

# PRISES DE PAROLE

Plaidoyers pour une économie plus inclusive et durable

2018-2020



# SOMMAIRE



## VERS UNE ÉCONOMIE PLUS INCLUSIVE

---

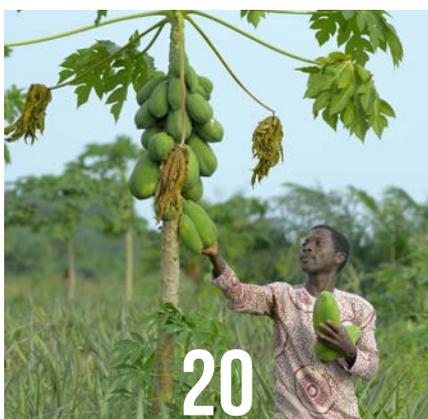
- 03 KOSSAM SDE : RÉINSPIRER LA JEUNESSE, INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT
- 04 L'ENTREPRISE A CAPITAL COOPÉRATIF, UN MODÈLE POUR LE « MONDE D'APRÈS »
- 07 LETTRE À MES ENFANTS EN FORME D'ÉLOGE DU PAS DE CÔTÉ



## DÉVELOPPEMENT DES ZONES RURALES

---

- 13 "FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS EST ESSENTIEL"
- 15 L'ASSURANCE ET LA PROTECTION FINANCIÈRE DE L'AGRICULTURE



## INCLUSION FINANCIÈRE DES RÉFUGIÉS

---

- 23 MICROFINANCE ET RÉFUGIÉS : UNE ASSOCIATION PROMETTEUSE
- 25 BIEN FAIRE LES CHOSES: FOURNIR DES SERVICES FINANCIERS AUX RÉFUGIÉS
- 26 SIDA, LE HCR ET LA FONDATION ENSEMBLE POUR L'INCLUSION DES RÉFUGIÉS EN OUGANDA



## IMPACT ÉCONOMIQUE DU COVID-19

---

- 29 COMMENT LE CORONAVIRUS AFFECTE LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE
- 32 LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE S'ORGANISE FACE AUX EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE
- 34 LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ANTICIPENT LES PREMIERS EFFETS D'UNE RÉCESSION
- 36 LE DIGITAL ET LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE FACE À LA CRISE SANITAIRE
- 38 UNE COALITION INTERNATIONALE POUR PROTÉGER LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET LEURS CLIENTS DANS LA CRISE DU COVID-19
- 41 LES DÉMARCHES RESPONSABLES DES INSTITUTIONS FACE AUX EFFETS DU COVID-19
- 44 CRISE COVID-19 : DES NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE
- 48 CRISE COVID-19 : DES IMPACTS VARIÉS SELON LA TAILLE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE
- 51 UNE REPRISE SOUS CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES
- 55 LES ORGANISATIONS SIGNATAIRES RENDENT COMPTE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENGAGEMENT COVID-19 ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS
- 61 UNE REPRISE DES IMF PROGRESSIVE, AU RYTHME DE CELLE DE LEURS CLIENTS

# EDITO

Depuis 12 ans, la **Fondation Grameen Crédit Agricole** s'est positionnée comme un acteur engagé dans la lutte contre la pauvreté par la promotion de l'inclusion financière et de l'entrepreneuriat à impact social. Avec plus de 200 millions d'euros de financements et plus de 100 organisations soutenues dans une quarantaine de pays depuis sa création, la Fondation a pu construire une histoire solide dans les domaines de la finance inclusive particulièrement la microfinance, l'ingénierie financière, le financement de l'agriculture familiale et le soutien à l'entrepreneuriat social.

Pour valoriser les bonnes pratiques et contribuer au plaidoyer du secteur, la Fondation partage son expérience au travers de diverses publications, organise des événements et des échanges avec d'autres acteurs clés de la finance inclusive. C'est ainsi que la Fondation a décidé de partager ses principales prises de parole depuis 2018 dans cette nouvelle publication « Prises de parole : Plaidoyers pour une économie plus inclusive et durable ».

Pour cette première édition, ce document s'articule autour de 4 chapitres sur des thématiques qui ont marqué notre secteur :

- Le premier chapitre abrite des réflexions générales sur la nécessité de penser une économie plus inclusive.
- Le second fait part de nos diverses expériences sur le développement des zones rurales en soutenant, notamment, l'entrepreneuriat à impact.
- Le troisième chapitre présente plus spécifiquement le travail de la Fondation autour du programme en faveur de l'inclusion financière des réfugiés lancé avec l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés et la Coopération Suédoise.
- Le dernier chapitre se focalise sur l'impact de la crise économique mondiale générée par la pandémie de la Covid-19 sur les institutions de microfinance et leurs clients et sur l'action de la Fondation pour coordonner une démarche concertée des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres acteurs de la microfinance pour soutenir le secteur.

La Raison d'Être du Crédit Agricole est d'**Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société**. Avec cette publication, la Fondation joue pleinement son rôle de plaidoyer pour soutenir la microfinance et l'entrepreneuriat à impact et valoriser, aux côtés d'autres parties prenantes clés, les bonnes pratiques pour une économie plus inclusive, responsable et durable.

Éric Campos  
Délégué général

# VERS UN ÉCONOMIE PLUS INCLUSIVE



## KOSSAM SDE : RÉINSPIRER LA JEUNESSE, INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT

Par Fondation Grameen Crédit Agricole

Après une mission Banquier solidaire en faveur de la Laiterie du Berger, Jonathan Michaud est aujourd'hui Directeur de Kossam SDE, un projet porté par la Laiterie qui vise à structurer la filière lait au Nord du Sénégal. Coup de projecteur sur nos échanges avec cet ingénieur agronome issu de Crédit Agricole Franche-Comté, qui a été détaché pour 2 ans afin de soutenir le développement de ce projet à fort impact social.

