationnels</i>	13
<i>Axe stratégique 1 : Services financiers inclusifs s'inscrivant dans la TES</i>	14
<i>Axe stratégique 2 : Filières agricoles & énergies renouvelables</i>	15
<i>Axe stratégique 3 : Accompagnement vers l'autonomie</i>	17
<i>Axe stratégique 4 : Performance sociale de la SIDI et ses partenaires</i>	19
<i>Axe stratégique 5 : Développer l'actionnariat solidaire et consolider les ressources</i>	20
<i>Axe stratégique 6 : Consolider l'organisation générale</i>	21
3 - Projections financières	22
<i>Croissance raisonnée au service de la mission</i>	22
<i>Emplois</i>	23
<i>Ressources</i>	24

Introduction

Ce document « Plan Stratégique et d'Action SIDI 2017-2020 » est l'aboutissement de l'ensemble du travail mené entre fin août 2016 et avril 2017 avec les bilans par Domaines du plan achevé à fin 2016, suivis du document de « Positionnement de la SIDI vis-à-vis de son environnement ». De même, une évaluation à distance a été menée de l'appréciation des services rendus par la SIDI auprès de ses partenaires ainsi que des salariés.

Ces documents de positionnement, de plan stratégique et d'action de la SIDI pour la période 2017-2020 ont été construits à partir d'une approche méthodologique, dans le respect des fonctions et missions des composantes de la SIDI, associant en premier lieu l'équipe SIDI par l'exposé de ses analyses et propositions mais également avec les instances délibératives compétentes et mandatées, dans une interaction itérative riche où les propositions ont été exposées, débattues et arbitrées. Ces deux documents ont été validés par le Comité de Gérance et le Comité de Concertation et d'Orientation réunis à cet effet en novembre 2016 et avril 2017.

Traiter de la prospective et de la stratégie d'une chaîne de solidarité financière comme la SIDI n'est pas mince affaire. Cela a justifié l'accompagnement de l'ensemble du processus par **MCE Conseils**, basé à Montréal et spécialisé dans l'accompagnement des entreprises de la finance et l'économie sociales et solidaires. La SIDI a été gratifiée du temps et des compétences du Directeur de **MCE Conseils** qui a fait ce choix pour ce que représente la SIDI dans son univers français et international.



Les travaux réalisés afin de produire ce document synthétique ont été nombreux. L'équipe SIDI et les instances mandatées se sont beaucoup investies dans les différentes étapes de construction d'une vision commune de la stratégie à construire et de l'appréciation des besoins de ses organisations partenaires ainsi que dans la formulation des pistes de développement en cohérence avec la mission de la SIDI, ses valeurs et l'évolution de son environnement.

Ce plan stratégique et d'action tente de refléter de manière concise et structurée les résultats d'un exercice de réflexion, d'analyse, d'appréciation et de proposition consistant à :

- ▶ Définir la raison d'être, le positionnement face aux alternatives, le niveau d'ambition de la SIDI;
- ▶ Bâtir un questionnement objectif et critique autour de chaque levier de l'organisation;
- ▶ Identifier pour chaque levier, les objectifs :
 - de mission à atteindre en lien avec les enjeux où la SIDI se propose de s'engager,
 - opérationnels permettant de mener à bien la mission sur cette nouvelle période,
- ▶ Proposer des voies de progrès permettant de renforcer chaque levier ainsi que leur cohérence.
- ▶ Rechercher l'adéquation entre les résultats recherchés, les priorités organisationnelles et les ressources requises.

Durant cette période 2017-2020, la SIDI propose à tous les partenaires de sa chaîne de solidarité que la Transition Écologique et Sociale devienne la démarche centrale de son action et que l'accompagnement à l'autonomie de ses partenaires rejoigne l'investissement solidaire en tant que pilier prioritaire de sa stratégie. La SIDI compte sur l'implication de tous les maillons de sa chaîne de solidarité afin que ce Plan Stratégique et d'Action 2017-2020 soit un succès à partager par tous.

Dominique Lesaffre – Directeur Général, avril 2017

1 - La stratégie d'une Chaîne de Solidarité Financière vivante

Vision - Mission - Valeurs

Vision

La SIDI promeut une finance au service d'un développement intégral qui soit socialement juste et écologiquement soutenable. Elle cherche à ce que les populations vulnérables et marginalisées des pays en développement améliorent leurs conditions de vie par la création et le renforcement d'activités économiques individuelles ou collectives dans le respect de leurs choix de vie.

Mission

La SIDI appuie des acteurs locaux, tels que des institutions de financement ou des organisations de producteurs ou leurs entreprises, qui développent des services de proximité à destination des populations exclues des circuits économiques traditionnels.

Son action est double : elle répond à leurs demandes tant de financement (prêts, participations au capital, garanties) que d'accompagnement à leur structuration et consolidation (gouvernance, gestion, stratégie, performance sociale, etc.).

La SIDI contribue ainsi à l'amélioration et à la pérennisation de leur offre de services en l'inscrivant dans une dynamique de transition écologique et sociale.

Valeurs

Solidarité : La SIDI recherche un rendement qui porte sur des objectifs économiques et financiers, sociaux et environnementaux, en un tout cohérent et durable dans une finalité de solidarité,

Confiance : La SIDI construit ses engagements par une relation bâtie dans la durée avec ses actionnaires et ses organisations partenaires avec rigueur et professionnalisme,

Éthique : La SIDI assure la cohérence entre sa mission, sa gouvernance, ses engagements et ses pratiques dans une démarche partenariale de dialogue et de co-construction.

Transparence : La SIDI communique avec précision et objectivité ses valeurs, ses objectifs et ses résultats économiques et financiers, sociaux et environnementaux.

Mettre en lien actif actionnaires, souscripteurs et usagers des services

Depuis sa création en 1983, la SIDI s'inscrit dans une chaîne de solidarité financière (CSF) permettant de mobiliser les ressources nécessaires à sa mission d'appui à la création et au renforcement des activités économiques des populations vulnérables du Sud et de l'Est.

