

10 ANS

Fondation Grameen Crédit Agricole



UNE FONDATION UNIQUE :
10 ANS D'ENGAGEMENT
POUR LA FINANCE INCLUSIVE
ET L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

FONDATION
GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

ÉDITORIAL	04
Chapitre 1 LA FONDATION, UN ACTEUR ENGAGÉ	06
• 10 ans, le bilan d'un pari réussi	06
• Performance économique et impact social, notre double objectif	11
• Aujourd'hui, de nouveaux défis	14
Chapitre 2 MICROFINANCE ET BANQUE DE PROXIMITÉ : REGARDS CROISÉS	16
• La microfinance : un outil de développement économique de proximité	18
• Un secteur en évolution	21
• L'institution de microfinance, un opérateur tout-terrain	24
• Banque de détail et microfinance : des éléments de comparaison	28
• Des enjeux communs pour la microfinance et la banque de détail	36
CONCLUSION	41
Chapitre 3 CHAQUE JOUR EN ACTION, UNE ÉQUIPE PASSIONNÉE	46
PORTFOLIO	

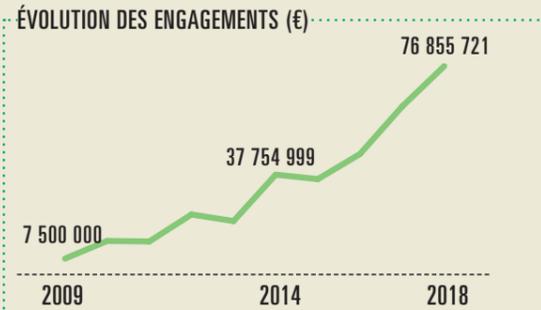
10 ANS

Fondation Grameen Crédit Agricole

UNE FONDATION UNIQUE :
10 ANS D'ENGAGEMENT
POUR LA FINANCE INCLUSIVE
ET L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

ACTIVITÉ DEPUIS SA CRÉATION

38 PAYS d'intervention 
plus de
200 MILLIONS D'EUROS octroyés 
soit
4x LA DOTATION initiale

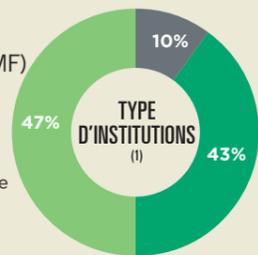


ORGANISATIONS SOUTENUES

MICROFINANCE

87 INSTITUTIONS de microfinance (IMF)

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



SOCIAL BUSINESS

15 ENTREPRISES SOCIAL BUSINESS dont la Fondation est actionnaire

SECTEURS D'ACTIVITÉ(2)

40% AGROBUSINESS
33% SERVICES FINANCIERS
20% SERVICES ÉSENTIELS (eau et énergie)
7% CULTURE ET ÉDUCATION

IMPACT SOCIAL

BÉNÉFICIAIRES(3)

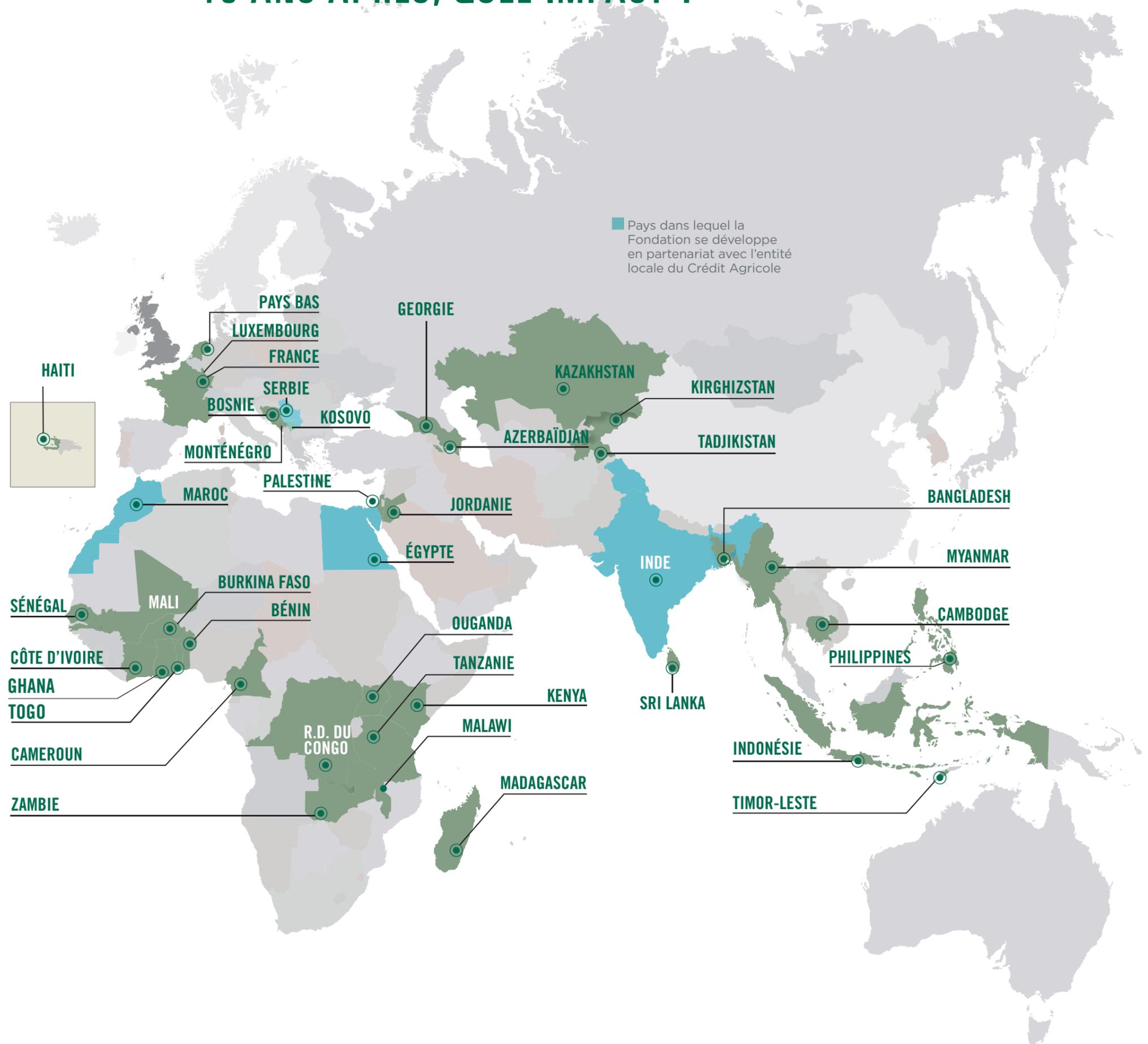
760 000 2010    **3 977 000** 2018

74% DE CLIENTS DE MICROFINANCE VIVANT EN ZONES RURALES (EN MOYENNE) 

84% DE FEMMES BÉNÉFICIAIRES DE MICROCRÉDITS (EN MOYENNE) 

1 En nombre d'IMF - 2 En nombre d'entreprises social business
3 Producteurs, transformateurs, fournisseurs, employés et clients

10 ANS APRÈS, QUEL IMPACT ?



Une alliance inédite pour lutter contre la pauvreté

Le Crédit Agricole est né de l'idée d'entraide et de coopération, autour d'une volonté commune d'accompagner l'agriculture et le développement économique des territoires. C'était il y a plus de 130 ans et l'histoire n'a jamais été démentie. Ce choix premier, terreau fertile de nos racines mutualistes, continue de guider notre vision, celle d'avoir un rôle utile et responsable jour après jour, pour favoriser tous les progrès.

La question de la responsabilité des entreprises et de leur engagement en faveur du bien commun fait l'actualité. Chaque jour nous amène son flot de débats, de points de vue, de contradictions, d'interrogations qui commentent et interpellent cette nouvelle intimité qui s'installe entre l'entreprise et le bien commun.

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. La poursuite confiscatoire du profit ne peut plus raisonnablement constituer la finalité des modèles capitalistiques. L'économie doit changer sa matrice, s'ouvrir à une nouvelle dimension : celle de ses effets.

C'est ce qu'a exploré depuis 10 ans la Fondation Grameen Crédit Agricole. **Spécialiste de la microfinance et de l'entrepreneuriat social, la Fondation représente une expérience à la fois pionnière et singulière.** Unique en son genre et reconnue sur le plan international, elle contribue à éclairer pour le groupe Crédit Agricole –aux côtés d'autres entités qui innovent et progressent également dans cette voie– la vertu d'une finance soucieuse de ses effets. Elle expérimente ainsi une pratique de la banque profondément orientée sur l'humain, son environnement et le développement durable des économies.

Cofondée en 2008 par le Crédit Agricole et le Pr Yunus, théoricien du « social business » Fondateur de la Grameen Bank et prix Nobel de la Paix 2006, 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-dessus tout, positif en termes d'impacts sur la société.

En prêtant des fonds à des institutions locales qui les redistribuent au cœur de leurs territoires sous forme de microcrédits à usage professionnel, nous favorisons l'autonomie économique des individus. Nous pratiquons une microfinance des métiers et des activités, le plus souvent en milieu rural et agricole. En 10 ans, nos savoir-faire se sont étoffés : la Fondation est devenue un véritable expert de la performance sociale et des investissements responsables.

Quand on l'observe de près, la ressemblance entre l'expérience de la Fondation et celle de la banque de détail telle que nous la connaissons dans le groupe Crédit Agricole est frappante. Animées par un esprit entrepreneurial citoyen, les Caisses Régionales et leurs Caisses Locales agissent comme des maillons de proximité territoriale. Elles financent les entreprises, les projets, soutiennent les initiatives, favorisent la croissance, l'emploi et l'innovation.

C'est aussi le cas des institutions de microfinance qui constituent le portefeuille de la Fondation. 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 entrepreneuses et les populations vivant en zone rurale sont à ce titre des publics prioritaires de la Fondation, et ce depuis sa création.

Des premiers liens ont été tissés avec succès entre la Fondation et les entités du groupe Crédit Agricole. C'est le cas de partenariats mis en place avec Crédit Agricole Franche-Comté, avec Crédit Agricole CIB, avec Pacifica, avec Amundi, avec CA Indosuez Wealth (Asset Management), avec CACEIS Bank Luxembourg Branch, ou encore avec la Banque de proximité à l'international au Maroc, en Egypte et en Serbie. **Et les convergences continuent de s'amplifier.**

Des défis communs nous rapprochent. En France et en Europe, la banque de détail constate un changement rapide des attentes du public. Le marché de l'emploi se fragmente et de nouvelles formes d'activités émergent : l'entrepreneuriat individuel, les projets en économie sociale et solidaire, les entreprises engagées sur le plan environnemental, les financements et les investissements à impact social. Les notions de proximité et de solidarité se réinventent tout comme les modes de travail : la tendance des espaces de coworking, fablabs, makerspaces et autres tiers-lieux d'activités freelance est signifiante. Quand on demande aux Français leurs envies en termes

d'emploi, « travailler à son compte » ou « avoir sa propre entreprise » arrivent en tête des réponses. Ce sont là autant de situations où la microfinance professionnelle sait apporter des solutions.

Plus largement, la Fondation participe à concevoir des modèles d'entreprise sociale où l'individu est remis au centre, tout en s'assurant de la répartition équitable des bénéfices entre les parties prenantes. **Ces nouveaux modèles invitent à repenser notre façon d'être et d'agir en faveur d'une croissance où chacun doit pouvoir trouver sa place.**

Dans un Groupe où l'esprit mutualiste et coopératif irrigue la responsabilité d'entreprise, la microfinance apporte sa part d'éclairage. Une petite lumière ? Peut-être. De grands espoirs ? Certainement, car elle nous ouvre une piste concrète pour continuer de mettre la rentabilité financière au service du bien commun.

Aujourd'hui encore 1,7 milliard d'adultes sont non bancarisés. Avec 135 millions de clients, les institutions de microfinance soutiennent les activités des petits entrepreneurs, font vivre près d'un milliard de personnes et irriguent les économies locales. Ce nombre est pour autant insuffisant car tout comme il y a 10 ans, l'accès aux services financiers reste encore un défi de notre temps. 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. La finance digitale ouvre des perspectives qu'il nous faudra saisir, pour accompagner ces petites économies rurales qui ont besoin de notre engagement solidaire et professionnel, de celui de tous nos confrères, de nos partenaires, des bailleurs de fonds, de nouveaux acteurs probablement, dans un contexte rude. C'est dans cette voie que nous allons poursuivre et amplifier notre effort au cours des prochaines années.

Le Crédit Agricole et la Famille Grameen, nos fondateurs, se sont toujours engagés pour contribuer à écrire l'histoire économique et sociale d'un progrès mieux partagé. L'anniversaire de la Fondation nous rappelle avec enthousiasme les conditions de notre engagement : ne craindre aucun défi, ne délaisser aucun territoire et n'abandonner personne au bord du chemin. ■

**LA FONDATION GRAMEEN
CRÉDIT AGRICOLE**



CAMBODGE

10 ans, le bilan d'un pari réussi



UGAFODE, OUGANDA

La Fondation Grameen Crédit Agricole est un opérateur multi-métiers dont la mission est de contribuer à la lutte contre la pauvreté en promouvant l'inclusion financière et l'entrepreneuriat d'utilité sociale.

• Financeur

La Fondation octroie des prêts ou des garanties à des institutions de microfinance (IMF), entreprises à impact social ou banques classiques qui interviennent au financement d'IMF.

• Investisseur

La Fondation prend des participations au capital d'entreprises à impact social ou entreprises « social business » essentiellement dans le domaine de l'agro-transformation et des services financiers.

• Coordinateur d'assistance technique

La Fondation coordonne des programmes d'accompagnement et d'assistance technique visant à renforcer le fonctionnement opérationnel des partenaires qu'elle finance.

• Conseiller de Fonds

La Fondation est également conseiller de fonds d'investissement permettant à des investisseurs de s'engager dans le développement de la microfinance ou, plus généralement de la finance inclusive.