### STRUCTURER LA FILIÈRE LAIT AU SÉNÉGAL

Etre des moteurs du développement territorial du bassin laitier de Richard Toll au Nord du Sénégal : c'est l'ambition partagée de la Laiterie du Berger et de sa filiale Kossam SDE. Dès sa création en 2005, la Laiterie du Berger s'est affirmée comme une entreprise sociale pionnière dans le pays. Aujourd'hui, La Laiterie est devenue le second acteur du marché sénégalais des yaourts et la principale entreprise nationale de transformation du lait local. Elle travaille avec la Coopérative des éleveurs de Dagana qui regroupe 800 éleveurs Peuls, emploie 300 salariés et produit chaque année 6000 tonnes de yaourt. Début 2019, afin de consolider l'activité et la filière laitière, la Laiterie du Berger et la Coopérative des éleveurs de Dagana ont co-fondé l'entreprise sociale Kossam - Société de Développement de l'Élevage (Kossam SDE).



LDB, SENEGAL  
©Philippe Lissac

Kossam SDE vise à structurer et renforcer la filière laitière en fournissant de services de proximité (aliments du bétail, fourrages,...) et de la formation et du conseil aux éleveurs locaux. L'entreprise développe un modèle de « mini-fermes » actuellement en phase pilote (15 unités en fonctionnement) et ambitionne la mise en place de 100 mini-fermes à horizon 2022 (plus d'information sur le projet ici).

### LES JEUNES, ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

Au cœur de ce plan de développement, la jeunesse occupe une place importante. Dans un contexte où l'emploi des jeunes est un vrai défi au Sénégal, Kossam met en place un dispositif ambitieux pour accompagner les jeunes dans une trajectoire de professionnalisation en production laitière.

Ainsi, les formations offertes aux éleveurs sont également ouvertes à leurs familles. En effet, les éleveurs de la Laiterie sont principalement des familles, ou plutôt des organisations familiales, constituées d'un « responsable de bidon », homme ou femme, derrière lequel travaille toute une structure familiale.

« Il y a une vraie volonté des éleveurs formés par Kossam d'impliquer et responsabiliser leurs enfants dans le travail de la ferme. Kossam SDE a prévu d'intensifier les formations et l'accompagnement des éleveurs et les jeunes locaux, sur les aspects techniques et la gestion économique de la ferme et de la famille », affirme le Directeur de Kossam SDE, Jonathan Michaud, ingénieur agronome de Crédit Agricole Franche Comté, détaché pour 2 ans pour développer le projet.

Par ailleurs, les jeunes ne sont pas uniquement impliqués pour le métier d'éleveur, mais dans d'autres maillons de la filière laitière. En effet, de nombreux jeunes sont élus en tant que responsables des pôles laitiers (qui sont des sections locales de la coopérative). Alors que ces postes étaient jadis réservés à

des responsables seniors, aujourd'hui l'implication des jeunes dans des fonctions de responsabilités agricoles et locales est une des bases du modèle de la filière en structuration.

Enfin, l'emploi des jeunes est favorisé au niveau de la collecte du lait. Kossam SDE a ainsi permis la création du métier de

« collecteur », exercé aujourd'hui par des jeunes locaux. Jonathan Michaud affirme que le développement de la collecte du lait et la génération de revenus croissants par l'activité laitière contribuent grandement à la stabilisation des populations jeunes du bassin laitier de Richard Toll. En outre, le projet a permis un changement d'image de l'industrie laitière vis-à-vis de jeunes : la production laitière est devenue pour les populations locales une activité valorisante, rémunératrice et attractive pour les nouvelles générations.

Par ailleurs, avec l'augmentation de la productivité des exploitations, la création de nouveaux métiers autour de l'élevage va devenir primordiale (par exemple la création de métiers de conseillers en élevage, technicien d'élevage). Comme le souligne Jonathan Michaud, c'est la suite logique du mouvement déjà engagé par la Laiterie du Berger depuis plus de 10 ans autour de la professionnalisation laitière, qui demande de l'accompagnement, de l'encadrement, des structures et donc crée de l'emploi par et autour de la production laitière. Avec Kossam le mouvement se renforce, en s'appuyant sur les formations, l'entrepreneuriat et l'implication des jeunes, porteurs d'innovations et acteurs clés du développement au Sénégal.

\*

## L'ENTREPRISE A CAPITAL COOPÉRATIF, UN MODÈLE POUR LE « MONDE D'APRÈS »

Par Éric Campos et Bagoré Bathily<sup>1</sup>

« L'entreprise à capital coopératif permettrait de réinscrire le capitalisme dans une démarche entrepreneuriale résiliente en favorisant la convergence d'intérêts des salariés et des actionnaires »

L'année 2020 et le choc de son confinement planétaire portent une lumière crue sur de nouvelles sortes de risques systémiques qui menacent nos économies. La mondialisation qui a gouverné la croissance des dernières décennies s'expose à de nouvelles formes d'aléas dont elle est probablement à l'origine. Dans un contexte socialement affecté par la montée des inégalités, il semble urgent de questionner nos modèles de création et de répartition de valeur pour les rendre plus ouverts, plus humains, porteurs de perspectives autour desquelles la société citoyenne doit pouvoir envisager un avenir résilient à ces menaces auxquelles nous n'échapperons plus. Croissance verte et contrat social doivent se conjuguer plus étroitement. Nous ne reviendrons pas sur ces observations tant elles sont chaque jour commentées et tant l'actualité nous en donne à voir une oppressante réalité : tensions sociales et politiques, coups de boutoir contre nos démocraties, précarité des populations, risques environnementaux et défis climatiques, inerties pour la transition vers des économies décarbonées. Nous partageons le constat mais plutôt que se joindre aux concerts incantatoires – scandalisés pour les uns, vertueux pour les autres –, **nous posons sur l'établi de la réflexion et du débat collectif une proposition de modèle d'entreprise et de nouvelles perspectives.**



AFK, KOSOVO  
©Philippe Lissac

**Nous sommes convaincus que le grand défi de notre génération est la construction d'un véritable «capitalisme populaire»** qui favorisera l'entrepreneuriat, l'économie inclusive et l'accès aux ressources du savoir, de la création et de l'innovation. Bien que certains en prédisent la fin, nous ne croyons pas à la disparition du capitalisme, ni à une sorte d'évolution providentielle laissée aux bons soins de la main invisible : ses mécaniques ne s'embarrassent pas de la question morale ou de celle du bien commun. Nous croyons en revanche à la volonté de travailler au rééquilibrage de la valeur générée par les entreprises entre les parties prenantes. Pour cela, nous devons remettre en perspective la question de la rémunération du capital, du travail et celle des externalités produites par l'entreprise dans le contexte de l'urgence climatique.