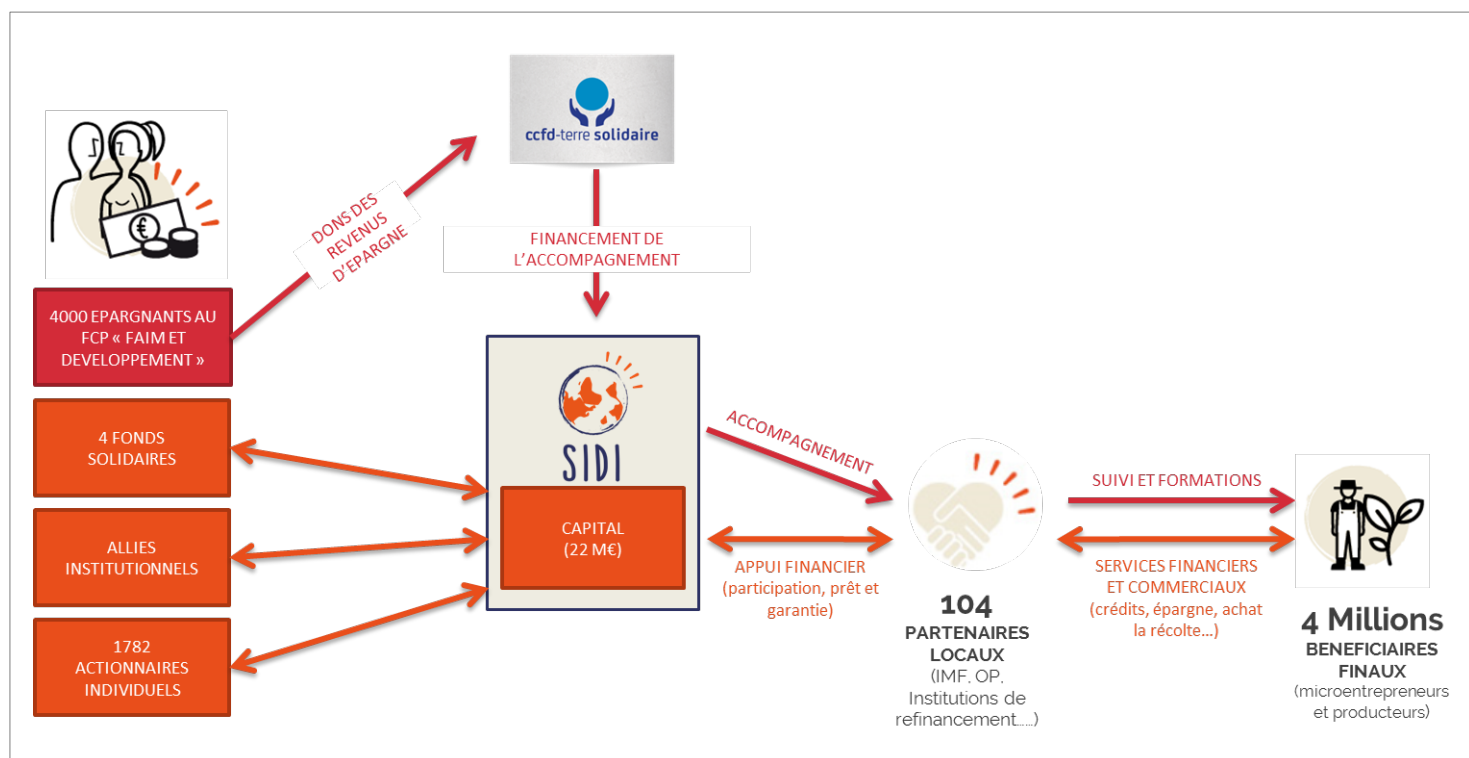
La CSF permet ainsi de relier les institutions et les épargnants souhaitant donner du sens à leurs placements aux bénéficiaires finaux de la SIDI, des exclus des circuits économiques traditionnels. Au cœur de cette chaîne la SIDI canalise les ressources financières qui lui sont confiées et les met au service de ses partenaires (Institutions de microfinance, OP, institution de refinancement ou encore structures d'appui à la finance communautaire) afin de contribuer à la consolidation de leur offre de services aux populations cibles.

La mission d'accompagnement menée par la SIDI auprès de ses partenaires est financée grâce au partage des revenus des épargnants au Fonds Commun de Placement « Faim & développement ». Ce partage prend la forme de dons qui sont annuellement reversés par les épargnants au CCFD – Terre Solidaire, qui rémunère la SIDI pour ses activités d'accompagnement.

Par ailleurs, la mission d'appui financier de la SIDI est permise par les ressources que lui confient les actionnaires de la SIDI (particuliers et institutionnels). La SIDI mobilise ainsi une multitude d'épargnants tant directement (souscription en direct au capital de la SIDI) qu'indirectement (par l'intermédiaire de fonds d'épargne solidaires) et construit des alliances avec des actionnaires institutionnels (Congrégations, associations, banques, acteurs publics et entreprises) souhaitant investir de manière responsable.

Cette Chaîne de Solidarité Financière permet à la SIDI de s'engager durablement pour la pérennisation de ses partenaires, en toute indépendance et sans craindre de prendre des risques et d'innover.

Chaîne de Solidarité Financière SIDI



La SIDI à l'horizon 2020

- ▶ La SIDI est reconnue comme la référence en France et respectée en Europe en matière d'investissement solidaire et durable dans l'économie sociale des pays du Sud,
- ▶ La SIDI a adopté une approche professionnelle et durable en matière de services financiers qui s'inscrivent dans une perspective de transition écologique et sociale,
- ▶ La SIDI s'est dotée des moyens nécessaires pour répondre aux demandes de ses partenaires actuels et potentiels présentant une convergence d'intérêt et de vision avec la SIDI,
- ▶ Le capital solidaire de la SIDI est passé de 22 M€ à fin 2016 à 30M€ à fin 2020, soit un objectif de progression de 2 M€/ an durant 4 ans ; son endettement raisonné lui permet de répondre à l'évolution attendue de son portefeuille,
- ▶ La SIDI a continué et développé son action vers les zones géographiques où la demande de services financiers est d'autant plus importante qu'elles sont qualifiées 'à risque',
- ▶ La SIDI a mis en œuvre la stratégie géographique proposée dans le document de positionnement SIDI pour 2017-2020,
- ▶ La SIDI a accru et développé ses alliances avec ses actionnaires proches institutionnels,
- ▶ L'organisation opérationnelle de la SIDI permet une amélioration effective de ses capacités et de son efficience,
- ▶ La SIDI ancre son action en relation avec le groupe mené par le CCFD-Terre Solidaire.

Transition Écologique et Sociale : démarche centrale, finalité

Pour la SIDI, la Transition Écologique et Sociale (TES) est une démarche institutionnelle générale visant à l'intégration et la réalisation progressive d'objectifs écologiques et sociaux que la SIDI partage avec ses partenaires et sa chaîne de solidarité financière.

La TES devient ainsi un marqueur central dans le partenariat et une attention particulière de sa stratégie d'investissement solidaire et d'accompagnement des organisations partenaires engagées ou en ayant la volonté par une démarche :

- Environnementale et durable (respect, réhabilitation et protection de la biodiversité, préservation des ressources, lutte aux changements climatiques),
- Équitable (juste redistribution des revenus, réduction de la pauvreté),
- Socialement responsable (autonomisation, accès aux services financiers, de santé, d'éducation, aux moyens de production).