La Fondation mène quatre activités principales :

DEPUIS 10 ANS

200 millions d'euros octroyés

38 pays d'intervention depuis le début de la Fondation, avec des financements actifs aujourd'hui dans 35 pays

102 partenaires soutenus depuis la création de la Fondation,
87 institutions de microfinance
et **15** entreprises sociales

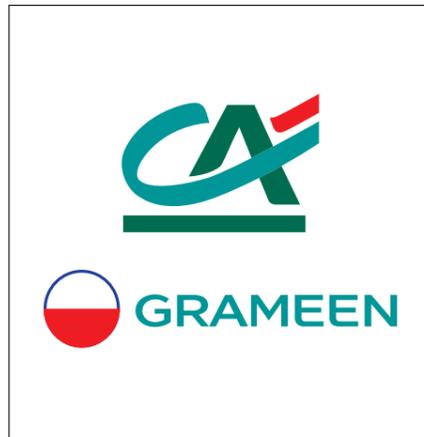
CHAPITRE 1

LA FONDATION, UN ACTEUR ENGAGÉ

10 ans, 10 faits marquants

10

2008. L'alliance d'un groupe bancaire mutualiste, le Crédit Agricole, et du prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus donne naissance à la Fondation Grameen Credit Agricole, créée dans le but de participer à la lutte contre la pauvreté dans le monde. Le Crédit Agricole dote la Fondation de 50 millions €



| 2008

2010. Première prise de participation dans une entreprise de social business - La Laiterie du Berger au Sénégal - pour un montant de 200 millions de Francs CFA (305 000 €).



| 2010

| 2009



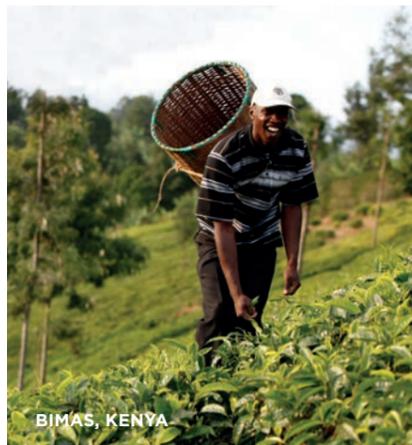
2009. La Fondation accorde son 1^{er} financement à KRK, une institution de microfinance kosovienne, pour un montant de 2 millions €.

| 2013



2013. Mise en place de la « Facilité Africaine », un programme d'assistance technique destiné à aider les petites institutions de microfinance en Afrique, en collaboration avec l'Agence Française de Développement

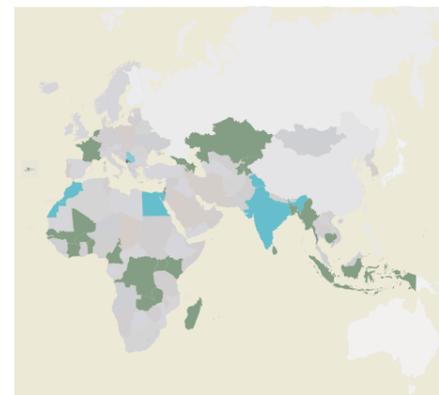
| 2016



2016. Crédit Agricole CIB accorde à la Fondation un premier prêt d'un montant de 10 millions €. Ce financement a permis d'accroître l'action de la Fondation et renforcer ses liens avec les entités du Groupe.

11

2017. La Fondation multiplie les investissements avec le groupe Crédit Agricole en Egypte, en Inde, au Maroc et en Serbie. Une opération de titrisation est aussi lancée avec Crédit Agricole CIB en Côte d'Ivoire, pour financer des installations solaires individuelles.



| 2017

2018. Lancement du programme «Banquier solidaire» avec Crédit Agricole SA qui permet de proposer des missions d'assistance technique à des collaborateurs du groupe Crédit Agricole pour le compte des partenaires de la Fondation.



| 2018

2018. La Fondation compte désormais parmi ses bailleurs de fonds : l'Agence Française de Développement, Amundi, la Banque Européenne d'Investissement, Crédit Agricole Île-de-France et Crédit Agricole CIB. Leurs financements s'élèvent à près de 50 millions €.



2018. Sous l'impulsion de la Fondation et avec l'aide de CA Indosuez Wealth (Asset Management) et CACEIS Bank Luxembourg Branch, un fonds d'investissement en faveur de la Finance inclusive en milieu rural est lancé. 13 Caisses Régionales, Amundi et Crédit Agricole Assurances y souscrivent.

LE BILAN DE LA FONDATION EN QUELQUES CHIFFRE CLÉS

Depuis son origine, la Fondation est engagée en faveur des femmes, des économies de proximité, notamment rurales, et pour une approche responsable de la finance. Ses missions s'inscrivent dans le cadre des Objectifs de développement durable (ODD) tels que définis par les Nations Unies. Ceux-ci visent à construire un monde plus durable d'ici à 2030. La Fondation contribue concrètement à la réalisation de 8 des 17 ODD.



Lutte contre la pauvreté

100% des financements de la Fondation sont affectés à des partenaires qui participent à la lutte contre la pauvreté. 40 % se concentrent dans les pays les moins avancés (PMA).



Travail décent et croissance économique

La Fondation soutient la création et le développement d'activités génératrices de revenus en finançant des institutions de microfinance et en investissant dans des entreprises sociales.



Faim Zéro

La Fondation contribue à la sécurité alimentaire en investissant dans des entreprises agricoles locales, notamment dans les filières lait, riz, fruits et légumes frais.



Consommation et production responsables

La Fondation promeut des modes de production et de consommation durables, en investissant dans des entreprises qui promeuvent l'agriculture biologique et d'autres pratiques responsables.



Egalité entre les sexes

74% des bénéficiaires des institutions de microfinance financées par la Fondation sont des femmes.



Lutte contre le changement climatique

Avec 77% des clients des institutions financées vivant en zones rurales, la Fondation contribue à renforcer la résilience des économies rurales face au changement climatique.



Energie propre et d'un coût abordable

La Fondation investit dans des entreprises favorisant l'accès à des énergies propres et développe des partenariats innovants avec Crédit Agricole CIB.



Partenariats pour la réalisation des objectifs

La Fondation développe des coopérations avec les entités et Caisses Régionales du groupe Crédit Agricole et d'autres acteurs privés, publics et solidaires.

Performance économique et impact social, notre double objectif

La Fondation est un acteur reconnu de la finance inclusive qui réussit à concilier rentabilité économique et impact social.

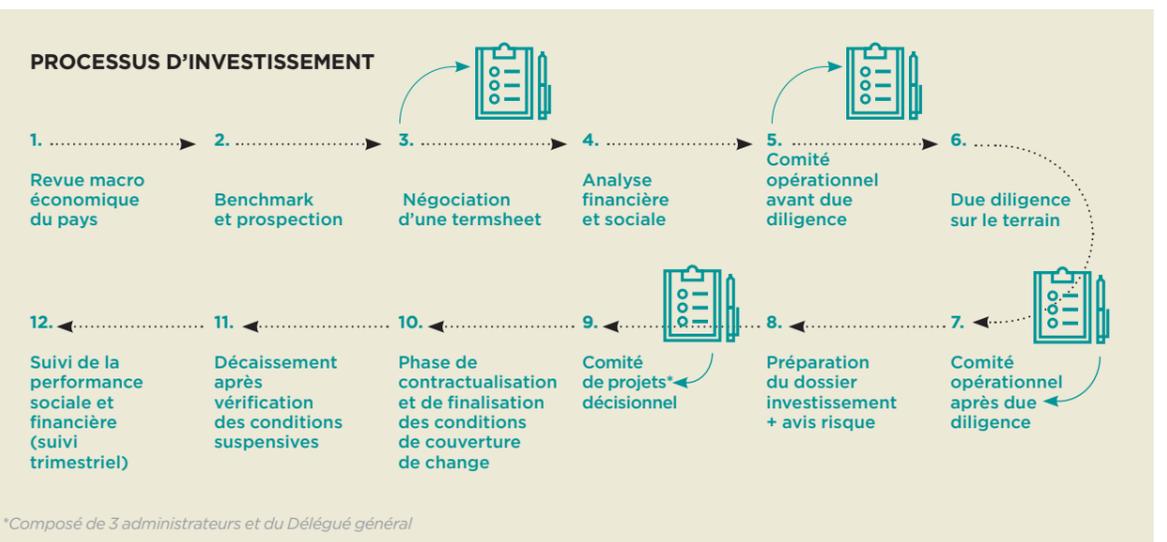
Pour ce faire, elle mène une politique d'investissement rigoureuse priorisant à la fois les critères de durabilité et d'externalités sociales positives.

La Fondation intègre la performance financière et sociale au cœur de son processus d'investissement. Avant d'octroyer ses financements, elle sélectionne ses institutions candidates à partir de critères normés et objectifs figurant dans sa politique d'investissement régulièrement mise à jour. Dans une première étape, les équipes de la Fondation identifient des partenaires qui respectent deux champs de critères : ceux de la performance sociale et ceux de la recherche de l'équilibre économique. Ensuite,

le Comité de projets se réunit et se prononce sur le financement et l'accompagnement des institutions de microfinance et des entreprises sociales qui les respectent.

LES CRITÈRES FINANCIERS : Le choix se porte sur des structures dont la viabilité économique est déjà à l'équilibre ou en passe de le devenir. Celles-ci doivent faire la preuve d'un portefeuille client dont le risque de défaillance est inférieur à 5%. Leur taux d'auto-suffisance opérationnelle (OSS) doit être supérieur à 100% et leur rendement sur actif (ROA) supérieur à 0%. Le ratio d'endettement est aussi pris en compte.

L'évaluation financière se couple à un audit de performance sociale. La Fondation compare et vérifie, entre autres, la rentabilité de l'institution et son taux d'intérêt délivré



à la clientèle, le rendement des capitaux investis et le partage de la valeur ajoutée.

LES CRITÈRES SOCIAUX : La Fondation utilise l'outil de notation SPI4 pour évaluer les performances sociales des partenaires financés. Depuis 2016, la Fondation évalue annuellement la performance sociale de son portefeuille grâce au score obtenu par ses partenaires et la compare à celle du secteur. Les résultats obtenus sont supérieurs à l'ensemble du secteur sur chaque dimension des Normes universelles de gestion de la performance sociale. Cette note globale a même augmenté de 6 points, passant de 63 % en 2016 à 69 % en 2017.

La Fondation porte une attention particulière aux bonnes pratiques de protection des clients. En effet, la Fondation est particulièrement vigilante à la prévention du surendettement des clients. La Fondation vérifie systématiquement le montant du prêt moyen et les taux d'intérêt pratiqués par ses partenaires afin de s'assurer que les clients touchés correspondent à ses critères

sociaux. Les partenaires de la Fondation sont principalement des institutions de taille intermédiaire Tier 2 (dont le portefeuille est compris entre 10 et 100 millions de dollars) et des petites institutions Tier 3 (portefeuille inférieur à 10 millions de dollars), qui représentent aujourd'hui 90% des institutions financées par la Fondation.

Certaines institutions de microfinance rencontrent des situations de fragilité financière. Pour qu'elles puissent elles aussi bénéficier de financements et d'un soutien au développement de leurs activités, la Fondation a adapté sa politique d'engagement en combinant ses prêts à la mise en œuvre de programmes d'assistance technique. Avec l'appui de l'Agence Française de développement (AFD), la Fondation a mis en place la « Facilité de décollage pour la microfinance agricole et rurale en Afrique », un programme de renforcement opérationnel des petites institutions de microfinance, travaillant souvent dans des zones enclavées en Afrique. (ire en encadré «Le programme Facilité Africaine», p.27).

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ



Mission sociale

- Lutter contre la pauvreté et promouvoir activement l'inclusion financière (avec une priorité pour les femmes)
- Proposer des services financiers et non-financiers adaptés
- Respecter les principes de responsabilité en matière de traitement des clients, de protection des données personnelles, d'application des taux d'intérêt et de prévention du surendettement



Zones géographiques

- Afrique sub-saharienne
- Afrique du nord et Moyen-Orient
- Asie du sud et du sud-est
- Asie centrale et Région du Caucase
- Europe de l'est et centrale



Modèle économique durable

- Un minimum de deux ans d'existence avec des états financiers audités
- Un portefeuille de bonne qualité d'un montant supérieur à 650 000 €
- Un système de gestion de l'information efficace
- Des procédures de contrôle interne appropriées
- Une gouvernance efficace

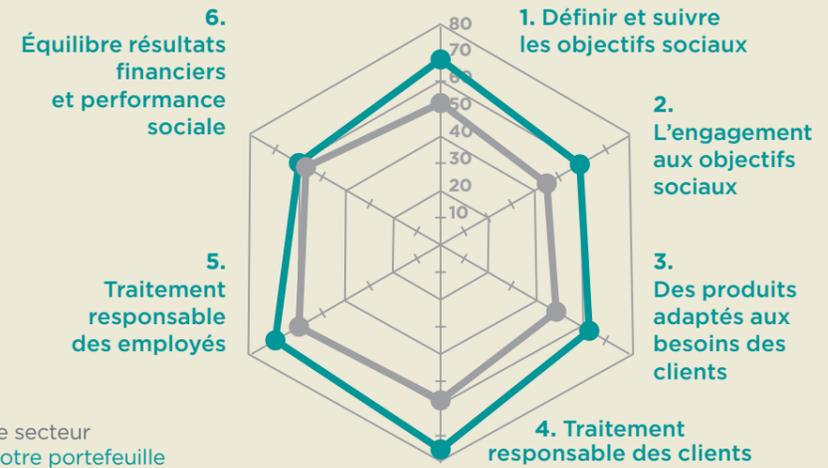


Ratios financiers (approche standard)*

- Portefeuille à risque : PAR30 +R < 5%
- Viabilité : OSS > 100% ou ROA > 0%
- Ratio d'endettement : D/E < 5 ou CAR selon la réglementation

* Le Comité de projets peut décider de faire des exceptions à ces ratios financiers standard dans le cadre de projets spécifiques

NORMES UNIVERSELLES DE LA PERFORMANCE SOCIALE*



*Score SPI4-ALINUS sur 28 institutions de Tier 3 du portefeuille de la Fondation Grameen Crédit Agricole comparées à 79 institutions du secteur auditées par CERISE (2017).



UV+SOLAIRE, CAMBODGE

La Fondation et le social business

C'est un modèle novateur d'entreprise qui intègre l'utilité sociale au cœur de son modèle économique, de sa gouvernance et de ses opérations. Pour que l'utilité sociale soit durable, il est impératif que l'entreprise crée de la valeur. Ainsi la performance financière et la viabilité du modèle économique sont à la base de sa pérennité.

impact social dans les secteurs agricoles, financiers, eau, énergie, culture et éducation.

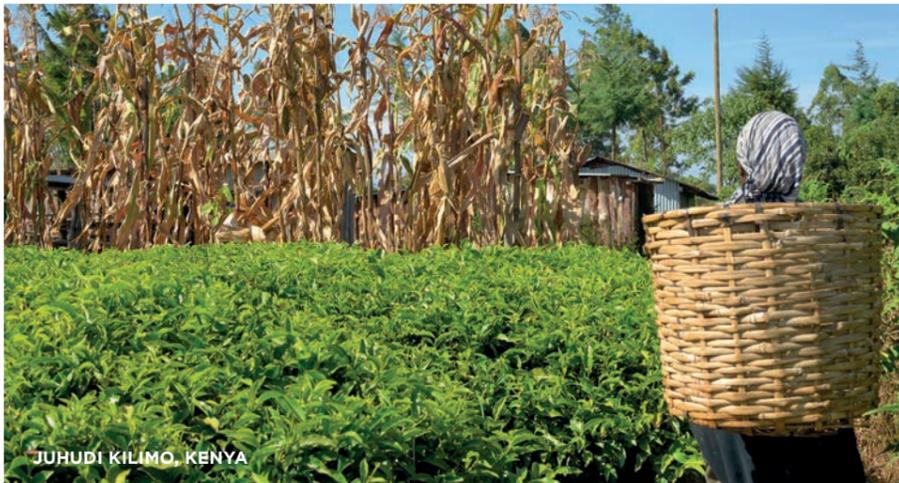
Forte d'une expérience d'investisseur, la Fondation a publié en 2017 un [Livre blanc](#) intitulé « Social business, vers un entrepreneuriat de l'utilité sociale ». Ce travail a permis de tirer les enseignements de l'expérience de la Fondation et d'établir sept propositions pour améliorer les chances de succès des entreprises à impact social.

Conceptualisé par le Professeur Yunus, le social business, aussi appelé entreprise sociale, est une activité économique où la mission sociale prime sur l'objectif économique.

Depuis plus de 8 ans la Fondation Grameen Crédit Agricole promeut le social business en investissant dans des entreprises à

Aujourd'hui, de nouveaux défis

16



JUHUDI KILIMO, KENYA

Changement climatique, croissance démographique, transformation digitale... nombreux sont les défis qui secouent le monde de la finance. Il est urgent de mobiliser des ressources, d'innover avec de nouveaux moyens d'action, de renforcer les coopérations. Cette conviction est au cœur des actions de la Fondation Grameen Crédit Agricole. Elle continuera à s'adapter à ces nouveaux défis en diversifiant ses expertises et en enrichissant ses modalités d'intervention. Ainsi, trois enjeux stratégiques guideront son action pour les prochaines années.

