



## Sommaire

### Focus

- Ishaka : une institution en progrès dans le contexte déprimé du Burundi

**P. 2**

### Grand angle

- Financiera FDL : s'adapter pour faire face à la crise

**P. 3**

### Focus

- CaféPerú : assumer la position de la SIDI dans la résolution d'une crise interne

### En bref :

- Un partenariat pour la reforestation
- Covid et transition écologique

**P. 4**

**C**her.e.s ami.e.s,  
cher.e.s actionnaires solidaires,

Il arrive parfois, dans la vie d'institutions qui sont avant tout des entités humaines, que les organisations partenaires de la SIDI traversent des épreuves, des difficultés ou même des crises. Ces dernières peuvent survenir à cause d'une croissance ou d'un modèle mal maîtrisés, mais sont également le produit de facteurs extérieurs, tels que l'environnement sociopolitique, la conjoncture économique, ou encore les effets perceptibles du réchauffement climatique. Quelquefois enfin, une crise institutionnelle survient à la suite de questions ou de conflits de gouvernance.

Pour la SIDI, présente à la gouvernance des institutions dont elle est actionnaire, l'enjeu est que ces crises puissent être correctement identifiées, puis traitées, et qu'ainsi par leurs enseignements et les changements opérés, elles deviennent des étapes de consolidation dans la vie des structures. Au fil des situations exposées dans ces Carnets, l'accompagnement de la SIDI à la résolution d'épreuves vécues par ces organisations partenaires y a beaucoup contribué : l'investissement solidaire, patient, à l'écoute, passe aussi par ce type de présence.

Avec tous mes remerciements pour votre engagement continu auprès de la SIDI.

*Dominique Lesaffre,  
Directeur Général*



## ISHAKA : UNE INSTITUTION EN PROGRÈS DANS LE CONTEXTE DÉPRIMÉ DU BURUNDI

Ishaka microfinance est une institution burundaise créée en 2011, issue d'un projet de développement porté par une ONG nationale partenaire de la SIDI, la COPED. Ishaka s'est fixée comme priorités le financement du monde rural et l'inclusion financière, et a en conséquence d'abord ciblé les habitants de villes secondaires du pays, les groupes de caution solidaire et les entrepreneurs agricoles. Aujourd'hui, Ishaka dessert plus de 2500 emprunteurs et 18 000 épargnants.

La SIDI est actionnaire fondateur d'Ishaka, avec 12 % du capital, et elle est très engagée dans sa gouvernance depuis sa transformation institutionnelle. Durant les premières années, la SIDI a également fourni un accompagnement important, portant sur la comptabilité, le système d'information, le suivi des activités, puis la performance sociale.

Depuis la création d'Ishaka, la situation politique du pays rend l'activité économique difficile et incertaine, plus particulièrement depuis la crise politique de 2015, suite à une tentative de coup d'Etat qui a engendré une forte répression et le retrait des financements publics internationaux. En 2020, alors que le Burundi a finalement été peu affecté médicalement par la pandémie de la Covid-19, les frontières ont néanmoins été fermées, à l'exception d'un poste frontière coté Tanzanie pour les transports de biens. L'économie, au ralenti depuis 2015, est entrée en récession avec la forte limitation des échanges avec les pays frontaliers.

Dans ce contexte difficile, Ishaka a pourtant affiché de bons résultats en 2020, avec une augmentation des revenus et une réduction de son portefeuille à risque, ce qui a amené l'institution à presque atteindre l'équilibre financier. De fait, le plan d'affaires auquel la SIDI avait contribué avait su intégrer une politique de réduction des risques. Autre fait marquant,

l'ouverture d'une agence dans la capitale Bujumbura fin 2017 a permis de mobiliser plus d'épargne pour financer plus facilement son portefeuille de crédit.

En 2020, la SIDI a donc porté ses efforts sur un appui à la direction d'Ishaka dans la réalisation d'un plan d'affaires 2021-2023 plutôt optimiste, malgré les fortes incertitudes, compte tenu de ces résultats. En outre, elle a accompagné Ishaka dans la réalisation de stress tests dans le but d'anticiper une crise de liquidités : grâce à cet appui, cette crise a pu être évitée, et l'équipe de direction dispose de données lui permettant d'intégrer dans le prochain plan d'affaires la réflexion sur la nécessité de renforcer ses fonds propres, par une augmentation de capital.