La loi portant sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE) a été promulguée il y a un peu plus d'un an. Fruit d'une grande concertation de la société civile, elle propose des évolutions positives pour mieux partager la valeur créée avec les salariés. Elle permet aux entreprises d'améliorer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. Cette loi, dans son esprit, nous invite à poursuivre la démarche et l'enrichir en ouvrant de nouvelles perspectives. C'est le sens de cet article.

Notre réflexion puise sa source dans l'histoire riche d'enseignements des coopératives, et plus particulièrement des banques coopératives mutualistes. En France, celles-ci ont vu le jour à la fin du XIXe siècle autour d'un but commun : faciliter l'accès au crédit de personnes issues de catégories professionnelles éprouvant des difficultés à emprunter. À la différence d'autres entreprises, le capital de ces établissements est constitué de parts sociales détenues par leurs clients et leur rémunération, non spéculative, est encadrée. Ces établissements représentent aujourd'hui plus de 60% du marché de la banque de détail en France. Leurs dirigeants ont toujours démontré une formidable capacité à créer de

la valeur entrepreneuriale sans pour autant corrélérer l'efficacité de leurs actions à celle de la propriété capitaliste. L'histoire de ces banques prouve sans ambiguïté que la valorisation de l'entreprise et l'utilité ont su se développer harmonieusement au service du bien commun.

Au cours des douze dernières années, avec nos échecs et nos succès, **nous avons accumulé de l'expérience dans la gestion d'entreprises dites de «social business» –ou entreprises sociales–** dans le monde, notamment en Afrique subsaharienne. C'est une seconde source d'enseignements pour guider notre réflexion. Ces entreprises sont très classiques dans leur recherche de rentabilité mais aussi très singulières car l'impact social est leur but primordial. Leur manière de créer durablement de la valeur ne réside pas tant dans leur capacité à répondre à un besoin du marché, ce qu'elles réalisent avec si possible avec un avantage compétitif, que dans l'utilité collective qui détermine leur création, puis leur activité. L'impact social ou environnemental constitue leur raison d'être, à tel point que cette mission s'inscrit au socle fondateur de leurs statuts constitutifs. Cette intentionnalité première les définit comme entreprises sociales. Elles doivent également s'engager à mesurer ou estimer leurs externalités. L'intentionnalité et la mesure des effets sont donc ses critères fondamentaux.

En pratique, **nous constatons que la recherche de l'impact positif est bien plus qu'un objectif.** C'est un agent de changement. Elle pénètre et imprègne l'entreprise au plus profond de son fonctionnement jusqu'à métamorphoser son patrimoine génétique. Comme un gène supplémentaire, cette recherche « augmente » l'entreprise d'une capacité nouvelle : celle d'agir non plus dans son seul intérêt mais dans celui de toute la société. Cela se traduit par une sorte de contrat de coopération qu'elle passe avec son écosystème, point de départ de la construction d'un avenir en commun. La recherche d'une redistribution plus équitable de la valeur entre les parties prenantes devient une règle de fonctionnement. L'entreprise met en place un modèle de gouvernance et de performance qui inclut d'autres temporalités que les siennes et modifie l'évaluation de ses résultats : à la performance financière s'ajoute la performance sociale, sous une forme mesurable. Dans le même temps, l'écosystème va lui aussi influencer, par porosité réciproque, l'entreprise qui, à son tour, parce qu'elle

<sup>1</sup> Éric Campos est Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole, fondation spécialisée dans la microfinance et l'entrepreneuriat social, et Directeur de la RSE de Crédit Agricole S.A. Bagoré Bathily est Président-Directeur général fondateur de la Laiterie du Berger, entreprise sociale de valorisation de la filière lait, au Sénégal.

suit et mesure les externalités qu'elle génère, va transformer son propre fonctionnement. Cette compréhension de l'entreprise sociale nous a conduit à **questionner la nature du lien qui pourrait exister entre les salariés, parties prenantes à la création de valeur de l'entreprise, d'une part, et le pourcentage de détention du capital de cette même entreprise, d'autre part.** En réalité, ce lien n'existe pas, ou très rarement : d'un côté l'actionariat possède la propriété du capital, de l'autre le salariat en fournit l'exploitation. Notre première conviction est que **nous pensons au contraire qu'il faut tisser une relation directe entre les salariés et le capital,** non pas uniquement au travers de mécanismes d'intéressement et de participation, qui sont des liens indirects, **mais au travers de liens directs pour les salariés de niveau équivalent de ceux des actionnaires.** L'idée est là, elle peut paraître iconoclaste mais elle est, au fond, réaliste : celle d'une entreprise dont les dividendes deviendraient désormais partagés entre les actionnaires et les salariés

selon des règles différentes. Les premiers apportent les fonds, les seconds délivrent la valeur ajoutée. Et finalement, chacun mérite sa part.

Sans prétention de chercher à résoudre tous les problèmes, voici une solution que nous imaginons pour réconcilier le capital et les citoyens dans une démarche collective de progrès grâce à une dynamique structurelle qui pourrait donc s'organiser au sein même des entreprises. Cette solution, nous l'appelons « **capitalisme coopératif** ». Elle s'attache à repenser nos modèles sociaux en définissant **une relation plus équitable, complémentaire et équilibrée entre les deux agents économiques fondamentaux des parties prenantes que sont l'actionnaire et le salarié qu'aujourd'hui trop peu de choses réunissent.** Et pour montrer que cette solution n'a rien d'irrationnel, nous allons tenter de décrire ici les principes clés de son fonctionnement auxquels nous avons songé. Ils invitent bien entendu au débat.