La transformation digitale

L'avancée rapide des technologies numériques change le rapport à la Banque. Dans les pays émergents où la Fondation intervient, le phénomène est particulièrement flagrant : l'équipement en téléphonie et internet mobile y progresse plus vite qu'ailleurs dans le monde. C'est aussi

690 millions

de clients de Mobile Money (services de paiement mobile) ont été enregistrés entre décembre 2012 et décembre 2017.

Source : 2017 State of the Industry Report on Mobile Money, GSMA

un atout dont tire parti la microfinance afin d'abaisser ses coûts et d'élargir ses canaux de distribution. La Fondation et les institutions qu'elle finance digitalisent leurs processus et cherchent à proposer des solutions, des offres et des services toujours mieux adaptés aux attentes de la clientèle. Des modèles économiques de nouvelle génération émergent, ce sont des initiatives souvent audacieuses et pragmatiques, porteuses de potentiels pour l'avenir.

La transition écologique

Les effets du changement climatique sont d'ores et déjà constatés. La mobilisation de tous est indispensable. Financier d'institutions en majorité rurales, la Fondation est aux avant-postes : les clients de ses partenaires sont déjà exposés aux risques agricoles et aux impacts sur le rendement des cultures, ce qui déstabilise les revenus des petits producteurs. Faute de mécanismes de garantie de

17

revenus ou de rendement des récoltes, ces petits agriculteurs, dont les surfaces exploitées se situent généralement entre 1 et 2 ha, sont totalement exposés aux effets de l'élévation des températures. Les solutions de financement développées par la Fondation favorisent la résilience des économies rurales. Là encore, des procédés et des pratiques nouvelles voient le jour qui préfigurent les évolutions des activités de la Fondation.

La structuration des filières agricoles

La petite agriculture représente une grande majorité de la production agricole de nos pays d'intervention (ce constat est parfaitement avéré sur le continent africain, un peu moins vrai en Asie), mais elle reste hors d'atteinte des flux financiers et

commerciaux qui permettraient aux petits exploitants de sortir de l'agriculture de subsistance et d'améliorer leurs revenus. L'enjeu est d'adapter l'offre de financement afin de progresser davantage vers la structuration et l'intégration dans des filières. La Fondation va adapter son approche en favorisant des solutions de financement globales.

Ce sont autant de thèmes qui convergent avec les dynamiques à l'œuvre dans le groupe Crédit Agricole et qui représentent des leviers pour démultiplier l'impact de la Fondation en faveur d'une économie mieux partagée. Le chapitre suivant met en avant les similitudes entre les institutions de microfinance et la banque de proximité.

LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA FONDATION 2019-2023

3 piliers du plan stratégique



Consolider notre expertise et notre offre en faveur du secteur de la microfinance



Renforcer la résilience des économies rurales de proximité



Promouvoir l'impact social et sa mesure, auprès des entités et des clients du groupe Crédit Agricole

Partenariats, approche globale, partage d'expérience

Facteurs de succès

- Renforcer et diversifier les programmes d'assistance technique visant à répondre aux principaux défis des IMF (changement climatique, migrations, numérisation, offre de services)

- Investir dans des entreprises à impact social situées dans des zones rurales, soit directement par le biais de services fournis par la Fondation elle-même, soit indirectement par le biais de fonds dédiés

- Encourager les entités du Groupe à s'impliquer dans le secteur de la finance inclusive

Exemples d'actions

- Développer une offre financière destinée au renforcement des fonds propres des institutions de microfinance

- Contribuer au financement et au renforcement des chaînes de valeur agricoles

- Développer une expertise interne en audit et mesure de la performance sociale et environnementale

- Promouvoir et faciliter l'accès aux services de microassurance agricole, considérés comme essentiels pour assurer la protection du client

FONDATION

GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

PILIERS STRATEGIQUES 2019-2023



CONSOLIDER

notre expertise et notre offre en faveur du secteur de la microfinance



RENFORCER

la résilience des économies rurales de proximité



PROMOUVOIR

l'impact social et sa mesure, auprès des entités et des clients du Crédit Agricole

OBJECTIFS CLÉS

200 M€

DE FINANCEMENTS
(prêts et garanties)

125 M€

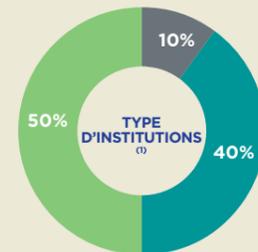
D'ENCOURS
sous gestion
en 2023



40
PAYS

100

INSTITUTIONS DE MICROFINANCE
soutenues



50

BANQUIERS SOLIDAIRES

Collaborateurs du groupe Crédit Agricole qui participent à des **missions de volontariat** auprès des partenaires de la Fondation

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

IMPACT SOCIAL

300 000
MICROCREDITS (2)

BÉNÉFICIAIRES (3)

75% VIVANT EN ZONE RURALE



+80% FEMMES

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



CHAPITRE 2

MICROFINANCE ET BANQUE DE PROXIMITÉ : REGARDS CROISÉS

La microfinance : un outil de développement économique de proximité

20



La distribution de microcrédits et la sécurisation de la petite épargne sont des instruments puissants de développement et de lutte contre la pauvreté. Ils permettent à des populations tenues à l'écart du secteur bancaire de pouvoir mettre en place une activité rémunératrice et socialement inclusive. La microfinance fait partie des métiers du secteur bancaire.

La microfinance complète le système financier traditionnel pour permettre un développement économique et social de l'ensemble de la population. Elle est un compartiment de plein droit du secteur financier qui ouvre son accès aux populations non « bancarisées ». Elle s'inscrit dans le cadre général de ce secteur, et à ce titre relève du contrôle des autorités monétaires, mais doit faire l'objet d'une politique particulière de soutien et de régulation.

La microfinance a existé sous différentes formes depuis bien longtemps. Des mécanismes de prêts et d'emprunts en Afrique et en Asie existent depuis plusieurs millénaires. Mais, la microfinance de proximité c'est aussi ce que la France a expérimenté lorsque certains secteurs professionnels (agriculteurs, artisans, secteur maritime...) peu financés ont amené les pouvoirs publics à favoriser la création d'institutions d'épargne et de crédit spécialisées. Dans la France du XIX^e siècle, les agriculteurs n'ont pas accès au crédit. En France, comme en Allemagne, des esprits éclairés créent des sociétés coopératives pour financer l'agriculture, contrôlées par les paysans eux-mêmes. C'est de cette idée d'entraide et de solidarité que naîtra le Crédit Agricole. Tout comme à l'origine de la création de ces institutions sectorielles, la microfinance est née du besoin de solidarité pour permettre à des populations exclues

21

d'avoir accès à des financements et des solutions d'épargne. Le véritable lancement de la microfinance « moderne » date probablement du milieu des années 1970 en Asie et en Amérique latine.

On retient en priorité l'exemple de la Grameen Bank fondée au Bangladesh en 1978 par le Pr. Muhammad Yunus, qui cherchait une réponse concrète à la crise économique que traversait alors son pays. Déterminé à expérimenter des solutions pratiques, il se mit à observer les activités de production d'un groupe de femmes qui fabriquaient des tabourets en bambou. Sans argent pour acheter leur matière première, elles empruntaient auprès des commerçants locaux mais elles étaient obligées de leur vendre les produits finis à un prix à peine supérieur au prix de la matière première. Le Pr. Yunus leur prêta alors la somme dont elles avaient besoin, 27 dollars sans intérêts, pour leur permettre de sortir de ce cycle d'endettement sans issue. C'est à partir de cette idée-là qu'il fonda la Grameen Bank (la « banque de village ») en popularisant le crédit solidaire, un crédit alloué à une personne au sein d'une communauté dont chacun des membres est solidaire des autres, pour le mettre à profit et le rembourser. En 2006, le Pr. Yunus et la Grameen Bank reçurent le Prix Nobel de la Paix.

Inspirées par ce succès, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) sont ensuite apparues, aidées par des bailleurs de fonds qui découvrirent, eux aussi, cette nouvelle forme de « micro développement ». La plupart d'entre elles démarrèrent leurs activités en tant qu'organisations non-gouvernementales (ONG) et furent financées par des subventions provenant de fonds publics et privés. Certaines d'entre elles sont devenues rentables et ont augmenté rapidement le nombre de leurs clients. Elles ont permis de démontrer, à l'échelle internationale, que les personnes à faibles revenus étaient solvables bien qu'elles ne

puissent offrir de garanties financières. Ainsi, la microfinance s'est avérée un secteur d'activité viable du point de vue économique. Aujourd'hui, le secteur de la microfinance compte 139 millions de bénéficiaires pour un encours total de prêts estimé à 114 milliards de dollars⁽¹⁾. Tous les ans le secteur croît : en un an, le portefeuille de financements a cru de 16% et le nombre total d'emprunteurs de 6%. Les 100 plus grandes institutions concentrent la majorité du portefeuille de crédit. Fin 2017, celles-ci représentaient en effet 76% du marché global avec un portefeuille de crédit s'élevant à 87 milliards de dollars et 108 millions d'emprunteurs.

Depuis quelques années, certaines IMF se sont rapidement positionnées sur le marché grandissant de la finance digitale. Une enquête du MIX Market⁽²⁾ réalisée en 2017 indique que 61% des IMF interrogées déploient d'ores et déjà des canaux de distribution alternatifs pour atteindre les clients, que ce soit par l'utilisation de distributeurs automatiques de billets, de personnel itinérant ou encore de services de paiement par téléphone. Sur l'ensemble des IMF, 40% développent déjà des services de finance digitale (portefeuille électronique, paiement à distance.) et 20% en sont à la phase d'expérimentation⁽³⁾.

Pour autant, 1,7 milliard d'adultes ne sont pas encore bancarisés⁽⁴⁾ et les IMF devront continuer à s'adapter et innover pour répondre aux défis de l'inclusion financière. Les entreprises formelles et pourvoyeuses d'emplois salariés ne vont pas pouvoir faire face à l'explosion démographique des pays émergents et notamment celle que rencontre le continent africain. La microfinance, ainsi que d'autres formes de promotion de l'entrepreneuriat, devront jouer un rôle puissamment inclusif dans le développement économique et le progrès social, en stimulant l'économie locale, en permettant un partage plus équitable des fruits de la croissance et en favorisant la création d'emplois.

(1) Les calculs se basent sur des données fournies par les prestataires de services financiers du réseau MIX Market pour 2017 repris dans le Baromètre de la Microfinance 2018- (2) MIX Market est un organisme à but non lucratif qui agit comme un fournisseur d'information d'entreprises du secteur de la microfinance <http://www.themix.org/mixmarket> - (3) Baromètre de la Microfinance 2018, Convergences - (4) Global Findex 2017.



Ella Assoukou est propriétaire d'une boutique de vêtements et de chaussures au Bénin. Avec deux autres petits commerçants locaux et une caution solidaire, elle a fait un premier emprunt de 200.000 francs CFA, soit environ 3.000 euros, auprès de Alidé, IMF partenaire de la Fondation, pour financer l'achat du stock de sa boutique. Ce crédit a permis à Ella de développer son commerce et assurer un meilleur avenir pour sa famille.



Khader Salahat, installé à Bethléem, fait de l'artisanat à partir du bois d'olivier. Grâce à un premier prêt de 3000 dollars US accordé par l'IMF FATEN, partenaire de la Fondation en Palestine, il a pu investir dans son métier et se réinsérer dans le marché professionnel. Son activité lui garantit une source de revenus stable, essentielle pour améliorer ses conditions de vie et celles de sa famille.



Chandralatha cultive des feuilles de thé qu'elle commercialise dans le village de Rerukana au Sri Lanka. Depuis 2011 elle est cliente de l'IMF LOMC, partenaire de la Fondation, qui lui a accordé un premier prêt de 100.000 roupies, équivalent à 500 euros. Chandralatha renouvelle et augmente son crédit régulièrement, elle peut ainsi investir davantage dans sa production et développer son activité.



Damayanthi habite à Negombo au Sri Lanka. Elle a bénéficié de 4 prêts de l'IMF Vision Fund Lanka, partenaire de la Fondation dans le pays, pour des montants équivalents en monnaie locale à 75, 250, 380 et 600 euros. Elle a maintenant 5 bateaux et emploie plusieurs personnes. La croissance du montant est révélatrice de la confiance de l'IMF envers sa cliente.

...

A l'origine, il y a des entrepreneurs

Chandralatha, Khader Salahat, Damayanthi, Ella Assoukou ont plusieurs points communs. Ils sont avant tout des entrepreneurs. Ils sont installés au Bénin, au Sri Lanka ou en Palestine. Mais ces petits entrepreneurs n'ont pas accès aux offres du secteur bancaire classique qui estime que ce segment de clientèle, aux revenus irréguliers, aux garanties insuffisantes, est trop risqué. Ils habitent souvent dans des zones non desservies par des réseaux bancaires classiques (zones rurales, zones urbaines de faible densité...). Leurs revenus sont majoritairement issus du secteur informel, donc peu « traçables » et peu prévisibles, et loin des standards de conformité de plus en plus exigés par les banques classiques.

C'est donc pour répondre aux besoins financiers de ces entrepreneurs que les IMF

se sont développées. Afin de gérer les risques associés à leurs opérations de crédit, les IMF ont mis en place des méthodologies particulières, basées sur la relation client et la connaissance du contexte micro-économique. Elles ont développé une capacité d'évaluation du client qui se base sur des éléments chiffrés mais aussi sur des informations issues du contexte local. Un agent de microcrédit passe beaucoup de temps sur le terrain avec ses clients ; il analyse leur expérience et leurs capacités de paiement grâce à leur connaissance du terrain et de l'entourage des clients.

Afin d'aider les clients à mieux gérer le financement de leurs activités professionnelles, principalement ceux qui ne disposent ni d'une expérience ni d'une formation adéquate, certaines institutions ont mis en place des services qui accompagnent les

« premiers pas financiers » de leurs clients. Elles délivrent de courtes formations aux emprunteurs dans le cadre de programmes qui ont fait la preuve de leur efficacité (l'éducation financière, gestion des stocks, des commandes).

Les services d'accompagnement des clients, en premier lieu l'éducation financière⁽⁵⁾, caractérisent le modèle des IMF les plus sociales et responsables. Ils sont à la base de la mise en œuvre concrète de leur mission sociale car ils permettent de réduire la vulnérabilité des emprunteurs. Ces services contribuent à améliorer également la qualité du portefeuille de financements (une meilleure éducation financière ou un accompagnement à l'entrepreneuriat améliorent les capacités de remboursement des emprunteurs) et contribuent, de surcroît, à fidéliser les clients. Une récente étude du

MIX montre que les IMF proposant des services d'éducation financière améliorent leur risque crédit significativement⁽⁶⁾ et diminuent le coût de gestion des emprunteurs qui en ont bénéficié.

