

PLAN STRATÉGIQUE

2023–2026



Sommaire

Préface	2
Introduction	4
Présentation générale du plan	7
Axe 1: Organiser et faire vivre l'écosystème de la SIDI, au service de sa mission sociale	10
Axe 2: Formaliser des objectifs de mission et une double approche quantitative et qualitative de notre performance sociale et environnementale	13
Axe 3: Consolider et développer les cœurs de métier de la SIDI : accès aux services financiers de proximité et chaînes de valeur agricoles, tout en développant un portefeuille Climat	16
Axe 4: Poursuivre et approfondir l'appui financier et non financier au service de nos partenaires	19
Axe 5: Amplifier les efforts de mobilisation de ressources pour accroître la portée de la SIDI	22
Projections	25
Annexes	26

Préface

En 2023, la SIDI fêtera ses 40 ans, l'occasion unique de revenir sur l'histoire de la SIDI ainsi que les principaux succès et défis qui ont jalonné son parcours. De la crise sanitaire à la guerre en Ukraine plus récemment ou encore à l'urgence climatique actuelle, la SIDI et ses partenaires ont dû faire face à une série de crises et développer une forte résilience au fil des années. En dépit de ce contexte changeant, notamment en Afrique et en Amérique latine, la SIDI a conservé un cap clair et un socle de valeurs fortes, qu'elle entend préserver à l'avenir.

C'est ainsi qu'en 2023, la SIDI a procédé à un exercice de redéfinition de sa raison d'être et de ses valeurs avec le concours de l'ensemble de l'équipe SIDI et de sa gouvernance. Cet exercice nous a conduit à réaffirmer l'importance d'inscrire son action dans le cadre d'une chaîne de solidarité financière ainsi que la nécessité de positionner clairement la SIDI dans le champ de la finance solidaire. De même, la double articulation de financement et d'accompagnement demeure une priorité et continuera de guider l'action de la SIDI dans les années à venir.

2023 marque également le début d'une réflexion renouvelée sur la mission sociale de la SIDI et les objectifs de mission qui la sous-tendent. En travaillant sur l'ambition de la SIDI autour de 3 piliers que sont la lutte contre les inégalités économiques, la lutte contre la pauvreté et la lutte contre le changement climatique, la SIDI entend résolument s'engager à préparer l'avenir. Les nouveaux objectifs de mission qu'elle s'est fixés guideront désormais son action et constitueront une boussole dans le cadre des prochains arbitrages en matière de financement et d'accompagnement.

Afin de répondre à cette nouvelle ambition et de déployer un portefeuille cohérent avec ses objectifs de mission, la SIDI devra s'atteler à mobiliser des ressources additionnelles. Les plus de 2000 actionnaires de la SIDI, particuliers et institutionnels, qui lui ont donné jusqu'ici les

moyens de poursuivre sa mission devront en premier lieu être fidélisés.

Cela impliquera notamment de mieux rendre compte des impacts positifs des partenaires qu'ils soutiennent en tant qu'actionnaires ou épargnants. Pour aller encore plus loin, la SIDI veillera à lancer une mobilisation d'actionnaires citoyens d'ampleur et notamment auprès des jeunes qui souhaitent de plus en plus aligner leurs engagements financiers avec leurs valeurs. Là encore, des efforts importants devront être faits pour démontrer comment la SIDI met en pratique sa mission sociale sur le terrain.

En complément, la SIDI devra continuer de mobiliser des ressources dites concessionnelles. Le mandat d'investisseur solidaire implique en effet qu'elle doive faire face à des coûts de transaction élevés, notamment parce qu'elle opère dans des pays dits fragiles, dans des secteurs risqués notamment l'agriculture et qu'elle cible des institutions en consolidation. Ces ressources concessionnelles lui permettront de couvrir les principaux risques liés aux investissements, par la compensation des pertes encourues dans des contextes difficiles.

La mise en œuvre de cette nouvelle ambition passera nécessairement par un engagement commun et renouvelé de l'ensemble des entités de la SIDI et la mise en place d'une organisation mieux structurée, dans le respect du cadre réglementaire de la SIDI. Une gestion efficace d'une équipe multi-site pour être au plus près des besoins des partenaires fera également partie des nouveaux objectifs de la SIDI.

La SIDI compte sur l'implication de tous les maillons de sa chaîne de solidarité afin que ce nouveau plan stratégique 2023-2026 soit un succès à partager par tous.

Emilie Debled,

Directrice Générale de la SIDI

Introduction

La SIDI a engagé un nouvel exercice de planification stratégique (Juillet 2023-Décembre 2026) dont l'objectif est de définir sa nouvelle feuille de route, compte tenu des évolutions à anticiper au sein de son environnement. Celui-ci fait suite au Plan

Stratégique et d'Action SIDI 2017-2020 qui s'articulait autour de 5 axes stratégiques comme définis ci-après. Une synthèse des principaux résultats a été publiée en janvier 2022 et les faits saillants figurent dans le tableau ci-dessous.

Rappel du plan précédent

- Axe 1 : Développer l'accès à des services financiers durables pour une utilité économique, sociale et environnementale
 - 71 partenaires financés avec près de 6 millions de bénéficiaires
- Axe 2 : Développer les filières agricoles et d'énergie renouvelable à forte valeur ajoutée sociale et environnementale
 - 72 % des Organisations de Producteurs ont intégré des pratiques agroécologiques
- Axe 3 : Développer l'accompagnement pour l'autonomie des organisations partenaires
 - 140 chantiers d'appui menés à bien pour 58 partenaires.
- Axe 4 : Articuler et renforcer la performance sociale et environnementale de la SIDI et ses partenaires
 - A fin 2020, la SIDI a appuyé le suivi de la PSE en CA chez 12 de ses partenaires.
- Axe 5 : Développer l'actionnariat solidaire et consolider les ressources nécessaires aux missions SIDI
 - La mobilisation des actionnaires, notamment individuels et fonds d'épargne salariale solidaires, ont permis d'accroître fortement le capital, avec plus de six millions d'euros apportés durant la période, et donc de financer un portefeuille qui a crû de presque 50% en quatre ans.

Méthodologie

Le nouvel exercice de planification stratégique s'inscrit dans un écosystème en pleine mutation avec une série de changements brièvement présentés dans le tableau ci-après.

Compte tenu de la complexité de l'environnement dans lequel opère la SIDI et des divers impératifs internes, l'exercice de planification a été construit à partir d'une approche méthodologique rigoureuse suivant plusieurs étapes.

Etat des lieux

Dans un premier temps, les équipes de la SIDI ont défini quelques thèmes clés permettant de poser un cadre à l'exercice de planification stratégique. Chaque thème a fait l'objet d'un état des lieux par les équipes concernées avec des analyses quantitatives et qualitatives réalisées en amont du séminaire, ainsi que des questions soumises à la réflexion de tous lors du séminaire d'équipe qui s'est tenu en novembre 2022. L'objectif consistait à tirer des leçons de l'expérience acquise et dégager des pistes d'amélioration sur les difficultés rencontrées.

Travail d'approfondissement des équipes

A l'issue du séminaire d'équipe, l'équipe s'est réunie en groupes, afin de creuser certaines problématiques spécifiques telles que les objectifs de mission de la SIDI ou encore, développer des études de marché sur les secteurs de la finance inclusive et de l'agriculture afin d'identifier les opportunités respectives pour le prochain Plan.

Définition de scénario clés

A partir des informations complémentaires rassemblées par les équipes, trois sujets clés se sont dégagés avec plusieurs alternatives possibles: i) la définition d'objectifs de mission associés à l'identification d'indicateurs clés par secteur, ii) le maintien d'un modèle économique de la SIDI s'appuyant ou non sur des ressources concessionnelles et iii) les différentes options pour améliorer l'attractivité des parts sociales de la SIDI. Ainsi, plusieurs scénarios ont été présentés et débattus avec les instances de la SIDI (Associé Commandité, Comité d'Orientation et de Concertation-CCO).

Contexte du nouvel exercice de planification stratégique

Contexte sectoriel

- Le secteur de la microfinance a gagné en maturité au fil des années et connaît de multiples transformations, avec l'émergence de Fintech et l'accroissement des besoins en termes de digitalisation. A mesure que les institutions de microfinance se développent, celles-ci sont appelées à renforcer leurs pratiques de gouvernance et à maintenir un équilibre entre objectifs de croissance et maintien de leur mission sociale. Parallèlement, on peut noter le développement croissant de guichets spécifiques visant les TPE/PME, notamment du fait du dynamisme entrepreneurial dans les pays d'intervention de la SIDI. Le segment des TPE/PME fait également l'objet d'un ciblage de la part de fonds locaux qui émergent en Afrique et en Amérique latine.
- Les chaînes de valeurs agricoles font face à de multiples risques, notamment climatiques qui devraient gagner en importance dans les prochaines années et peser sur les rendements agricoles. Aussi, le développement de pratiques d'agro écologie contribuera à une plus forte résilience des acteurs locaux. Les prochaines années devraient également être marquées par un soutien politique fort aux filières vivrières et aux PME de transformation locale permettant de contribuer à l'autosuffisance alimentaire dans les pays du Sud.

Contexte lié à l'environnement dans lequel opère la SIDI

- La hausse des taux d'intérêts conjuguée aux attentes de rémunération des actionnaires institutionnels pose des défis croissants sur les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire avec un agrément d'utilité sociale.
- L'environnement réglementaire est de plus en plus contraignant, peu adapté aux spécificités de l'économie sociale et solidaire et requiert une forte capacité d'adaptation.
- Enfin, on peut noter une intensité concurrentielle accrue, avec la multiplication des plateformes de crowdfunding faisant appel à la mobilisation citoyenne, qui témoigne d'un engouement pour la finance solidaire mais aussi d'enjeu de clarification du positionnement pour la SIDI

Contexte interne

- Le plan stratégique SIDI 2017-2021 est arrivé à échéance, nécessitant ainsi un nouvel exercice

de planification pour les trois prochaines années.

- Une transition managériale est effective depuis le 1er septembre 2022.
- Parallèlement, la SIDI fait face à une baisse historique de son capital en particulier auprès de l'actionnariat individuel.
- Enfin, la SIDI est en pleine évolution avec l'acquisition de SOLUTI, la création de la fondation ACTES ou encore le lancement de FEFISOL II, rendant ainsi impératif le besoin d'organiser et de faire vivre son écosystème au service d'une mission commune.