Un « partenaire TES » adhère aux objectifs de changement pour l'amélioration des conditions de vie de sa population cible, en termes économiques, écologiques et sociaux.

Pour la SIDI, la TES est un accompagnement financier et technique d'un mouvement global vers un monde écologiquement soutenable et plus équitable qui vise à améliorer les conditions de vie en respect de l'écosystème et de la communauté.

Elle fait appel à la solidarité entre personnes dans la création et la distribution de la richesse et entre les générations dans l'accès et l'utilisation des ressources.

Intégrer le changement social et environnemental

Partant du constat que la démonstration d'un lien de causalité entre un service financier solidaire offert et un changement positif constaté dans la vie d'un bénéficiaire final est très complexe à démontrer, le choix avait été fait lors du plan 2013-2016 d'être relativement prudent dans l'abord par la SIDI de la dimension sociale de son action.

L'approche « performance sociale » des partenaires a ainsi été privilégiée et semblait à la portée de la SIDI en se concentrant essentiellement sur l'analyse et l'amélioration des pratiques de l'institution.

Ce plan-ci réaffirmera une approche dynamique de la dimension sociale qui prenne en compte non seulement l'amélioration des pratiques mais également les résultats obtenus et le changement constaté sur l'ensemble des niveaux de la Chaîne de Solidarité Financière (CSF) de la SIDI.

Investisseur solidaire et patient

En matière d'investissement et pour les 4 années du plan 2017-2020, la SIDI confirme sa stratégie. En effet, la SIDI :

- ▶ Place la dimension de partenariat dans la durée au cœur de sa démarche. Son approche par la demande « contextualisée » permet la souplesse attendue par des acteurs de terrain en évolution permanente,
- ▶ Maintient son offre sur l'Afrique, continent prioritaire, par la gestion de FEFISOL qui entraîne un effet amplificateur en Afrique,
- ▶ Considère que l'accompagnement est indissociable de l'investissement solidaire (participations, prêts, garanties) pour répondre à sa finalité,
- ▶ Partage les risques,
- ▶ Dispose d'une structure de capital patient lui permettant (i) flexibilité dans les montants alloués, (ii) durée de l'investissement et les garanties sollicitées mais aussi (iii) l'accompagnement à la structuration, consolidation, pérennisation et développement des organisations partenaires,
- ▶ Considère que la viabilité financière est indissociable de la viabilité sociale et institutionnelle...et désormais environnementale,
- ▶ Bénéficie d'une expérience reconnue dans l'appui à la gouvernance locale qui lui confère une forte vision sociale, en vue de leur autonomisation,
- ▶ Est réputée pour avoir participé à l'institutionnalisation de programmes de microfinance dans plusieurs pays,
- ▶ Dispense un accompagnement adapté aux petites et moyennes IMF ainsi qu'aux organisations de producteurs et, intervenant dans la durée, lui permet d'avoir une connaissance précise des différents terrains d'intervention.

Contrastant avec l'offre massive proposée par les « investisseurs sociaux » traditionnels (fonds de microfinance etc...), la SIDI se consolide en tant qu'organisme partenaire et partage ainsi vision et risque avant résultats financiers.

FEFISOL : le levier de la SIDI pour l'Afrique

La SIDI poursuit le développement de sa stratégie en Afrique par un portefeuille construit en direct mais également via le fonds FEFISOL dont la SIDI a été le concepteur et le maître d'œuvre qui a montré toutes sa pertinence et permis de développer un portefeuille de plus de 20 M€ en Afrique (73 organisations financées dans 25 pays depuis le lancement du Fonds en 2011). FEFISOL clôture en mars 2016 sa sixième année d'existence et désormais atteint l'équilibre financier bien que le n'ait pas encore complètement réalisé ses objectifs de portefeuille.

La SIDI va poursuivre son engagement dans FEFISOL et notamment en renforçant les synergies et en proposant des co-investissements afin que ses partenaires puissent bénéficier de l'offre complète proposée par SIDI-FEFISOL en termes financiers et techniques. D'ici à la fin du plan stratégique 2017-2020 la SIDI devra par ailleurs préparer la clôture du Fonds (Juillet 2021) et entamer une réflexion sur la poursuite ou non du dispositif et la façon dont elle envisage de poursuivre la relation avec les partenariats développés dans le cadre de FEFISOL.

Accompagnement affirmé et renforcé pour l'autonomie des partenaires

La fonction d'accompagnement SIDI s'inscrit dans la vision de la SIDI et dans sa cible partenariale initiale. Les premiers partenaires de la SIDI ont été des institutions à grand potentiel et forte valeur ajoutée sociale mais consommateurs d'accompagnement sur une longue durée. C'est sur cette dynamique que la SIDI s'est fait connaître sans imposer un modèle. L'accompagnement est parfaitement complémentaire à l'offre de financement vers l'autonomie des organisations partenaires appuyées, qu'elles soient en phase de structuration, de redressement, de croissance ou encore de pérennisation.

Plusieurs raisons ont fait évoluer ces dernières années la fonction d'accompagnement de la SIDI, évolution notamment reflétée dans le plan stratégique 2013-2016 : la croissance des ressources d'investissement mises à la disposition de la SIDI pour le financement a incité à des financements de taille plus importante, les ressources d'accompagnement n'ont pas augmenté de façon proportionnelle aux ressources d'investissement, la création de FEFISOL a réduit le temps disponible des Chargés de Partenariats pour l'accompagnement.

Dans ce nouveau plan stratégique 2017-2020, la SIDI décide de rehausser la fonction d'accompagnement de la SIDI, centrale à sa mission et à l'efficacité de son action afin de répondre à la demande de ses partenaires. Aujourd'hui du fait de son évolution, le secteur de la microfinance est à la croisée des chemins. Les IMFs ont montré leurs capacités à proposer des services financiers de crédit et d'épargne, des services diversifiés (assurances, transferts d'argent...). Mais leurs besoins se complexifient, deviennent plus techniques (mobile Banking, démarche relations marketing/clients...). Elles s'interrogent également sur la recherche de sens. Elles placent leurs réflexions dans une recherche plus générale de sens dans le secteur économique : les notions de performance sociale et de responsabilité sociale sont considérées comme un fondement indispensable complémentaire de l'équilibre financier. De nombreuses IMFs émergentes ont également décidé de se transformer et s'institutionnaliser.

Les organisations de producteurs de leur côté présentent un besoin très important d'accompagnement dans le cœur métier de la SIDI : appui à la gestion comptable, outils de *reporting*, mises en place de plans d'actions, équilibre de la gouvernance

La gouvernance, une préoccupation majeure

En matière de gouvernance, la fonction d'accompagnement revêt tout son sens : le rôle de la SIDI est bien de contribuer et accompagner à la mise en œuvre d'une vision qui est portée par des acteurs locaux.