Un secteur en évolution

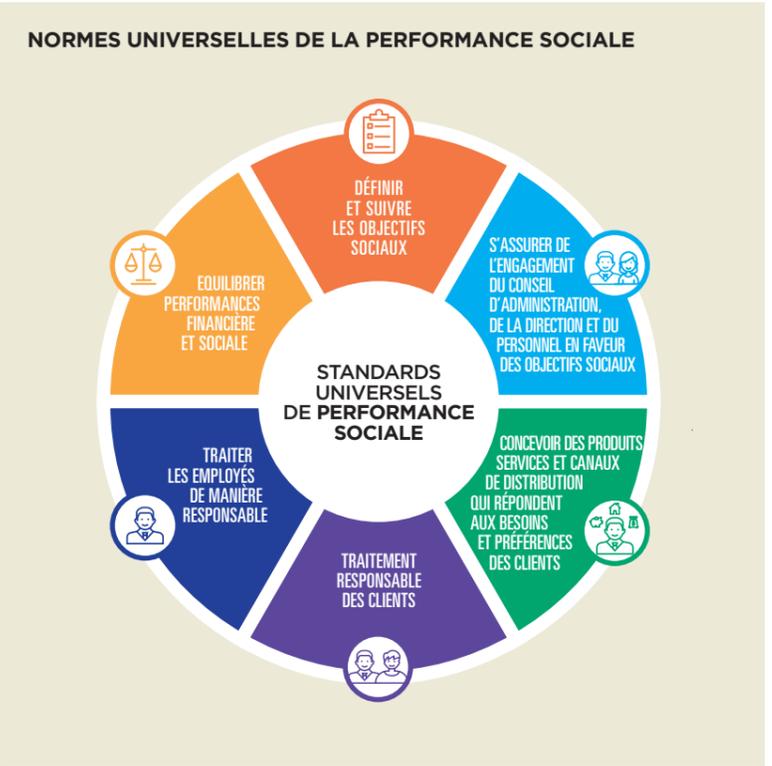
La microfinance «moderne» englobe désormais toute une gamme de produits et services financiers de qualité et rendus accessibles aux populations à faibles revenus : la micro-assurance (agricole, vie, non-vie), des produits d'épargne et crédit variés et adaptés aux activités des clients (crédit habitat, crédit énergie renouvelable, crédit stock pour les petits agriculteurs, crédit aux PME, etc.), le transfert d'argent, des comptes digitaux. Les services non financiers se sont également diversifiés. Ils complètent les services financiers car ils permettent d'en assurer un bon usage par les clients.

La microfinance est aujourd'hui probablement considérée comme le secteur le plus abouti de l'investissement d'impact, entendu comme un investissement cherchant un retour à la fois financier et social. Pourtant, la microfinance est un marché encore jeune pour les investisseurs puisque les premiers fonds privés d'investissement en microfinance ont été lancés dans les années 90. On en comptait 10 en 1998, 47 en 2005, plus de 100 aujourd'hui.

D'investissement de niche, elle est devenue une opportunité d'investissement intégrée au marché financier conventionnel, offrant un nouveau paradigme aux investisseurs : risque mesuré et lisible, faible volatilité, impact social positif et contribution au développement durable, tout en garantissant un retour stable de l'ordre de 3,3% en moyenne sur la dernière décennie avec une contraction autour de 1,6% aujourd'hui. A l'image des institutions de microfinance (IMF) qui ont fait évoluer leur offre aux clients au fur et à mesure de leur croissance, ces véhicules d'investissement en microfinance ont fait évoluer leurs produits aux IMF : d'un simple financement à court terme, ils offrent désormais des possibilités de financement à court, moyen et long terme, sous forme de dette, de prise de participation au capital ou d'obligation, convertible ou non. Toutefois, malgré une croissance rapide, l'investissement en inclusion financière ne représente aujourd'hui qu'une très faible partie (moins de 1%) de l'univers global de l'investissement.

L'HISTOIRE DE LA MICROFINANCE*									
Création de la Banque Rayat (BRI)	Premier prêt par M. Yunus (Bangladesh)	Lancement du «Grameen Bank Replication Program» par la Grameen Trust	Première loi PARMEC pour les coopératives d'Afrique de l'Ouest	Premier Sommet du Micro-crédit	Premier outil d'audit social (CERISE SPI), création du Microfinance Exchange (MIX)	Prix Nobel de la paix attribué à M. Yunus	Crises de non-remboursement (Maroc, Nicaragua, Pakistan, Bosnie)	Crise de la micro-finance dans l'Andhra Pradesh, Inde	Standards universels de gestion de la performance sociale, Appel mondial pour une microfinance responsable
1895	1976	1989	1993	1997	2002	2006	2009	2010	2012
1969	1983	1992	1995	1999	2005	2007	2009	2011	2013
Première coopérative de la Confédération des institutions financières (CIF) (Togo)	Formalisation de la Grameen Bank unités villageoises de la BRI	Transformation de PRODEM en une banque (Bolivie)	Création du CGAP (Consultative Group to Assist the Poor)	"No Pago Movimiento" en Bolivie	Année internationale du micro-crédit, création de la SPTF, premières notations sociales	Introduction en bourse de Compartamos	Lancement de la Smart Campaign pour la protection des clients de la microfinance	Principes pour les investisseurs en Finance Inclusive (PIIF)	Premières IMF certifiées par la Smart Campaign (Bosnie et Inde)

*CERISE pour le Baromètre de la Microfinance 2013



Cette évolution n'a pas été linéaire et la microfinance a traversé plusieurs crises de croissance. En 2008 et 2010 se sont succédées des crises de non-remboursement des prêts par des clients fragilisés, en Inde, au Pakistan, au Maroc, en Bosnie, au Nicaragua. Ces crises ont souligné les dangers de la microfinance quand elle n'est pas d'abord guidée par les besoins et les capacités du client. Elles ont permis d'assainir le secteur et ont donné lieu à deux progrès significatifs : un premier sur l'accélération de la régulation du secteur et un second sur la prise en compte de la notion de « performance sociale ».

La performance sociale : une dimension clé du secteur

Les contours d'une définition de la « microfinance responsable » ont été dessinés par de nouveaux mécanismes de régulation et un cadre normé permettant de caractériser plus objectivement des notions comme celle de protection de la clientèle. Néanmoins, il existe encore de grandes marges de progrès sachant que dans certains pays le secteur de la microfinance reste régulé par des normes peu adaptées aux spécificités de la finance inclusive, les textes étant trop étroitement inspirés du secteur bancaire, très financier et peu social.

Au cours de ces dernières années, le secteur de la microfinance a édicté des standards de performance sociale : les Normes Universelles de gestion de la performance sociale⁽⁷⁾. Elles ont été fixées au sein d'une association internationale composée principalement de praticiens représentant le secteur, la Social Performance Task Force

(SPTF), dont la présidence a été tenue de 2016 à 2018 par la Fondation Grameen Crédit Agricole. Grâce à des indicateurs objectifs, il est ainsi possible de mesurer la performance sociale d'une IMF et d'évaluer la mise en place d'actions concrètes destinées à renforcer les processus et la stratégie sociale de l'organisation.

Dans le cadre de ces travaux, une ONG membre de la SPTF, CERISE, a mis en place un outil d'évaluation basé sur les normes édictées, appelé SPI-4. Cet outil permet de mesurer le niveau d'une IMF au regard de ces standards de performance sociale et de la comparer à d'autres. Cette méthode de notation standardisée ouvre à chaque institution l'opportunité de mesurer son niveau en la matière et d'avoir à disposition des pistes d'amélioration pour progresser vers des objectifs sociaux plus ambitieux.

En parallèle, la microfinance est désormais vigilante à la prévention des risques de blanchiment et de financement du terrorisme (LAB-FT). Le GAFI⁽⁸⁾ a ainsi développé depuis 2011 des instructions LAB-FT spécifiquement adaptées à la finance inclusive. Les investisseurs sont de plus en plus exigeants sur ce champ et mettent en place des mesures de vigilance adaptées à la maturité du secteur et de ses partenaires afin de prévenir le risque sans nuire au développement.

(7) Définition de la SPTF : La performance sociale est différente de l'impact. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec ses valeurs sociales - (8) GAFI (Groupe d'action financière) : Organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

L'institution de microfinance, un opérateur tout-terrain

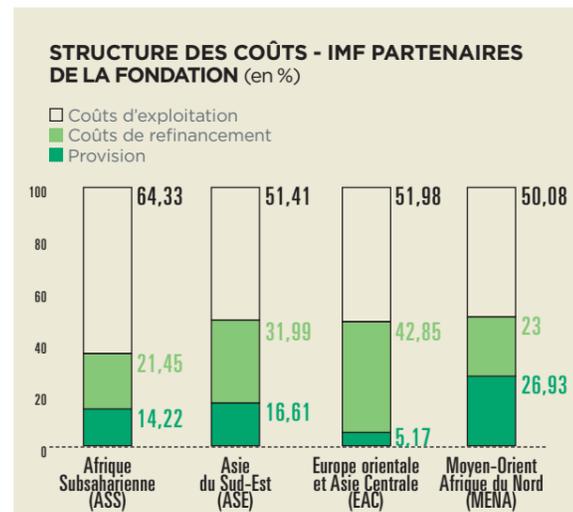


Entre frugalité et optimisation des coûts

Les modèles économiques développés par la microfinance se caractérisent par des processus innovants et frugaux⁽⁹⁾, focalisés sur le besoin du client (offre de services financiers et le cas échéant non financiers), dans une approche de proximité permettant de gérer le risque de contrepartie de manière fine, en optimisant les moyens disponibles notamment la main d'œuvre. Les institutions de microfinance (IMF) proposent donc des solutions financières adaptées aux spécificités de la clientèle et du contexte local, mais qui peuvent être coûteuses à mettre en œuvre. **L'éthique et l'exigence d'impact conduisent le secteur à optimiser ses coûts d'exploitation.**

Dans une IMF, il existe en synthèse trois types de charges : les charges financières (liées au refinancement de l'activité), les charges opérationnelles (liées à l'exploitation de l'institution) et les provisions pour risque (essentiellement des risques de crédit).

L'analyse des coûts des partenaires de la Fondation montre une certaine homogénéité dans la structure de coûts d'exploitation, de 50 à 60% des charges. Les frais financiers varient largement, représentant de 5% des charges en Europe de l'Est et en Asie Centrale à 27% au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.



Didier Gentilhomme

(9)Le concept de frugalité a été développé par l'économiste Navi Radjou et fait référence à un modèle de production innovant, dit frugal, permettant à un secteur de l'économie de développer son offre de produits ou de services malgré un contexte de ressources limitées, pour atteindre les groupes les moins favorisés du marché.

Les charges d'exploitation dépendent de facteurs variables selon les pays et les IMF tels que :

● **La méthodologie de crédit**

une méthodologie de groupe est souvent moins onéreuse qu'une méthodologie de crédit individuel car le groupe participe à la sélection des emprunteurs et au suivi des prêts

● **La taille du prêt**

plus le prêt est de faible montant, plus la part relative des coûts augmente

● **Le coût des services non financiers**

souvent liés aux besoins d'accompagnement des clients des IMF

● **La zone d'intervention** (rurale ou urbaine)

la densité de population et les infrastructures

associées, rendant l'accès aux clients ruraux plus ou moins coûteux ; les conditions de sécurité de la zone peuvent également entraîner des dépenses supplémentaires pour assurer la sécurité des opérations

● **Les niveaux de salaires**

varient fortement d'un pays à l'autre, mais leur poids est important dans ce modèle très intensif en main d'œuvre

● **Le niveau de digitalisation**

permet de diminuer les coûts pour l'IMF

Le coût de refinancement varie également d'une IMF à l'autre, principalement en fonction de leur structure financière, de leur accès à des financements locaux ou internationaux (avec ou sans couverture de change dont le coût est souvent volatile et



La gestion des risques, un pilier fort de la Fondation

Dans le cadre de ses opérations en microfinance, la Fondation répond à plusieurs types de risques dont les principaux sont le risque de change, le risque de taux et le risque de contrepartie. La Fondation cherche à protéger ses financements en fonction de leur activité.

Phillipe Lissac

Les IMF avec lesquelles la Fondation travaille octroient des prêts presque systématiquement en monnaie locale. En conséquence, **près de 94% des financements de la Fondation sont octroyés, eux aussi, en monnaie locale** pour éviter l'exposition de ses partenaires au risque de change. **La Fondation prête également à taux fixe sur des périodes en moyenne de 3 ans.** Des financements sur des périodes plus longues sont néanmoins possibles, pouvant aller jusqu'à 5 ans par exemple. Le financement à taux fixe permet d'échapper aux fluctuations régulières de la courbe des taux.

La Fondation adapte également les périodes de différé (ou période de grâce) à la structure financière de ses partenaires tout en veillant à éviter les tensions de trésorerie dues à des périodes de remboursement qui pourraient être trop courtes. **Le risque de contrepartie est suivi rigoureusement grâce à des indicateurs clés** que la Fondation demande aux partenaires sur une base trimestrielle, quelquefois même mensuelle. Tous les financements de la Fondation suivent un processus rigoureux d'instruction, jalonné d'analyses multiples, validées lors de comités successifs.

contribue à renchérir le crédit) et de la possibilité qu'elles ont de proposer et réutiliser de l'épargne locale, généralement celle des emprunteurs. A même structure financière, il existe de grandes différences d'accès au refinancement en fonction de la taille des institutions et de leur zone d'implantation. On distingue trois types d'IMF : les « Tiers 3 » (dont le portefeuille de financement est inférieur à 10 millions de dollars), les « Tiers 2 » (dont le portefeuille de financements est compris entre 10 et 100 millions de dollars) et les Tiers 1 (au-dessus de 100 millions de dollars). Les institutions de type « Tiers 3 » ont davantage de difficultés à se refinancer pour des raisons de risque et de taille, ce qui est moins le cas pour des IMF de Tiers 2 et surtout de Tiers 1. En plus de la taille, le coût d'accès au financement est également lié à la région car certains pays sont davantage accompagnés par les bailleurs de fonds internationaux ou par les banques de développement. Ainsi, il est plus facile de se refinancer dans des zones ou des pays en voie de développement déclarés prioritaires par les institutions de développement bi ou multilatérales.

Les investisseurs ou les bailleurs de fonds octroient dans leur très grande majorité des financements en monnaie forte (dollars, plus rarement euros). Lorsqu'elle ne peut pas se financer localement, ce qui est très souvent le cas, ce type de financement contraint l'IMF à se prémunir des risques de change localement par un mécanisme de couverture de change. Compte tenu de la faiblesse et de la volatilité des monnaies locales, ces mécanismes sont très onéreux. Aussi, au coût de la liquidité en monnaie forte, l'institution doit rajouter le coût de la couverture de change. La Fondation a choisi de proposer ses financements quasi exclusivement en monnaie locale. Les rares exceptions sont des financements octroyés en dollars sur des zones géographiques où le dollar est une monnaie très utilisée. Dans le portefeuille de la Fondation, c'est en



« Le microcrédit solidaire allie formation préalable, éducation financière et appui-conseil à l'octroi de crédit. Grâce à la caution solidaire de groupe, les femmes n'ayant ni moyens financiers ni garanties concrétisent leurs initiatives d'affaires. Mon institution Graine promeut l'auto-prise en charge des femmes, contribue à faire vivre la valeur cardinale de solidarité et restaure leur dignité. »

ÉLÉONORE M.-C. COMPAORÉ-GYEBRÉ,
Directrice générale de Graine, IMF qui cible spécifiquement les femmes, partenaire de la Fondation au Burkina Faso depuis 2012

Afrique de l'Est (hors zone Franc CFA) que le taux de refinancement est le plus élevé, en raison, principalement, de la fluctuation des devises qui impacte fortement ces économies.

Dans la zone africaine de l'UEMOA, la Fondation prête en Francs CFA sans mécanisme de couverture de change à la charge des IMF ce qui explique pour l'essentiel la différence dans la structure des charges. De plus, les partenaires ouest-africains de la Fondation sont souvent des coopératives, ayant accès à l'épargne des sociétaires qui leur permet de refinancer leurs activités à un coût abordable.