Identification des 5 nouveaux axes du plan

Une fois les scénarios débattus, les équipes ont travaillé à la finalisation des éléments discutés avec le Comité d'Orientation et de Concertation (CCO) comme les objectifs de mission et la définition de la mission sociale de la SIDI. Parallèlement, les 5 axes structurants du nouveau plan stratégique ont émergé et ont de nouveau été débattus avec le CCO en avril.

Identification des hypothèses clés du futur business plan

Afin de répondre aux objectifs qui sous-tendent chacun des axes structurants du plan, des moyens supplémentaires ont été identifiés comme nécessaires. C'est ainsi que les équipes ont travaillé à l'identification des hypothèses clés à prendre en compte pour élaborer un business plan que ce soit en termes de financement, d'accompagnement ou de couverture des risques.

Personnes consultées

Le Plan Stratégique SIDI 2023-2026 présenté dans ce document est le fruit du travail mené entre octobre 2022 et avril 2023 par l'équipe SIDI et les instances mandatées qui se sont beaucoup investies dans les différentes étapes de construction d'une vision commune de la stratégie à construire et dans la formulation des pistes de développement en cohérence avec la mission de la SIDI, ses valeurs et l'évolution de

son environnement. En complément, une série de consultations externes a été réalisée auprès d'investisseurs, de partenaires, d'organisations soutenues mais également de consultants experts.

Consultations internes

Les équipes SIDI ont été parties prenantes dans les différentes étapes de construction d'une vision commune et de la stratégie à construire. Celles-ci ont été tenues informées des points saillants de chacune des délibérations avec les instances.

Consultations externes

La SIDI s'est engagée dans une série de consultations externes afin de recueillir la perception de personnalités extérieures sur la SIDI et d'évoquer les principales évolutions de marché à anticiper pour la SIDI dans les années à venir. Les principales conclusions sont présentées en annexe. 14 experts répartis dans le monde entier ont à ce titre été sollicités sur leurs perceptions de la SIDI et leurs visions des opportunités et menaces qui pèsent sur la SIDI dans les prochaines années.

Consultations des instances

Le plan stratégique a été co-construit et enrichi avec les instances délibératives compétentes et mandatées, telles que le CCO dans une interaction itérative riche où les propositions ont été exposées, débattues et arbitrées.

Présentation générale du plan

Le nouveau plan stratégique de la SIDI s'articule autour de 5 axes structurants présentés ci-après. Chaque axe structurant est assorti de 3 sous objectifs à suivre. En complément, des plans d'action interne détaillés ont été réalisés et organisés par axe afin de suivre l'état d'avancement de la SIDI face à ces objectifs.

Principes

Le nouveau plan stratégique vise à consolider et capitaliser sur les forces actuelles de la SIDI et introduire un nombre d'évolutions limitées et graduées. En effet, forte de son histoire et de son engagement reconnu dans le temps, la SIDI bénéficie de fondamentaux solides.

Indicateurs de succès

Conformément à sa mission sociale, la SIDI entend mesurer le succès de son plan stratégique à l'aune des objectifs de mission définis dans le cadre du plan stratégique. Il s'agira ainsi de s'assurer que chaque action de la SIDI contribue à la réduction des inégalités économiques et à l'autonomisation des

partenaires, à lutter contre la pauvreté à l'échelle des bénéficiaires finaux mais également à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique.

Périmètre

Le périmètre du nouveau plan stratégique regroupe FEFISOL (Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique), la fondation ACTES (Accompagner la Transition Écologique, économique et Sociale), sa filiale depuis 2019, SOLUTI ainsi que la société de gestion belge, Inpulse.

Période couverte

Le nouveau plan stratégique fera l'objet d'une validation finale en Assemblée Générale en juin 2023 et entrera en application à partir de juillet 2023 et jusqu'à décembre 2026. Des points d'étapes annuels sont prévus pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des objectifs définis. Des personnes spécifiques par équipe SIDI seront identifiées et chargées de s'assurer des avancées relatives à chacun des objectifs du plan stratégique.

AXE 1: Organiser et faire vivre l'écosystème de la SIDI, au service de sa mission sociale

1. Actualiser la plateforme de marque et la formulation de la mission sociale de la SIDI
2. Préciser l'objet des différentes entités de l'écosystème de la SIDI, optimiser leur articulation et le lien avec la SIDI
3. Engager un chantier de renforcement réglementaire tenant compte de ce nouvel écosystème

AXE 2: Formaliser des objectifs de mission et une double approche quantitative et qualitative de notre performance sociale et environnementale

1. Définir des objectifs de mission déterminant la stratégie d'intervention de la SIDI sur le terrain
2. Développer une double approche quantitative et qualitative de la performance sociale et environnementale
3. Renforcer la contribution de la SIDI aux enjeux environnementaux liés au changement climatique

AXE 3: Consolider et développer les cœurs de métier de la SIDI : accès aux services financiers de proximité et chaînes de valeur agricoles, tout en développant un portefeuille pilote sur les enjeux climatiques

1. Capitaliser sur l'expérience de la SIDI dans la microfinance pour appuyer l'émergence et la consolidation d'acteurs locaux favorisant l'accès aux services financiers de proximité
2. Intervenir sur l'ensemble des chaînes de valeur agricoles (transformation, transport, stockage, distribution) afin de créer davantage de valeur locale et contribuer à la sécurité alimentaire des pays du Sud
3. Soutenir des modèles innovants dans la lutte contre le changement climatique, en lien avec les cœurs de métier historiques de la SIDI

AXE 4: Poursuivre et approfondir l'appui financier et non financier au service de nos partenaires

1. Structurer et étoffer l'offre d'accompagnement mise en œuvre directement par l'équipe de la SIDI et indirectement à travers des missions d'assistance technique
2. Mettre en place une organisation adaptée aux besoins des partenaires : réorganisation géographique de l'équipe SIDI et renforcement de notre ancrage local
3. Renforcer notre intervention en Afrique et Amérique Latine, notamment à travers une stratégie d'alliances

AXE 5: Amplifier les efforts de mobilisation de ressources pour accroître la portée de la SIDI

1. Renforcer l'attractivité de l'actionnariat SIDI et la fidélisation des actionnaires actuels à travers des efforts de communication nourris ainsi qu'une réflexion sur la valorisation des parts, en vue d'augmenter le capital de la SIDI
2. Engager des démarches pour augmenter les ressources, notamment concessionnelles à disposition de la SIDI en vue de couvrir le risque et l'accompagnement
3. Préparer le lancement d'un véhicule financier, sur le modèle de FEFISOL, pour faire levier sur nos opérations et capter des ressources institutionnelles

Axe 1: Organiser et faire vivre l'écosystème de la SIDI, au service de sa mission sociale

L'écosystème de la SIDI s'est densifié au fil des années avec le lancement de véhicules institutionnels comme le Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique (FEFISOL) ou encore avec l'acquisition de SOLUTI, société ougandaise de refinancement d'institutions de microfinance en Afrique de l'Est. D'autres entités SIDI viennent se greffer à cet ensemble qui peut parfois manquer de lisibilité en externe. Ce constat est notamment partagé par une partie des consultants externes consultés. C'est ainsi que la SIDI s'est donnée comme objectif de créer une identité commune, de mieux organiser son écosystème et de partager sa mission par l'ensemble des équipes de ces entités.

1.1 Actualiser la plateforme de marque et la formulation de la mission sociale de la SIDI

En 2015 et 2016, la Transition Écologique et Sociale s'imposait comme l'axe central de la stratégie de finance solidaire de la SIDI pour la définition de son plan stratégique 2017-2021. A travers, ce nouvel exercice de planification stratégique (2023-2026), les équipes de la SIDI ont eu à cœur d'approfondir cette notion et de reformuler, à l'aune des évolutions de marché, la mission sociale de la SIDI. En reformulant ces messages clés, la SIDI vise également à améliorer la lisibilité de son action et par ricochet à améliorer sa notoriété et attractivité auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Contexte:	
Approche	Détails
Plateforme de marque	<ul style="list-style-type: none">La SIDI a travaillé à la refonte des messages clés ainsi qu'à l'identification des éléments clés qui fondent sa personnalité ainsi que ses valeurs
Site Internet et identité visuelle	<ul style="list-style-type: none">Un site internet modernisé sera mis en ligne en 2023Une nouvelle identité visuelle avec un logo qui reflète mieux les valeurs et la mission sociale de la SIDI sera également disponible
Évènementiel	<ul style="list-style-type: none">La SIDI vise à organiser des événements afin de partager avec ses parties prenantes comment sa mission sociale est mise en pratique sur le terrain. L'événement des 40 ans de la SIDI sera un événement phare à ce titre, relayée pendant la SAM à Lomé

L'écosystème de la SIDI est en forte évolution avec une intensité concurrentielle plus importante et la mise en place récente de multiples cadres de références, standards et labels. Cet exercice de clarification devrait permettre de mettre en exergue les éléments distinctifs de la SIDI et ainsi de renforcer son attractivité auprès de futurs partenaires, investisseurs ou encore collaborateurs.

Indicateurs de succès: réalisation d'études mesurant

- Un renforcement de l'image de la SIDI en clarifiant sa raison d'être et son additionnalité
- Un accroissement de la notoriété de la SIDI afin de renforcer son attractivité auprès de futurs partenaires, investisseurs ou encore collaborateurs.

1.2 Préciser l'objet des différentes entités de l'écosystème de la SIDI, optimiser leur articulation et le lien avec la SIDI

L'articulation claire entre les différentes entités permettra d'exploiter plus efficacement les synergies et de mieux tirer parti des forces de chaque entité évoluant dans l'écosystème de la SIDI. Ces entités sont présentées ci-après.

