



FONDATION
GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

PLAN STRATÉGIQUE **2019-2022**

**Une feuille de route pour renforcer
la finance inclusive en milieu rural**



PLAN STRATÉGIQUE

2019-2022

**Une feuille de route pour renforcer
la finance inclusive en milieu rural**

TABLE DES MATIÈRES

03 Editorial

04 Chapitre 1 : Notre mission et notre modèle économique

- Un partenariat unique
- Notre mission
- Notre modèle économique

06 Chapitre 2 : Un environnement dynamique : des enjeux en constante évolution

- Les défis à relever
- Trois transitions qui façonnent l'avenir
- Implications pour la Fondation

10 Chapitre 3 : Une nouvelle feuille de route : les piliers stratégiques 2019-2022

- Pilier 1 : Accompagner les institutions de microfinance face au changement
- Pilier 2 : Renforcer la résilience des économies rurales
- Pilier 3 : Promouvoir la performance sociale dans le secteur financier

15 Chapitre 4 : Projections financières à moyen terme

17 Chapitre 5 : Les personnes derrière la Fondation

- Une équipe professionnelle
- Une gouvernance engagée

EDITORIAL

Depuis sa création en 2008, la Fondation s'efforce de promouvoir une finance soucieuse de jouer un rôle positif dans les pays en développement en apportant de l'oxygène aux économies locales et de contribuer à la réduction de la pauvreté et des inégalités.

La Fondation finance aujourd'hui plus de 70 institutions de microfinance et entreprises sociales dans 35 pays. Son modèle économique est équilibré, rentable et, par-dessous tout, positif en termes d'impact sur la société. Dans leur pays, dans leur région, à leur échelle, chacun de nos partenaires s'emploie à améliorer les conditions de vie des personnes en leur ouvrant l'accès à des services financiers qui favorisent le développement d'activités créatrices de revenus. Les femmes entrepreneures et les populations vivant en milieu rural sont à ce titre des publics prioritaires de la Fondation, et ce depuis sa création.

Alors que les inégalités continuent de se creuser inexorablement, les périls du changement climatique deviennent toujours plus imminents, les tensions de toutes sortes ne font que croître. L'accès aux services financiers reste encore un défi de notre temps comme il l'était il y a tout juste 10 ans.

L'expérience montre que, lorsqu'elle est faite dans le respect et la protection de l'emprunteur, la microfinance est un formidable catalyseur et vecteur de résilience des communautés économiques à faibles revenus.

En entamant la préparation de son plan stratégique à moyen terme, la Fondation a réaffirmé sa conviction que la microfinance constitue un instrument apte à relever les défis spécifiques du développement rural et de l'adaptation au changement climatique. La finance digitale ouvre des perspectives qu'il nous faudra saisir, pour accompagner ces petites économies rurales. De même, nous sommes fermement convaincus que les pratiques responsables, la performance sociale et l'impact environnemental et social doivent rester au cœur de la microfinance et qu'il y aurait beaucoup à gagner à diffuser dans le secteur financier traditionnel les bonnes pratiques mises en place dans le secteur de la microfinance.

Après dix ans d'action, la Fondation écrit à présent un nouveau chapitre de son histoire : plus collectif, plus ambitieux, plus engagé.

LA FONDATION : UN PARTENARIAT UNIQUE

Cofondée en 2008 par le Crédit Agricole et le professeur Yunus, théoricien du « Social Business » et prix Nobel de la Paix 2006, la Fondation Grameen Crédit Agricole est un partenariat unique fondé sur l'idée qu'une économie équitable, plus inclusive n'est pas seulement une aspiration réalisable mais également une responsabilité concrète. Forte de ce principe, la Fondation encourage la finance inclusive et l'entrepreneuriat social pour lutter contre la pauvreté et offrir des opportunités aux personnes socialement et économiquement exclues.

Au cours des dix dernières années, la Fondation s'est affirmée comme un acteur de référence dans le secteur de la microfinance et de l'entrepreneuriat social et elle est reconnue par ses partenaires et les investisseurs pour son engagement dans sa mission sociale.

Depuis sa création, la Fondation a apporté une contribution importante en soutenant 87 institutions de microfinance et 15 entreprises sociales dans 38 pays, principalement en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud.

La Fondation est un partenaire aux multiples facettes doté d'une palette d'instruments complémentaires permettant de fournir une assistance financière et technique aux petites et moyennes institutions de microfinance et aux entreprises ayant un impact social, en particulier dans les zones rurales. Avec le lancement du Fonds pour la finance inclusive en milieu rural (FIR) en 2018, la Fondation a lancé sa nouvelle activité de conseil en investissement qu'elle développera dans les années à venir selon un plan ambitieux. En tant que conseiller de fonds d'investissement, la Fondation a la possibilité de diversifier son

modèle économique et de mobiliser d'autres investisseurs tels que les Caisses régionales du Crédit Agricole et d'autres acteurs intéressés afin qu'ils participent à sa mission.

Dans un environnement en évolution rapide, la flexibilité et une véritable compréhension des défis auxquels sont confrontées les personnes vivant et travaillant en milieu rural sont essentielles pour faire la différence. La Fondation aspire à être un moteur de changement positif dans les zones rurales et s'engage à utiliser ses ressources, son expertise et ses relations pour accompagner et mettre en relation les différents acteurs partageant cette mission.

S'il est vrai que des progrès importants en matière d'inclusion financière et de lutte contre la pauvreté ont été accomplis au cours de la dernière décennie, beaucoup reste à faire et de nouveaux défis mondiaux, tels que le changement climatique, mettent en péril les réalisations antérieures. Comme l'épingle à juste titre le professeur Muhammad Yunus : « La concentration extrême des richesses entre les mains de quelques-uns, l'impact du changement climatique sur les conditions de vie et d'activité des populations... tels sont les défis auxquels doit faire face le monde d'aujourd'hui. Et ces problèmes profondément enracinés sont des défis mondiaux qui touchent tous les pays quel que soit leur niveau de développement économique »¹. Les défis communs nécessitent des approches convergentes et un partage des connaissances. Forte de sa profonde expérience des pays en développement, la Fondation entend enrichir les réflexions sur une économie plus inclusive et plus juste.