L'appui en termes de partage et de transfert de connaissances sur la gouvernance, la gestion, le développement durable et l'inclusion financière avec des objectifs sociaux requièrent des investissements humains significatifs en expertise, outils, processus et main d'œuvre. Le caractère central de l'accompagnement devient d'autant plus important pour accompagner les organisations partenaires de la SIDI dans la prise du virage vers la transition écologique et sociale qui les intéresse mais ne savent pas toujours comment l'aborder. A cet effet, la SIDI pourra mettre à profit son appartenance de groupe avec le CCFD-Terre Solidaire.

L'accompagnement soutient l'autonomisation des partenaires mais contribue également à protéger les investissements de la SIDI auprès de ses partenaires. La mission du Chargé de Partenariats est complexe et est assorti d'enjeux éthiques en ce qu'il a trait aux tensions potentielles entre les intérêts perçus du partenaire et ceux de la SIDI.

L'accompagnement a du sens eu égard à la mission de la SIDI, à sa vision du développement et de l'inclusion financière. C'est aussi une question portée par toute la gouvernance de la SIDI : le CCO, le

Conseil de Surveillance, le commandité SIDI Gestion et bien entendu l'allié stratégique qu'est le CCFD-Terre Solidaire qui y sont particulièrement attentifs. Une des raisons pour lesquelles ce chantier 'accompagnement' a été lancé il y a 18 mois fut de requalifier l'approche et la démarche d'accompagnement menée par la SIDI à la demande des instances et ce en résonance avec les travaux menés par l'équipe SIDI.

Davantage de visibilité à cette mission

L'analyse des besoins et l'expression de la demande d'accompagnement amène la SIDI à identifier, sur la durée du nouveau plan, près de 40 « chantiers d'accompagnement » qui seront véritablement conduits et documentés avec l'observation des changements et progrès, en vue de construire et enrichir l'expertise collective de la SIDI dans sa fonction accompagnement.

La question des ressources pour cette fonction d'accompagnement

Les moyens humains pour l'accompagnement sont principalement du temps de chargé de partenariat, du temps des consultants bénévoles du temps des relais locaux, du temps de consultants ou d'experts locaux.

Les ressources pour financer cette fonction d'accompagnement sont :

- ▶ L'enveloppe liée à la subvention du CCFD dont la SIDI bénéficie annuellement pour couvrir le temps d'accompagnement,
- ▶ L'enveloppe 'Assistance Technique' de FEFISOL qui s'utilise selon une procédure d'appel d'offres avec des TDR et un budget définis préalablement,
- ▶ Le fonds de dotation ACTES qui a été mis en place pour permettre à la SIDI de renforcer sa mission d'accompagnement. Il s'inscrit dans une démarche d'intérêt général au service uniquement des partenaires de la SIDI et non pas au service de la SIDI,
- ▶ Les cofinancements à contractualiser.

Le Chargé de Partenariats, au cœur de la mission SIDI

La fonction et la mission du (de la) Chargé(e) de Partenariats (CP) se situe au cœur de la réalisation de la double mission de la SIDI : répondre aux demandes de financement des partenaires et aux demandes d'accompagnement à leur structuration et consolidation.

Le CP SIDI est un « ensemblier », le métier du CP est ainsi double :

- **'Chargé d'investissement'**, qui s'étend de la prospection et de l'identification de partenaires potentiels jusqu'à à l'instruction complète des demandes de financement (prêts, prises de participation au capital, garanties) et au suivi des engagements SIDI. Le CP peut instruire des demandes de financement provenant de tout type d'institution ciblée par la SIDI pour répondre à sa mission. Il est capable d'aborder à la fois des engagements aux montants désormais parfois élevés à instruire pour des IMF devenues conséquentes et qui continuent à s'adresser à la SIDI du fait de sa démarche mais est aussi capable d'aborder des montants plus petits pour des IMF qui continuent à émerger, notamment à travers l'Afrique.
- **'Ingénieur de l'accompagnateur'**, à la fois pour répondre lui-même directement à un besoin d'appui à la structuration et à la consolidation du partenaire, et pour définir, organiser suivre cet accompagnement et le déléguer à un tiers, consultant bénévole, consultant rémunéré ou relais local, restant à tout moment sous sa responsabilité.

L'évolution majeure du métier de CP envisagée pour ce plan réside dans le renforcement de son métier d'accompagnateur, d'une part « en direct », où le CP met en œuvre lui-même les chantiers d'accompagnement définis, et d'autre part en tant qu'ensemblier de cet accompagnement, à travers le renforcement des ressources externes mobilisées et des « binômes CP-consultants externes ».

La SIDI organisation réfléchit aussi à l'identification - désignation de CP de référence sur des thèmes techniques précis (filières & chaînes de valeurs, etc.), appelés à soutenir leurs collègues sur leurs champs de spécialité.

Ce renforcement du métier d'accompagnement requiert du CP l'établissement d'un diagnostic concerté avec le partenaire des besoins d'appui et la définition précise des chantiers d'accompagnement à mettre en œuvre pour chaque année.

2 - Le plan d'action SIDI pour la période 2017-2020

Présentation synthétique des axes stratégiques et objectifs opérationnels

SOLIDARITÉ		CONFIANCE		ÉTHIQUE		TRANSPARENCE					
AXES & OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA SIDI POUR LA PÉRIODE 2017-2020											
Axes de la mission SIDI						Axe de support					
Axe 1 : Développer l'accès à des services financiers durables pour une utilité économique, sociale et environnementale		Axe 2 : Développer les filières agricoles et d'énergie renouvelable à forte valeur ajoutée sociale et environnementale		Axe 3 : Développer l'accompagnement pour l'autonomie des organisations partenaires		Axe 4 : Articuler et renforcer la performance sociale et environnementale de la SIDI et ses partenaires		Axe 5 : Développer l'actionnariat solidaire et consolider les ressources nécessaires aux missions SIDI		Axe 6 : Consolider l'organisation générale de la SIDI pour améliorer ses pratiques et son efficacité	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmenter la portée de la SIDI, ▶ Promouvoir des institutions de financement qui ajoutent de la valeur sociale et environnementale, ▶ Renforcer les partenaires par l'appui institutionnel et leurs fonds propres, ▶ Maintenir la priorité Afrique, ▶ Mieux anticiper et gérer en interne les risques de microfinance. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appuyer les dynamiques TES des acteurs des filières agricoles, ▶ Appuyer et financer la production et la distribution d'énergie renouvelable, ▶ Mettre à disposition des partenaires des ressources adaptées, ▶ Maîtriser les risques et améliorer les pratiques pour une meilleure qualité de portefeuille. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Approfondir l'action de la SIDI pour développer des capacités de gestion des partenaires, ▶ Diversifier l'action de la SIDI dans la gouvernance, ▶ Développer un réseau d'experts interne. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systématiser analyse et pilotage des résultats sociaux du changement, ▶ Intégrer la dimension environnementale à l'action de la SIDI, ▶ Poursuivre et étoffer l'engagement des moyens SIDI en cohérence avec sa vision et mission, ▶ Mieux intégrer la PSE aux autres métiers SIDI 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer la visibilité de la SIDI, ▶ Consolider et diversifier les ressources pour l'investissement et l'accompagnement, ▶ Renforcer la CSF par des alliances vivantes et la participation à des réseaux d'acteurs. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stabiliser l'organisation générale de la SIDI, améliorer les procédures et la gestion des risques, ▶ Sécuriser la SIDI dans son environnement institutionnel et juridique, ▶ Adapter l'organisation opérationnelle pour atteindre 1, 2 et 3, ▶ Engager la TES de la SIDI. 	