La SIDI, qui a co-créé Ishaka il y a 10 ans, peut donc s'enorgueillir d'avoir su participer à la consolidation d'un outil au service du financement du monde rural, qui malgré les vents contraires a su croître et changer d'échelle, avec une ouverture à la collecte d'épargne réussie, et un doublement du portefeuille de crédits en 4 ans. Ce partenariat illustre bien la pertinence de l'intervention SIDI, qui lorsqu'elle participe au capital d'une entreprise nouvellement institutionnalisée, dispose de la patience et des moyens d'appuis nécessaires pour que, 10 ou 15 ans après, cette intervention porte ses fruits.

## FINANCIERA FDL : S'ADAPTER POUR FAIRE FACE À LA CRISE

Avec près de 70 000 bénéficiaires de ses services, Financiera FDL (Fondo de Desarrollo Local) est la principale IMF rurale d'Amérique Centrale, dans laquelle la SIDI a investi en 2016, lorsque l'association FDL a décidé de transformer son portefeuille de crédits en institution financière régulée, et d'y associer une sélection très choisie d'investisseurs solidaires. Fin 2020, la SIDI possède ainsi 4,4 % du capital pour un montant d'1,2 millions d'euros.

Financiera FDL a été créée par la mouvance jésuite progressiste il y a 25 ans comme une réponse à l'insertion économique des populations pauvres en zone rurale. Elle a démarré ses activités en 1993, comme un fonds rotatif pour le crédit aux paysans. Hormis durant la crise de la microfinance en 2009, Financiera FDL a depuis poursuivi sa croissance, ayant toujours généré des résultats nets positifs, ce qui lui a permis d'inscrire dans la durée sa fonction reconnue de financement du monde rural. C'est en effet l'une des très rares institutions matures dans le pays et la sous-région à financer l'agriculture et l'élevage de manière aussi importante (plus de la moitié du portefeuille de crédit) et à faire de ce segment de clientèle un de ses axes de travail pour le renforcement de l'inclusion financière et la réduction de la pauvreté rurale.

En outre, Financiera FDL fait figure de pionnière en matière de financement de la transition écologique dans le secteur de la microfinance ; apportant assistance technique et financements aux producteurs agricoles pour l'amélioration de leurs performances et l'adaptation de leurs pratiques à l'évolution des conditions climatiques (promotion de l'agroécologie par des prêts à taux adaptés, micro irrigation, transition énergétique...). A fin 2020, Financiera FDL est présente dans 15 des 17 départements et régions du pays, avec un réseau de 38 agences et points de service desservant quasiment toutes les zones peuplées du pays.

En 2018, l'ensemble du secteur de la microfinance a subi de plein fouet la crise sociopolitique du pays, enregistrant pour la première fois des résultats négatifs. En 2020, l'épidémie de COVID, mais également deux cyclones dévastateurs, ont à nouveau détérioré les conditions de vie, d'activité et de communication de la population. Dans ce contexte, Financiera FDL a dû faire face à une hausse des impayés de la part de clients en situation d'insolvabilité ; mais également à une difficulté de refinancement au moment où elle avait besoin de liquidités pour financer les crédits.

La SIDI, actionnaire de l'institution avec une présence très active à son Conseil d'Administration, a fixé en conséquence comme priorité de participer à son effort de redressement, dans le prolongement de son action durant l'année 2018, où la SIDI avait accepté de participer à l'augmentation du capital de Financiera FDL pour consolider son action. L'administrateur de la SIDI a participé aux travaux de redressement, dont celui du portefeuille, avec une meilleure sélection et un meilleur accompagnement des clients, mais également une politique de recouvrement des crédits adaptés à leur contexte. Financiera FDL a enfin ajusté son volume d'opérations pour répondre effectivement à un marché passablement déprimé.

Ces décisions parfois difficiles ont porté leurs fruits : dans un contexte de forte récession (-5,5 % estimés en 2020), Financiera FDL a réussi à dégager un résultat net positif, mais également à maintenir le dynamisme de son activité, avec une hausse du portefeuille de prêts comme des dépôts sur un an.

La SIDI se félicite d'avoir contribué activement à ce que l'institution puisse traverser ces épreuves, et se place dans une situation favorable pour 2021 malgré la pandémie qui se prolonge et la perspective incertaine des élections de novembre.



## Focus

# CAFÉPERÚ : ASSUMER SA POSITION DANS LA RÉSOLUTION D'UNE CRISE INTERNE

CaféPerú est une entreprise communautaire, créée par les coopératives de café de la région de Junín, en Amazonie centrale au Pérou, afin d'accompagner leur changement d'échelle et de valoriser la production de leurs sociétaires.