CHAPITRE 1 NOTRE MISSION ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

NOTRE MISSION

La mission de la Fondation est de financer et d'accompagner les institutions de microfinance, les entreprises et les projets qui promeuvent une finance inclusive et le développement des économies rurales, partout dans le monde. Cette mission n'a rien perdu de sa pertinence, les zones rurales accueillant encore la majorité des populations pauvres et étant touchées de manière disproportionnée par les grands défis mondiaux tels que le changement climatique et les migrations. Les économies rurales résilientes se fondent sur des activités économiques diversifiées, des mécanismes appropriés leur permettant de faire face aux chocs éventuels, l'accès aux infrastructures et aux services essentiels ainsi que le respect des ressources naturelles et de l'environnement.

La Fondation contribue à la mise en œuvre de sa vision des économies rurales résilientes en faisant progresser l'inclusion financière et en renforçant les chaînes de valeur agricoles. Elle fournit une assistance financière et technique aux institutions de microfinance et aux entreprises à impact social dans les zones rurales pour les aider à être des moteurs de changement.

La Fondation aide ses partenaires à rechercher et à explorer de nouvelles voies permettant aux services financiers de contribuer aux objectifs de développement et encouragera à l'avenir les partenariats pour tester de nouvelles approches et de nouveaux modèles économiques. Elle est fermement résolue à mesurer son impact social, économique et environnemental et partage ses expériences avec ses partenaires et le public afin de stimuler un débat honnête sur la responsabilité sociale des institutions financières et, de manière générale, du secteur privé.

La capacité de la Fondation à remplir sa mission repose sur son modèle économique fort, fondé sur le double objectif de performance économique et d'impact social. C'est pourquoi la Fondation entend renforcer son modèle par le biais de partenariats et la mise en place de fonds d'investissement spécialisés lui permettant de mobiliser des ressources supplémentaires pour soutenir ses partenaires.



Objectifs de Développement Durable : les Nations Unies ont défini 17 Objectifs à l'horizon 2030. De par son action, la Fondation contribue à 8 d'entre eux.

NOTRE MODELE ECONOMIQUE

Un partenaire aux multiples facettes. Financier, investisseur, coordinateur d'assistance technique et conseiller de fonds d'investissement, la Fondation est un partenaire polyvalent disposant de tout un éventail d'instruments complémentaires. Elle s'applique à développer son expertise et ses instruments conformément aux axes stratégiques définis dans son Plan stratégique 2019-2022.

Le modèle économique de la Fondation s'appuie sur quatre métiers :

Financier : la Fondation octroie des financements à des institutions de microfinance (IMF), ou à des entreprises à impact social, par le biais de prêts, de garanties ou d'autres instruments de financement.

Investisseur : la Fondation prend des participations au capital d'entreprises à impact social ou social business, en s'y impliquant activement, essentiellement dans le domaine de la transformation agroalimentaire et des services financiers.

Coordinateur d'assistance technique : la Fondation assure et coordonne l'assistance technique pour ses partenaires dans le but essentiellement de renforcer leur fonctionnement opérationnel et d'accompagner la diversification des services financiers qu'ils offrent à leurs clients.

Conseiller en investissement : en tant que conseiller de fonds d'investissement, la Fondation aide les investisseurs à s'engager dans la finance inclusive et les investissements ayant un impact positif en milieu rural.

Un modèle financier solide. En choisissant de recentrer ses ressources sur son cœur de métier principal, qu'est le financement d'institutions de

microfinance à impact social, la Fondation est fière d'avoir atteint son seuil de rentabilité financière en 2017. Elle entend consolider sa situation financière en développant, tant directement qu'indirectement, ses activités de financement en fournissant des services de conseil à des fonds d'investissement spécialisés.

Des partenariats à grande échelle. Les partenariats permettent à la Fondation d'étendre son impact et de relever de nouveaux défis. La Fondation continue de tisser des liens avec les entités et les Caisses régionales du groupe Crédit Agricole, et se positionne comme un centre d'excellence pour une finance responsable et inclusive au sein du Groupe. Grâce à des partenariats intra-réseau, la Fondation a accès à un vaste éventail d'expertises dans le domaine des services financiers et bancaires à l'adresse du monde agricole. En dehors du groupe, elle s'appuiera sur les partenariats existants et recherchera de nouvelles opportunités de coopération avec des organisations partageant sa mission de promotion du développement économique rural.

Partage d'expérience. S'attaquer à la pauvreté rurale et à l'exclusion est une entreprise complexe qui requiert davantage d'innovation et d'expérimentation pour tester et mettre à l'échelle des modèles apportant une contribution positive. La Fondation continuera à distiller et à partager les enseignements tirés de ses opérations, contribuant ainsi à faire avancer le dialogue mondial sur l'inclusion financière et le développement économique rural, comme elle l'a déjà fait avec son livret blanc consacré au Social Business. La Fondation soutient l'échange des connaissances et est un membre actif des réseaux de finance responsable.



UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE : DES ENJEUX EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Le contexte dans lequel la Fondation et ses partenaires opèrent a considérablement évolué depuis sa création en 2008. Des progrès considérables ont été accomplis sur la voie de l'inclusion financière. Bénéficiant des contributions d'un éventail de plus en plus diversifié d'acteurs publics, solidaires et privés, le secteur de la microfinance a continué de se développer et de se professionnaliser ; la technologie offrant par ailleurs de nouveaux moyens d'élargir l'accès aux services financiers. Pourtant, 1,7 milliard d'adultes de par le monde n'ont toujours pas accès à des comptes bancaires de base.

L'hypothèse selon laquelle l'accès aux services financiers est une composante importante de la lutte contre la pauvreté bénéficie toujours d'un large soutien. Au cours des dix dernières années,

de nombreuses recherches ont permis au secteur de mieux comprendre les besoins financiers des populations pauvres et l'impact que l'inclusion financière peut avoir sur les ménages, les entreprises et les économies.