Contexte:	
	Objet
SOLUTI	SOLUTI est une institution dédiée au financement d'IMF et d'entités agricoles en Afrique de l'Est et une filiale de la SIDI depuis 2019. Pour la SIDI, cet investissement a permis d'augmenter le nombre de partenaires dans la région, contribuant à la réalisation de sa mission sociale. Fin 2022, SOLUTI finance 30 partenaires dont 13 IMF pour un total de portefeuille de 4,3 millions d'euros.
FEFISOL (Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique)	Cofondé par la SIDI et d'autres investisseurs en 2011, et géré par la SIDI, FEFISOL I a été le 1er fonds européen dédié à la microfinance rurale en Afrique. Il est l'un des premiers véhicules multi-bailleurs spécialisés dans l'appui aux institutions de microfinance rurales et aux organisations de producteurs actives dans les domaines du commerce équitable et des produits biologiques en Afrique. Une assistance technique a également été mise en œuvre pour aider ces institutions à se renforcer dans les domaines du management, de la gestion financière et du développement de nouveaux produits. Fort de ce succès, le fonds FEFISOL II a été lancé en 2022 avec une ambition renforcée en matière de performance sociale et environnementale. Fin 2022, l'investissement de la SIDI dans FEFISOL II s'élève à 4.8 millions d'euros. FEFISOL II sera mis en œuvre dans plus de 28 pays d'Afrique et devrait soutenir à terme 110 institutions de microfinance ou sociétés et coopératives agricoles s'approvisionnant auprès de petits exploitants, pour la plupart certifiées équitables ou biologiques.
FONDATION ACTES (Accompagner la Transition Écologique, économique et Sociale)	Créé sous l'égide de la Fondation Terre Solidaire en 2017 par la SIDI pour financer des projets d'accompagnement « sur mesure » auprès d'Institutions de Microfinance (IMF), d'Organisations de Producteurs (OP) et d'entreprises sociales, la fondation ACTES vise à contribuer à leur développement pérenne grâce à des appuis techniques, de la formation, et des mises en réseaux qui sont apportés par des experts consultants. Fin 2022, 9 projets d'accompagnement ont été financés par la Fondation ACTES, pour un total de 232 000 euros.
ESD (Association Epargne Solidarité et Développement)	L'association ESD est une association indépendante qui fédère les actionnaires individuels de la SIDI. Elle dispose de 1585 membres (soit 33% du capital) désireux de contribuer à la réalisation de la mission sociale de la SIDI.

Inpulse Investment Managers	Société de gestion belge, en charge de la gestion du fonds FEFISOL 2, dont la SIDI est actionnaire.
-----------------------------	---

La mise en commun d'outils entre entités de la SIDI et l'organisation de moments de rassemblement tels que des séminaires annuels, permettront d'harmoniser les pratiques de chacune des entités et d'assurer la contribution de chacun à la mission sociale de la SIDI, gage de succès du plan stratégique. Toutefois, il sera également important de conserver certaines spécificités de chaque entité qui ont parfois des modes de fonctionnement et de financement particuliers qui fondent leur succès.

Indicateurs de succès:

- Une identité commune avec un objet réaffirmé
- La mise en place d'un système d'information pour la SIDI et d'outils partagés avec les entités de l'écosystème, en complément de séminaires annuels

1.3 Engager un chantier de renforcement réglementaire tenant compte de ce nouvel écosystème

La SIDI s'est engagée dans une analyse juridique et réglementaire dans le cadre de la pérennisation et du développement de ses activités. Il s'agit pour la SIDI de s'assurer que ses pratiques sont conformes au cadre réglementaire qui s'impose à elle. Cet exercice critique devrait s'étendre sur plusieurs années et imposera d'identifier des scénarios multiples, avec des implications potentielles sur le modèle économique de la SIDI. Dans cette analyse, la SIDI visera à garantir que les objectifs présentés ci-après seront prioritaires.

Contexte:	
Objectifs	Détail
Objectif 1	Poursuivre ses activités selon son modèle économique actuel, hybride
Objectif 2	Préserver la flexibilité de la SIDI dans sa réponse aux différents besoins de financement des partenaires, que ce soit en termes d'investissement en capital ou quasi-capital, de financement en dette ou de la fourniture de garanties.
Objectif 3	L'activité principale de la SIDI devrait consister dans une activité double de financement et d'accompagnement des structures partenaires situées dans les zones géographiques ciblées par la SIDI (principalement Afrique et Amérique Latine)
Objectif 4	La SIDI devrait conserver son statut d'entreprise solidaire à utilité sociale

Pour rappel, la SIDI dispose de l'agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS). L'agrément ESUS permet notamment aux investisseurs, de bénéficier, en échange d'un investissement en capital, de dispositifs de réduction d'impôts, comme les dispositifs Madelin ou IR-PME sous réserve de ne pas avoir atteint la limite d'âge de 10 ans. Cependant, depuis 2020, les actionnaires de la SIDI ne bénéficient plus des dispositifs de réduction d'impôts, grevant ainsi une part de l'attractivité des parts sociales SIDI. La mise en place d'un contrat de Services d'intérêt économique général (SIEG) auprès des autorités réglementaires permettrait en revanche de pallier ce problème.

Indicateurs de succès:

- Le renforcement réglementaire de la SIDI et développement d'un cadre de conformité appliqué aux filiales de la SIDI
- La mise en place d'un SIEG pour améliorer l'attractivité des parts sociales SIDI auprès des actionnaires individuels
- La consolidation juridique incluant la sécurisation des contrats SIDI et le bon suivi des procédures anti-blanchiment, anti-corruption et financement du terrorisme

La mission sociale de la SIDI

Dans le cadre du nouvel exercice de planification stratégique, la SIDI a travaillé à l'actualisation des messages clés qui fondent son identité. Ces éléments serviront de boussole pour juger du succès du nouveau plan stratégique et permettront de s'assurer que la SIDI reste fidèle à sa vision.

Qui sommes-nous?

Créée en 1983 par le CCFD-Terre Solidaire, la SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) est une société pionnière de la finance solidaire en France. Depuis plus de 40 ans, elle finance et accompagne des acteurs économiques, principalement en Afrique et en Amérique Latine, en vue d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables et exclues des circuits financiers classiques, notamment en milieu rural.

Que faisons-nous?

La SIDI accompagne et finance des acteurs économiques des pays du Sud à travers des partenariats innovants et durables, en vue d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, notamment en milieu rural, et favoriser des pratiques écologiques vertueuses.

Comment le faisons-nous?

Grâce à ses ressources solidaires et de long terme, mobilisées notamment auprès de milliers de citoyens qui cherchent à donner du sens à leur épargne, la SIDI propose une offre complète de services adaptés aux besoins de ses partenaires. Pour ce faire, elle s'appuie sur une équipe engagée, basée à Paris, Lomé et Kampala, soutenue par des consultants bénévoles engagés à ses côtés -, qui met en œuvre son offre de financements (capital, quasi-capital, dette, garantie), d'accompagnement (assistance technique, coaching...) et participe activement à la gouvernance des organisations en vue d'améliorer leurs pratiques sociales et environnementales.

Quelle est notre raison d'agir?

Faire de la finance solidaire et patiente un levier de transformation durable afin de construire un monde plus équitable et respectueux de l'environnement.

Quelle est « l'additionnalité » de la SIDI?

« L'additionnalité » de la SIDI se caractérise par le fait de cibler des partenaires fragiles dans des contextes difficiles, en termes de géographie ou de secteur. A titre d'exemple, la SIDI finance et accompagne des acteurs localisés dans des pays à faible IDH, dits fragiles, ou encore vulnérables au changement climatique. De même, en ciblant le secteur agricole, connu pour avoir un profil de risque élevé, la SIDI s'engage clairement à soutenir le développement de filières agricoles résilientes. Enfin, la SIDI soutient des acteurs locaux pour lesquels elle est souvent le premier investisseur. Beaucoup des partenaires de la SIDI sont des structures de petite taille ou encore situés dans des zones rurales. En complément, la SIDI vise à apporter une offre de financement et d'accompagnement avec une réelle vision partenariale, en s'adaptant constamment aux besoins des partenaires.

Quelle est la mission sociale de la SIDI?

Le projet de développement de la SIDI porte sur les champs économique, social et environnemental. Par ses activités de financement et d'accompagnement, la SIDI vise à réduire les inégalités économiques dans les pays du Sud à travers l'émergence et l'autonomisation d'acteurs économiques locaux. Elle cherche à lutter contre la pauvreté à travers une approche centrée sur les plus vulnérables, en particulier les personnes vivant en zone rurale, les femmes, et les jeunes qui sont la force vive de ces pays et la promesse d'un monde plus équitable, plus juste et plus solidaire. Enfin la SIDI s'engage résolument à construire un monde plus durable et respectueux de l'environnement, capable de s'adapter aux changements climatiques. A travers l'ensemble de ses partenariats, la SIDI a vocation à accompagner la transition économique, écologique et sociale dans les pays du Sud.

Quels sont nos objectifs de mission?



Quels sont nos indicateurs de mission?

Objectifs de mission	Détails
Objectif transversal: l'additionnalité de la SIDI	<p><u>Exposition géographique</u> : Pays fragiles, pauvres, en crise, pays particulièrement risqués ou exposés au changement climatique</p> <p><u>Offre SIDI</u>: Une offre adaptée aux besoins des partenaires, un double métier (accompagnement et financement), un partenariat sur le long terme</p> <p><u>Ciblage des partenaires</u>: Organisations de petite taille, isolées, rurales, ayant un accès limité aux financements</p>
Objectif 1 : Lutte contre les inégalités économiques	<p><u>Contribuer à l'autonomisation d'acteurs financiers locaux</u>: indicateurs financiers visant à évaluer la viabilité des partenaires ; % des partenaires avec un actionariat à majorité locale</p> <p><u>Renforcer le tissu économique local</u> : % des partenaires contribuant à la création/renforcement du tissu de PME (Services Financiers); % des partenaires engagés dans de la transformation locale (Agriculture)</p> <p><u>Générer des opportunités de revenus/activités économiques</u>: % du portefeuille dédié aux activités génératrices de revenu; nombre d'employés et</p>

Objectifs de mission	Détails
	de bénéficiaires à travers les partenaires
Objectif 2 : Lutte contre la pauvreté	<p><u>Portée</u> : (Services financiers) le nombre d'emprunteurs et d'épargnants des IMF; prêt moyen octroyé par les IMF ; (Agriculture) nombre de producteurs fournisseurs des entités agricoles; achat moyen aux fournisseurs; % de partenaires impliqués dans une chaîne de valeur vivrière par opposition aux cultures d'export</p> <p><u>Inégalités urbain/ruraux</u> : % de bénéficiaires ruraux;</p> <p><u>Inégalités de genre</u> : % de bénéficiaires femmes ;</p> <p><u>Qualité de l'offre</u> : (Services financiers) % des partenaires qui fournissent des services non financiers; % de partenaires qui suivent le niveau de pauvreté de leurs clients ; (Agriculture) % des partenaires qui fournissent des services non agricoles; % des partenaires qui proposent des intrants;</p>
Objectif 3 : Lutte contre le changement climatique	<p><u>Offre</u> : (Services financiers) % de partenaires offrant des produits verts; (Agriculture) certification Bio ; % de producteurs qui produisent en agroécologie</p> <p><u>Autres pratiques</u> : % des partenaires qui évaluent les risques environnementaux de leurs membres ; % des partenaires qui calculent leur empreinte carbone</p>

Valeurs de la SIDI

Solidarité :

Œuvrer ensemble à un monde plus juste est une condition sine qua non du progrès de tous

Pour la SIDI, la solidarité repose sur l'idée que nous sommes tous liés les uns aux autres dans une communauté de destins. La SIDI est au cœur d'une "chaîne de solidarité financière", qui relie les actionnaires et épargnants aux partenaires [aux organisations qu'elle soutient] et à leurs bénéficiaires. Dans cette chaîne, chaque maillon est essentiel et agit à son niveau, pour l'intérêt général.