LDB, SÉNÉGAL  
©Philippe Lissac

## QU'EST-CE L'ENTREPRISE À CAPITAL COOPÉRATIF ET COMMENT FONCTIONNE-T-ELLE ?

Le concept d'entreprise à capital coopératif consiste en l'attribution d'une part d'usage du capital aux salariés. L'entreprise concernée est une société capitalisée, de droit privé ou non, telles une Société anonyme (SA), une Société à responsabilité limitée (Sarl), une Société par actions simplifiée (SAS) ou tout autre forme. Pour devenir « à capital coopératif », elle intègre une disposition statutaire particulière qui permettra aux salariés de percevoir une part de la valeur distribuée, en cas de bénéfice, lors du déclenchement de dividendes. **Le salarié devient un actionnaire usufruitier.**

Pour ce faire, lorsqu'elle existe, l'entreprise décide d'augmenter son capital par une émission de titres dont elle attribue non pas la propriété mais l'usufruit aux salariés. Ceux-ci deviennent dès lors récipiendaires, non pas d'une part de capital en tant que telle, mais d'un droit sur le rendement que celui-ci génère grâce à leur force de travail productrice. Ils bénéficient ainsi, lorsque l'entreprise le décide car ses résultats le permettent, d'une redistribution directe de richesse induite par ces nouvelles règles de partage de la valeur capitalistique. La disposition devrait pouvoir s'intégrer aisément par une modification des statuts existants ou bien directement lors de leur rédaction pour les sociétés en cours de constitution. Mais pour qu'elle engendre des effets, il nous semble nécessaire qu'elle soit réellement significative. Elle doit aussi intervenir sans contrepartie pour ne pas confondre travail et investissement, et s'établir sur une base égalitaire entre les salariés. Quant à eux, les actionnaires restent les porteurs de capitaux et propriétaires des titres à la différence près qu'ils ont décidé de se placer en nu-propriétaire pour la partie augmentée du capital, permettant au collectif salarial de percevoir sa part des résultats de l'entreprise. Idéaliste ? Étonnant ? Bizarre ? Non, loin de là.

Bien sûr, à court terme, cela signifie pour l'actionnaire investisseur d'accepter un coût non négligeable. Dans l'hypothèse d'une augmentation de 10% de capital, la valeur nominale de sa part de 100 euros ne s'établit plus qu'à 91 euros, les 9 euros de différence étant –non pas confisqués !– mais investis dans une autre forme de valeur : l'humain, en l'occurrence les salariés, sous forme d'une distribution du droit d'usage, sans perte du droit de propriété.

Tout le monde n'étant peut-être pas familier avec ce genre d'opérations, détaillons l'exemple ci-dessus. Cette société dispose d'un capital de 100 000 euros réparti en 1 000 parts de 100 euros. Ses actionnaires décident de porter le capital à 1 100 parts, soit une augmentation de 10% : le capital vaut toujours 100 000 euros, mais chacune des parts vaudra désormais 91 euros (100 000/1 100, arrondis). Dans cette société à capital coopératif, les 100 parts nouvellement créées, représentant dès lors 9% du capital, sont attribuées en usufruit aux salariés. Si la société vient à verser des dividendes, ils percevront donc la proportion qui leur revient.

**Pour les salariés, il y a là de toute évidence l'accès direct à un nouveau canal de valeur redistribuée.** Dans les faits, la théorie du ruissellement des richesses qui présidait traditionnellement au capitalisme financier a démontré son inexactitude : l'écart entre les plus riches et les plus pauvres n'a fait que s'aggraver ces dernières décennies, les classes

laborieuses payant au prix fort une croissance mondiale effrénée qui ne leur a que peu voire pas profité, notamment dans les pays développés où les classes moyennes connaissent une inquiétante stagnation pour ne pas dire régression de leur pouvoir d'achat. Leur ouvrir par conséquent l'accès aux fruits du capital ne peut que contribuer à rééquilibrer les économies en redonnant tout à la fois une légitimité citoyenne à l'entreprise, une meilleure prise en considération de chacune et chacun, un sens renouvelé de l'engagement dans le travail et une amélioration des capacités économiques des populations, le tout s'inscrivant dans une dynamique de justice sociale.

**Pour les actionnaires, c'est un nouveau rôle : celui de rendre possible l'inclusion des salariés à la création de valeur du capital.** Il y a là une responsabilité à assumer, celle de considérer que l'investissement en capital n'a de sens que lorsqu'il s'envisage dans une perspective réellement entrepreneuriale et non pas spéculative, la valeur financière se créant dans le moyen ou long terme par l'effet positif d'une cohésion retrouvée au sein de l'entreprise, prenant en compte le collectif salarial ainsi que les impacts et contributions sociétales générées par l'activité. Ces dernières années montrent que des investissements mieux orientés en termes environnementaux, sociétaux et de gouvernance (critères ESG) ont un potentiel de performance. Et surtout un avenir.

**Pour les entreprises enfin, il y a la matière à renouer avec une forme d'harmonie qui profitera à la résilience et la durabilité de leur modèle.** Peut-être pas à toutes, mais tout au moins à celles dont le projet s'inscrit fortement dans une mission de responsabilité sociétale. En effet, à l'image de la biodiversité, ces entreprises se développent d'autant mieux qu'elles sont intégrées dans un écosystème, un environnement riche d'interactions et de coopérations entre parties prenantes. Elles s'y épanouissent en y contribuant, autant qu'elles en tirent parti, et nourrissent des dynamiques biomimétiques partagées. Pour elles, la divergence classique entre capital et travail, ce clivage supposé infranchissable entre actionariat et salariat, va s'avérer infondée. Dans cette logique entrepreneuriale, la valeur ne peut qu'être une rétribution au risque, pas seulement celui pesant sur l'investissement, mais de tous les risques, notamment en interne celui qui potentiellement affecterait l'emploi, et donc les salariés, en cas de conjoncture défavorable. En

recréant des liens entre son salariat et son capital, nous faisons l'hypothèse que l'entreprise sera plus résiliente face aux aléas, ses liens aux parties prenantes seront davantage resserrés, plus équilibrés. Mieux « conciliée » dans sa structuration, elle améliorera son intégration dans un système global, lui-même plus résilient.