Cependant, pour développer des économies rurales plus résilientes et offrant des opportunités à tous leurs membres, y compris aux femmes et aux jeunes, il faut plus que l'accès aux services financiers. Lors des consultations et des discussions qui ont abouti au Plan stratégique 2019-2022, la Fondation a réfléchi aux forces qui influent sur les réalités des populations pauvres vivant en milieu rural. Elle a ainsi identifié les principaux défis à venir et a hiérarchisé les moyens lui permettant d'avoir un impact positif dans un environnement en mutation.

CHAPITRE 2 UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE : DES ENJEUX EN CONSTANTE ÉVOLUTION



LES DÉFIS À RELEVÉ



Changement climatique

Nous ne pouvons plus fermer les yeux sur les effets dévastateurs du changement climatique. Les conditions météorologiques extrêmes deviennent de plus en plus fréquentes, la désertification réduit la surface de terres productives et la hausse des températures fait chuter la productivité agricole. Les conséquences négatives touchent tous les domaines de la vie : de la sécurité alimentaire à la capacité des familles à investir dans l'avenir et notamment dans l'éducation de leurs enfants. Les communautés économiquement faibles, en particulier celles vivant dans les zones rurales, sont touchées de manière disproportionnée, exacerbant ainsi les inégalités et la pauvreté rurale.



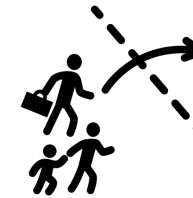
Inégalités croissantes

La tendance positive de nombreux pays² à améliorer leur niveau de revenus s'accompagne d'un creusement des inégalités en leur sein. Alors que la croissance économique a sorti des millions de personnes de l'extrême pauvreté dans les économies émergentes et en développement, les produits de cette croissance n'ont pas été partagés équitablement, creusant ainsi le fossé qui sépare les riches des pauvres, et les zones urbaines des zones rurales. L'inégalité croissante alimente les tensions sociales et limite le bien-être pour tous. De plus, l'inégalité économique constitue souvent un facteur d'aggravation d'autres formes d'inégalités fondées sur d'autres caractéristiques telles que le sexe, la religion ou l'origine ethnique.



Pauvreté rurale persistante

Près des deux tiers des personnes connaissant des conditions d'extrême pauvreté vivent dans des zones rurales, la plupart en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud³. Les pauvres des zones rurales sont confrontés à de multiples défis : l'accès aux services de base tels que l'eau, l'énergie, l'éducation et les soins de santé y est plus difficile et coûteux. La faiblesse des infrastructures entrave l'accès aux marchés et à l'information. Les possibilités d'emploi sont limitées et les populations rurales sont surreprésentées parmi les non-bancarisés. Malgré l'urbanisation en cours, la plupart des pauvres du monde continueront à vivre dans des zones rurales pendant longtemps encore au cours du XXI^e siècle.



Migrations

Les inégalités croissantes à l'intérieur des pays, la pauvreté rurale persistante ainsi que le changement climatique vont inciter davantage les populations à se déplacer. La migration des zones rurales vers les zones urbaines, mais aussi les migrations internationales, deviendront encore plus importantes à mesure que ces tendances persisteront. En outre, un nombre sans précédent de personnes sont aujourd'hui forcées de se déplacer en raison de conflits et de persécutions. La plupart des migrants et des réfugiés du monde s'installent dans des zones urbaines où leur inclusion économique est non seulement nécessaire à leur survie, mais leur permet également de contribuer à l'économie locale.



Croissance inclusive en Afrique

De nombreux pays d'Afrique subsaharienne ont connu une croissance économique considérable depuis le début des années 2000, bénéficiant d'un climat des affaires plus favorable. Cette croissance a créé des opportunités pour les petites et moyennes entreprises mais sur l'ensemble du continent les inégalités se creusent entre les zones rurales et les zones urbaines. L'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée en Afrique (27 des 28 pays les plus pauvres du monde se trouvent en Afrique subsaharienne)⁴. Compte tenu de la croissance démographique toujours élevée, offrir des opportunités économiques à des millions de jeunes se présentant chaque année sur le marché du travail constitue un défi majeur.

[2] Voir OCDE (consulté en janvier 2019). Inequality and Income. <http://www.oecd.org/social/inequality.htm>

[3] Banque mondiale. 2016. Poverty and shared prosperity 2016: Taking on Inequality. Washington, DC: Banque mondiale.

[4] Banque mondiale. 2018. Rapport 2018 sur la pauvreté et la prospérité partagée : Compléter le puzzle de la pauvreté. Washington, DC: Banque mondiale. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

TROIS TRANSITIONS QUI FAÇONNENT L'AVENIR

Les défis qui nous attendent sont tous interdépendants et requièrent une approche globale pour lutter contre la pauvreté, en particulier dans les zones rurales. La Fondation a identifié trois transitions majeures au cœur du développement économique rural et de l'inclusion financière.



La transition numérique

La technologie est un facteur d'inclusion financière important, en particulier en Afrique subsaharienne où 21% des adultes disposent d'un compte d'argent mobile⁵. Dans certains pays, l'accès aux services financiers numériques a permis de réduire les écarts d'accès entre les riches et les pauvres et entre les hommes et les femmes. Pour les institutions de microfinance et les banques, l'avènement des services financiers numériques est à la fois une chance et un défi. La numérisation permet aux institutions financières d'étendre leur champ d'action à moindre coût, d'accroître l'efficacité et de développer des services financiers plus personnalisés. Cependant, l'arrivée sur le marché de nouveaux types de prestataires de services accroît la concurrence et les institutions de microfinance doivent se repositionner dans ce nouveau contexte en tant qu'acteurs responsables offrant de la valeur ajoutée à leurs clients.



La transition écologique

L'inclusion financière peut, à plus d'un titre, contribuer de façon prometteuse à améliorer l'accès à une énergie propre. L'accès au financement peut aider les ménages à investir dans des fourneaux ou des cuisinières plus modernes, plus sûrs et plus propres que les systèmes utilisant des combustibles traditionnels issus de la biomasse. Les entreprises PAYGo fournissent un accès à une énergie propre pour l'éclairage, l'alimentation des électroménagers ou le chargement des téléphones mobiles. De plus, par le biais de services financiers « verts » soutenant les pratiques agricoles durables, les institutions de microfinance et les autres acteurs financiers peuvent jouer un rôle majeur dans la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.