Les femmes et les communautés rurales, des acteurs économiques prioritaires

Accéder à des services financiers aide les femmes à acquérir plus d'autonomie

économique et plus de poids dans les choix budgétaires du ménage. Cette indépendance financière conduit souvent à des dépenses accrues dans l'éducation, la santé et l'alimentation⁽¹⁰⁾. Ce cercle vertueux est au cœur de l'action des IMF. **Au niveau mondial, la majorité des institutions de microfinance met l'accent sur le financement en priorité des femmes entrepreneures⁽¹¹⁾.** Depuis sa création, la Fondation Grameen Crédit Agricole a adopté un positionnement fort dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin en finançant des institutions engagées dans l'inclusion financière des femmes : 74% des clients actifs des institutions partenaires sont des femmes.

Dans les économies rurales, les populations ont un accès plus difficile aux services de base, à l'emploi, à l'éducation et aux services financiers. Avec **62% des emprunteurs mondiaux vivant en zones rurales⁽¹²⁾**, les IMF contribuent au développement économique de ces populations. A la Fondation, soutenir

Cambodge

Des produits financiers spécifiques au monde rural



LOLC, partenaire de la Fondation au Cambodge fournit des services financiers et non-financiers afin d'aider ses 200 000 clients ruraux à devenir plus résilients en cas de choc. Elle développe des produits financiers spécifiques pour améliorer les conditions de vie des Cambodgiens pauvres

et vivant en zone rurale. Ainsi, le portefeuille de prêts dédiés à l'accès à l'eau et à l'assainissement, d'environ 4 millions de dollars, a permis à 6000 clients de construire des toilettes et d'améliorer leur cadre de vie.

LOLC,
Partenaire depuis 2010

le financement des économies rurales est une priorité avec 77% des clients des institutions partenaires vivant en milieu rural. En renforçant l'impact de la microfinance rurale, la Fondation contribue à renforcer la résilience des économies rurales dans lesquelles l'extrême pauvreté est forte.



COOPEC SIFA, TOGO

La première phase du programme « Facilité de décollage pour la microfinance agricole et rurale en Afrique » développé avec l'AFD a été réalisée entre 2013 et 2016 et a permis de renforcer 16 IMF en Afrique et de les accompagner vers l'autosuffisance opéra-

Le programme Facilité Africaine

tionnelle et la pérennité financière.

La seconde phase du programme entre 2017 et 2020 permettra de financer et de fournir de l'assistance technique à plus de 20 IMF. Le nouveau financement de l'AFD s'articule autour des 3 volets : un prêt de 6 millions d'euros pour développer l'activité de crédit de la Facilité, une subvention de 2,2 millions d'euros pour contribuer aux lignes d'assistance technique et une garantie de portefeuille ARIZ pour couvrir 50 % de la production de crédits accordée aux IMF d'Afrique Subsaharienne.

Depuis la signature de la deuxième phase en mars 2017, 12 protocoles d'assistance technique ont déjà été signés et 61 missions d'assistance technique réalisées ou en cours. Les missions visent à consolider le profil de risque des institutions partenaires à travers différentes thématiques telles que l'élaboration d'un plan d'affaires, la gestion des risques et l'amélioration du système d'information. Les missions porteront également sur la mesure et la gestion de la performance sociale, le financement agricole et la microfinance verte.



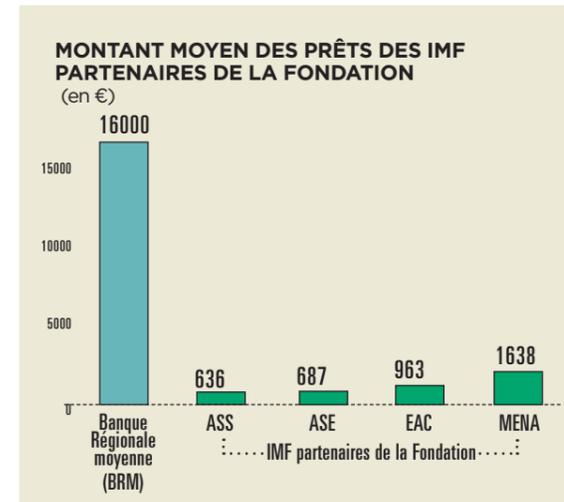
Banque de détail et microfinance : des éléments de comparaison

Le financement de l'entrepreneuriat est probablement ce qui rapproche le plus une banque de détail d'une institution de microfinance (IMF). Pour autant, les montants accordés varient fortement : le prêt moyen accordé par une IMF partenaire de la Fondation est de 765 euros et sa durée généralement inférieure à un an. Ce petit montant montre à quel point les institutions doivent être vigilantes sur leur coefficient d'exploitation compte tenu, par ailleurs, du coût de traitement d'un financement. Cette maîtrise des charges est difficile, notamment lorsque la base de clients est faible, ce qui est souvent le cas avec des institutions Tier 3.

Le financement n'est pas le seul point commun entre la banque de détail et les IMF. D'autres analogies existent : les clients des IMF disposent généralement d'un chargé de compte attitré et l'indice de recommandation

des clients est un indicateur que l'on retrouve parmi certains de nos partenaires. Par ailleurs, tout comme la banque de détail en France, dans les IMF, le financement est calculé sur la capacité de remboursement de l'emprunteur et non pas sur la valeur de l'actif.

Pour mieux donner à comprendre le mode de fonctionnement d'une IMF, ce livret s'attache à comparer les chiffres des institutions partenaires de la Fondation et les mêmes indicateurs d'une banque de détail régionale, dans la moyenne de celles de petite taille. Cette « banque régionale moyenne » n'existe pas en réalité. Elle est le fruit de calculs basés sur les chiffres fournis par des établissements régionaux français qui ont permis d'obtenir un profil moyen. Cet exercice présente bien évidemment des limites mais l'approche permet d'identifier quelques analogies intéressantes.



Prêts

Le prêt moyen des partenaires de la Fondation est de 765 euros (contre 16 000 euros pour une banque régionale moyenne). La durée moyenne des prêts est de 6 mois. Rares sont les financements qui atteignent un an, et assez exceptionnels ceux qui vont au-delà.

De manière générale, les montants de prêts sont plus élevés chez les partenaires au Moyen Orient et Afrique du Nord, ainsi qu'en Europe de l'Est, en raison d'une maturité plus élevée du secteur de la microfinance dans ces pays. Les différentes méthodologies d'octroi de prêts et le niveau de vie des populations expliquent aussi la différence entre ces montants. Certaines IMF, par exemple, n'autorisent qu'un seul prêt actif par famille. D'autres s'interdisent de dépasser un certain seuil, généralement bas pour être certaines de toucher les personnes à très faibles revenus.

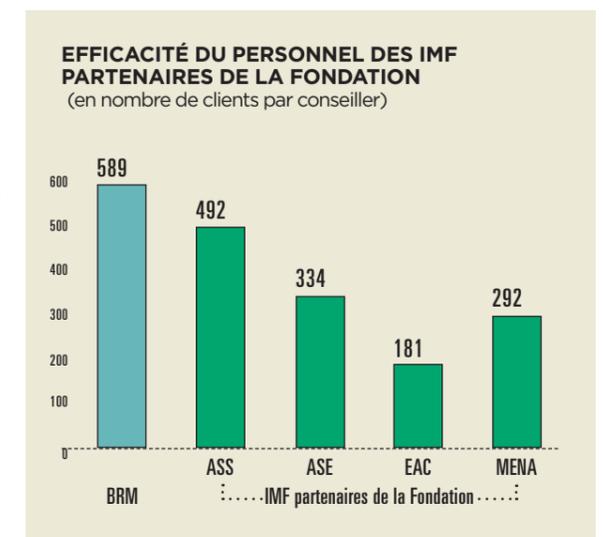
Organisation commerciale

L'organisation commerciale d'une IMF est, de manière générale, assez semblable à celle d'une banque à réseau. L'IMF dispose d'un réseau d'agences dans laquelle se trouvent des chargés de comptes qui gèrent, chacun, un portefeuille de clients. Parallèlement à la diversification des offres de produits financiers et à l'essor de la gestion de l'épargne, les agences des réseaux des institutions sont organisées comme les agences bancaires traditionnelles : un espace d'attente avec des campagnes commerciales et des dépliants commerciaux exposés, un espace transactionnel permettant le paiement en espèces, donc assez protégé, un espace de conseils, plus confidentiel. Toutefois, une particularité des IMF demeure par rapport à la banque de détail : beaucoup

d'opérations, y compris des transactions, se font toujours sur le terrain au plus près des clients.

Chaque chargé de compte dispose de son propre portefeuille. En moyenne, le nombre de clients par chargé de compte varie de 181 (Asie Centrale et Europe) à 492 (Afrique Subsaharienne). Il est inférieur à la taille moyenne du portefeuille de la Banque régionale moyenne. Les IMF de la Fondation sont installées majoritairement en zones rurales, la densification des portefeuilles des chargés de compte est en conséquence plus difficile à mener. Par ailleurs, cet écart témoigne de la faible automatisation des tâches et du temps plus important consacré aux clients qui renouvellent tous les ans, voire deux fois par an, leurs crédits. En effet, du fait d'une durée de créance courte, l'institution doit pouvoir reconduire régulièrement ses financements pour compenser l'amortissement de son portefeuille.

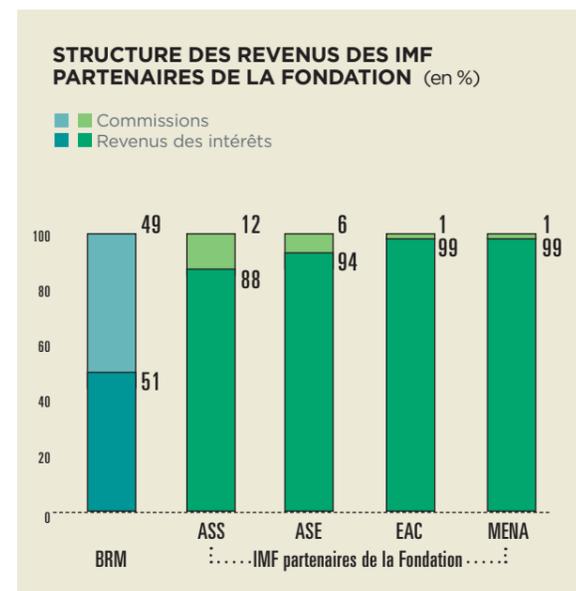
Le ratio du nombre de clients par portefeuille est clé dans la performance du coefficient d'exploitation et donc dans l'équilibre économique d'une IMF. Généralement, on peut estimer qu'un chargé de clientèle d'IMF ...



devrait pouvoir gérer un portefeuille d'une taille minimale de 250 à 300 clients et qu'en deçà, la performance commerciale n'est pas optimale.

Diversification des produits et des revenus

Une IMF a des revenus presque exclusivement liés au crédit. Les commissions, lorsqu'elles existent, sont majoritairement liées à l'activité de financement. La gamme de produits d'une IMF se réduit souvent à un type de financement, avec quelques variables de durée et de période de différé, et un ou deux produits d'épargne (à vue et à terme). C'est une très grande différence comparée à la gamme étendue des produits d'une banque de détail, beaucoup moins sensible à l'activité de financement. Pour améliorer la rentabilité par client, les IMF cherchent à accroître leur palette de produits. Cette approche est celle qu'ont suivie les banques de détail mais elle n'est possible que si la régulation le permet. En conséquence, les revenus des IMF sont essentiellement tirés par la marge nette de financement : les revenus d'intérêts sur les crédits représentent 88 à 99% des revenus des IMF, très loin des 51% de la banque régionale moyenne.



(13) Idem

La microfinance est souvent réputée pour avoir des taux d'intérêt élevés. En 2017, en moyenne, le taux d'intérêt effectif global moyen s'est élevé à 25% (en baisse depuis de nombreuses années puisqu'il était de 28% fin 2015) (13). Il reste largement supérieur aux taux pratiqués par le secteur bancaire classique pour un même pays donné. Les taux d'intérêt reflètent en réalité le coût élevé des opérations de microfinance : ils doivent par ailleurs couvrir des charges spécifiques à ce secteur.

Le facteur de coût qui pèse le plus dans la fixation du taux sont les coûts opérationnels. **Plus de 60% du coût du crédit est affecté à la couverture des frais opérationnels.** On y trouve par exemple une part importante de charges liées aux déplacements nécessaires pour rencontrer le client, le former, décaisser les fonds (ce qui se fait souvent en espèces, de la main à la main, sous le contrôle de témoins). Les déplacements sont également nécessaires pour suivre le client et s'assurer de la qualité de son activité. **L'amélioration des processus opérationnels amenée par la digitalisation doit permettre de diminuer ce niveau de charges élevé.** La professionnalisation des équipes, la rationalisation des process et la mise en œuvre d'un système d'information et de gestion efficace doivent aussi permettre de diminuer ces charges et donc les taux d'intérêt.

Le coût de refinancement impacte le taux d'intérêt de manière variable selon les modes de financement choisis ou possibles. Le recours à l'épargne permet notamment de diminuer le coût de la ressource, mais dépend des réglementations nationales. Collecter l'épargne renforce aussi l'autonomie financière de l'institution et de fidéliser le client, ce qui à terme diminue le coût final pour le client. L'IMF doit aussi anticiper l'inflation, qui oscille fréquemment entre 5 et 10% dans les pays en voie de développement.



Depuis 2009, la qualité des portefeuilles de financements dans le secteur de la microfinance s'est améliorée, accompagnée d'un coût du risque bien maîtrisé. Au niveau mondial, le montant des provisions pour les fonds d'investissement spécialisés dans la microfinance est de l'ordre de 2% et le taux de perte est inférieur à 1%. Ce constat peut paraître contre-intuitif pour ceux qui associent financement des personnes exclues et risque élevé. En réalité, lorsqu'une institution gère bien sa croissance (une croissance du portefeuille de crédit à deux chiffres est assez « classique » dans le secteur de la microfinance) et n'adopte pas de politiques agressives, le risque de contrepartie est un élément qui se maîtrise. Au niveau mondial, ce taux a connu des soubresauts mais essentiellement en raison de crises politiques dans certains pays (au Nicaragua et en Inde en 2010) ou de dévaluation importante impactant durement les IMF qui s'étaient endettées en dollars (Azerbaïdjan en 2015(14)). Le coût des pertes à la Fondation Grameen Crédit Agricole, au cours des dix dernières années, est de l'ordre de 0,54%.

Enfin l'IMF réalise une marge. Il s'agit alors de s'assurer que les bénéfices générés servent à capitaliser l'institution et à investir pour l'avenir. C'est un point finement analysé par la Fondation lors de ses due-diligence auprès de ses partenaires.

Compte tenu de ces éléments, les taux d'intérêt dans le secteur de la microfinance sont plus élevés que dans le secteur bancaire

classique. Certaines réglementations imposent des taux maximums. C'est le cas en Afrique de l'Ouest, zone UEMOA, où les taux d'intérêt aux clients sont plafonnés à 24%. C'est également le cas au Cambodge où les taux sont plafonnés à 18%. Les IMF doivent donc développer d'autres facteurs de marge, et veiller en premier lieu à la qualité du portefeuille et à l'efficacité opérationnelle.

Les taux d'intérêt proposés par les institutions partenaires de la Fondation à leurs clients respectent scrupuleusement les réglementations nationales : sur les grandes zones d'intervention de la Fondation, ils varient de 24,35% et 33,21%.