## S'ASSURER QUE L'ENTREPRISE À CAPITAL COOPÉRATIF PROFITE BIEN À TOUTES ET TOUS

Le modèle de réconciliation actionnariale et salariale que nous décrivons n'a pas pour objectif de réformer l'entreprise de façon universelle. C'est un moyen parmi d'autres, une brique de l'édifice, dont nous espérons qu'elle soit autant que possible structurante. Pour qu'elle puisse représenter une solution attractive et efficiente dans une économie en voie de résilience, nous devons cependant préciser quelques règles et conditions qui sous-tendent son modèle :

Le modèle de réconciliation actionnariale et salariale que nous décrivons n'a pas pour objectif de réformer l'entreprise de façon universelle. C'est un moyen parmi d'autres, une brique de l'édifice, dont nous espérons qu'elle soit autant que possible structurante. Pour qu'elle puisse représenter une solution attractive et efficiente dans une économie en voie de résilience, nous devons cependant préciser quelques règles et conditions qui sous-tendent son modèle :

### • Gouvernance et représentations

L'entreprise à capital coopératif que nous esquissons rend moins la répartition des rôles entre actionnaires et salariés, les limites devenant poreuses afin de, justement, favoriser les interactions et les dynamiques. Mais si les premiers deviennent pour partie nus-propriétaires du capital et les seconds usufruitiers, qui gouvernera l'entreprise ? La convergence de leurs intérêts devrait pouvoir remédier à

cette épineuse question. En effet, les actionnaires ne cèdent pas la propriété de leurs parts mais un droit d'usage. Ils siégeront donc en assemblée, seront représentés par un conseil d'administration ou son équivalent selon les formes juridiques de société, et contribueront aux orientations de l'entreprise. Il leur faudra cependant intégrer des sièges pour une représentation renforcée du salariat au conseil d'administration ainsi que dans les instances exécutives de gouvernance.

### • Statut et fiscalité

En mettant ses capitaux à disposition de l'entreprise à capital coopératif, l'actionnaire prend un risque plus élevé. En effet, afin d'espérer une plus-value, il doit d'abord atteindre le seuil d'équilibre de la valeur nominale de sa part : s'il paye 100 euros pour une part qui n'en vaut plus que 91 (selon notre exemple) car 9 euros en sont attribués par dilution au collectif salarial, alors le chemin jusqu'à une valorisation à 100 euros la part tendra nécessairement à s'allonger et deviendra plus incertain. Une incitation par le biais d'une fiscalité appropriée sur le résultat de l'entreprise est un dispositif que l'État devrait pouvoir considérer, par exemple par une taxation allégée des bénéfices perçus, celle-ci se justifiant d'autant mieux qu'en partageant la valeur d'exploitation de son capital l'investisseur s'inscrit dans une démarche d'entreprise citoyenne. À ce propos, cette dernière pourrait également, sans modifier ses statuts, bénéficier d'un socle réglementaire adapté, à l'image de ce que des entreprises à mission obtiennent avec l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS).

### • Transparence et contribution environnementale et sociale

Outre définir les modalités internes et le fonctionnement, il est essentiel de s'interroger sur les conditions d'existence de l'entreprise à capital coopératif et sur l'impact de son activité dans notre société. En la matière, la transparence ne pourra pas être une option mais devra constituer un impératif plus large : la mesure et le contrôle des performances dites extra-financières (impacts environnementaux, sociétaux et de gouvernance – ESG) ainsi que leur publication en seront l'instrument. À l'heure où les nations telle la France s'engagent dans des politiques de transitions économiques, énergétiques, environnementales et sociales, il y a là un terreau favorable dans lequel inscrire une démarche entrepreneuriale de ce type, alignée sur les trajectoires de long terme, notamment celles de

l'Accord de Paris.

En prise avec des enjeux contemporains particulièrement vifs, l'entreprise capitaliste pourrait dans bien des situations trouver une voie de renouvellement par la piste de solution que nous proposons. L'histoire nous enseigne que l'économie coopérative a, depuis longtemps, su constituer une réponse aux excès et aux déséquilibres des époques qu'elle a traversé. Elle doit sa longévité à ses capacités sans cesse renouvelées d'hybridation et d'adaptation. Le modèle d'entreprise à capital coopératif que nous présentons en est une traduction actuelle. Ce n'est en soi rien de complexe, rien de moins qu'un montage de bon sens, un « pas de côté » ébauché au fil d'observations et de réflexions qui n'ont cessé de placer l'humain au centre du projet entrepreneurial.

Tous deux praticiens d'entreprises sociales, nous voyons chaque jour les



©Didier Gentilhomme

effets positifs et l'impact qu'ont nos organisations, leurs accomplissements bien sûr, mais aussi les formidables synergies qu'elles parviennent à générer en interne comme à l'externe, en prise intelligente avec le monde qui les entoure, convergentes, mobilisées dans leur action pour résoudre les problèmes. Dans de nombreux endroits de la planète, et plus particulièrement en Afrique subsaharienne, notamment au Sénégal où nous sommes engagés au contact direct des populations d'éleveurs et de filières agroalimentaires, l'expérience nous démontre que l'inclusion économique est un facteur clé de résilience, une piste à poursuivre avec enthousiasme pour redonner aux sociétés humaines les chemins éclairés, l'espoir, dont elles ont besoin. Il y a probablement là une source à laquelle s'inspirer sans plus tarder car, tournant à plein régime depuis des décennies, la machine économique parvient certes à créer de la croissance mais au prix d'un avenir peu respectueux pour l'environnement et d'une société qui se fracture.