La transition agricole

L'agriculture est la clé du développement économique rural. L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime que l'agriculture emploie 1,3 milliard de personnes dans le monde, dont 97% dans des pays en développement. Mais si l'agriculture est une source de revenus importante pour les habitants des zones rurales, beaucoup s'engagent dans des filières à faible valeur ajoutée ou se retrouvent prisonniers d'une agriculture de subsistance. La transition vers une agriculture plus productive, mais aussi plus durable, est une nécessité pour le développement économique rural, qui contribuera à réduire la pauvreté rurale tout en assurant une plus grande sécurité alimentaire. Cependant, l'accès au financement reste difficile pour les agriculteurs et les entreprises agro-industrielles. Les acteurs financiers et les acteurs de développement ont un rôle à jouer dans l'accompagnement de cette transition en apportant les financements et l'assistance technique permettant de structurer les filières agricoles.

[5] Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, Saniya Ansar, et Jake Hess.2018. Base de données Global Findex 2017 : Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière. Washington, DC : Banque mondiale.

IMPLICATIONS POUR LA FONDATION

Quelles sont, pour la Fondation et son Plan stratégique 2019-2022, les implications de ces réflexions sur les défis à venir et les transitions qui influenceront sur les moyens de subsistance et les opportunités des personnes vivant dans les zones rurales ?



LA LAITERIE DU BERGER, SENEGAL
© Philippe Lissac



CHAMROEUN, CAMBODGE
© Philippe Lissac



ZECI, COTE D'IVOIRE



FATEN, PALESTINE
© Philippe Lissac

Une approche plus globale du développement économique rural

L'amélioration de l'accès aux services financiers pour les ménages et les micro-entreprises établis dans les zones rurales demeure une priorité importante pour le développement des économies rurales. Forte de son portefeuille d'institutions de microfinance et d'entreprises sociales en milieu rural, la Fondation est logiquement appelée à adopter une approche plus globale du développement économique rural. À l'avenir, la Fondation prévoit de jouer un rôle plus important dans le renforcement des chaînes de valeur agricoles et dans le développement de moyens de subsistance alternatifs pour les populations vivant dans les zones rurales.

Accompagner les IMF dans un environnement en mutation rapide

Les institutions de microfinance sont confrontées à de multiples défis liés au bouleversement du secteur financier causé par l'arrivée de nouveaux types de prestataires de services, aux besoins en constante évolution des clients et aux risques socioéconomiques exacerbés par le changement climatique. La Fondation entend renforcer sa propre capacité à aider les IMF à être des moteurs du changement et à les soutenir en leur apportant l'assistance financière et technique dont ils ont besoin pour relever ces défis. Le renforcement des capacités, les transitions numérique et écologique seront au cœur du soutien de la Fondation.

Mobiliser les services financiers pour en faire des moteurs de la transition écologique

Les services financiers ont un rôle à jouer pour permettre aux agriculteurs, aux petites entreprises et aux ménages d'accéder à une énergie plus propre et adopter des pratiques agricoles et commerciales plus durables sur le plan environnemental. La Fondation continuera à jouer un rôle de premier plan pour promouvoir la mesure de la performance environnementale et sociale. Elle favorisera le transfert de pratiques éprouvées du secteur de la microfinance vers d'autres domaines d'investissement à impact et aidera les partenaires et les entités du groupe Crédit Agricole à renforcer leurs propres systèmes de mesure de la performance sociale et environnementale.

Une démarche axée sur le partenariat

Les liens de proximité qu'elle entretient avec ses partenaires permettent à la Fondation de les aider à relever de nouveaux défis dans un environnement en rapide évolution. À l'avenir, la Fondation entend accroître son impact en établissant de nouveaux partenariats et en améliorant l'interaction entre ses différents domaines d'expertise afin d'élargir son offre d'assistance technique, développer son portefeuille et diversifier son modèle économique. Elle continuera à rechercher de nouveaux partenariats, notamment avec des organisations ayant une expertise et des ressources complémentaires, pour animer et induire un changement positif. À ce titre, les projets avec le groupe Crédit Agricole constitueront des leviers d'action essentiels.



UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE : LES PILIERS STRATÉGIQUES 2019-2022

Au cours des dix dernières années, la Fondation a acquis une solide expérience dans les domaines du financement des institutions de microfinance et de la promotion du développement économique rural. Partenaires et investisseurs s'accordent à reconnaître en elle une organisation fortement engagée à l'égard de son double objectif et contribuant activement à l'inclusion financière dans les pays en développement. Tout en gagnant en maturité et en tirant les leçons de son expérience, la Fondation a su rester flexible et innovante.

Afin de relever les défis à venir et d'apporter une contribution positive, l'équipe de la Fondation a élaboré en 2018 le plan stratégique 2019-2022 avec l'aide du conseil d'administration et en se concertant avec les partenaires et les parties prenantes externes. Les trois piliers proposés dans le plan stratégique s'appuient sur les points forts de la Fondation et sur des axes stratégiques qui visent à renforcer son positionnement, accroître son impact et équilibrer son modèle économique.

CHAPITRE 3 UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE : LES PILIERS STRATÉGIQUES 2019-2022



PILIER 1 : ACCOMPAGNER LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE FACE AU CHANGEMENT

AXES STRATEGIQUES

1. 1) Renforcer et diversifier son programme d'assistance technique (AT) autour de domaines d'intervention spécifiques

La Fondation renforcera et diversifiera davantage son offre financière pour répondre aux besoins financiers en constante évolution des IMF partenaires. Les besoins et la demande d'assistance technique seront évalués lors de missions de due diligence. L'offre d'assistance technique de la Fondation se concentrera sur des domaines spécifiques qui contribuent à réduire la vulnérabilité des ménages pauvres et sont liés aux principaux défis auxquels les IMF sont confrontées en matière de transition numérique, d'adaptation au changement climatique, de transformation de l'agriculture et de migrations.