Audace :

Mener des actions que l'on juge difficile est parfois nécessaire

La SIDI est prête à prendre des risques (auprès d'organisations fragiles, dans des zones dangereuses...) si et quand son appui apporte une additionnalité pour l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables.

Persévérance :

Donner le temps aux partenariats de porter leurs fruits

La SIDI travaille dans une perspective de long terme avec ses partenaires pour les aider à atteindre leur autonomie, gage de pérennisation de son impact. Dans ce cadre, elle s'efforce de rester présente auprès d'eux y compris quand ils traversent des difficultés.

Intégrité :

Être toujours fidèle à nos valeurs

La SIDI s'efforce de maintenir des relations partenariales qui soient équitables et en cohérence avec sa mission, par la co-construction d'objectifs de travail, ainsi que par un dialogue régulier. Elle réfléchit à sa pratique, dans une perspective d'amélioration permanente, et rend compte de ses résultats auprès de toutes ses parties prenantes de manière transparente.

Notre personnalité

À la SIDI, nous sommes...

Actifs : nous aimons agir, être en mouvement pour toujours faire bouger les lignes un peu plus.

Accessibles : pour nous, la finance appartient à tous les citoyens ; nous éclairons donc les enjeux, le fonctionnement et les ambitions de notre structure pour que chacun(e) puisse, librement et en connaissance de cause, exercer son pouvoir d'action.

Collaboratifs : nous aimons être au contact des gens avec qui nous travaillons, dialoguer et échanger tous ensemble pour que nos idées soient les plus fortes possible.

Positifs : nous croyons en notre action et cela change tout. Nous sommes convaincus du pouvoir de transformation de la finance solidaire et plus nous agissons au nom de celle-ci, plus cela nous apporte de la fierté et de la joie.

Axe 2: Formaliser des objectifs de mission et une double approche quantitative et qualitative de notre performance sociale et environnementale

La mission sociale reformulée par la SIDI dans le cadre de l'exercice de planification stratégique lui permet de définir des objectifs de mission spécifiques, déclinés par secteurs d'intervention. Pour atteindre les objectifs fixés, une approche à la fois quantitative et qualitative devra être mise en place.

2.1 Définir des objectifs de mission déterminant la stratégie d'intervention de la SIDI sur le terrain

La définition des objectifs de mission a été réalisée dans une interaction itérative riche où les propositions ont été exposées, débattues et arbitrées avec le CCO de la SIDI ainsi que l'ensemble des équipes. Ces objectifs de mission sont déclinés par secteur et ont des échelles d'application différentes (au niveau du portefeuille, au niveau des partenaires ou encore au niveau des bénéficiaires finaux). Ils seront traduits en indicateurs de résultats tenant compte des référentiels les plus pertinents pour les activités de la SIDI.

Par ailleurs, ces objectifs de mission peuvent faire l'objet d'un score et les scores de chacun des partenaires de la SIDI pourront désormais être suivis dans le temps, comme le sont les scores de risque. Les scores « sociaux et environnementaux » pourront faire l'objet d'une consolidation à l'échelle du portefeuille, améliorer le pilotage de nos activités (financement et accompagnement) et donner une vision d'ensemble de la performance sociale et environnementale de la SIDI.

Contexte:	
Objectifs de mission	Suivi de la mise en œuvre des objectifs de mission
Additionnalité de la SIDI	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Echelle</u>: Portefeuille de partenaires ● Objectif de maintien ou d'amélioration de la performance relative aux indicateurs clés définis
Réduction des inégalités économiques	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Echelle</u>: Partenaires / intermédiaires locaux ● Objectif d'amélioration de la performance des partenaires relative aux indicateurs clés définis grâce aux chantiers d'accompagnement direct réalisés par les équipes SIDI ou avec l'appui de consultants externes ● <u>Indicateurs clés</u>: évolution favorable des scores de mission
Réduction de la pauvreté à l'échelle	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Echelle</u>: Bénéficiaires finaux ● Objectif d'amélioration de la performance des partenaires relative aux indicateurs clés définis grâce aux chantiers d'accompagnement indirect (assistance technique) réalisés avec l'appui de consultants experts externes ● <u>Indicateurs clés</u>: évolution favorable des scores de mission
Atténuation et adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Echelle</u>: Bénéficiaires finaux ● Objectif d'amélioration de la performance des partenaires relative aux indicateurs clés définis grâce aux chantiers

	<p>d'accompagnement indirect (assistance technique) réalisés avec l'appui de consultants experts externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Indicateurs clés</u>: évolution favorable des scores de mission
--	--

La SIDI veillera à bien suivre les scores de mission de ses partenaires et à soutenir les progrès des partenaires sur ces différentes dimensions. Des plans d'actions par partenaires pourront être définis afin de prioriser ceux qui nécessitent un accompagnement particulier. Les chantiers d'accompagnement permettront également de contribuer à améliorer les performances des partenaires les moins avancés.

Indicateurs de succès:

- Le développement d'un portefeuille de partenaires cohérent avec les objectifs de mission (évolution favorable des scores de mission des partenaires SIDI)
- La réalisation de chantiers d'accompagnement PSE pour aider les partenaires à s'améliorer sur les 3 dimensions liées aux objectifs de mission

2. 2 Développer une double approche quantitative et qualitative de la performance sociale et environnementale

Dans le cadre de la définition des nouveaux objectifs de mission, la SIDI entend avoir une ambition plus affirmée pour accompagner ses partenaires sur les 3 volets identifiés. Cette ambition peut à la fois se mesurer d'une façon quantitative avec le soutien à un plus grand nombre de partenaires, qui pourrait à l'extrême avoir des effets pervers de course à la croissance du portefeuille, ou de manière qualitative, en veillant à approfondir la qualité du soutien aux partenaires actuels de la SIDI, notamment sur les questions relatives au genre et au climat.

Cette question a finalement été tranchée par le CCO de la SIDI en proposant d'atteindre un équilibre entre une augmentation de la portée numérique de la SIDI et une priorisation à la qualité de la relation avec les partenaires actuels, avec notamment un accompagnement renforcé.

Contexte:	
Approches PSE	Détail
Approche quantitative	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>En termes de financement</u>: Maintenir ou augmenter la portée de la SIDI en termes de nombre de bénéficiaires finaux touchés ● <u>En termes d'accompagnement</u>: Augmenter la portée de la SIDI en termes de nombre de chantiers d'accompagnement déployés ● <u>En termes d'outils méthodologiques</u>: Scores sur la base de critères quantitatifs et suivi de données PSE quantitatives consolidées dans le bilan social et environnemental de la SIDI
Approche qualitative	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>En termes de financement</u>: Soutenir de façon plus qualitative les partenaires actuels de la SIDI et maximiser notre additionnalité en consolidant les modèles économiques des partenaires ● <u>En termes d'accompagnement</u>: Soutenir les partenaires actuels de

	<p>façon plus approfondie en contribuant à améliorer les pratiques PSE (à l'échelle des partenaires) et à mieux servir les populations vulnérables (à l'échelle des bénéficiaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>En termes d'outils méthodologiques</u>: Réalisation d'études d'impact qualitatives et analyse qualitative de la performance sociale et environnementale des partenaires. Développement de politiques genre et climat.
--	---

La SIDI a développé une expertise forte en matière de collecte de données quantitatives sur la performance sociale et environnementale de ses partenaires. Ces informations sont agrégées chaque année dans le bilan social et environnemental de la SIDI, présenté en Assemblée Générale et disponible sur son site internet. Ce travail minutieux de collecte et d'analyse a permis à la SIDI de disposer d'une réelle capacité d'analyse et de croisement des données PSE avec les données financières.

En complément, sur la durée du dernier plan stratégique, la SIDI a réalisé trois études d'impact qui lui ont permis d'avoir un regard plus qualitatif sur les impacts des partenaires concernés (SEF, une institution de microfinance en Afrique du Sud, KRK, une institution de microfinance au Kosovo, ainsi que des mutuelles de solidarité au Burkina Faso et en RDC). A l'avenir, la SIDI vise à articuler de façon plus systématique une analyse quantitative et qualitative de la performance sociale et environnementale de ses partenaires.

Indicateurs de succès:

- La réalisation de 4 études d'impacts sur la durée du plan
- Le développement de politiques relatives au Genre et au Climat

2. 3 Renforcer la contribution de la SIDI aux enjeux environnementaux liés au changement climatique

L'atténuation et l'adaptation au changement climatique constituent deux priorités structurelles de la SIDI qui s'est engagée de longue date en faveur de l'environnement, avec un soutien fort aux pratiques d'agroécologie notamment. Dans le cadre du prochain plan stratégique, il est apparu aux équipes ainsi qu'au CCO que la SIDI devait s'engager de façon encore plus résolue et aller plus loin dans l'amélioration des pratiques environnementales de ses partenaires.

C'est ainsi qu'un groupe de travail climat a été créé au sein des équipes de la SIDI pour réfléchir à la fois aux mesures en termes d'adaptation et d'atténuation au changement climatiques à prendre mais également à la façon dont elle pourrait utiliser le métier d'accompagnement comme un levier d'amélioration ambitieux des pratiques écologiques de ses partenaires. Une stratégie d'alliance sur la thématique Climat est d'ailleurs à l'étude pour accompagner au mieux les partenaires actuels de la SIDI dans une démarche de progrès.