L'aspect inédit et probablement historique que représente l'année 2020 dans le monde nous met face à ce tournant décisif : parviendrons-nous à modifier les rouages et les mécaniques structurantes de nos sociétés pour façonner collectivement un avenir mieux partagé ? Sera-t-il enfin à notre portée d'œuvrer à des systèmes de sociétés plus harmonieux ? Nous ne pouvons pas individuellement tout changer, pourtant nous pouvons agir. L'entreprise, parce qu'elle est notre cadre d'action le plus accessible, reste l'outil idéal de nos progrès sociétaux. Grâce à des règles capitalistes repensées dans le sens d'une meilleure redistribution de la valeur créée, d'une réconciliation économique et d'une coopération socialement juste, elle sera en mesure d'apporter sa part de solution. Il n'y a ni extrémisme, ni folie, ni utopie à concevoir cela ; mais la conviction libérale, citoyenne et raisonnée que le monde ne peut se construire autrement que les uns avec et pour les autres.

\*

## LETTRE À MES ENFANTS EN FORME D'ÉLOGE DU PAS DE CÔTÉ

Par Éric Campos <sup>1</sup>

Je suis né le 11 mai 1964. A l'âge où l'on prend conscience de la mort, vers 7 ou 8 ans, je me disais que le risque de disparition de l'espèce humaine était lié à l'extinction du soleil. Nous en avons donc pour quelques millions d'années à vivre encore. Suffisamment pour rassurer l'enfant que j'étais.

Du monde de l'après-guerre, nous avons hérité de mécanismes multilatéraux légitimes qui veillaient au maintien de la paix et de la sécurité internationale. Renforcés par la création d'institutions chargées de les combattre, les défis mondiaux (la faim, le manque de formation, la disparition des spécificités culturelles, ...) étaient des maux que la communauté des hommes allait éradiquer. Outre le maintien de la paix et de la sécurité dans le monde, l'Organisation des Nations Unies développait les relations amicales entre les nations en cultivant la coopération internationale sur tous les sujets utiles, dans le respect des droits de l'homme. Il y avait bien sûr des guerres, des exactions et des horreurs, le 20ème siècle fut le théâtre monstrueux de la face sombre de l'humanité, mais la génération de nos grands-parents avait su créer des institutions dont la raison d'être était fondée sur l'organisation planétaire du vivre ensemble.

Né dans une famille marquée par l'exil, j'ai vécu avec tristesse, encore enfant, la disparition de la démocratie au Chili et le suicide de Salvador Allende au Palais de la Moneda. Ma première joie politique, je l'ai connue en 1974, avec la révolution des œillets au Portugal puis en Grèce avec le retour de la démocratie. Elle fut familiale, puissante et festive en 1975 lorsque la dictature franquiste fut enterrée avec son auteur. Il y a 45 ans de cela. L'Europe lumineuse se construisait sur les décombres de son obscurité. J'étais alors encore un enfant, mais je ressentais ces victoires populaires, sans me l'expliquer encore, comme une élévation. Une respiration profonde après une longue apnée. Une étape naturelle vers la lumière.

C'est dans un Oran cosmopolite, ouvert, accueillant et magnifique que je suis né. J'ai aimé les fêtes et les parfums de mon enfance, les visites estivales d'une Espagne dont j'apprenais l'histoire, j'ai aimé la Movidá, la chute du mur, l'inébranlable conviction démocratique de mon grand-père, ses récits d'un maquis rude mais fraternel, le drapeau de la république espagnole qu'il gardait dans le tiroir de son buffet, j'ai aimé « j'irais cracher sur vos tombes », la poésie d'Idir et l'écriture magnifique de Luis Sépulveda dans son roman délicat et malicieux « Histoire d'une mouette et du chat qui lui apprit à voler ».

J'ai grandi en France dans un pays démocratique, respectueux de la liberté de penser, de manifester, d'agir.

Dans un monde où le débat politique était sain, libérateur. Dans un monde où les réflexions n'étaient ni anonymes ni éruptées mais construites, incarnées et débattues par des femmes et des hommes de courage et d'audace qui nous engageaient à les suivre dans des voies différentes mais toutes ces alternatives s'exprimaient ou



se mettaient en place dans l'espace ouvert de notre démocratie. Je n'ai pas connu, ailleurs que dans les livres d'histoire, le venin du populisme qui cherche à réduire et diviser le monde en deux parties artificielles et opposées : les élites « profiteuses » et le « peuple-un » fier mais opprimé. J'ai connu une Europe qui était le refuge et la voix des intellectuels, des libres penseurs, des exilés, des agnostiques, des artistes et mijotait, quelquefois avec fracas, les recettes d'un monde meilleur.

Ce sont là, les chapitres et les ponctuations de mon récit personnel.

Je me demande bien de quels chapitres se composeront les vôtres, lorsque vous serez devant votre propre feuille blanche, et ce que vous direz de nous. Je crains que vous ne puissiez dire autre chose que ce que nous ne souhaitons pas entendre : nous n'avons pas su faire prospérer notre héritage.

**Le confinement que nous venons de vivre va bouleverser beaucoup de nos certitudes.** Pendant quelques semaines nous avons vécu avec les nôtres, observé le monde se débattre, se contredire, les scientifiques s'apostropher, nous avons craint le pire, nous nous sommes évités sur les trottoirs, salués de loin. Nous avons joué avec nos enfants et pris le temps de les découvrir, nous avons renforcé ou éprouvé les liens avec nos parents, nos proches, senti leur détresse, partagé nos craintes et nos angoisses, nous avons rassuré, affiché notre optimisme inébranlable et partagé nos éclats de rire par écrans interposés. Nous avons aussi soupesé nos

<sup>1</sup> Éric Campos est Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole, fondation spécialisée dans la microfinance et l'entrepreneuriat social, et Directeur de la RSE de Crédit Agricole S.A.

solitudes et nos exaspérations. Nous avons applaudi à nos fenêtres celles et ceux qui œuvraient dans les salles de réanimation. Nous avons travaillé dans nos cuisines, nos chambres, nos salles de bains, nous nous sommes organisés nous-même dans le plaisir de l'autonomie.