Protéger les clients nécessite une entière transparence sur les taux d'intérêt. Il faut s'assurer que l'information est transmise dans un langage accessible et clair pour le client, ce qui implique à la fois que l'agent de crédit soit suffisamment formé pour l'expliquer, et que le client soit suffisamment sensibilisé à l'éducation financière pour le comprendre. Les standards de protection des clients à partir desquels la Fondation sélectionne ses partenaires s'efforcent de construire un marché de la microfinance transparent. La Fondation a été la première institution à diffuser publiquement en 2017, sur ses comptes 2016, la performance sociale de son portefeuille de partenaires par grandes zones géographiques en la comparant au benchmark international. Sur chacun des critères les notes étaient supérieures au benchmark.

Phillipe Lissac

(14) Symbiotics CGAP 2017.

Rentabilité

Le coût relatif des charges d'exploitation dans le secteur de la microfinance est grandement impacté par la taille et la durée des prêts. En effet, les institutions doivent renouveler fréquemment leur portefeuille crédit dont la durée dépasse rarement l'année. En outre, plus un prêt est de faible montant, moins il est rentable : un crédit de 100 euros requiert autant d'efforts, de déplacement et de travail qu'un crédit de plusieurs milliers d'euros. Ainsi, les petites institutions peuvent développer leur efficacité en augmentant la taille de leur portefeuille. Toutefois, **les économies d'échelle diminuent une fois que la taille du portefeuille dépasse 5 millions d'euros⁽¹⁵⁾**, ce qui conduit les institutions à trouver d'autres moyens d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Avoir des charges d'exploitation élevées est un important handicap pour les IMF particulièrement sur les marchés concurrentiels.

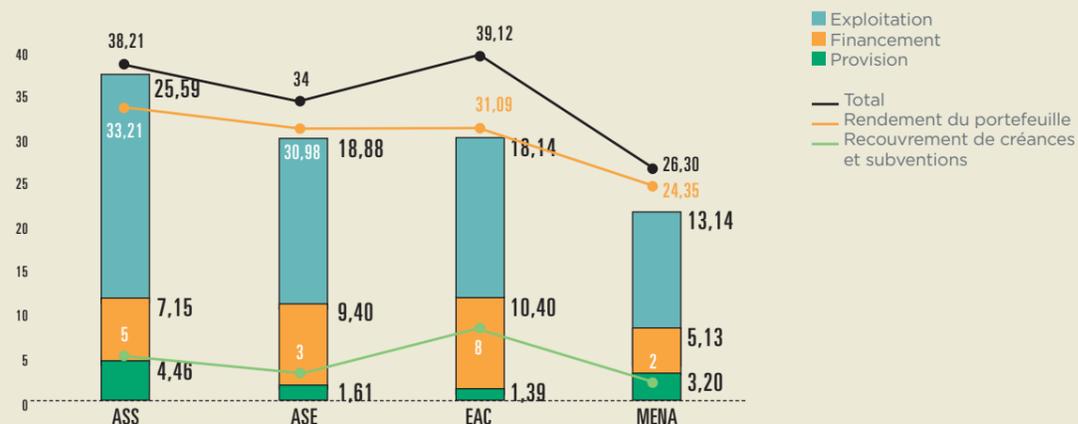
Le tableau ci-dessous, présentant la rentabilité moyenne des partenaires de la Fondation et la structure moyenne de leurs coûts, illustre bien ce constat. Ainsi en

Afrique Subsaharienne, majoritairement représentée dans le portefeuille par de petites IMF, le coût d'exploitation représente plus de 25% du portefeuille moyen alors qu'il est contenu dans la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) à 13% environ, soit près de deux fois moins. A noter également, la rentabilité moyenne des partenaires de la Fondation est encore faible en Afrique Subsaharienne. Certaines IMF sont encore en phase de consolidation, ne sont pas encore financièrement équilibrées et sont régulièrement recapitalisées par leurs actionnaires.

Cette rentabilité progresse régulièrement mais la taille des institutions est un frein à une atteinte rapide de leur équilibre économique. L'équilibre des partenaires africains est assuré grâce au recouvrement de créances anciennes (qui compensent en partie le taux de provisionnement élevé) et à des subventions.

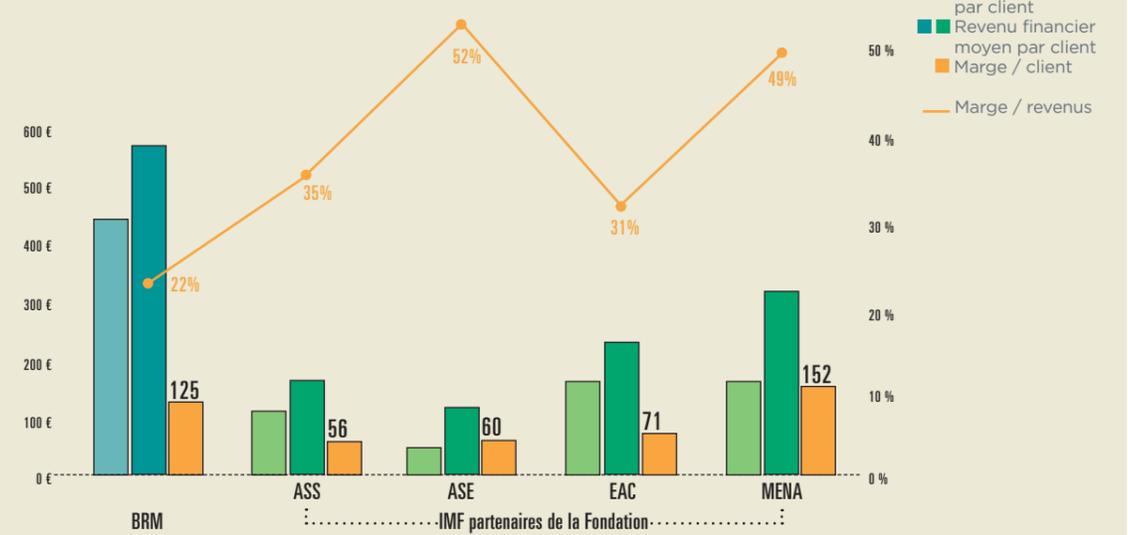
Le tableau sur la page ci-contre présente le coût d'exploitation, le revenu financier et la marge par client des partenaires de la Fondation et d'une « banque régionale moyenne française ». Le coût de traitement

RENTABILITÉ DES IMF PARTENAIRES DE LA FONDATION (en %)



(15) MicroRate, Technical guide, 2014

COMPARAISON DU COÛT, DU REVENU ET DE LA MARGE PAR CLIENT



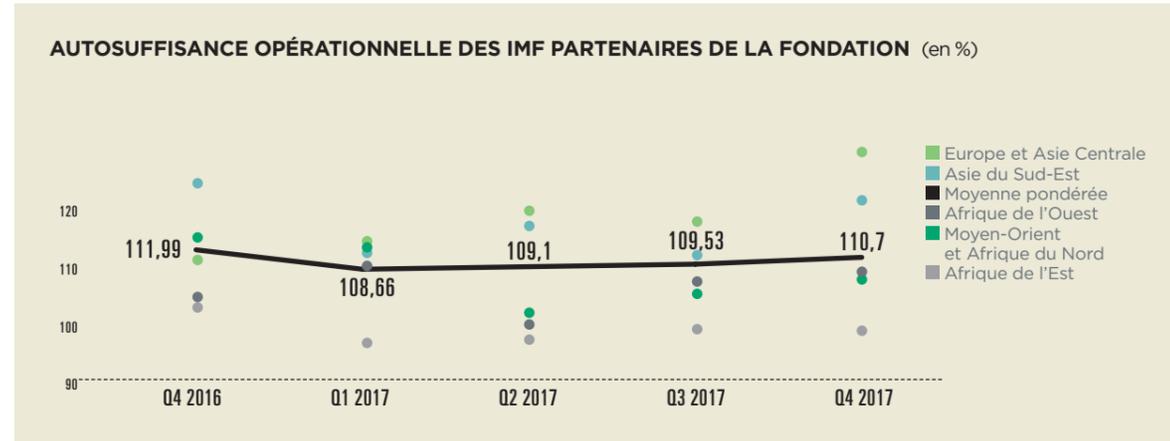
est entendu comme étant la somme des coûts d'exploitation. Le revenu financier est le total des revenus tirés des opérations avec la clientèle ; la marge est le différentiel. Les coûts par client sont différents d'une IMF à une autre et varient du simple (57€ dans la région du Sud-Est asiatique) au triple (158€ en région MENA et Europe orientale et Asie centrale). Les effets d'échelle jouent à plein dans les régions asiatiques, avec un contexte réglementaire plus mature et plus favorable. Il permet aux IMF de se développer et de croître. Bien que les écarts soient importants d'une région à une autre, ils sont bien inférieurs au coût de traitement d'un client d'une banque de détail.

La région Moyen-Orient est un cas un peu particulier. En Jordanie et en Palestine, les deux pays de cette région où des IMF partenaires sont présentes, la marge est relativement plus importante que dans la majorité des autres pays, bien que leurs taux d'intérêt ne soient pas forcément plus élevés que dans les pays de la zone Afrique. En effet, les faibles coûts opérationnels et la qualité du portefeuille de crédit de ces IMF leur permettent d'atteindre des niveaux de marge plus importants. A cela s'ajoute leur faible coût de refinancement car ces zones sont privilégiées par les organismes internationaux qui interviennent souvent avec des financements bonifiés. La réglementation dans ces pays limite l'ouverture du capital des IMF à des actionnaires étrangers. La marge résultant

de leur activité en microfinance est donc essentielle pour assurer le renforcement des fonds propres de ces IMF. La marge par client apparaît positive, globalement, pour les partenaires de la Fondation. De manière générale, leur exploitation s'affiche économiquement équilibrée. Ce constat vaut en moyenne, puisqu'il existe des cas particuliers qui témoignent de contextes difficiles et contraignants. Si la microfinance est un secteur économiquement viable, il n'en demeure pas moins vrai qu'il recèle quelques fragilités inhérentes à la nature du secteur. Pour autant, en rapprochant la marge des revenus, le ratio « de rentabilité » est fortement positif, bien plus d'ailleurs que les chiffres de la banque de détail.

COEFFICIENT D'EXPLOITATION / AUTOSUFFISANCE OPÉRATIONNELLE

Le secteur de la banque et celui de la microfinance utilisent deux ratios équivalents pour évaluer l'efficacité de l'exploitation. De la même façon que le secteur bancaire utilise le coefficient d'exploitation (charges divisées par les produits), le secteur de la microfinance utilise un ratio spécifique: l'autosuffisance opérationnelle (OSS). Ce ratio se calcule en divisant l'ensemble des revenus d'activités (liés aux produits de crédit dans le cas des IMF) par les dépenses (opérationnelles, financières et provision). Il montre donc comment une IMF couvre ses coûts avec ses revenus. L'OSS minimum pour atteindre



l'équilibre est de 100%. L'autosuffisance opérationnelle des IMF partenaires de la Fondation est en moyenne de 110%, ce qui est une bonne garantie d'équilibre et de pérennité. La Fondation a pour critère d'éligibilité un OSS de 100%. Des dérogations peuvent exister dans le cadre des projets spécifiques mais elles doivent être accompagnées d'un engagement de recapitalisation de la part de l'actionnaire.

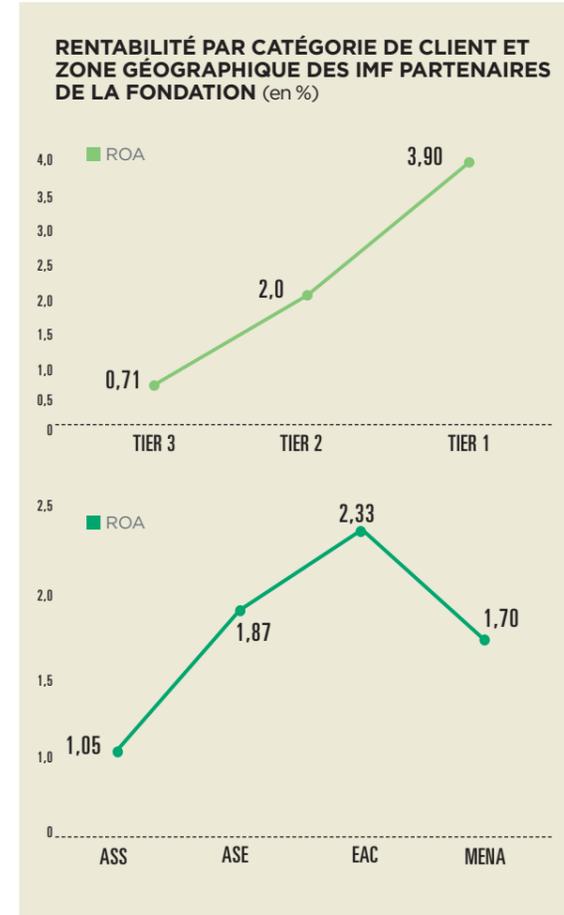
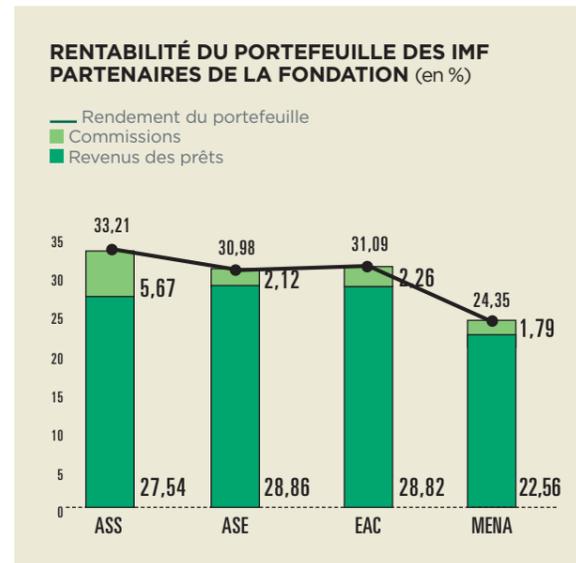
L'OSS est un des indicateurs les plus suivis par les chargés d'investissement de la Fondation car il permet de comprendre, de suivre et de contrôler la progression dans la performance opérationnelle de l'IMF. Ce taux varie selon les régions : dans les marchés plus matures et plus concurrentiels,

les IMF sont forcées d'améliorer leur efficacité et d'offrir des produits plus compétitifs, ce qui se reflète dans un taux d'OSS légèrement plus élevé. C'est le fruit d'une adéquation entre l'industrie et le besoin. Par ailleurs, le degré de digitalisation des processus de crédit est globalement corrélé à la performance du coefficient d'exploitation : de manière générale, à même qualité de gestion, la rentabilité augmente au fur et à mesure que la taille de l'institution croît, que l'organisation se rationalise et que la digitalisation des processus progresse.

RENDEMENT SUR ACTIF

Le rendement sur actif (ROA) des IMF est élevé, de 1 à 2% selon les zones. Les variations de ROA s'observent en fonction principalement de deux critères : le territoire géographique d'implantation et la taille. Le ROA peut varier de 4% pour les plus grandes IMF à 0,7% pour les petites institutions partenaires de la Fondation, car elles proposent de petits prêts et sont principalement actives en zones rurales, souvent isolées ou fragilisées.