La Fondation collationnera et partagera les enseignements tirés de ses activités d'assistance technique afin de contribuer, à l'échelle planétaire, au développement des connaissances en matière d'inclusion financière et de développement économique rural. Forte de l'expérience acquise dans le cadre du programme Facilité Africaine financé par l'Agence française de développement (AFD)⁶, la Fondation recherchera de nouveaux partenariats avec des acteurs spécialisés afin de financer et fournir à ses partenaires une assistance technique de qualité. La Fondation proposera également des missions d'assistance technique dans le cadre du programme « Banquier Solidaire ». Il s'agit de missions de bénévolat de compétences qui sont proposées, à l'initiative de la Fondation Grameen Crédit Agricole et de Crédit Agricole SA, aux collaborateurs du groupe pour le compte d'institutions de microfinance ou d'entreprises sociales partenaires de la Fondation⁷.

1.2) Développer l'offre financière à la fois au travers des activités de financement de la Fondation et, par le biais de fonds d'investissement

La Fondation finance directement les IMF par le biais de prêts et de garanties. Le portefeuille total de prêts aux IMF devrait atteindre 80 millions d'euros d'ici 2022, tandis que les garanties accordées pour faciliter l'accès au financement des IMF devraient atteindre entre 18 et 20 millions d'euros, notamment par le biais de partenariats avec des entités du Crédit Agricole. Ce qui implique, au total, 165 millions d'euros de financements destinés aux IMF sur une période de quatre ans, soit l'équivalent d'environ 250 000 microcrédits.

L'accent restera mis sur les IMF de catégorie Tier 2 et Tier 3 présentant une forte performance sociale. Quant aux Tiers 1, elles sont assimilées à des partenaires dès lors qu'elles présentent un impact social remarquable conforme à la mission que la Fondation s'est donnée. Le financement total des IMF de type Tier 1 ne devrait pas dépasser 10% du total des partenariats, comme c'est le cas aujourd'hui, et 30% du total des actifs sous gestion. Afin de développer l'offre financière destinées aux IMF partenaires et intensifier ses activités, la Fondation a créé un fonds d'investissement en titres de créance, dédié à la finance inclusive en milieu rural (FIR), ouvert aux banques régionales du Crédit Agricole et à d'autres entités du groupe CA. Le FIR entend atteindre 27 millions d'euros d'actifs sous gestion d'ici 2022. D'autres fonds sont actuellement à l'étude, comme par exemple un fonds d'investissement en actions et un fonds d'investissement dédié à l'agro-business avec des enveloppes estimées à 20 millions d'euros chacun.

1.3) Étendre stratégiquement la couverture régionale, le choix des projets et des institutions partenaires

Les partenaires de la Fondation sont principalement des institutions « Tier 2 » de taille intermédiaire (avec un portefeuille de financements compris entre 10 et 100 millions de dollars) et des petites institutions « Tier 3 » (avec un portefeuille de moins de 10 millions de dollars), qui représentent actuellement environ 90% des établissements financés par la Fondation.

Avec son plan stratégique 2019-2022, la Fondation entend soutenir un réseau de 100 IMF partenaires dans environ 40 pays. L'Afrique subsaharienne restera la région prioritaire de la Fondation, une approche qui la distingue de la plupart des autres investisseurs spécialisés en microfinance. L'Asie reste également une région cible importante. La Fondation envisage également de développer des activités en France afin de tirer meilleur parti des possibilités de synergie avec le groupe Crédit Agricole.

Le principe directeur est de développer la couverture régionale pour permettre à la Fondation de renforcer l'accent mis sur les zones rurales et le potentiel d'impact. Tout développement en ce sens se fera sur la base de considérations stratégiques liées au risque « pays » et aux opportunités d'impact.

[6] Pour en savoir plus, visitez le site de la Fondation
[7] <http://gca-foundation.org/banquier-solidaire>

PILIER 2 : RENFORCER LA RÉSILIENCE DES ÉCONOMIES RURALES

AXES STRATEGIQUES

2. 1) Investir dans les entreprises à impact social situées dans les zones rurales

Au cours des huit dernières années, la Fondation a investi dans 15 entreprises sociales actives dans les domaines de l'agriculture, des finances, de l'eau, de l'énergie, de la culture et de l'éducation. Ces expériences, synthétisées dans le Livret blanc consacré au Social Business, éclairent la stratégie d'investissement future de la Fondation. À l'avenir, la Fondation va recentrer son portefeuille « Social Business » sur les investissements dans les entreprises à impact social situées en zone rurale, en mettant l'accent sur les entreprises agro-industrielles qui structurent, renforcent et développent des chaînes de valeur agricoles inclusives.

À court terme, la Fondation se concentrera sur l'accompagnement des partenaires existants en mettant à profit les compétences du groupe Crédit Agricole et en proposant une meilleure articulation ou des offres conjointes avec des co-investisseurs. Parallèlement, la Fondation s'attellera au lancement d'un fonds d'investissement dédié à l'agro-industrie, doté d'une stratégie d'investissement axée sur la transition vers une agriculture plus durable. Au-delà de l'impact social et économique, ce fonds vise à contribuer activement à l'accès à une énergie propre et d'un coût abordable (ODD 7) et à la sécurité alimentaire (ODD 2).

2.2) Renforcer les chaînes de valeur agricoles

La Fondation entend jouer un rôle plus proactif en facilitant l'émergence de chaînes de valeur agricoles plus inclusives et résilientes. La Fondation agira principalement par l'intermédiaire de ses IMF partenaires et d'entreprises à impact social situées dans les zones rurales, en leur fournissant une assistance technique et financière.

Fort de ses connaissances et son expérience du marché local, la Fondation mobilisera des acteurs du privé, du public et de la société civile afin de soutenir l'entrepreneuriat local et de stimuler l'innovation. Elle s'attachera en particulier à sonder les opportunités d'innovation technologique susceptibles d'accroître l'accès au financement des entreprises de l'agro-business et de promouvoir des filières plus performantes, notamment en réduisant les coûts de transaction et en facilitant l'échange d'informations. Cela implique d'explorer les synergies avec le groupe Crédit Agricole et peut impliquer de travailler avec un ensemble de partenaires plus hétéroclite tels que opérateurs de réseaux mobiles, « fintechs », acheteurs de produits de base, associations d'agriculteurs ou distributeurs de panneaux solaires / entreprises PAYGo du solaire.