Nous avons continué à exercer nos métiers avec prudence dans nos commerces, nos hôpitaux, nos agences bancaires, protégés par une distance approximative, des masques, des vitrines de plexiglass. Les agriculteurs, les éleveurs, les industriels, les transporteurs, les distributeurs ont fait des prouesses pour continuer à nourrir le pays. Nous avons eu le sentiment de nous exposer pour sauver nos emplois, dans l'incertitude de cette crise. Nous avons renforcé nos liens avec celles et ceux, collègues, clients, fournisseurs, que, jusque-là, nous ne connaissions peut-être guère. Nous avions envie de leur dire qu'ils pouvaient compter sur nous et que nous savions pouvoir compter sur eux. Le confinement nous a permis de retrouver la saveur de la solidarité.

**Cette crise nous a tenu éloignés les uns des autres. Mais elle nous a permis d'entreprendre un voyage extraordinaire,** en nous invitant à prendre le temps d'observer le monde et de nous observer nous-mêmes dans ce rapport à ce qui nous entoure. Aujourd'hui nous allons sortir masqués de nos terriers. Avec la crainte d'y retourner si nous n'y prenons pas garde. En tournant la tête de tous côtés, nous sentant encore menacés par ce virus qui vient de confiner la moitié de la planète. Nous sommes comme les écureuils après leur hibernation. Mais dehors, ce n'est pas tout à

fait le printemps que nous allons retrouver.

**Ce confinement nous aura aussi aidé à faire un grand pas de côté** et sans doute enrichi notre perception d'un angle de vue inédit. Un peu comme si nous aussi nous étions entrés dans le cercle des poètes disparus, en nous juchant debout sur nos pupitres. Nos rapports aux pouvoirs s'en trouveront modifiés, sans aucun doute. Nos rapports à l'égalité, à l'équité. Nous allons questionner nos usages de consommation, la hiérarchie des choses indispensables, les injonctions autoritaires, interpellier les fausses évidences et réfléchir aux alternatives possibles. Nous avons tous un peu vieilli. Un peu changé. Nos cheveux ont poussé et nous avons pris un peu de la patine que cette histoire a bien voulu déposer sur nous.

Vous saurez raconter à vos enfants et petits-enfants cette expérience qui fera désormais partie de votre Panthéon personnel.

**Pourtant, cette métamorphose va s'opérer dans un monde qui doit réinventer ses horizons.**

Au sortir de notre hibernation forcée, nous allons retrouver cette équation paradoxale: d'un côté, les progrès technologiques rapides et prometteurs ; de l'autre, le réchauffement climatique, les inégalités sociales, la paupérisation de territoires autrefois prospères et la peur du déclassement social. Nous sommes au bout d'un cycle remarquablement homogène, qui a duré une quarantaine d'années. Il a remodelé la planète, en présidant à la mondialisation, conduite sous un signe idéologique et politique très déterminé. Il touche aujourd'hui à son terme, ce qui nous met en demeure de passer à autre chose. Des tendances de fond

bouleversent les fondements de la cohésion sociale et marquent **la fin probable de cycle d'un modèle économique.** Et si cette crise sanitaire avait été son point d'inflexion ?

La finitude de notre civilisation s'écrit désormais dans les rapports des scientifiques. L'extinction du soleil n'est plus l'horizon infini des interrogations de l'enfant que j'étais. Une étude récemment publiée dans les Actes de l'Académie britannique des sciences a simulé l'évolution de la population et de l'augmentation des températures. La plupart d'entre nous habitons dans des régions du globe où les températures annuelles moyennes s'échelonnent de 11 à 15 °C. Mais, avec l'augmentation des températures, la répartition géographique de ces



KWFT - KENYA  
©Philippe Lissac

endroits propices à la vie et à l'activité humaine pourrait changer. Selon le scénario le plus pessimiste, près de 3,5 milliards d'humains risquent de migrer en fuyant ces régions où les températures seront insupportables d'ici cinquante ans. Aujourd'hui, seules 20 millions de personnes vivent dans ces zones semi désertiques regroupées autour du Sahara ou dans le Golfe persique. Cela représente moins de 1 % des terres du globe. Ces territoires invivables provoqueront des déplacements de populations à grande échelle. Je n'ose entrevoir les effets en termes sociaux.

Le socle démocratique qui a entouré notre génération est également ébranlé. La scène politique est transformée à l'échelle mondiale. Un renversement de cycle est peut-être en train de se jouer sur ce terrain : alors que les inégalités se réduisent globalement, elles s'accroissent à l'intérieur des pays et cette crise va exacerber cette tendance. La pauvreté qui reculait au niveau mondial et dans les pays dits « émergents » va-t-elle à nouveau progresser ? Elle avance en tout état de cause dans les pays développés, altère le pouvoir d'achat des classes moyennes et dessine de nouveaux territoires oubliés dans les campagnes mais aussi dans les périphéries urbaines. L'évolution géopolitique s'éloigne peu à peu des principes multilatéraux de concertation organisés par les Nations Unies posés comme garants de la paix au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et fragilise les équilibres de la gouvernance mondiale.

**C'est pourquoi, au sortir de notre hibernation forcée, je vous encourage à prendre le temps de réfléchir et de lire « Le siècle du populisme »,** ouvrage remarquable de Pierre Rosanvallon qui pointe le premier des risques que nous allons devoir affronter. Le populisme, cette idéologie ascendante de notre siècle, se

nourrit de coupables désignés et de raccourcis simplistes et faussement intuitifs mais il fait écho au désarroi, aux colères et aux impatiences d'un nombre croissant des habitants de la planète. Pour autant, ce n'est pas en défendant l'ordre établi que nous pourrions fournir une alternative crédible mais en faisant évoluer les structures de nos démocraties, en favorisant l'inclusion économique, en remettant en cause les dynamiques inéquitables qui conduisent au déterminisme social et au sentiment de désespoir.