Contexte:

Approches	Détail
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Objectifs</u>: analyser des sources d'émission de GES des partenaires et analyse de la vulnérabilité climatique des partenaires • <u>Services financiers</u>: Bilan carbone et analyse de la vulnérabilité climatique des clients • <u>Agriculture</u>: Bilan carbone et analyse de la vulnérabilité climatique par filière
Atténuation	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Objectifs</u>: Réduction des émissions des activités directes et amélioration des modes de production en amont et aval • <u>Services financiers</u>: Service financiers écologiques • <u>Agriculture</u>: Bio intrants et énergie décarbonée en amont, Foresterie et recyclage des déchets, transport décarboné en aval
Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Objectifs</u>: Améliorer la résilience des partenaires face à la dégradation de l'environnement • <u>Services financiers</u>: Micro-Assurance • <u>Agriculture</u>: Agroécologie, Aménagement préservation des ressources (irrigation, antiérosive)

Au-delà de la performance environnementale de ses partenaires, la SIDI entend montrer l'exemple et vise pour cela à formaliser une politique climat avec la définition d'objectifs à l'échelle de la SIDI afin de rester cohérent avec les efforts fournis par ses partenaires au Sud, et continuer à compenser ses émissions.

Indicateurs de succès:

- Mise en place de cadre de collaboration avec des experts "climat"
- Réalisation de chantiers d'accompagnement PSE, et notamment climat

Axe 3: Consolider et développer les cœurs de métier de la SIDI: accès aux services financiers de proximité et chaînes de valeur agricoles, tout en développant un portefeuille Climat

La finance inclusive continue d'être perçue comme un levier de lutte contre la pauvreté dans les géographies cibles de la SIDI. Des progrès importants ont été notés entre 2011 et 2021, notamment au Pérou et en Afrique du Sud, où l'inclusion financière a progressé de 25% ou encore en Ouganda avec une progression de 30%. Il est également intéressant de rappeler qu'en 2021, 55% des habitants d'Afrique Subsaharienne ont un compte bancaire et qu'en Amérique Latine, les écarts sont plus importants.

Par ailleurs, le soutien au secteur agricole représente toujours un levier de lutte contre la pauvreté essentiel dans la mesure où 52% de la population africaine vit de l'agriculture et que le secteur représente en moyenne 14% du PIB des pays du continent. En Amérique Latine, 34% de la population vit en situation de pauvreté tandis que le taux de pauvreté en zone rurale est deux fois supérieur au taux de pauvreté urbain dans la plupart des pays de la région. En moyenne le secteur agricole contribue à hauteur de 14% du PIB des économies de la zone et les exploitations 'agriculture familiale' représentent 80% des exploitations agricoles. Rappelons toutefois que le secteur agricole continue d'être parmi les plus risqués avec des taux de défaut importants et nécessitant à ce titre des mécanismes de prévention des risques. Il s'agit d'une source d'additionnalité forte pour la SIDI.

Toutefois, au-delà de ces 2 secteurs historiques et conformément aux objectifs de mission fixés par la SIDI, l'équipe et le CCO de la SIDI souhaitent aller plus loin dans le financement d'acteurs apportant des solutions en matière d'adaptation et d'atténuation du changement climatique. En plus de contribuer à une diversification du modèle économique de la SIDI en visant de nouveaux types d'activités, il s'agira de répondre à l'urgence climatique et de mieux contribuer à la résilience des acteurs dans les pays où elle intervient. Afin de dégager des synergies avec ces cœurs de métier actuels, il semble pertinent de développer un portefeuille "pilote" climat qui s'appuie sur des activités connexes à ses activités historiques.

3.1 Capitaliser sur l'expérience de la SIDI dans la microfinance pour appuyer l'émergence et la consolidation d'acteurs locaux favorisant l'accès aux services financiers de proximité

L'appui au développement et à la structuration d'institutions de microfinance a permis à l'équipe d'acquérir un savoir-faire historique sur ce segment. Dès lors, il s'agit de mieux identifier les mutations qui affectent ce secteur dans les pays d'intervention de la SIDI et de définir une stratégie adaptée aux besoins des partenaires.

Contexte:	
	Objet
Financement direct de la SIDI d'institutions de microfinance	<ul style="list-style-type: none"><u>Institutions de microfinance bien établies "Champions nationaux"</u>: Depuis 40 ans, la SIDI a accompagné l'émergence de nombreuses institutions de microfinance, qui sont désormais bien établies dans leurs marchés respectifs et peuvent être assimilées à de véritables "champions nationaux". A mesure que ces institutions mûrissent, leurs besoins évoluent et la SIDI vise à les accompagner dans la

	<p>structuration de leur organisation, notamment en termes de gouvernance et de performance sociale et environnementale. Ce segment d'IMF matures est également plus compétitif et requiert des investissements plus significatifs à mesure que ces institutions se développent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Institutions de microfinance de petite taille</u>: Les petites IMF, peu ou pas financées par les autres acteurs traditionnels constituent un segment prioritaire pour la SIDI compte tenu du potentiel d'additionnalité significatif. A ce titre les « fintech », entendus comme des modèles de distribution innovants, pourront être envisagées. La SIDI visera dans le cadre du nouveau plan à identifier les pays ou régions sous pénétrées où des institutions de petite taille, et plus fragiles, émergent.
<p>Financement indirect de la SIDI via des institutions de refinancement ou via des fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Institutions de refinancement</u>: Le modèle économique d'institution de refinancement aux marges d'intermédiation financière réduites, permet traditionnellement de renforcer financièrement de nombreuses petites et moyennes IMF, notamment des structures mutualistes en zone rurale peu ou pas financées par ailleurs, ainsi que des IMF performantes dans l'octroi de petits prêts sans garantie physique. Fin 2022, 5 institutions ont été financées par la SIDI. ● <u>Fonds locaux</u>: Dans le cadre des discussions en préparation du plan stratégique, la SIDI a identifié l'émergence de fonds locaux comme une tendance structurelle importante qu'elle pourrait accompagner d'ici à la fin du plan. En effet, les fonds locaux constituent une opportunité de soutenir la création d'une nouvelle génération d'investisseurs locaux, qui connaissent bien les réalités locales et également d'avoir une additionnalité financière significative, compte tenu de leurs difficultés de financement à l'échelle locale. Ils permettent également d'apporter le financement et l'accompagnement adaptés aux besoins des PME parfois innovantes. Fin 2022, la SIDI soutient 4 fonds locaux.

Le taux de croissance des encours des fonds de microfinance a connu un ralentissement dans les dernières années avec la maturation progressive du secteur. De nombreuses institutions de microfinance ont évolué pour devenir des institutions bancaires ou des filiales de groupes de microfinance internationaux. A ce titre, les besoins de financement se sont accrus avec un ticket moyen par IMF de l'ordre de 3 millions d'euros en 2021 contre 600k euros à la SIDI. Afin de conserver une additionnalité forte, la SIDI s'attachera dans le cadre du prochain plan à continuer de viser des IMF de plus petites tailles et émergentes et qui ont besoin de financement et d'accompagnement dans la durée.

Par ailleurs, le financement des TPE/PMEs est appelé à croître du fait du dynamisme entrepreneurial en Afrique et en Amérique latine dans les prochaines années. A ce titre, de nombreuses institutions de microfinance développent déjà des guichets spécifiques pour servir ce type de clients mais cette tendance devrait s'accroître. En effet, les besoins de financement significatifs liés au "missing middle" ou "chaînon manquant" qui se réfèrent aux PME dont les besoins de financement sont non assouvis par les banques locales classiques et trop importants pour les structures de microfinance traditionnelle, restent significatifs. Le soutien aux fonds locaux répondant aux objectifs de mission de la SIDI et qui visent ce type d'acteurs pourrait donc être une nouvelle source d'additionnalité forte pour la SIDI.

Enfin, rappelons que la SIDI peut intervenir en direct ou de façon intermédiaire en investissant dans des institutions de refinancement, qui investissent elles-mêmes dans des institutions de microfinance ou des organisations agricoles. Cette stratégie permet de démultiplier les impacts positifs de la SIDI en touchant un plus grand nombre de partenaires et également de contribuer à l'émergence de structures

d'investissement locales. Elles permettent également de toucher des entités agricoles qui travaillent sur le marché local, ce qui serait beaucoup plus difficile pour la SIDI en direct. Toutefois, il faut savoir que les institutions locales de refinancement sont souvent limitées à un marché national, ciblent seulement partiellement le secteur agricole et que leur modèle économique ne permet pas de dégager de revenus significatifs pour les investisseurs.

Indicateurs de succès:

- La mise en oeuvre des objectifs de mission SIDI en termes de soutien à l'autonomisation économique des partenaires, de lutte contre la pauvreté à l'échelle des bénéficiaires finaux et d'appui à l'amélioration des pratiques environnementales
- Le déploiement du portefeuille dédié aux services financiers conformément à la mobilisation de ressources sur la durée du plan
- Le déploiement du portefeuille de partenaires FEFISOL en ligne avec les objectifs fixés
- Une diversification des revenus du portefeuille

3.2 Intervenir sur l'ensemble des chaînes de valeur agricoles (transformation, transport, stockage, distribution) afin de créer davantage de valeur locale et contribuer à la sécurité alimentaire

La SIDI s'est historiquement positionnée sur le segment de la production et la commercialisation de denrées alimentaires à travers des organisations paysannes ou coopératives agricoles, afin de rester le plus proche possible des producteurs. Toutefois, il apparaît que des besoins de financement et d'accompagnement significatifs se font jour tout au long des chaînes de valeurs agricoles et que la SIDI gagnerait à approfondir son expertise sur les autres segments sur lesquels elle ne s'est pas ou peu positionnée jusqu'ici. Si certains segments tels que celui de la transformation locale ont le vent en poupe, portés à la fois par des volontés politiques dans les pays du Sud mais aussi par un souci de cohérence environnementale et de soutien aux filières vivrières locales, il faut toutefois rappeler qu'ils présentent un profil de risque plus élevé pour la SIDI, en contrepartie d'un potentiel d'additionnalité significatif.

Si la SIDI s'est historiquement peu exposée aux filières vivrières, notamment du fait de défauts auxquels elle a fait face à plusieurs reprises, un accent particulier sera mis sur le soutien à ce type d'acteurs dans le cadre du prochain plan stratégique avec pour objectif de contribuer à l'autosuffisance alimentaire dans les pays du Sud.