2.3) Promouvoir l'accès à la microassurance agricole et à une gamme de services qui protègent les clients

La microassurance agricole permet de réduire la vulnérabilité des petits exploitants en les protégeant contre les pertes ou les dommages causés aux cultures et au bétail. En réduisant les risques pour les agriculteurs, la micro-assurance agricole contribue également à stimuler les investissements en intrants et en équipements, facilitant ainsi la transition vers une agriculture plus productive et plus résiliente.

La Fondation continuera de promouvoir et de faciliter l'accès à la microassurance pour les agriculteurs et les entreprises agro-industrielles par le biais de la recherche et de l'assistance technique. Eu égard aux sources de revenus multiples des petits exploitants et aux différents risques auxquels ils sont confrontés, la Fondation soutiendra les partenariats entre les IMF et les assureurs afin de promouvoir le développement de produits de micro-assurance assurant une protection contre un plus large éventail de risques (par exemple, dans les domaines de l'assurance-santé et de l'assurance-vie).

PILIER 3: PROMOUVOIR LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LE SECTEUR FINANCIER

AXES STRATEGIQUES

3. 1) Aider les entités du groupe Crédit Agricole à faire progresser l'inclusion financière en France et au-delà

Récemment, la Fondation a resserré ses liens de coopération avec différentes entités du groupe Crédit Agricole. Cette démarche lui a permis d'élargir son périmètre d'action et d'offrir des opportunités d'investissement concrètes aux Caisses régionales, aux entités et à la Banque de Proximité à l'International (BPI). À l'avenir, la Fondation souhaite établir de nouveaux partenariats avec les entités du Crédit Agricole intéressées afin de les aider à s'engager dans des activités de finance responsable et d'investissement à impact. Elle fera office de centre d'excellence interne pour les questions concernant la finance responsable et inclusive et intensifiera les échanges avec l'équipe de RSE (Responsabilité sociale d'entreprise) du groupe.

La Fondation continuera de sensibiliser à sa démarche l'ensemble des composantes du Crédit Agricole, notamment à travers son fonds d'investissement pour l'inclusion financière en milieu rural (FIR) et à évaluer l'intérêt d'un nouveau fonds d'investissement qu'elle envisage de mettre en place (avec un volet Equity pour les institutions de microfinance, un volet pour l'agro-industrie,...). Faire bénéficier la France de l'expertise de la Fondation en matière de finance inclusive est une autre piste à explorer ; une stratégie d'engagement financier en ce sens sera élaborée et présentée au conseil d'administration.

3.2) Développer l'expertise en matière de mesure et audit de la performance sociale

La Fondation continuera à évaluer chaque année les performances de son portefeuille en s'appuyant sur les Normes universelles de gestion de la performance sociale (SPI4) et à rendre compte de sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD).

Par ailleurs, des audits SPI4⁸ complets seront réalisés et des recommandations seront formulées à l'intention des IMF quant à la manière de renforcer leur performance sociale. L'outil SPI4 ne s'appliquant qu'aux institutions de microfinance, la Fondation va développer une méthodologie interne pour mesurer et auditer la performance sociale de ses autres investissements à impact social (comme dans le secteur agro-industriel).

Au niveau du groupe Crédit Agricole, la Fondation conseillera les entités du groupe qui s'engagent dans le financement d'IMF grâce à une garantie de la Fondation sur la manière de mesurer la performance sociale de leur portefeuille. La Fondation proposera également ses services et son expertise aux autres entités du Crédit Agricole qui seraient susceptibles d'être intéressées à mesurer et auditer la performance sociale de leurs activités, projets ou investissements.

3.3) Mesurer la performance environnementale et promouvoir des pratiques plus responsables et durables

La performance environnementale doit être mesurée et gérée à différents niveaux. Au niveau de la Fondation, la priorité sera de mesurer l'empreinte carbone et d'élaborer un plan d'action pour mieux la gérer. Par ailleurs, une évaluation complète de l'impact économique, social et environnemental de la Fondation sera également réalisée.

Au niveau des partenaires, la Fondation affinera ses critères d'éligibilité en fonction du type d'agriculture qu'elle souhaite soutenir et inclura des indicateurs de performance environnementale dans ses rapports. Dans le cadre du pilier stratégique « Renforcer la résilience des économies rurales », la Fondation encouragera les pratiques agricoles plus responsables et durables par le biais de l'assistance technique proposée aux IMF et aux entreprises sociales.

La Fondation favorisera la mesure de la performance environnementale au sein du groupe Crédit Agricole et conseillera les entités intéressées et les organisations partenaires afin de promouvoir un secteur financier responsable.

[8] ALINUS SPI4 est un outil de référence de la performance sociale développé par CERISE. Pour plus d'informations, visitez le site <http://www.cerise-spi4.org/>

UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE: LES PILIERS STRATÉGIQUES 2019-2022



PILIER STRATEGIQUES

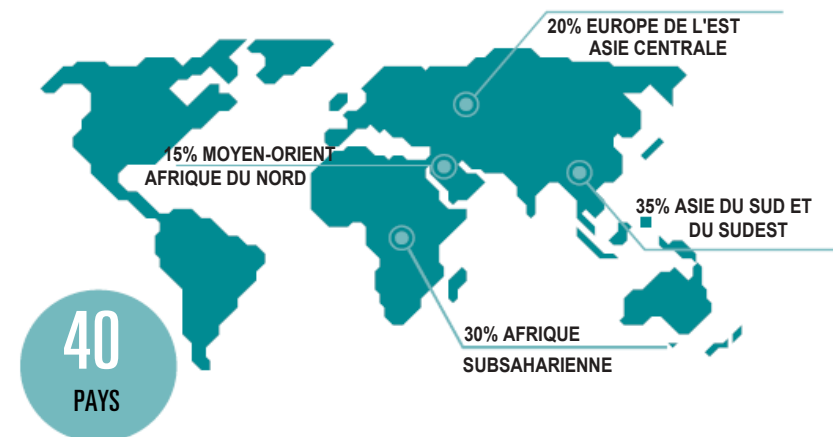
CONSOLIDER
notre expertise et notre offre en faveur de la microfinance