Axe stratégique 1 : Services financiers inclusifs s'inscrivant dans la TES

Développer l'accès à des services financiers durables pour une utilité économique, sociale et environnementale

Enjeux de positionnement

Contexte global : l'étape actuelle d'évolution de l'inclusion financière est marquée par :

- ▶ Une crise économique larvée dans beaucoup de régions, au Nord comme au Sud
- ▶ Multiplication des intermédiaires financiers créant une vive concurrence et une sur-offre de financement inversant le paradigme O & D.,
- ▶ Une meilleure capacité des populations servies à exprimer et faire valoir leurs attentes,
- ▶ Une évolution très rapide de l'exploitation des moyens technologiques pour l'accélération de l'inclusion financière, (à travers la finance digitale et la micro-assurance notamment),
- ▶ Une réglementation entre promotion de l'inclusion financière et surveillance renforcée des nouveaux acteurs et pratiques,
- ▶ La demande et le besoin de renforcement des fonds propres et d'institutionnalisation de nombre d'institutions,
- ▶ La saturation de certains marchés de microfinance et le risque de surendettement des emprunteurs (concurrence entre financeurs et concentration sur un petit nombre d'institutions)
- ▶ Le risque de change dès lors que la SIDI continue à exprimer sa solidarité par ses engagements prioritaires en monnaie locale.

Valeur ajoutée SIDI : Le « modèle » SIDI pour son « Axe 1 » demeure aussi appréciable que pertinent ; il est unique par sa capacité de mobilisation de ressources patientes ou désintéressées et par son image d'investisseur véritablement social. La diversité de l'offre financière et technique de la SIDI lui permet de s'adapter à la demande (prêts en monnaie locale, participation longue sans contrainte de sortie, garantie, accompagnement, AT interne/externe,..)

Ciblage : La SIDI dispose d'un capital de crédibilité, de compétences et d'attractivité qui mérite d'être plus mis en valeur par le passage à un nouveau palier de croissance et de portée, qui permettrait un rayonnement plus vaste et un impact plus significatif, grâce à des économies d'échelle et un positionnement plus volontariste.

Exigences de financement : Face à des besoins extrêmement larges, mais mis en face d'une offre qui ne cesse d'augmenter, la SIDI a le potentiel d'augmenter substantiellement les ressources financières qu'elle mobilise pour les capacités d'investissement. Il serait en particulier fort utile de relever les plafonds de participations vers des « masses critiques » en cohérence avec l'expansion du secteur.

Exigences d'apports institutionnels structurants : La SIDI peut cristalliser ses capacités d'apports à la gouvernance des institutions partenaires et celles d'assistance technique, notamment aux fonctions globales de management et au développement de produits et services.

Axe stratégique 2 : Filières agricoles & énergies renouvelables

Développer les filières agricoles et d'énergie renouvelable à forte valeur ajoutée sociale et environnementale

Enjeux du positionnement

Plusieurs constats fondent aujourd'hui l'engagement de la SIDI à repenser la pratique économique en l'insérant dans un « tout » plus vaste, afin de constituer une chaîne qui permet d'assurer une pérennité du modèle économique au sein d'un espace juste et sûr. La SIDI partage la conviction que le bien être humain dépend de celui de la planète et partage les constats et l'analyse des défis suivants où la question sociale est désormais fortement corrélée à la question environnementale :

- ▶ Ampleur des inégalités globales et nationales, à la fois en termes revenus et d'usage des ressources, posé à l'humanité toute entière,
- ▶ Écarts croissants de vie entre riches et pauvres, montée des problèmes de santé liés à l'alimentation et environnementaux,
- ▶ Consommation et production sont inter reliés et caractère impérieux du changement de modèle de production et de consommation,
- ▶ Dérives engendrées par l'exploitation des ressources naturelles et ses effets sur l'agriculture : la SIDI s'engage pour une agriculture (i) premier employeur au monde procure par son noyau familial 70% des denrées alimentaires et gère une partie importante des ressources naturelles, (ii) affectée par le changement climatique et les catastrophes naturelles dans les zones du rayon d'action de la SIDI, (iii) qui subit l'épuisement des sols et les faibles rendements jet justifie une orientation vers l'agriculture biologique et les pratiques agro écologiques, (iv) faiblement soutenue par les banques et les IMF (justifiant qu'on s'adresse à des organisations de producteurs (OP) en s'intéressant de plus près à telle ou telle filière) et (v) souvent délaissé par l'Etat au profit d'importations de denrées agricoles.

Pour toutes ces considérations, la SIDI travaille avec des organisations de producteurs mais également avec des entreprises communautaires qui sont articulées avec des organisations de producteurs. Le soutien aux filières locales permet de créer de la valeur ajoutée locale.

La SIDI a fait le choix également de soutenir une production et une commercialisation équitables : des OP qui vendent leurs produits dans le réseau du commerce équitable (café, cacao principalement). Le commerce équitable promeut en effet une autre économie : des producteurs organisés en coopératives, actifs dans les filières et les territoires, marque un modèle qui privilégie des modes de production peu émetteurs de gaz à effets de serre, assortis critères, labels et garanties environnementaux de plus en plus stricts. Ces OP et les entreprises (PME) qui les soutiennent ont des besoins de financements importants qui ne sont pas couverts par les banques locales.