Contexte:	
Segments	Détail
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Statut</u>: PME • La fourniture d'intrants bio (engrais bio), par opposition aux intrants conventionnels est un des segments sur lesquels la SIDI vise à approfondir son expertise. La SIDI finance 1 partenaire sur ce segment pour un portefeuille de 75 000 euros.
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Statut</u>: Coopératives agricoles et entreprises privées • <u>Filières vivrières</u>: la SIDI vise à soutenir les organisations paysannes qui produisent les filières agricoles vivrières comme le riz ou les céréales, notamment en leur apportant des crédits

	<p>de campagne. D'ici à la fin du plan, la SIDI a vocation à nouer des alliances techniques avec des acteurs du secteur pour soutenir ce type de partenaires, aux besoins spécifiques. Fin 2022, la SIDI a financé 3 partenaires sur ce segment pour un total de portefeuille de près de 350 000 euros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Filières export</u>: La SIDI soutient des coopératives agricoles et entreprises qui se positionnent sur des filières export comme le café ou le cacao en leur apportant des financements adossés à des contrats d'export. Fin 2022, la SIDI a financé 8 partenaires sur ce segment pour un total de portefeuille de 4,5 millions d'euros.
Transformation locale	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Statut</u>: Coopératives agricoles et entreprises privées ● La SIDI entend renforcer son exposition à ce segment des chaînes de valeur agricoles, compte tenu des besoins importants sur le terrain. En effet, le développement d'infrastructures visant à transformer localement les produits agricoles pour générer davantage de valeur ajoutée est une tendance structurelle dans les pays d'intervention de la SIDI. Toutefois, il s'agit d'investissements plus risqués associés à un degré de technicité important du fait de la mise en place de process de production nouveaux, des risques liés à la construction d'usine et des risques de marché sous-jacents dans le cadre de filières vivrières. Pilier de l'engagement dans la lutte contre la faim, le soutien à la transformation locale de ressources agricoles et donc par ricochet à la souveraineté alimentaire est la condition incontournable pour garantir la sécurité alimentaire dans le respect des droits humains et environnementaux.
Stockage (filières vivrières)	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Statut</u>: IMF ou PME ● Le crédit warrantage, aussi appelé crédit stockage est un système de crédit rural qui consiste, pour une organisation de producteurs (OP) et/ou ses membres producteurs, à obtenir un prêt en mettant en garantie leur production. La SIDI ne s'est pas positionnée sur ce segment mais vise à approfondir son expertise dans les années à venir. Il faut noter que certaines IMF soutiennent déjà ce segment et que le potentiel réel de marché devra être exploré.
Distribution (filières vivrières)	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Statut</u>: Petits commerces et marchés locaux ● Ce segment est relatif aux canaux de distribution locaux qui sont traditionnellement des petits commerces ou marchés locaux et qui n'ont pas été ciblés par la SIDI historiquement. De même, les IMF soutenues par la SIDI adressent ce marché et il faudra analyser à l'avenir si la SIDI a vocation à soutenir ce segment autrement.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Statut</u>: PME ● Ce segment est lié aux entreprises spécialisées dans le transport de denrées agricoles. Là encore, ce segment est déjà visé par de nombreuses IMF et devra faire l'objet d'études de la SIDI.

La SIDI a engagé une réflexion sur les outils de financement proposés à ses partenaires dans le secteur agricole et vise à mieux répondre à leurs besoins en développant son offre de financement à l'investissement au-delà des crédits de campagne, notamment à travers des crédits d'investissement.

Enfin, il est également important de noter que le secteur agricole, et notamment les organisations de producteurs, présente un profil de risque et des coûts de transactions élevés, qui nécessitent la mobilisation de ressources concessionnelles afin de couvrir les principaux risques liés aux investissements, par la compensation des pertes encourues. Une politique de gestion des risques agricoles spécifique pourra faire l'objet d'une réflexion dans le cadre du nouveau plan stratégique.

Indicateurs de succès:

- La mise en oeuvre des objectifs de mission SIDI en termes de soutien à l'autonomisation économique des partenaires, de lutte contre la pauvreté à l'échelle des bénéficiaires finaux et d'appui à l'amélioration des pratiques environnementales
- Mise en oeuvre des objectifs de mission SIDI et déploiement du portefeuille dédié à l'agriculture conformément à la mobilisation de ressources sur la durée du plan
- Diversification des cibles et intervention de la SIDI plus large sur les différents segments des chaînes de valeur agricoles
- Le déploiement du portefeuille de partenaires FEFISOL en ligne avec les objectifs fixés
- La diversification des outils de financement, avec notamment une offre renforcée en termes de crédit à l'investissement pour répondre au mieux aux besoins variés des partenaires locaux

3.3 Soutenir des modèles innovants dans la lutte contre le changement climatique, en lien avec les cœurs de métier historiques de la SIDI

Le précédent plan stratégique de la SIDI avait positionné le financement du secteur des énergies renouvelables parmi les objectifs prioritaires de la SIDI. Malgré quelques tentatives, la pénétration de ce nouveau secteur est restée limitée. Aussi, les équipes ont naturellement souhaité réfléchir à une façon de contribuer plus activement à l'adaptation et au changement climatique et son atténuation dans le cadre du nouveau plan stratégique. C'est ainsi qu'a été proposée l'idée de constituer un nouveau portefeuille pilote dédié aux acteurs apportant des solutions en matière d'adaptation et d'atténuation au changement climatiques, tout en exerçant dans des activités connexes au secteur agricole, comme présentées ci-dessous.

Contexte:	
Entités SIDI	Objet
Services financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Services financiers écologiques (asset financing/assurance/Crédits à la transition))
Chaînes de valeurs agricoles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Amont</u>: engrais verts, irrigation, agroforesterie, équipements solaires productifs • <u>Aval</u>: biométhanisation, pyrolyse, hydroélectricité, frigorifiassions solaire

Compte tenu des enjeux techniques et de la nécessité de développer une expertise sur le type de modèles économiques des acteurs opérants dans les segments cités, la SIDI vise à s'entourer d'experts dans la mise en œuvre de ce nouveau portefeuille.

Indicateurs de succès:

- Déploiement d'un nouveau portefeuille Climat (4 à 5M € mobilisés sur la durée du plan)
- Amélioration de la performance environnementale de la SIDI en termes d'atténuation (réduction de l'empreinte environnementale des partenaires) et en termes d'adaptation (amélioration de la résilience des partenaires et de leurs bénéficiaires) auprès des partenaires actuels

Axe 4: Poursuivre et approfondir l'appui financier et non financier au service de nos partenaires

La SIDI place la dimension de partenariat dans la durée au cœur de sa démarche et considère que l'accompagnement est indissociable du financement solidaire pour répondre à sa mission sociale. De ce fait, la SIDI vise dans le cadre du nouveau plan à réaffirmer et mieux articuler ce double métier.

4.1 Structurer et étoffer l'offre d'accompagnement mise en œuvre directement par l'équipe de la SIDI et indirectement à travers des missions d'assistance technique

Afin d'assumer ses ambitions en termes de transition écologique et sociale, mais aussi pour mieux répondre aux sollicitations de ses partenaires, la SIDI avait souhaité dans le cadre de son précédent plan stratégique réaffirmer l'importance stratégique de sa mission d'accompagnement. En toute logique, le nouveau plan s'inscrit dans cette même tendance avec une priorité donnée à une meilleure structuration de l'offre proposée aux partenaires.

Contexte:	
Entités SIDI	Objet
Accompagnement direct	<ul style="list-style-type: none">• <u>Objectifs</u>: Le mandat d'investisseur solidaire de la SIDI implique qu'elle doit faire face à des coûts de transaction élevés, notamment parce qu'elle opère dans des pays dits fragiles, dans des secteurs risqués notamment l'agriculture et qu'elle cible des institutions en consolidation qui doivent s'institutionnaliser. Les équipes SIDI sont donc particulièrement mobilisées de la phase d'identification des partenaires, à la phase de suivi mais aussi dans le cadre de la participation aux conseils d'administration des partenaires ou encore pour répondre aux besoins d'accompagnement spécifiques des partenaires sur des sujets techniques.• <u>Modalités</u>: La SIDI bénéficie de la contribution du CCFD-Terre Solidaire (liée notamment aux revenus du Fonds Commun de Placement « faim et développement ») pour financer les activités d'accompagnement direct.
Accompagnement indirect	<ul style="list-style-type: none">• <u>Objectifs</u>: L'accompagnement indirect ou « mise en œuvre de l'assistance technique » permet à la SIDI de compléter son offre d'accompagnement par du temps ou de l'expertise dont elle ne dispose pas en propre, toujours afin de contribuer au renforcement des capacités du partenaire et à la mise en œuvre de sa vision et de sa mission. Il est essentiel et complémentaire à l'appui apporté par l'équipe en direct.• <u>Modalités</u>: Fin 2022, la SIDI gère trois programmes d'assistance technique : la fondation ACTES, le programme SSNUP et la facilité Assistance Technique FEFISOL.

La mobilisation d’enveloppes d’assistance technique mises à la disposition par des bailleurs demeure une priorité pour la SIDI afin de contribuer au renforcement des capacités des partenaires et à la mise en œuvre de leurs visions et missions.

Si la SIDI a toujours pris le parti de déployer des missions d’accompagnement en réponse aux besoins exprimés par les partenaires dans le cadre d’un accompagnement dit “personnalisé”, elle note que certaines thématiques prioritaires se dégagent actuellement:

- L’accompagnement à la consolidation et à l’autonomisation des partenaires, à travers la gouvernance et la structuration/consolidation financière
- Le renforcement de la Performance Sociale et Environnementale
- La promotion de l’innovation et de l’émergence de nouveaux modèles (Transformation digitale, Finance communautaire)
- La promotion de l’échange d’expériences et de la mise en réseau.

Ainsi les missions d’accompagnement déployées dans le cadre du prochain plan seront suivies et articulées en fonction de ces thématiques prioritaires, tout en gardant une souplesse et flexibilité dans le périmètre de choix des thématiques d’accompagnement des partenaires.

Indicateurs de succès:

- La mise en place d’une politique d’accompagnement claire au bénéfice des partenaires
- Le déploiement de chantiers d’accompagnement conformément aux ressources mobilisées et en lien avec les thématiques prioritaires de la SIDI

4.2 Mettre en place une organisation adaptée aux besoins des partenaires : réorganisation géographique de l’équipe SIDI et renforcement de notre ancrage local

La SIDI a historiquement concentré l’ensemble de ses équipes à Paris. Le nouveau plan stratégique devrait marquer un tournant avec l’ouverture de bureaux à Lomé au Togo en septembre 2023, ainsi que l’affirmation de la présence de la SIDI à Kampala en Ouganda, à travers les équipes SOLUTI, filiale de la SIDI et la relocation d’une partie de équipes sur le terrain.

Contexte: Répartition des équipes SIDI dans le monde



Les bureaux locaux de la SIDI appuieront l'équipe dans la bonne compréhension des dynamiques de marché locales, des tendances macro-économiques et des enjeux géopolitiques et socio culturels. Ils permettront également à la SIDI de réduire son impact carbone en limitant les voyages depuis la France et d'améliorer la qualité de l'accompagnement SIDI, en étant plus proches des partenaires. Enfin, cette évolution paraît indispensable pour répondre aux enjeux sécuritaires de certaines zones, tels que le Sahel, devenues difficiles d'accès depuis la France.