RENFORCER
la résilience des économies rurales de proximité

PROMOUVOIR
l'impact social dans le secteur financier

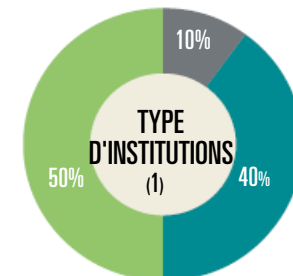
165M€ FINANCEMENTS OCTROYES

35 BANQUIERS SOLIDAIRES



RESULTATS

100 INSTITUTIONS DE MICROFINANCE



■ Tier 1 : >100M\$ portefeuille
■ Tier 2 : >10-100M\$ portefeuille
■ Tier 3 : <10M\$ portefeuille

IMPACT SOCIAL

BENEFICIAIRES⁽³⁾

250 000 MICROCREDITS (2)

75% VIVANT EN ZONE RURALE
80% FEMMES

(1) En nombre d'IMF (2) Calculé à partir du montant moyen des prêts octroyés par les partenaires de la Fondation (3) Producteurs, transformateurs, fournisseurs, employés et clients



CHAPITRE 4 PROJECTIONS FINANCIÈRES À MOYEN TERME

KRK, KOSOVO
© Philippe Lissac

PROJECTIONS FINANCIÈRES À MOYEN TERME

La stratégie de développement et le plan d'action de la Fondation pour les années à venir ont été traduits en projections financières. Il s'agit pour la Fondation de mettre en place un modèle économique plus fort et plus résilient.

L'un des piliers de ce développement consistera à mobiliser la dotation de la Fondation et des leviers de croissance diversifiés. Grâce à une période de forte croissance de 2016 à 2018 (+ 116%), la Fondation a atteint le seuil de rentabilité et a prouvé sa capacité à générer une performance économique équilibrée. Son objectif est de consolider son modèle dans les années à venir, en stabilisant son propre portefeuille de prêts et garanties à 100 millions d'euros d'ici 2023, et en renforçant son impact et son périmètre d'action au moyen de fonds d'investissement dédiés. La

Fondation continuera de servir principalement des institutions de microfinance de type Tier 2 et 3 présentant une performance sociale forte et de se concentrer sur l'Afrique subsaharienne.

La Fondation investira également dans une équipe solide grâce à la formation et au recrutement de personnel supplémentaire dans les années qui viennent. Parallèlement, on observera une pression liée à la baisse des taux d'intérêt appliqués aux prêts et garanties ainsi qu'une hausse des frais financiers induite par les ressources supplémentaires. C'est pourquoi la Fondation s'attèlera à améliorer son efficacité afin de préserver sa compétitivité malgré une pression accrue sur sa marge financière.



KOMIDA, INDONESIE
© Didier Gentilhomme

PROJECTIONS FINANCIÈRES À MOYEN TERME

Objectifs à l'horizon 2022



Accroître les ressources de la Fondation

La Fondation a déjà mobilisé des ressources importantes pour développer ses activités, des ressources provenant aussi bien d'institutions de développement (BEI, AFD) que de la coopération intragroupe (CA-CIB, Amundi).

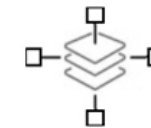
Parallèlement à l'accroissement de son portefeuille et au développement de projets spécifiques, elle continuera à rechercher de nouveaux partenariats afin de garantir pour les années à venir le financement de ses propres activités de financement et d'élargir son offre d'assistance technique.

La Fondation entend porter son bilan financier à 100 millions d'euros, tout en diversifiant son développement par le biais de fonds d'investissement ad hoc.



Diversifier ses modes d'intervention par le biais de fonds d'investissement spécialisés

En tant que conseil en investissement pour les fonds de placement, la Fondation s'adresse aux investisseurs associés et aux partenaires spécialisés dans des domaines spécifiques et offre des solutions adaptées aux institutions de microfinance ou aux entreprises à impact social. Un premier exemple de cette approche a été mis en œuvre en 2018, avec le lancement du Fonds pour la finance inclusive en milieu rural (FIR). D'ici 2023, le FIR entend atteindre 28 millions d'euros d'actifs sous gestion. De nouveaux projets sont en cours d'évaluation dans des domaines spécifiques tels que le financement des besoins en fonds propres des institutions de microfinance, le renforcement des chaînes de valeur agricoles et le soutien à la transition vers des pratiques plus durables, etc. Étant encore en cours d'élaboration, ces nouveaux projets ne sont pas pris en compte dans les projections financières présentées ci-dessous et seront soumis au conseil d'administration pour approbation.



INSTALLER UN SYSTEME D'INFORMATION



INVESTIR EN FORMATIONS ET SERVICES DE CONSEIL

Investir dans une équipe performante en améliorant l'efficacité

Le Plan stratégique 2019-2022 nécessite des investissements qui permettent à l'équipe de la Fondation d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés. Grâce aux possibilités de formation collective et individuelle offertes à son personnel, la Fondation cherchera à renforcer l'expertise de son équipe dans des domaines clés tels que les services financiers numériques et les chaînes de valeur agricoles. Elle recrutera également du personnel supplémentaire expérimenté et formé à ces thématiques et prévoit la mise en place d'un système d'information et de gestion. Parallèlement, la Fondation s'attèlera à rationaliser ses processus et à améliorer son efficacité. Le résultat opérationnel de la Fondation devrait croître progressivement pour atteindre 650 000 euros d'ici 2022. Ces projections se fondent sur des hypothèses de marge financière plus agressives, qui ont pour effet de réduire de 220 000 euros environ le résultat opérationnel et le résultat net d'ici 2022. Le coût du risque pris en compte dans les projections financières correspond à 1% du portefeuille d'encours.



CHAPITRE 5 LES PERSONNES DERRIÈRE LA FONDATION

HUMO, TAJIKISTAN

LES PERSONNES DERRIÈRE LA FONDATION

UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE

La Fondation réunit une équipe professionnelle et passionnée de personnes qui, par leur expertise, leurs idées et leur engagement, accompagnent les partenaires de la Fondation dans leurs efforts pour contribuer à la lutte contre la pauvreté.