Enjeux de ciblage :

L'approche inclusive de la SIDI lui amène à qualifier son ciblage autour des niveaux suivants :

- ▶ **Institutionnel** : si les entreprises communautaires ont permis d'amorcer cette ouverture en matière d'entrepreneuriat, la SIDI souhaite aller plus loin dans son nouveau plan stratégique et favoriser également d'autres formes d'entrepreneuriat. La sélection de ces formes innovantes d'entrepreneuriat sera articulée avec les indicateurs TES que la SIDI privilégiera. Avec la question de l'accompagnement vers la TES, la SIDI précisera quelles alliances développer en appui à ces OPs vers des pratiques environnementales dans une démarche de progrès. La SIDI précisera aussi le niveau des risques à prendre pour son modèle économique sur ces groupes souvent vulnérables. De même la SIDI se positionnera sur l'accompagnement des organisations qui ne sont pas encore dans une démarche agro-écologique ou TES.
- ▶ **Champs d'Activités** : Alors que la grande majorité des exploitations familiales sont connectées aux marchés, l'environnement économique n'est pas toujours favorable aux innovations agro-écologiques. La SIDI souhaite soutenir ces innovations agro-écologiques. Si la SIDI s'inscrit clairement dans le soutien aux chaînes de valeurs agricoles, elle doit également réfléchir aux étapes de la chaîne de valeur qu'elle doit soutenir et si elle doit s'ouvrir à d'autres activités qui ne soient pas agricoles

Enjeu d'activités et de savoir-faire

- ▶ Compétence interne : quelle mise à niveau des compétences internes à opérer ?
- ▶ Accompagnement et appui technique
- ▶ Financement : Aller plus loin que le financement de campagne, comme par exemple le financement de l'équipement et de l'investissement productif.

Enjeu de volume d'activité / Profondeur de l'intervention : La SIDI doit réfléchir à la qualité de son intervention en termes d'accompagnement et de gestion du risque. La TES invite en effet à reposer « au centre » la qualité de nos interventions, en matière d'accompagnement, en reposant au centre la qualité et la progression, selon une démarche de progrès.

Enjeu de mesure d'impact : L'objectif de TES s'inscrit dans une démarche centrale de progrès ou des objectifs plus précis à atteindre doivent-ils être développés ? Comment mesurer les progrès réalisés ? L'impact doit-il être mesuré uniquement pour prouver (vocation interne SIDI) ou également pour accompagner (vocation d'appui aux partenaires, individuellement et collectivement)

Axe stratégique 3 : Accompagnement vers l'autonomie

Développer l'accompagnement pour l'autonomie des organisations partenaires

Enjeux de positionnement

La dimension d'accompagnement fonde l'identité de la SIDI mais elle fait face aujourd'hui à plusieurs défis qui rendent son adaptation nécessaire.

Contexte global

- ▶ L'accompagnement est au cœur de la mission de la SIDI et il existe un renforcement mutuel des fonctions financières et d'accompagnement,
- ▶ C'est sur cette dimension d'accompagnement que la SIDI s'est faite connaître sans imposer un modèle,
- ▶ Elle reçoit chaque année des ressources du CCFD-Terre Solidaire pour cette dimension,
- ▶ La TES, au centre de l'action de la SIDI, est impossible sans accompagnement,
- ▶ Les défis de l'accompagnement sont multiples : les besoins techniques des partenaires se complexifient et deviennent plus techniques et les partenaires sont à la recherche d'outils qui leur permettent de connaître le sens et l'impact de leurs activités sur leurs clients,
- ▶ Les organisations partenaires présentent un besoin très important et une demande d'accompagnement dans le cœur métier de la SIDI : appui à la gestion comptable, outils de reporting, mises en place de plans d'actions, équilibre de la gouvernance

Atouts

- ▶ Connaissance du contexte local, de son évolution et de ses acteurs,
- ▶ Offre d'accompagnement flexible qui lui permet de s'adapter à la demande de ses partenaires (accompagnement sur le long terme, AT développée en interne ou en externe...),
- ▶ Expertise reconnue notamment sur l'appui à la gouvernance et à la transformation institutionnelle,
- ▶ Autres sources de financement pour cette fonction d'accompagnement : AT FEFISOL, fonds de dotation / fondation,
- ▶ Un réseau de consultants bénévoles compétents et disponibles.

Enjeux de ciblage : L'approche inclusive de la SIDI amène des questions sur les différents niveaux de ciblage :

- ▶ **Institutionnel** par un ciblage sur : des structures fragiles avec des forts besoins d'accompagnement (mais faibles économies d'échelle), des processus d'appui à l'institutionnalisation des partenaires, l'accompagnement à la PSE et à la TES.
- ▶ **Alliances** : Quelles alliances développer avec des entités du Nord dans la sélection dans l'accompagnement ?

Enjeux d'activités et de savoir-faire :

Du fait d'une complexité accrue liée à la maturité institutionnelle des partenaires, le CP doit maîtriser des éléments variés en développement

économique, en environnement, en impact social, en analyse financière, en gestion du crédit et en gouvernance d'organisation, sans parler de la transition écologique et sociale et la performance sociale du partenaire

- ▶ Compétence interne : Quelle organisation de ses compétences opérer ?
- ▶ Nécessité de développer un réseau d'experts internes et de relais locaux.

Enjeu de volume d'activités - Profondeur de l'intervention : La SIDI réfléchira à la qualité de son intervention en termes d'accompagnement et de gestion du risque. Elle organisera également la lisibilité de cette dimension d'accompagnement.

Axe stratégique 4 : Performance sociale de la SIDI et ses partenaires

Articuler et renforcer la performance sociale et environnementale de la SIDI et ses partenaires

Enjeux de positionnement

Contexte global

Avoir porté l'accompagnement à l'amélioration de la performance sociale au rang de domaine lors du dernier plan l'a en fait cantonné à un domaine considéré comme à part voire, optionnel. Cette approche s'est avérée inefficace (sous réalisation des objectifs) et finalement également peu pertinente en soi. En effet, à partir du moment où l'on sélectionne un partenaire sur la base de critères sociaux et environnementaux de la SIDI, on peut considérer que l'accompagnement doit contribuer in fine à améliorer sa performance sociale.

C'est l'ensemble de la Chaîne de Solidarité Financière de la SIDI qui est concernée par le sens de l'investissement solidaire et la performance sociale et environnementale par sa documentation et sa capitalisation.

Axe stratégique 5 : Développer l'actionnariat solidaire et consolider les ressources

Consolider les ressources et renforcer les alliances de la SIDI par une meilleure visibilité

Enjeux du positionnement

Développer une approche de croissance raisonnée du bilan de la SIDI en diversifiant son capital de manière à alimenter sa capacité d'intervention dans la réalisation de sa mission d'investissement et d'accompagnement et le renforcement de toutes ses alliances.