Indicateurs de succès:

- La mise en place de relais locaux sur les principales zones couvertes
- Le renforcement du pilotage de portefeuille en termes de gestion des risques et en termes de charge de travail pour les chargés de partenariat

4.3 Renforcer notre intervention en Afrique et Amérique Latine, notamment à travers une stratégie d'alliances

Dans le cadre du nouvel exercice de planification stratégique, les équipes de la SIDI ont débattu de l'importance de trouver un équilibre entre une logique de "demande", qui voudrait que la SIDI ait vocation à répondre aux besoins multiples et variés de ses partenaires partout dans le monde et une logique "d'offre" dans laquelle la SIDI définirait un cadre d'intervention spécifique qui lui permettrait de concentrer ses efforts et de gagner en efficacité. C'est ainsi qu'un renforcement de la présence de la SIDI en Afrique et en Amérique latine a été acté pour mieux concentrer les efforts mais surtout pour répondre aux besoins des partenaires sur le terrain, dans des pays qui restent mal ou peu desservis par les autres financeurs et dans lesquels la pauvreté reste un défi prégnant.

Par ailleurs, le principe de diversification géographique fait toujours consensus parmi les équipes de la SIDI du fait des bénéfices attendus en termes de gestion des risques (régions, monnaies etc.) et de complémentarité des approches SIDI. Un équilibre doit être trouvé dans le niveau de diversification pour la gestion du risque et la capacité opérationnelle à gérer un portefeuille trop dispersé.

Enfin, la SIDI vise à consolider des alliances opérationnelles qui lui permettent de mener à bien sa mission sociale conjointement avec des acteurs qui partagent la même vision et disposent d'une expertise complémentaire à celle de la SIDI ou d'un ancrage local également complémentaire.

Contexte:

Répartition des encours SIDI directs par région à fin 2022 et 2026



La SIDI a pour ambition de nouer une série d’alliances avec d’autres acteurs de son écosystème afin de joindre les forces et de contribuer à avoir un impact plus systémique. Une politique d’alliances sera définie et inclura:

- Des alliances opérationnelles normalisées, qui permettent de bénéficier d’une expertise spécifique que la SIDI ne possède pas en propre et de bénéficier de synergies
- Des collaborations avec des groupes de travail sectoriels ou thématiques (réseaux liés à la finance solidaire ou à la recherche en matière de mesure d’impacts par exemple)
- Une stratégie de représentation dans les forums de place au Sud afin de nourrir l’expertise des équipes de la SIDI et de bénéficier du partage d’expérience d’autres acteurs

Indicateurs de succès:

- La mise en place d’alliances incluant les alliances formelles et les collaborations techniques
- La mise en place d’une règle de 3 partenaires minimum par pays pour gérer la diversification géographique du portefeuille
- Le renforcement de l’intervention de la SIDI en Afrique et en Amérique latine

Axe 5: Amplifier les efforts de mobilisation de ressources pour accroître la portée de la SIDI

La SIDI bénéficie de ressources solidaires et de long terme, mobilisées notamment auprès de milliers de citoyens qui cherchent à donner du sens à leur épargne. Ce capital flexible et patient constitue la pierre angulaire de son action et lui permet de mener à bien sa mission sociale. Ainsi, la SIDI devra dans les prochaines années continuer à mobiliser des ressources en capital auprès d'actionnaires individuels et institutionnels afin de déployer un portefeuille en ligne avec ses objectifs de mission. En complément, elle devra également mobiliser des ressources concessionnelles afin de continuer à prendre des risques, couvrir le temps d'accompagnement des équipes, et maximiser son additionnalité.

5.1 Renforcer l'attractivité de l'actionariat SIDI et la fidélisation des actionnaires actuels à travers des efforts de communication nourris ainsi qu'une réflexion sur la valorisation des parts, en vue d'augmenter le capital de la SIDI

Si la SIDI reste bien consciente que les plus de 2000 actionnaires de la SIDI, particuliers et institutionnels, qui lui donnent les moyens de poursuivre sa mission attendent prioritairement en échange une plus-value extra financière, il n'en reste pas moins que le placement SIDI peut être considéré comme peu attractif du fait de l'absence de rémunération, notamment dans un contexte de marché plus concurrentiel, de hausse des taux d'intérêts et de suppression des dispositifs de réduction d'impôts. A ce titre, une réflexion sur les mécanismes de renforcement de l'attractivité des parts sociales SIDI figure parmi les objectifs clés de la SIDI dans le cadre du nouveau plan stratégique.

Contexte:	
Approches	Objet
Fidélisation des actionnaires actuels	<ul style="list-style-type: none">• <u>Objectif</u>: renforcer l'attractivité des parts sociales de la SIDI à la fois en termes de meilleure communication des impacts positifs générés mais également de préservation du capital financier des actionnaires citoyens• <u>Modalités</u>: Conjointement avec l'association ESD qui fédère les actionnaires individuels qui soutiennent la SIDI, la SIDI veillera à mettre en place un plan d'action afin de proposer des informations claires et précises sur les partenaires soutenus par la SIDI, à travers des événements, des supports de communication écrits ou encore des webinaires.
Mobilisation de nouveaux actionnaires	<ul style="list-style-type: none">• <u>Objectif</u>: L'indépendance financière de la SIDI repose sur son modèle économique, basé sur la mobilisation d'actionnaires et d'épargnants qui lui apportent l'essentiel de ses moyens, et lui permettent ainsi de mener sa mission sociale à bien.• <u>Modalités</u>: La SIDI entend lancer un plan de communication auprès de nouveaux actionnaires et notamment les publics jeunes pour accompagner son développement. Parallèlement,

	<p>la SIDI vise à faciliter les mécanismes de souscription à travers la digitalisation. Enfin, la SIDI entame une réflexion sur les moyens d'accroître l'attractivité financière des parts sociales de la SIDI, après l'annulation de l'avantage fiscal qui leur était concédé par le passé, et compte tenu de l'environnement actuel de hausse des taux d'intérêts.</p>
--	--

Le plan stratégique précédent (2017-2020) de la SIDI avait mis l'accent sur la mobilisation des actionnaires, notamment individuels et fonds d'épargne salariale solidaires, qui ont permis d'accroître fortement le capital, avec plus de six millions d'euros apportés durant la période, et donc de financer un portefeuille qui a crû de presque 50% en quatre ans. Dans le cadre du nouveau plan, la SIDI souhaite conserver un équilibre entre les investisseurs militants de la SIDI, les actionnaires individuels et les investisseurs institutionnels.

Indicateurs de succès:

- Mobilisation de capital et maintien de la répartition de l'actionnariat auprès d'actionnaires individuels (40% du capital), d'investisseurs militants (30% du capital) et d'institutionnels (30% du capital)
- Mise en place d'un mécanisme favorisant l'attractivité des parts sociales de la SIDI tout en maintenant la mission sociale de la SIDI

5.2 Engager des démarches pour augmenter les ressources, notamment concessionnelles à disposition de la SIDI en vue de couvrir le risque et l'accompagnement

Le modèle économique de la SIDI est hybride ou repose sur des ressources de « blending ». Il dépend de la mobilisation de ressources concessionnelles, qui lui permettent de couvrir les risques multiples pris dans des contextes difficiles. Ce sont ces ressources concessionnelles qui donnent à la SIDI:

- La flexibilité de maintenir des petites tailles des investissements et donc d'avoir une additionnalité forte pour les partenaires fragiles (SIDI étant alors le premier investisseur)
- La capacité d'opérer dans des environnements difficiles et des secteurs dit risqués tels que le secteur agricole
- La capacité d'exercer une moindre pression sur les taux des prêts appliqués à ses partenaires
- La possibilité d'allouer des ressources humaines importantes pour assurer la mission d'accompagnement de la SIDI
- L'opportunité de contribuer à l'amélioration de la performance environnementale et sociale des partenaires, conformément aux objectifs de mission fixés.

Contexte:	
Ressources	Détail
Ressources d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dette concessionnelle</u>: la SIDI vise à entamer des recherches de financement incluant de la dette concessionnelle, notamment au profit de SOLUTI.
Ressources de couverture du risque	<ul style="list-style-type: none"> • <u>FID</u>: la SIDI vise à renforcer son Fonds d'Incitation au Développement (FID), un compte courant d'associés qui permet de couvrir les principaux risques liés aux investissements, par la compensation des pertes encourues dans des contextes difficiles.
Ressources d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Accompagnement direct</u>: la SIDI vise à accroître les subventions en matière d'accompagnement direct proportionnellement à l'augmentation de ses engagements financiers sur la durée du plan • <u>Accompagnement indirect</u>: la SIDI entend développer les 3 programmes d'assistance technique dont elle dispose et de façon plus générale rechercher des financements complémentaires en matière d'assistance technique.

La mobilisation de ressources concessionnelles additionnelles répond à un besoin de financement croissant des partenaires dans les pays d'intervention de la SIDI et à sa volonté d'atteindre les objectifs de mission qu'elle s'est fixés. Ceux-ci impliquent en effet d'accroître les engagements financiers de la SIDI dans les secteurs périphériques aux cœurs de métiers de la SIDI en faveur du climat mais aussi de déployer des chantiers d'accompagnement dédiés aux questions climatiques de façon plus significative.

Indicateurs de succès: (voir projections en annexe)

- Mobilisation de ressources en dette concessionnelle
- Mobilisation de ressources pour la couverture des risques en faveur du FID
- Mobilisation de ressources en subventions en faveur des activités d'accompagnement direct et indirect de la SIDI

5.3 Préparer le lancement d'un véhicule financier, sur le modèle de FEFISOL, pour faire levier sur nos opérations et capter des ressources institutionnelles

Le Fonds Européen de Financement Solidaire pour l'Afrique (FEFISOL), conçu, lancé et géré par la SIDI a fêté son 10ème anniversaire le 21 juillet 2021, date à laquelle les actionnaires ont voté sa dissolution. A l'occasion du nouveau plan stratégique, les équipes de la SIDI sont naturellement revenues sur les principaux enseignements liés à la gestion de ce fonds, qui constitue un véritable succès selon la douzaine d'actionnaires institutionnels européens, africains et nord-américains qui l'ont soutenu. La SIDI se félicite d'avoir vu de grandes institutions européennes se mobiliser autour de ce fonds et d'avoir soutenu près de 90 partenaires dans 25 pays avec in fine 3,4 millions de bénéficiaires finaux, dont la moitié sont des femmes et des personnes vivant en zone rurale.