La rentabilité d'une IMF peut donc être élevée. Cet indicateur est lié à la performance opérationnelle (dans un contexte de ressources limitées) et la qualité du portefeuille. Cela reflète aussi la faculté des IMF à maximiser leur potentiel de marché (marché peu saturé avec peu de concurrence), mais cette rentabilité reste élevée même dans des marchés plus



matures et plus concurrentiels comme en Asie du Sud-Est.

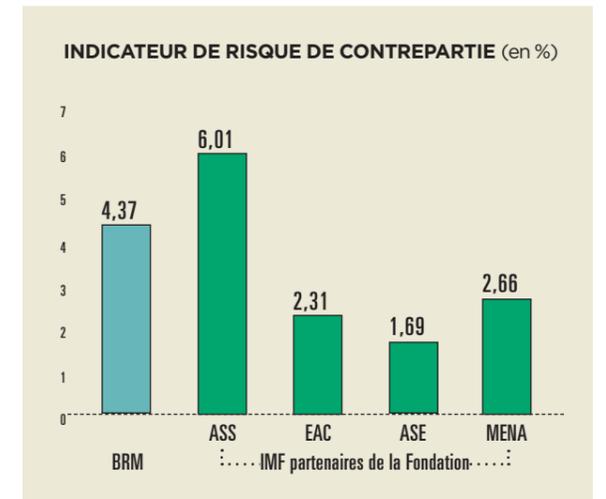
La rentabilité élevée ne s'obtient pas au détriment de la mission sociale des IMF : avec une gestion rigoureuse, il est tout à fait possible de concilier rentabilité et performance sociale. Confrontées à des marchés complexes, les institutions du portefeuille de la Fondation font de leur mission sociale un élément de maîtrise de leur marché.

Le risque de contrepartie

Le PAR 30 représente le pourcentage de prêts ayant des échéances non payées 30 jours après l'appel en exigibilité. Ces échéances sont généralement remboursées ensuite, dans les 60 jours, mais le PAR 30 est un indicateur avancé du risque et de la qualité d'un portefeuille de créances très utilisé en microfinance. (Le ratio de la banque régionale moyenne est semblable au PAR 30 : il concerne lui aussi la part du portefeuille défaillant à 30 jours). Les institutions partenaires de la Fondation ont des taux de remboursement élevés :

seul 3,17% en moyenne du portefeuille connaît un retard de 30 jours ou plus. Le taux peut être plus élevé dans des situations très particulières souvent liées au contexte national et politique : c'est le cas en République Démocratique du Congo, Ouganda et Cameroun, pays où le PAR 30 oscille autour de 8% en conséquence de problématiques économiques ou sécuritaires. Les taux de remboursement élevés reflètent l'efficacité de la sélection en amont, du suivi et des services d'accompagnement en aval.

Le ratio de PAR 30 figure systématiquement dans les covenants associés aux financements accordés par la Fondation. Il varie de 1,69% chez nos partenaires d'Asie du Sud-Est, pour le taux le plus bas, à 6,01% pour ceux opérant en Afrique subsaharienne. Le taux affiché par une banque régionale française type se situe entre les bornes des IMF du portefeuille de la Fondation.



Des enjeux communs pour la microfinance et la banque de détail



Tout comme les banques de détail, les institutions de microfinance (IMF) proposent des solutions financières mais par nature elles s'adressent aux populations à faibles revenus. Elles exercent leur métier en cherchant à maîtriser leurs coûts et leur risque, tout en visant à générer un résultat économique positif et résilient, capable d'assurer la pérennité de leur mission. Cette recherche de rentabilité est un moyen au service de leur mission d'insertion sociale par la finance : c'est la raison d'être des acteurs responsables de la microfinance avec lesquels la Fondation Grameen Crédit Agricole a choisi de travailler.

Dans un monde en mutation, les IMF font face à des défis importants devant lesquels elles sont amenées à se transformer. Une étude menée auprès des partenaires de la Fondation a révélé que **la transition digitale, le financement agricole et la résilience face au changement climatique sont au cœur de leur stratégie et développement**. Les IMF

partagent ces enjeux avec la banque de détail car ils interpellent par leur intensité et transcendent toutes les populations, tous les territoires et toutes les générations.

Quand le digital transforme le monde de la finance

Les nouvelles technologies offrent des services financiers numériques qui améliorent à la fois l'efficacité opérationnelle des institutions financières et augmentent la portée de leurs services. La diffusion de services financiers par ces nouvelles technologies est un pilier de l'accélération financière actuelle. Le potentiel est significatif : sur les 1,7 milliard d'adultes non bancarisés, un milliard possède un téléphone portable et 480 millions ont accès à internet⁽¹⁶⁾. Les comptes d'argent mobile se sont enracinés dans certaines zones : en Afrique Subsaharienne, où plus de 10% des adultes possèdent un compte mobile (jusqu'à 30% au Sénégal et 40% au Gabon), au Bangladesh, en République islamique

d'Iran, en Mongolie et au Paraguay où la proportion d'adultes possédant un compte d'argent mobile a atteint près de 20 % ou plus⁽¹⁷⁾.

Les acteurs du secteur sont de plus en plus conscients des opportunités et des risques liés à la digitalisation. Les IMF partenaires de la Fondation intensifient la mise en place d'initiatives visant à élargir l'utilisation d'outils digitaux dans leurs processus. L'analyse de l'expérience de ces institutions permet aussi de constater que les progrès observés dans le champ de la digitalisation sont fortement poussés à la fois par les investisseurs, les réseaux de microfinance et les programmes d'assistance technique mis à disposition des IMF.

La digitalisation et l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment les opérateurs mobiles qui cherchent à bousculer et conquérir le marché en offrant de nouveaux services basés sur les technologies numériques, sont des défis partagés par le secteur de la banque traditionnelle et par celui de la microfinance. **Pour devenir plus compétitives, les institutions cherchent donc à abaisser leur coûts d'exploitation en digitalisant autant qu'elles le peuvent les processus et à développer de nouveaux canaux de distribution**. Toutefois, leur manque de moyens ralentit leur transformation.

Afin de garantir leur place dans le marché face aux nouveaux entrants, les institutions

Kazakhstan

Le paiement digital rapproche les clients isolés



KMF est une institution opérant dans des zones extrêmement reculées du Kazakhstan. Afin de mieux servir sa clientèle et d'améliorer ses performances, KMF utilise un logiciel pour tablettes, développé en interne, qui communique à distance avec le système bancaire central afin de garantir aux chargés de prêts et aux équipes de gestion, de recouvrement et de contrôle interne la

possibilité de programmer le calendrier de travail, de saisir et d'approuver les demandes de crédit et de suivre et de recouvrer les prêts en retard. Le logiciel peut être utilisé en ligne et hors ligne, permettant aux gestionnaires de suivre les activités de terrain presque en temps réel en dépit de l'éloignement.

KMF, partenaire depuis 2017

Côte d'Ivoire

Les cultivateurs de cacao tirent parti du numérique

Advans Côte d'Ivoire est une institution membre du réseau international de microfinance Advans. L'IMF propose une solution numérique d'épargne et de paiement par le biais de services de transfert du porte-monnaie électronique à la banque et de la banque au porte-monnaie et permet aux coopératives de producteurs d'effectuer des paiements numériques aux cultivateurs en rémunération de leurs récoltes.

fondés sur un algorithme reflétant les liquidités des agriculteurs. Avec cette gamme de service, Advans répond aux problèmes de traçabilité et de sécurité auxquels sont confrontées les coopératives effectuant des paiements aux cultivateurs de cacaoyers ainsi qu'au faible taux d'inscription scolaire lié à la pénurie de liquidités régulières chez les agriculteurs.

Advans Côte d'Ivoire, partenaire depuis 2017



L'institution a négocié avec succès la gratuité des transferts via MTN Mobile Money entre les porte-monnaie mobiles et les comptes Advans pour leurs clients agricoles, ce qui est une première en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, depuis 2017, elle fournit aussi de modestes prêts scolaires numériques,

renforcent l'objectif de fidélisation de la clientèle et diversifient leur offre au-delà du crédit. Cette démarche peut être observée de plus en plus chez les partenaires de la Fondation, qui mettent en place de nouveaux services financiers et non-financiers visant à fidéliser leur clientèle. Ces services varient de la réalisation d'enquêtes de satisfaction jusqu'à la diversification de produits financiers qui prennent en compte de nouveaux besoins tels que le crédit d'accès à l'énergie, à l'habitat et les dépôts d'épargne pour préparer la scolarité des enfants. AMK, par exemple, est une institution partenaire de la Fondation qui sert une clientèle majoritairement rurale dispersée dans toutes les régions du Cambodge. Grâce à des études de satisfaction conduites régulièrement auprès de ses clients, AMK a été en mesure de comprendre le profil de sa clientèle et d'adapter son offre de service afin de mieux répondre aux besoins du marché local. Aujourd'hui, au-delà des prêts individuels ou de groupe, l'IMF propose des services qui se rapprochent de plus en plus de ceux d'une banque de détail classique, ils comprennent : la collecte d'épargne, les virements de salaire, la micro-assurance santé et accident, et les opérations de transfert de fonds et de mobile banking. Par ailleurs, les IMF renforcent aussi leurs partenariats avec d'autres acteurs proposant des services complémentaires qui permettent un meilleur accompagnement des clients.

Investir dans la transition écologique

Le réchauffement de la planète est l'une des causes principales de la dégradation des sols, de la déforestation, du manque d'eau et de nourriture, qui sont susceptibles de causer, selon les dernières études publiées, de l'ordre de 400 000 morts chaque année pour le seul continent africain. Dans les régions comme l'Afrique Subsaharienne, où plus de 65 % des 750 millions d'habitants travaillent dans l'agriculture, la crise causée par le réchauffement climatique s'est d'ores et déjà installée⁽¹⁸⁾. Durant les 30 prochaines

années, le dérèglement du climat pourrait, en réduisant la productivité agricole ainsi que la qualité des denrées alimentaires, provoquer une hausse de la mortalité et un abaissement important de l'espérance de vie, des migrations massives, des tensions sociales fortes ainsi qu'une déstabilisation politique à l'échelle continentale.

Les petits producteurs agricoles, clientèle traditionnelle de la microfinance, sont particulièrement concernés par les changements climatiques. Déjà fragilisés par la taille de leurs exploitations (80% des petits agriculteurs ont une exploitation inférieure à 2 ha) et leur faible insertion dans des filières agricoles (seuls 7% des petits agriculteurs sont formellement insérés dans des chaînes de valeur commerciales), le changement climatique fait peser sur eux un risque supplémentaire.

Pour mieux répondre à cette crise écologique,

Kenya

La micro-assurance agricole, une solution prometteuse



ACRE Africa est une entreprise sociale, dont la Fondation est actionnaire, qui propose des produits de microassurance agricole au Kenya. D'un côté, les emprunteurs des IMF se protègent contre les risques de mauvaises récoltes, restant solvables avec leurs prêts agricoles sécurisés. De l'autre, les IMF améliorent leur gestion des risques et peuvent prêter à un coût réduit. Malgré son importance, le secteur de la microassurance agricole reste peu développé dans plusieurs régions du fait des coûts

supplémentaires que ce type de service entraîne pour les petits agriculteurs. Afin de faciliter l'accès des producteurs aux services de microassurance agricole, ACRE met à disposition de ses clients une offre entière de produits via mobile banking. Elle innove aussi en proposant un service d'assurance indicelle, combinant des données météorologiques, satellitaires et agronomiques pour modéliser les rendements à distance.

ACRE Africa, partenaire depuis 2014

les IMF ont plusieurs leviers d'action : octroyer des financements mieux adaptés au cycle de culture, proposer des assurances récolte et favoriser de nouvelles pratiques culturelles encourageant la résilience et l'adaptation au changement climatique (choix des intrants, irrigation, modes de culture). Des expérimentations se développent aussi grâce à l'essor des nouvelles technologies qui offrent de meilleures possibilités, à bas coût, pour atteindre les clients isolés, offrir des services adaptés et renforcer leurs capacités.

Afin d'évaluer et mieux accompagner le développement de ce type d'offre, la Fondation insère dans ses due diligence et ses dossiers d'investissement un indicateur de mesure de la performance environnementale, le Green Index, qui permet d'analyser comment l'institution s'adapte et prend en compte ces enjeux. La Fondation soutient également ACRE Africa au Kenya (lire ci-contre), une entreprise sociale qui propose des produits de microassurance agricole destinés essentiellement aux petits producteurs, souvent clients des IMF, et génère ainsi un impact favorable à la stabilité de tout le secteur.

En plus des offres agricoles pour faire face au changement climatique, de nouvelles opportunités s'ouvrent autour de la transition énergétique. La Fondation a ainsi participé aux côtés de Crédit Agricole CIB au financement de ZECI, un projet pour lutter contre la précarité énergétique en Côte d'Ivoire où près de 60% de la population vivant en zones rurales n'a pas accès à l'électricité. ZECI, entreprise cofondée par EDF et Off-Grid Electric (OGE), vend des kits solaires de qualité aux personnes à faibles revenus, dans le cadre de contrats de location-achat d'une durée de 3 ans. La Fondation a été sollicitée par Crédit Agricole CIB pour intervenir en garantie d'une ligne de crédit accordée à

ZECI et pour participer au suivi de la performance sociale et environnementale du projet. C'est un bel exemple des synergies à exploiter entre la microfinance et la Banque pour répondre aux défis de la transition écologique.

Financer les économies rurales

Au contact direct avec les petits producteurs, les IMF en zones rurales renforcent le développement du secteur agricole. En plus des enjeux autour du changement climatique, les IMF doivent s'adapter, innover et se positionner autour

Côte d'Ivoire

Un financement innovant pour l'accès à l'énergie

ZECI, entreprise fondée par EDF et Off Grid Electric (un des leaders de l'électricité hors réseaux en Afrique), propose des kits solaires domestiques permettant de faire fonctionner divers équipements (lampes, chargeurs de téléphone, radio, télévision). Le client paie par téléphone de petites sommes pour utiliser ces kits, en fonction de ses besoins

et de ses revenus. Il en devient propriétaire au bout de 3 ans. Créée en 2016, ZECI a atteint 10 000 clients en 2017 et en vise 35 000 en 2018. La Fondation Grameen Crédit Agricole soutient ce projet, en étroite collaboration avec l'équipe titrisation de Crédit Agricole CIB.

ZECI, partenaire depuis 2018



...

d'une offre dédiée aux petits agriculteurs. Proximity Finance est une IMF au Myanmar qui a développé une approche intégrée pour répondre à ces enjeux complexes. Institution partenaire de la Fondation, elle a été créée en 2010 par Proximity Designs, ONG historiquement focalisée sur les problématiques liées au secteur de l'agriculture. Les clients de Proximity Finance sont majoritairement des petits producteurs agricoles qui représentent 92% de son portefeuille. Aux côtés du réseau d'entités et d'experts associés à Proximity Designs, Proximity Finance adapte sa stratégie de développement afin de faciliter l'accès de ses clients aux services proposés par les autres branches du réseau Proximity. Ainsi, l'IMF garantit à ses clients en milieu rural la possibilité de bénéficier de services de recherche et de conseil en production agricole et irrigation. Par ce biais, elle participe au renforcement du secteur agricole local, proposant des produits financiers mais aussi des services d'accompagnement assurés grâce à des partenariats intra-réseau.