Définition d'une politique de mobilisation des ressources pour l'investissement en adéquation avec les besoins identifiés

- ▶ Satisfaire le besoin de financement des partenaires ciblés en mobilisant essentiellement les actionnaires individuels, en actualisant et diversifiant les relations avec les actionnaires institutionnels existants

Atouts

- ▶ Socle d'actionnaires fidèles, engagés socialement et sans attente de rendement financier,
- ▶ Prise de conscience et engagement croissant des citoyens du Nord qui modifient leurs pratiques d'épargne et de consommation,
- ▶ Réseau de partenaires bien enracinés et alliances vivantes,
- ▶ Le FID pour couvrir les risques
- ▶ Positionnement social de la SIDI cohérent et bien identifié dans le secteur
- ▶ Croissance des volumes d'épargne salariale

Points d'attention

- ▶ Assurer le financement de l'accompagnement
- ▶ Courbe de l'âge de l'actionnariat individuel avec un risque lié à la succession
- ▶ Enjeux de mobilisation des ressources locales et effet du resserrement des aides publiques au développement
- ▶ Possible contrainte de ressources financières à moyen terme si la croissance du portefeuille est non maîtrisée

Enjeux

- ▶ Diversifier les sources de financement en augmentant modérément les emprunts dans le cadre des fonds solidaires gérés par les banques françaises (type épargne salariale) ou les comptes courants d'actionnaires dédiés.
- ▶ Le capital de la SIDI au 31 décembre 2016 est de 22 millions €. Sur la base d'une croissance moyenne du portefeuille de 7% par an sur 4 ans, la capital SIDI devra atteindre 30 millions € à fin 2020.
- ▶

Axe stratégique 6 : Consolider l'organisation générale

Consolider l'organisation générale de la SIDI pour améliorer ses pratiques et son efficacité

Enjeux du positionnement

Contexte global

Sur le plan 2011-2016 la SIDI a connu une croissance significative de son activité liée à son changement de statut juridique (passage à société en capital variable) et à la mise en place du Fonds FEFISOL dont la SIDI conduit la gestion quotidienne globale et pour lequel elle doit apporter 50% minimum du portefeuille. Ces 2 événements quasi simultanés ont conduit à une croissance des ressources d'investissement de plus de 142% en 5 ans. Côté FEFISOL avait été mis en place une équipe dédiée et des procédures spécifiques dès 2011 mais côté SIDI l'organisation n'a commencé à évoluer qu'à partir de 2016, au niveau du pilotage opérationnel, et peu de choses ont été faites pour renforcer les fonctions support. Plusieurs objectifs ont été fixés dans ce sens pour le nouveau plan afin de garantir une meilleure gestion de la croissance et des risques qui l'accompagnent. Par ailleurs, outre les contraintes juridiques et fiscales françaises sur le développement de la SIDI pour son offre financière, les contraintes et risques externes identifiés pour les 4 prochaines années sont :

- ▶ Les environnements politique, économique, juridique et sécuritaire instables des pays d'intervention,
- ▶ Le risque de change notamment avec le Franc CFA,
- ▶ La fiabilité et la disponibilité des données qui remontent des partenaires pouvant fausser l'analyse et sous-estimer les risques.

Forces et points d'attention de la SIDI :

- ▶ Volonté de s'engager dans la TES et la PSE mais qui va nécessiter de renforcer nos connaissances, pratique et savoir-faire dans ce domaine,
- ▶ Volonté de se professionnaliser et de renforcer nos compétences notamment sur des champs d'expertise spécifiques,
- ▶ Qualité, l'autonomie et la cohésion des équipes,
- ▶ Évolution des pratiques vers plus de collaboration avec des relais locaux, identifiés ou en cours d'identification, qui va nécessiter de structurer leurs actions
- ▶ Existence du FID qui permet de couvrir les risques inhérents à notre métier (risque de contrepartie, risque de change...) mais qui ne suffit plus avec les objectifs affichés de croissance du portefeuille.
- ▶ Difficulté à définir des priorités d'intervention et à arbitrer entre croissance du volume et approfondissement du partenariat
- ▶ Un certain décalage entre les pratiques internes de la SIDI et les bonnes pratiques qu'elle promeut sur le terrain
- ▶ Une organisation interne qui reste à renforcer sous plusieurs aspects (clarification/stabilisation du processus de décision, professionnalisation et formation, travail en équipe, communication interne, développement et mise en pratique des procédures, gestion des risques...).

3 - Projections financières

Croissance raisonnée au service de la mission

Les réflexions stratégiques de la SIDI en matière de croissance l'on amenée à définir plusieurs critères :

- **Raisonnée** : cohérente avec les besoins sociaux d'inclusion des populations pauvres aux moyens de financement et de production,
- **Au service de la mission** : pour répondre toujours davantage et toujours mieux aux objectifs de justice sociale et de protection environnementale,
- **Appelée par les partenaires** : qui expriment un besoin de hausse des financements et d'un accompagnement plus intensif et mieux diversifié,
- **Durable** : c'est-à-dire soucieuse des conditions de son développement afin de le rendre soutenable à l'interne de l'organisation et laissant une empreinte écologique la plus faible possible malgré l'étendue géographique des activités de l'organisation.

Les perspectives de développement de la SIDI dans ses axes d'intervention supposent une croissance significative mais raisonnée des volumes d'investissement, avec un objectif de portefeuille direct SIDI de 31,4 M€ à fin 2020 (non inclus les investissements dans FEFISOL) auquel s'ajoutera un portefeuille de 14/15 M€ en gestion pour le compte de FEFISOL, contre respectivement 21,6 et 9,1 M€ fin 2016 (soit un passage de 30,7 à 45,4 M€ en 4 ans).

Même si les partenaires « cible » de FEFISOL sont constitués d'institutions plus matures avec des engagements plutôt plus élevés que SIDI (prêts moyens de l'ordre de 500 K€, 1 M€ pour les prises de participation), l'effort à fournir en terme d'identification reste conséquent pour atteindre les objectifs. La stratégie de développement de la SIDI en propre se recentre sur des institutions engagées dans une approche TES impliquant également un engagement parfois lourd en matière d'accompagnement et donc lourd en terme de moyens humains. La SIDI souhaitant maintenir et renforcer une offre de services incluant une dimension « accompagnement » structurée, adaptée et de qualité, va devoir accroître ses ressources humaines et financières pour l'accompagnement.

La faisabilité du plan stratégique 2017-2020 va donc dépendre de la capacité de la SIDI à mobiliser des ressources complémentaires, en particulier pour le financement de sa mission accompagnement et assistance technique de son offre de service, et à assurer une meilleure maîtrise des dépenses. La croissance des ressources propres de la SIDI pour l'investissement est à peu près assurée, par son changement de statut juridique depuis le début de plan précédent et grâce à ses atouts dans la finance solidaire. L'objectif fixé est de mobiliser environ 2 millions d'euros de capital supplémentaire par an et de limiter son endettement à un niveau de maximum 25% de ses Fonds propres. En matière de ressources d'exploitation l'enjeu réside en ce que le CCFD-Terre Solidaire établit sa contribution aux ressources d'exploitation de la SIDI au niveau du plan précédent (1,2 M€, an) pour un budget annuel de l'ordre de 3,5 M€.