Les bénéfices pour la SIDI sont multiples, à savoir:

- La capacité de diversifier ses revenus et de développer un nouveau métier
- L'opportunité de capter des ressources institutionnelles nouvelles à travers un nouvel outil de levée de fonds
- La possibilité de répondre aux besoins de financement des partenaires SIDI non desservis, du fait de taille de tickets d'investissement plus élevée que si la SIDI intervenait seule
- L'opportunité de bénéficier d'un effet de levier avec un investissement de la SIDI limité et une portée significative en termes de nombre de partenaires

Fort du succès du fonds FEFISOL I, la SIDI et son allié historique Alterfin ont ainsi décidé de renouveler l'expérience en structurant le fonds FEFISOL II avec une ambition plus forte en termes de performance environnementale et sociale. Le premier tour de table du nouveau fonds s'est clôturé en 2022 et un second tour de table est prévu courant 2023.

Au-delà du fonds FEFISOL II, la SIDI souhaite mener une réflexion sur l'opportunité de répliquer ce type de véhicule dans les prochaines années afin de répondre aux besoins de partenaires non desservis via son offre actuelle, tout en s'assurant de rester alignés aux objectifs de mission.

A ce titre, plusieurs options s'offrent à elle.

Contexte:	
Objectifs	Détails
Objectif 1	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter la portée de la SIDI en élargissant son champ d'action (activités avec un bénéfice climatique, partenaires non visés actuellement par la SIDI en Amérique Latine ou investissements dans des fonds locaux)
Objectif 2	<ul style="list-style-type: none">• Bénéficier de ressources institutionnelles qui permettent de proposer des tailles d'investissement plus significatives et ainsi répondre aux besoins de certains partenaires (à la fois en termes de ressources en capital mais aussi en termes d'enveloppes d'assistance technique ou d'autres mécanismes de couverture des risques)
Objectif 3	<ul style="list-style-type: none">• Diversifier les revenus de la SIDI et renforcer son modèle économique, à travers différentes sources de revenus.

Le modèle économique du nouveau véhicule institutionnel fera également l'objet d'une attention particulière et des ressources concessionnelles pourraient être mobilisées pour couvrir les potentiels risques en matière de financement ou encore les besoins en termes d'accompagnement.

Indicateurs de succès:

- Structuration d'un nouveau véhicule institutionnel qui contribue aux objectifs de mission de la SIDI
- Mobilisation de ressources en capital, en subventions (accompagnement) et en termes de couverture des risques (risque de devise notamment) en faveur de ce nouveau véhicule

Projections liées aux objectifs de mobilisation et de déploiement sur le Plan 2023- 2026

Mobilisation de ressources

Programmes	Détails
Ressources d'investissement	<ul style="list-style-type: none">• 10 millions d'euros en capital pour la SIDI• 2 à 3 millions d'euros en dette
Ressources en matière de couverture des risques	<ul style="list-style-type: none">• 2 millions d'euros en faveur du FID
Ressources en matière d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none">• 1 million d'euros en faveur de l'accompagnement direct• 1 million d'euros en faveur de l'accompagnement indirect

Déploiement du portefeuille lié aux ressources mobilisées

Secteur	Détails
Services financiers de proximité	6 millions d'euros additionnels mobilisés
Agriculture	2 millions d'euros additionnels mobilisés
Climat	4 à 5 millions d'euros mobilisés

Déploiement des chantiers d'accompagnement

Programmes	Détails
Fondation ACTES	10 à 15 partenaires accompagnés par an pour un total de 1 million d'euros sur la durée du plan stratégique
SNUPP	10 partenaires accompagnés pour un total de 800 000 euros sur la durée du plan stratégique
AT FEFISOL	10 à 15 partenaires accompagnés par an pour un total de 1,3 euros sur la durée du plan stratégique

Annexes

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 Présélection
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

Remerciements

Experts consultés	
AL ALMANA	Fouad Abdelmoumni, fondateur et premier DG
BANCO CODESAROLLO	Patricia Camacho, Économiste experte et représentant SIDI
CAFEPERU	David Venegas, Représentant SIDI
CENTENARY BANK	John Ddumba-Sentamu, Directeur Général
CERISE	Cécile Lapenu, Directrice exécutive
CIF	Mathieu Soglonou Directeur Général
CSAF	Brian Milder, coordinateur
FADEV	Alice Cases, Responsable gestion administrative et levée de fonds
FAIR	Jon Sallé, Directeur de l'observatoire
GRAMEEN CREDIT AGRICOLE	Philippe Guichandut, Directeur du développement et de l'assistance technique
Habitat et Humanisme	Lydie Crepet, Directrice du développement des ressources financières
INVESTISSEURS & PARTENAIRES	Jean-Michel Severino, Président du conseil de surveillance
Inter-réseaux développement rural	Christophe Jacqmin, Directeur
K-REP	Kimanthi Mutua, Fondateur
LITA	Eva Sadoun, fondatrice
PHITRUST	Olivier Deguerre, Président et Cyril Langendorff, Directeur associé
PROFUND	Alex Silva, ancien Directeur général
Terre de liens	Emilie Wietzke, Co-fondatrice
Autre	Sékou Diabaté, Consultant expérimenté
Consultants externes ayant contribué au plan stratégique	
Consultants individuels	Faty Dembele Myrtille
Cabinet d'avocat	Lacourte Raquin Tatar
Bureau d'étude	Nitidae

Synthèse des consultations externes

Afin de nourrir sa nouvelle réflexion stratégique, la SIDI a réalisé une série de consultations externes auprès de 14 experts du secteur, répartis dans divers régions. Par ailleurs, les entretiens se sont articulés autour des thématiques, définies comme suit:

- I. Forces et faiblesses de la SIDI perçues
- II. Evolutions sectorielles (finance inclusive et agriculture) et portefeuille climat
- III. Mobilisation de ressources
- IV. Organisation interne
- V. Impacts et indicateurs clés de succès

Les points clés des consultations externes réalisés par la SIDI dans le cadre de son plan stratégique (2023-2026) sont résumés dans le tableau SWOT suivant:

Forces
<ul style="list-style-type: none">● Mission sociale, valeur et engagement fort● Capital patient qui lui donne une grande flexibilité d'action● Actionnariat citoyen qui est un élément distinctif● Forte additionnalité - acteur tout terrain qui soutient ses partenaires dans la durée et a un réel pouvoir d'influence dans les conseils d'administration● Crédibilité et image de sérieux - expérience solide de 40 ans● Humilité sur la question des impacts et concept de TES ambitieux et distinctif dans le secteur● Prise de risque et capacité à être un véritable pionnier● Offre diversifiée d'instruments qui répond aux besoins des partenaires● Perception d'un modèle de Venture Philanthropy unique en son genre
Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">● Manque de visibilité, notoriété et de lisibilité● Besoin d'explicitier le concept de TES● Besoin d'un ancrage local plus fort● Rapidité d'exécution à améliorer● Éparpillement géographique● L'expertise en matière de prise de participation doit être développée car elle demande des compétences bien distinctes du métier de prêteur.
Menaces
<p>Organisation interne</p> <ul style="list-style-type: none">● Flou juridique et nécessité de mise en conformité● Nécessité de clarifier chaque entité rattachée à la SIDI notamment Inpulse <p>Evolutions sectorielles</p> <ul style="list-style-type: none">● Secteur de la microfinance devenu mature● Problèmes de gouvernance et de mauvaise gestions financière significatifs à adresser par la SIDI● Nécessité de sortir des dossiers "causes perdues" pour faire tourner le portefeuille● Réglementation de la BCEAO sur la gouvernance des institutions de microfinance à suivre <p>Mobilisation de ressources</p> <ul style="list-style-type: none">● Absence de rendement et d'avantage fiscal qui peut peser sévèrement dans un contexte inflationniste et de hausse des taux d'intérêts● Image à redorer car la SIDI fait figure de "belle endormie" et l'intensité concurrentielle pourrait peser sur sa capacité à attirer de nouveaux actionnaires

Opportunités

Organisation interne

- Nécessité de développer une stratégie d'alliance pour avoir un impact systémique plus fort
- Opportunité de s'appuyer sur des référents locaux de confiance pour mieux comprendre les dynamiques de marché locales
- Développer significativement le coaching Gouvernance et gestion financière des partenaires
- Mise en place de plan d'actions partenaires à court, moyen et long terme
- Leverager les partenaires existants pour la prospection
- Leverager les relations avec les congrégations religieuses pour trouver des partenaires (exemple de Centenary bank)
- Leverager l'expérience de SOLUTI, nouveau bras armé de la SIDI dans la sous région
- Nécessité de définir les principes de choix de fonds locaux si la SIDI investit
- Politique de sortie à définir clairement (notamment en cas de désalignement)

Impact

- Opportunité de conserver le positionnement innovant de la SIDI en développant une nouvelle stratégie Climat (en restant prudent sur les modèles économiques basés sur la compensation carbone)
- Opportunités de collecte de données d'impact communes avec d'autres investisseurs et sur des universitaires locaux pour la collecte de données
- Opportunités d'explicitier le concept de TES et de distinguer ce qui est à renforcer/améliorer et à transformer
- Equilibre de portefeuille à trouver entre partenaires à fort impact mais peu rentables et partenaires à faible impact mais rentable

Évolutions sectorielles

- Opportunité de soutenir l'émergence de fonds locaux
- Opportunité d'accompagner les tendances sectorielles dans la finance inclusive: bancassurance, digitalisation et Fintech, micro entrepreneuriat des femmes, développement des TPE/PME
- Nouer des alliances techniques pour améliorer la connaissance des filières agricoles
- Bâtir des ponts entre les IMF et les OP
- Favoriser la mise en réseau entre partenaires, notamment en Amérique Latine (à l'image du MAIN)

Mobilisations de ressources

- Réaffirmer l'importance stratégique de l'actionnariat citoyen
- Développer davantage les relations avec les congrégations religieuses
- Opportunité de crowdfunding (à l'échelle de la structure SIDI et non à l'échelle de projets spécifiques avec LITA)
- Continuer le plaidoyer sur l'avantage fiscal
- Mettre en place des mécanismes d'incitations à investir dans la durée
- Utiliser les outils de levée de fonds tels que le véhicule institutionnel FEFISOL
- Proposer une obligation aux actionnaires citoyens avec un coupon de l'ordre de 2 à 3%