La société dispose de sa propre infrastructure, lui permettant de réaliser l'ensemble du processus de traitement du café (séchage, tri) et de fabrication du produit fini (usine de torréfaction et d'emballage) pour le vendre sur le marché local et à l'export. En travaillant avec des coopératives certifiées bio et commerce équitable, et en développant une stratégie de différenciation de ses produits, CaféPerú axe sa stratégie commerciale sur la qualité afin d'augmenter le prix moyen du café payé aux producteurs.

Afin de pallier les crises générées par les effets de la rouille du caféier, un champignon affectant la production des coopératives sociétaires de l'entreprise, la SIDI a été amenée à y augmenter sa participation depuis 2008, avec aujourd'hui 49 % du capital et deux sièges au Conseil d'Administration. La SIDI finance également régulièrement sa campagne agricole annuelle, ce qui permet à l'entreprise de payer les producteurs dès la récolte. En 2018, lorsqu'une crise institutionnelle a éclaté, suite à la mise au jour de malversations avérées de la part de l'équipe dirigeante d'alors, la SIDI a assumé son mandat d'actionnaire principal et président du conseil d'administration. Dans un premier temps, après s'être assurée du soutien de la majorité des coopératives actionnaires pour la résolution de la crise, la SIDI a engagé un audit pour faire la lumière sur les faits, ce qui a permis le lancement d'un recours judiciaire à l'encontre de l'ancienne équipe. La nouvelle gouvernance, appuyée par une équipe intégralement renouvelée, a pu dès lors s'occuper de redynamiser l'activité



économique et les opérations de commercialisation équitable pour les coopératives sociétaires. Son travail de réactivation ou de recherche de débouchés commerciaux et de contrats de transformation de café auprès des coopératives de la région a permis un redressement spectaculaire dès 2019, qui s'est encore confirmé en 2020, avec un doublement annuel du chiffre d'affaires depuis 2018. L'entreprise a également pu embaucher du personnel en 2020, et ce surcroît d'activité bénéficie aux producteurs qui sont toujours plus nombreux (4000 à ce jour, contre moins de 2000 en 2018) à bénéficier des services de CaféPerú.

La SIDI, était devenue le principal actionnaire de l'entreprise pour répondre à l'appel des coopératives confrontées à la crise de la rouille du caféier en 2015, qui a eu des effets traumatisants pour les producteurs. La SIDI a su assumer cette position dans la crise institutionnelle de 2018, y compris jusqu'à maintenir ses prêts de campagne dans une situation pourtant risquée, ne ménageant par ailleurs pas son temps pour contribuer au redressement. Cet effort soutenu a porté ses fruits : aujourd'hui CaféPerú est en effet une entreprise bien gérée et dynamique, en voie de consolidation de son modèle économique. Dans ce cadre, la SIDI est bien entendu attentive à pouvoir, le cas échéant, réduire sa participation pour permettre à CaféPerú d'accueillir d'autres actionnaires qui contribueront plus avant à son développement.

## En bref

### Un partenariat pour la reforestation

Afin de réduire l'impact de sa propre activité, la SIDI mesure, pour la réduire, son empreinte carbone. Dans ce cadre, elle a également engagé un partenariat avec Reforest'Action lui permettant de soutenir l'agroforesterie et le reboisement communautaire en Côte d'Ivoire.

<https://www.reforestaction.com/la-sidi>

### Covid et Transition Ecologique

La pandémie de la COVID-19 a entraîné une crise sanitaire et économique sans précédent au niveau mondial. Elle aura cependant eu un impact positif, celui d'avoir mis en évidence l'urgence de la transition écologique et sociale. C'est pourquoi le réseau INAISE a organisé un webinaire sur le thème « la TES au cœur de la relance post COVID-19 : expériences et mesures d'accompagnement », auquel la SIDI a participé aux côtés de plusieurs partenaires.

<http://inaise.org/conferences/conference-annuelle/>

# SIDI

SOLIDARITÉ  
INTERNATIONALE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
ET L'INVESTISSEMENT



Directeur de la publication :  
Dominique LESAFFRE  
Rédaction : Laurent CHÉREAU  
Mise en forme : Laurent CHÉREAU  
Photos : SIDI (page 1, 2), Jeremy Dufils (page 1, 4),  
FDL (page 1, 3).

12 rue Guy de la Brosse - 75005 Paris - FRANCE  
Tél : +33 (0) 1 40 46 70 00

WWW.SIDI.FR