Emplois

	REALISE			SIMUL			SIMUL			SIMUL			SIMUL		
TOTAL PORTEFEUILLE	2016	% Rép.	% Evol.	PROJ 2017	% Rép.	% Evol.	PROJ 2018	% Rép.	% Evol.	PROJ 2019	% Rép.	% Evol.	PROJ 2020	% Rép.	% Evol.
Total PF/produits	21 595	100%	11,6%	24 595	100%	13,9%	26 666	100%	8,4%	28 938	100%	8,5%	31 431	100%	8,6%
Prises de participation	11 743	54%	36,7%	12 609	51%	7,4%	13 680	51%	8,5%	14 857	51%	8,6%	16 150	51%	8,7%
Prêts	9 550	44%	-5,9%	11 641	47%	21,9%	12 641	47%	8,6%	13 736	47%	8,7%	14 936	48%	8,7%
Garanties	302	1%	-51,4%	345	1%	14,1%	345	1%	0,0%	345	1%	0,0%	345	1%	0,0%

TOTAL PORTEFEUILLE	2016	% Rép.	% Evol.	PROJ 2017	% Rép.	% Evol.	PROJ 2018	% Rép.	% Evol.	PROJ 2019	% Rép.	% Evol.	PROJ 2020	% Rép.	% Evol.
Total PF/régions	21 595	100%	11,6%	24 595	100%	13,9%	26 666	100%	8,4%	28 938	100%	8,5%	31 431	100%	8,6%
Afrique	11 792	55%	19,8%	12 703	52%	7,7%	14 022	53%	10,4%	15 209	53%	8,5%	16 502	53%	8,5%
Amérique Latine	5 208	24%	4,9%	7 379	30%	41,7%	8 220	31%	11,4%	9 158	32%	11,4%	10 204	32%	11,4%
Asie	303	1%	-8,2%	328	1%	8,3%	218	1%	-33,6%	223	1%	2,2%	228	1%	2,3%
Bassin Méditerranéen	2 143	10%	-17,3%	2 601	11%	21,4%	2 610	10%	0,4%	2 740	9%	5,0%	2 877	9%	5,0%
Caraïbes	187	1%	16,4%	229	1%	22,5%	240	1%	4,8%	252	1%	4,8%	264	1%	4,9%
Europe de l'Est	1 962	9%	34,2%	1 355	6%	-30,9%	1 355	5%	0,0%	1 355	5%	0,0%	1 355	4%	0,0%
Afrique hors investissement dans FEFISOL	8 592			9 503			10 822			12 009			13 302		
Portefeuille FEFISOL apport et géré par SIDI	9 137			13 000			14 000			14 000			14 000		

Prises de participation	2016	% Rép.	% Evol.	PROJ 2017	% Rép.	% Evol.	PROJ 2018	% Rép.	% Evol.	PROJ 2019	% Rép.	% Evol.	PROJ 2020	% Rép.	% Evol.
Total PF PP/ régions	11 743	100%	36,7%	12 609	100%	7,4%	13 680	100%	8,5%	14 857	100%	8,6%	16 150	100%	8,7%
Afrique	6 561	56%	22,1%	5 643	45%	-14,0%	6 038	44%	7,0%	6 460	43%	7,0%	6 912	43%	7,0%
Amérique Latine	3 915	33%	100,8%	5 185	41%	32,4%	5 808	42%	12,0%	6 505	44%	12,0%	7 285	45%	12,0%
Asie	153	1%	0,0%	121	1%	-21,3%	121	1%	0,0%	121	1%	0,0%	121	1%	0,0%
Bassin Méditerranéen	392	3%	0,0%	1 092	9%	178,7%	1 146	8%	5,0%	1 204	8%	5,0%	1 264	8%	5,0%
Caraïbes	9	0%	-0,2%	7	0%	-21,3%	7	0%	0,0%	7	0%	0,0%	7	0%	0,0%
Europe de l'Est	712	6%	0,0%	560	4%	-21,3%	560	4%	0,0%	560	4%	0,0%	560	3%	0,0%

Prêts	2016	% Rép.	% Evol.	PROJ 2017	% Rép.	% Evol.	PROJ 2018	% Rép.	% Evol.	PROJ 2019	% Rép.	% Evol.	PROJ 2020	% Rép.	% Evol.
Total PF prêts/ régions	9 550	100%	-5,9%	11 641	100%	21,9%	12 641	100%	8,6%	13 736	100%	8,7%	14 936	100%	8,7%
Afrique	5 112	54%	26,5%	6 945	60%	35,9%	7 640	60%	10,0%	8 404	61%	10,0%	9 244	62%	10,0%
Amérique Latine	1 292	14%	-57,2%	2 193	19%	69,7%	2 412	19%	10,0%	2 654	19%	10,0%	2 919	20%	10,0%
Asie	67	1%	-22,2%	93	1%	38,1%	97	1%	5,0%	102	1%	5,0%	107	1%	5,0%
Bassin Méditerranéen	1 651	17%	-21,4%	1 394	12%	-15,6%	1 463	12%	5,0%	1 536	11%	5,0%	1 613	11%	5,0%
Caraïbes	178	2%	17,5%	222	2%	24,8%	233	2%	5,0%	245	2%	5,0%	257	2%	5,0%
Europe de l'Est	1 250	13%	66,7%	795	7%	-36,4%	795	6%	0,0%	795	6%	0,0%	795	5%	0,0%

Ces projections indicatives sont tributaires d'événements exceptionnels comme par exemple le renforcement de la position de la SIDI dans FEFISOL.

Ressources

Hypothèses projections d'une croissance raisonnée pour la SIDI :

- ▶ Capital : augmentation de 2 M€ par an
- ▶ Réserves accumulées : 50% du résultat de l'exercice soit 100.000 €
- ▶ Emprunts => augmentation +0,5M€ par an
- ▶ FID => provision de 600.000 € en 2017 et transfert du prêt CCFD - TES sur le FID

	2016	2017	2018	2019	2020
RESSOURCES INV	M €	M €	M €	M €	M €
CAPITAL	22,0	24,0	26,0	28,0	30,0
Réserves cumulées	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7
FONDS PROPRES	27,3	29,4	31,5	33,6	35,7
Compte courant TES	1,0	-	-	-	-
Comptes courants actionnaires	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Emprunts long terme	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
Emprunts court terme	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Autres provisions	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Portefeuille engagé à décaisser	0,9	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS	6,4	5,1	5,6	6,1	6,6
FID	2,2	2,7	2,8	2,9	3,0
TOTAL BILAN	35,9	37,2	39,9	42,6	45,3