À l'avenir, la Fondation prévoit d'investir dans la capacité de l'équipe à gérer un portefeuille plus étendu, proposer une offre d'assistance technique plus complète et développer la nouvelle branche d'activité de conseil en investissement. Ce qui passe par un renforcement de l'expertise du personnel existant et le recrutement d'autres personnels. Au-delà des possibilités de formation collective, le personnel peut accéder en moyenne à 5 jours de formation touchant à des domaines qui vont des services financiers numériques et de la finance agricole à la LBC / FT et à la gestion des risques.

De plus, le programme « Banquier solidaire » du Crédit Agricole permet à la Fondation d'avoir accès à un pool de compétences idoines en services bancaires et finance agricole pour accompagner plus efficacement encore ses partenaires.

L'équipe de la Fondation est organisée autour des pôles suivants :

L'équipe **Développement de la finance inclusive** est en charge de la prospection, de l'analyse financière et sociale et du suivi des institutions partenaires. Elle est également en charge de coordonner l'offre de projets d'assistance technique de la Fondation.

L'équipe **Gestion des risques et de la performance sociale** est responsable de l'analyse et de la gestion des risques, de la conformité et du contrôle. Elle a également charge de la gestion et de la mesure de la performance sociale de la Fondation et des institutions partenaires.

Une autre équipe est responsable des **Participations, des fonds d'investissement et des rapports de coopération avec le Crédit Agricole**. Cette équipe est également chargée de développer et gérer la nouvelle branche-métier de conseil en investissement.

La **Gestion financière et administrative** de la Fondation est assurée par l'équipe du pôle administratif et financier, qui est chargée des opérations du middle et du back office.

L'équipe **Communication** et relations avec les investisseurs et les partenaires gère les communications internes et externes ainsi que les partenariats et les relations avec les investisseurs.

L'équipe de la Fondation en 2019

Comité de Direction



Eric Campos

Délégué général



Philippe Guichandut

Directeur
Développement
de la finance
inclusive



Carolina Herrera

Directrice
Communication &
Relations
investisseurs et
partenaires



Hélène Keraudren-Baube

Directrice
administrative &
financière



Edouard Sers

Directeur
Risques &
Performance
sociale



Pascal Webanck

Directeur
Participations, Fonds
d'investissement &
Coopérations avec le
Crédit Agricole

Chargés d'investissement et Consultants



Caroline Brandt

Chargée
d'Investissement
Senior



David Camara

Investment Advisor
Afrique de l'Est,
Australie et région
MENA



Pierre Casal Ribeiro

Chargé de
programme
Assistance
technique



Laurent Chauvet

Chargé
d'Investissement
Senior



Violette Cubier

Chargé
d'Investissement



El Hadji Diop

Investment Advisor
Afrique de l'Ouest
et Caraïbes

Risque & Performance Sociale



Gabrielle Ferhat

Analyste risques
et performance
sociale



Claire Lecocq

Gestionnaire
Administrative et
Financière



**Rym
Boukharouba**
Gestionnaire
Administrative &
Financière



Maria Franco

Chargée de
Communication



Alexia Jaunet

Assistante de
Direction

Middle Office et Support



Kathrin Gerner

Investment Advisor
Afrique de l'Est,
Australie et région
MENA



**Jeanne de
Guillebon**

Chargée
d'Investissement



Céline Hyon-Naudin

Equity Investment
Manager



Faniry Ramampy

Equity Investment
Manager



**Hélène
Sananikone**

Equity Investment
Manager



Julie Serret

Chargée
d'Investissement

Stagiaires (stages de 6 mois)



Chloé Chevrand

Stagiaire finance
inclusive



**Marin de la
Rochefordière**

Stagiaire finance
inclusive



Evelyne Offroy

Stagiaire
Communication &
Partenariats

Président de la Fondation



Jean-Marie Sander

Personnalités qualifiées



S.A.R. la Grande
Duchesse de
Luxembourg



Soukeyna Ndiaye Bâ



Sylvie Lemmet

A remplacé Agnès
Pannier-Runacher
en mars 2019

Représentants du groupe Crédit Agricole



Raphaël Appert



Jérôme Brunel



Bernard Lepot

Président du Comité de
projets



Jean-Pierre Pavlet

Représentants du Grameen Trust



Pr Muhammad Yunus



Adul Hai Khan



Muhammad Shahjahan

UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE

La Fondation s'appuie sur un modèle de gouvernance solide constitué d'un conseil d'administration, d'un comité de projets et d'un comité d'éthique, de conformité et d'audit. Au sein de ces instances se retrouvent des personnalités et des profils provenant d'horizons les plus divers, qui partagent un engagement profond à l'égard de la mission de la Fondation.

Le conseil d'administration compte en son sein des représentants des fondateurs historiques de la Fondation, à savoir le groupe Crédit Agricole et Grameen Trust, ainsi que des personnalités externes ayant une expertise en matière d'inclusion financière, d'entrepreneuriat social et d'économie rurale.

Le conseil d'administration valide la stratégie de la Fondation, élaborée conjointement avec le comité directeur et les équipes de la Fondation.

Le comité de projets statue sur les propositions de financement après analyse et au terme d'un processus de due diligence.

Le comité d'éthique, de conformité et d'audit veille à la conformité des opérations et au suivi financier de la Fondation, ainsi qu'aux questions relevant de sa Charte éthique, et fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur toutes ces activités.





© Fondation Grameen Crédit Agricole 2019
Directeur de la Publication : Eric Campos
Conception éditoriale: Carolina Herrera
Comité éditorial Maria Franco, Philippe
Guichandut, Hélène Keraudren Baube, Edouard Sers,
Pascal Webanck
Rédaction et Conseil : Barbara Scola, consultante
Création artistique : Evelyne Offroy

FONDATION

GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE
5, Allée Scheffer - L2520 Luxembourg

www.gca-foundation.org
Contact : info@gca-foundation.org

Suivez nous sur