UN VÉHICULE D'INVESTISSEMENT EN MICROFINANCE POUR LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Afin de renforcer son soutien à la microfinance rurale, la Fondation a lancé en partenariat avec CA Indosuez Wealth (Asset Management) et CACEIS Bank Luxembourg Branch, un fonds d'investissement à impact social permettant aux entités et Caisses Régionales du groupe Crédit Agricole d'investir dans le financement des IMF en milieu rural : le Fonds pour la Finance inclusive en milieu rurale (FIR). La première levée de fonds, clôturée le 28 septembre 2018, a confirmé la participation de 13 Caisses Régionales (Alsace-Vosges, Centre-est, Centre-France, Champagne-Bourgogne, Franche-Comté, Ile-et-Vilaine, Languedoc, Loire-Haute Loire, Martinique-Guyane, Normandie-Seine, Réunion, Savoie et Sud-Rhône Alpes) – ce qui représente un tiers des Caisses Régionales – et d'Amundi pour un montant proche de 6 millions d'euros. C'est un projet unique dans l'histoire du Groupe et de la Fondation qui permettra de démultiplier leur impact en faveur d'une finance inclusive et qui démontre le potentiel d'action entre la microfinance et la Banque pour renforcer le financement des économies rurales.

Mali

La microfinance favorise le développement rural



Souvent cité comme un exemple du financement du monde rural et agricole, Kafo Jiginew est un réseau mutualiste de caisses d'épargne et de crédit malien qui cible en priorité les groupes vulnérables du monde rural en couplant accompagnement financier avec des programmes de formation pour renforcer

leurs compétences agricoles. Appuyée par la volonté du gouvernement malien d'accélérer la modernisation et d'accroître la compétitivité du secteur agricole national et aux côtés des organismes publics liés au secteur, Kafo soutient le développement de l'économie agricole locale en participant directement au paiement des productions

de coton et de céréales. Kafo développe aussi des produits en fonction des besoins spécifiques des clients afin qu'ils puissent démarrer une activité génératrice de revenus.

Kafo Jiginew, partenaire depuis 2018

CONCLUSION

La microfinance, une inspiration à partager

A l'économie de l'agilité dont les banques font preuve aujourd'hui, la microfinance répond par une économie de la frugalité. Loin de s'opposer, les deux approches se complètent. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'en matière de crédit la seconde parvient à générer un rendement par client particulièrement attractif, à risque maîtrisé comparable. Cependant là n'est pas son seul atout. Elle est aussi et surtout une formidable aventure humaine et économique.

Car la microfinance est par son essence même une finance de l'entrepreneuriat. Un entrepreneuriat socialement juste soutenu par une finance exercée de manière responsable. En accompagnant les projets d'activités et les entrepreneurs qu'ils soient individuels ou regroupés en petites communautés, elle participe à donner à chacun une chance de créer sa propre valeur. Une valeur pour soi autant que pour les autres. Ne nous y trompons pas, c'est bien de profit dont il s'agit. Mais d'un profit mieux partagé et mieux équilibré entre tous.

La microfinance est aussi une finance de la proximité. Elle s'exerce au cœur des territoires, au contact des personnes et apporte une réponse utile à leurs problèmes du quotidien. Accessible au plus grand nombre, elle est inclusive par nature. C'est ce qui a tissé sa réussite en à peine quelques décennies.

Aujourd'hui, la microfinance est devenue une branche dans l'arbre de l'industrie bancaire mondiale. Et elle est déjà bien robuste : professionnalisée et normalisée, elle a su trouver les voies de sa rentabilité tout en valorisant ses caractères d'équité et de responsabilité. 1,7 milliard d'adultes n'ont toujours pas accès aux services bancaires de base : il reste encore beaucoup à faire. ■■■

FMFC, KIRGHIZISTAN



...

Depuis 10 ans, la Fondation Grameen Crédit Agricole a établi son modèle économique sur un principe simple : prêter des fonds aux institutions de microfinance qui les distribuent aux clients sous forme de microcrédits à usage professionnel. Pour ce faire, elle a développé un savoir-faire complet en termes de diagnostic financier, de suivi et d'accompagnement des partenaires ainsi que d'analyse de leur performance sociale. L'excellence de son portefeuille est reconnue et ses compétences s'élargissent maintenant à de nombreux aspects de l'économie sociale et solidaire.

À son échelle et aux côtés d'autres acteurs engagés, la Fondation contribue à faire progresser les secteurs de la microfinance et de l'investissement responsable. Elle a répondu à la mission que s'étaient fixée le Crédit Agricole et le Professeur Yunus. Avec plus de 200 millions d'euros de financements accordés, une présence dans 38 pays et un réseau de

plus de 100 partenaires soutenus depuis l'origine, elle représente pour le groupe Crédit Agricole un pôle de spécialité unique en son genre dans le domaine de la finance inclusive en pays émergents. Forte de son expérience, la Fondation développe aujourd'hui des partenariats étroits et prometteurs avec des entités et des métiers du groupe Crédit Agricole.

La Fondation fête ses 10 ans et nous sommes fiers du travail de toutes celles et ceux – collaborateurs, administrateurs, partenaires et parties prenantes – qui ont aidé à la réussite de son projet. Mais la première de nos fiertés est celle de soutenir nos partenaires. D'accompagner celles et ceux qui œuvrent au quotidien aux côtés des plus démunis. Notre monde a besoin de l'audace de ces femmes et de ces hommes de bien. Soutenir leur engagement est un honneur inestimable. ■



FONDATION

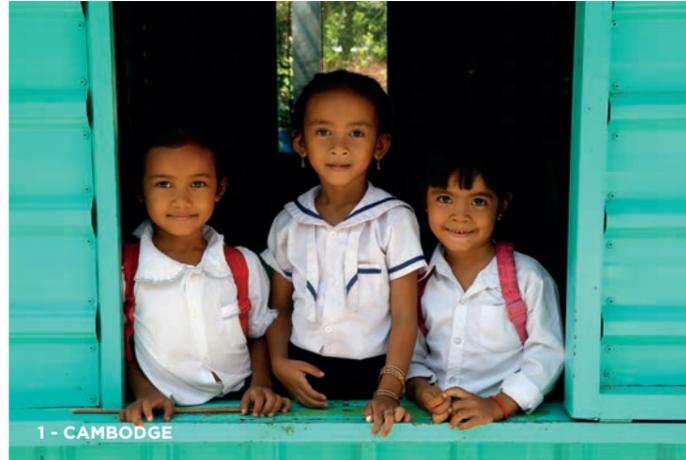
GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

CHAPITRE 3

**CHAQUE JOUR EN ACTION,
UNE ÉQUIPE PASSIONNÉE**

CHAQUE JOUR EN ACTION, UNE ÉQUIPE PASSIONNÉE

Les collaboratrices et les collaborateurs de la Fondation ont choisi des citations et des photos qui les inspirent. Ces images et ces pensées illustrent le sens que nous donnons à notre action. Elles caractérisent aussi l'esprit qui anime l'action collective de la Fondation.



1 - CAMBODGE

«Nous ne saurons jamais tout le bien qu'un simple sourire peut être capable de faire.»

MÈRE TERESA

■ MARIA FRANCO



2 - VIETNAM

« Le bonheur est un voyage pas une destination. »

ALFRED D. SOUZA

■ DAVID CAMARA



3 - BÉNIN

«Le plus lourd fardeau, c'est d'exister sans vivre.»

VICTOR HUGO

■ CAROLINA HERRERA



4 - MYANMAR

«Il faut toujours connaître les limites du possible. Pas pour s'arrêter, mais pour tenter l'impossible dans les meilleures conditions.»

ROMAIN GARY

■ GABRIELLE FERHAT



5 - CAMBODGE

«Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre.»

MARC AURÈLE

■ JURGEN HAMMER



6 - KENYA

«Aucun pessimiste n'a jamais découvert le secret des étoiles, navigué jusqu'à des terres inconnues, ou ouvert un nouveau chemin pour l'esprit humain.»

HELEN KELLER

■ PIERRE CASAL RIBEIRO



7 - PALESTINE

«Aimer c'est agir.»

VICTOR HUGO

■ ERIC CAMPOS

«C'est dans les utopies d'aujourd'hui que sont les solutions de demain.»

PIERRE RABHI

■ CLARA COHADE



8 - BÉNIN

«Ce qui compte dans la vie, ce n'est pas seulement d'avoir vécu. C'est la différence faite dans la vie des autres qui définit le sens de la vie que nous avons menée.»

NELSON MANDELA

■ JEANNE DE GUILLEBON



9 - CAMBODGE



10 - KAZAKHSTAN

«Il ne suffit pas de se demander : Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ? Il faut également se poser la question : Quels enfants laisseront-nous à notre planète?»

PIERRE RABHI

■ CLAIRE LECOQ



11 - KENYA

«Vous ne devez jamais avoir peur de ce que vous faites quand vous faites ce qui est juste.»

ROSA PARKS

■ VIOLETTE CUBIER



12 - KENYA

«L'honnêteté, la sincérité, la simplicité, l'humilité, la générosité, l'absence de vanité, la capacité à servir les autres - qualités à la portée de toutes les âmes - sont les véritables fondations de notre vie spirituelle.»

NELSON MANDELA

■ EL HADJI DIOP

«Il ne tient qu'à vous de créer un monde meilleur pour tous ceux qui y vivent.»

NELSON MANDELA

■ HÉLÈNE SANANIKONE

13 - SÉNÉGAL

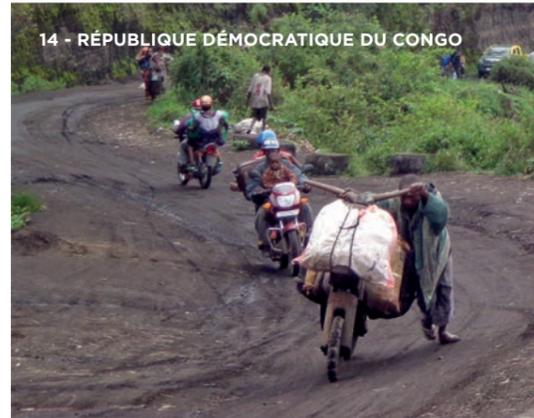


«Personne ne peut retourner en arrière, mais tout le monde peut aller de l'avant. Et demain, quand le soleil se lèvera, il suffira de se répéter : je vais regarder cette journée comme si c'était la première de ma vie.»

PAULO COELHO

■ EDOUARD SERS

14 - RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO



15 - MADAGASCAR

«Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde.»

GANDHI

■ LAURENT CHAUVET

16 - OUGANDA



«Une des manières les plus profondes de connaître se révèle par la manière dont on répond à ce que l'on voit.»

CLARICE LISPECTOR

■ KILLIAN GRIPPON



17 - CAMBODGE

«Vis comme si tu devais mourir demain. Apprends comme si tu devais vivre toujours.»

GANDHI

■ ALEXIA JAUNET

«La pauvreté n'est pas nécessaire.»
MUHAMMAD YUNUS
■ CAROLINE BRANDT



18 - SÉNÉGAL



19 - ÉGYPTÉ

«Qui que vous soyez, soyez
quelqu'un de bien.»
ABRAHAM LINCOLN
■ KATHRIN GERNER



20 - CAMBODGE

«Il est grand temps de remplacer l'idéal du succès par celui du service.»
ALBERT EINSTEIN
■ HÉLÈNE KERAUDREN BAUBE



21 - KENYA

«Celui qui déplace les montagnes, c'est celui qui commence par enlever les petites pierres.»
CONFUCIUS
■ PASCAL WEBANCK



22 - CAMEROUN

«L'espoir est cette chose emplumée qui se perche sur l'âme, chante un air sans paroles et jamais ne se tait ; mais c'est dans la tempête que son chant est le plus doux.»

EMILY DICKINSON

■ CÉLINE HYON-NAUDIN



23 - BÉNIN

«Il n'est de richesses que d'Hommes.»

JEAN BODIN

■ VINCENT CAILLAUX



24 - MYANMAR

«L'élégance est un résultat de la justesse et de l'agrément.»

VOLTAIRE

■ MANUELA RIVIERE

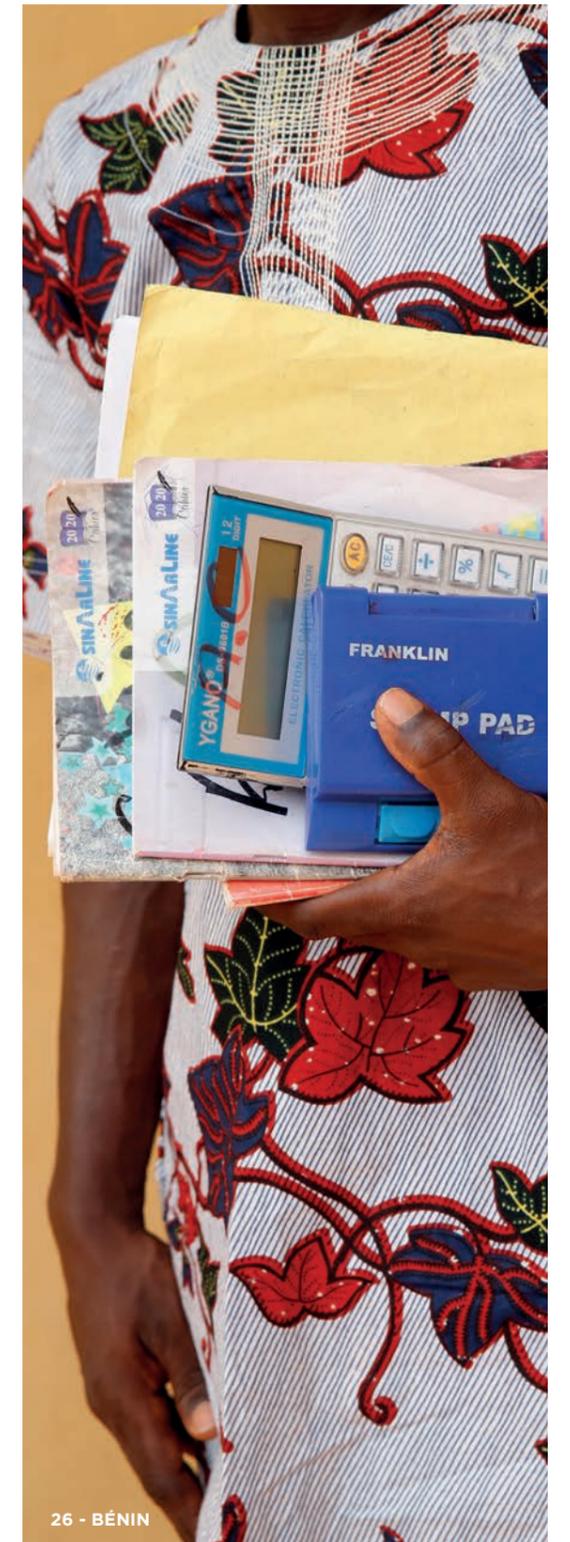


25 - CAMBODGE

«Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis.»

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

■ PHILIPPE GUICHANDUT



26 - BÉNIN

«C'est toujours le bon moment pour bien agir.»

MARTIN LUTHER KING

■ JULIE SERRET

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 2018

Président de la Fondation



Jean-Marie Sander

Personnalités qualifiées



S.A.R. la Grande Duchesse
de Luxembourg



Soukeyna Ndiaye Bâ



Agnès Pannier-Runacher
(a démissionné en octobre
2018, après sa nomination
en tant que Secrétaire
d'Etat auprès du Ministre
de l'économie et des
finances)



Jean-Michel Severino

Représentant le Crédit Agricole



Raphaël Appert



Jérôme Brunel



Bernard Lepot
Président du Comité
de projets



Jean-Pierre Paviet

Représentant la Grameen Trust



Pr Muhammad Yunus



Abdul Hai Khan



Muhammad Shahjahan



FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE
5, Allée Scheffer – L-2520 Luxembourg

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

Suivez-nous sur