**Si aujourd'hui le monde entend les voix de la protestation s'élever, nous sommes encore démunis face à la nécessité de réinventer de nouveaux modèles.** Je crois que nous devons admettre, avec humilité, qu'il n'existe pas de miracle technologique ni de solution « clé en main ». Seul l'engagement sincère dans l'expérimentation d'un nouveau cycle, fondé sur une expression réinventée et mieux partagée du capitalisme, sera à même d'y répondre. Nous nous trouvons dans un modèle économique et politique qui, dans ses fondamentaux, fonctionne sans que nous sachions exactement selon quels principes. Le monde occidental, mais pas uniquement, subit de plein fouet les effets de décomposition des sociétés produits par la globalisation économique. Cette globalisation – c'est spécialement vrai dans nos pays – fait des gagnants et des perdants, dessine des archipels de communautés qui fissurent l'idée de Nation et renforce le sentiment d'injustice qu'ont les citoyens d'une société entrée en divergences.

**Dans un contexte où la compétition internationale des marques, des pays et des fiscalités sera toujours aussi rude,** nous allons devoir être confrontés à la nécessité d'un changement, profond, global et de long terme. Cette mutation qu'il nous revient d'engager, d'accompagner (?) va questionner tous les aspects de nos sociétés : les modèles économiques, les tissus industriels, les modes de vie, l'emploi, l'organisation sociale, probablement aussi les systèmes de gouvernance politique. Le schéma qui prévaut aujourd'hui est celui d'un avenir infigurable qui affecte le regard que la société porte sur son destin collectif et les représentations que les individus se font de l'orientation de leur existence. C'est une exigence vitale pour une société de penser son orientation, mais cela n'implique pas que celle-ci soit dessinée à l'avance. La montée des incertitudes convoque de nouveaux regards, de nouveaux modes de penser et d'agir. **C'est notre génération qui a cette responsabilité et qui devra l'assumer, celle de reconstruire un territoire d'avenir où la question de la prospérité, de la croissance équitable, raisonnée et durable doivent se conjuguer.**

Alors que nous avons enterré depuis de nombreuses années la place de la planification dans la société française, nous allons avoir sacrément besoin d'un **Etat stratège et planificateur** pour accompagner la réindustrialisation du pays. Cette crise a démontré l'importance de l'intervention de l'Etat pour en amortir les effets et pour anticiper les conditions d'une reprise économique. Pourtant, contrairement à la crise économique de 1929, nous sommes dans un monde globalisé qui échange, importe et exporte. Les investissements massifs ne peuvent pas irriguer uniquement notre économie qui est ouverte au monde par nécessité. L'Etat va devoir définir démocratiquement les priorités stratégiques, planifier et organiser des filières de production, dont des filières de productions agricoles pour rebâtir notre souveraineté alimentaire.

Nous devons nous préparer à faire face à de prochaines pandémies qui ne manqueront pas de sévir à nouveau. Dans ce contexte, l'échelle européenne est propice pour mettre en place des plans de nationalisation. Cette prise en main stratégique permettrait d'inscrire cette dynamique industrielle dans le cadre de la transition écologique et dans un souci d'équilibre des territoires.

**Cette crise nous fournira-t-elle le courage et la légitimité d'ajuster notre modèle économique ?** la probabilité est grande que dans quelques mois les recettes d'hier continuent de s'appliquer demain, comme si rien n'avait existé. Pourtant, il n'y a pas de fatalisme. Et si les micro traumatismes que chacun de nous a développé lors de ce confinement nous permettaient de



KRK, KOSOVO  
©Philippe Lissac

remettre peu à peu en question nos usages, nos modes de consommation, nos modes de transport et nos investissements. Et si nous commençons tous à être des consommateurs activistes limitant les achats de fruits hors saison, les achats emballés dans des tonnes de plastique, adoptant les principes de l'économie circulaire, privilégiant les produits des entreprises responsables et les circuits courts. L'acheteur va être minutieusement observé dans les mois qui viennent et nous pouvons donner des signes forts aux acteurs de l'économie en prenant davantage en compte les impacts environnementaux et sociaux des ressources utilisées, en particulier ceux associés à leur extraction et exploitation. C'est notre responsabilité de citoyens. Nous devrions aussi pouvoir privilégier l'usage à la possession.

Enfin, je crois que le grand défi de notre génération sera la construction d'un véritable « **capitalisme populaire** » favorisant l'entrepreneuriat, l'économie inclusive et l'accès aux ressources du savoir, de la création et de l'innovation. Je ne crois pas à la disparition ou l'évolution naturelle du capitalisme dont les mécaniques ne s'embarrassent pas de la question morale ou de celle du bien commun. Je crois en revanche à la volonté de travailler au rééquilibrage de la valeur générée par les entreprises entre les parties prenantes. Nous devons remettre en perspective la question de la rémunération du capital, du travail et celle des externalités produites par l'entreprise. Mais nous devons être tout aussi attentifs à ne pas oublier l'horloge climatique dont la menace s'amplifie. Les scientifiques encouragent les entreprises à adopter **un plan de mesures d'atténuation du changement climatique à portée immédiate** à l'échelon local (gestion de l'eau, gestion du littoral, gestion des déchets, biodiversité, etc.). C'est ce que nous devons faire. Nous avons trop souvent tendance à nous inscrire en faveur de mesures dont les portées sont à moyens termes en délaissant les mesures à portée

l'immédiate. Beaucoup de systèmes d'influence travaillent uniquement sur le long terme et si nous délaissions cette corde de rappel de l'action volontariste, l'industrialisation du territoire se mènerait en injuriant notre avenir. Alors ce capitalisme populaire qui pourrait enthousiasmer notre génération, sauver son héritage et la feuille blanche de votre jugement devra être un « **capitalisme vert et populaire** ». L'équation est complexe mais nous sommes bien allés sur la Lune.

Place du Bouffay, à Nantes, Philippe Ramette a réalisé une sculpture en bronze appelée « Éloge du pas de côté ». Cette sculpture représente, sous les traits de l'artiste, un personnage masculin en costume, le regard tourné vers l'horizon. Seul un pied repose sur le socle, l'autre reste en équilibre. Cette allégorie du pas de côté rend hommage à l'audace de la ville, à son engagement et à son rapport étroit à la culture. Je vous souhaite de réussir ce pas de côté, de retrouver un nouvel équilibre et de rêver à nouveau à l'horizon infini de l'extinction du soleil.

✱



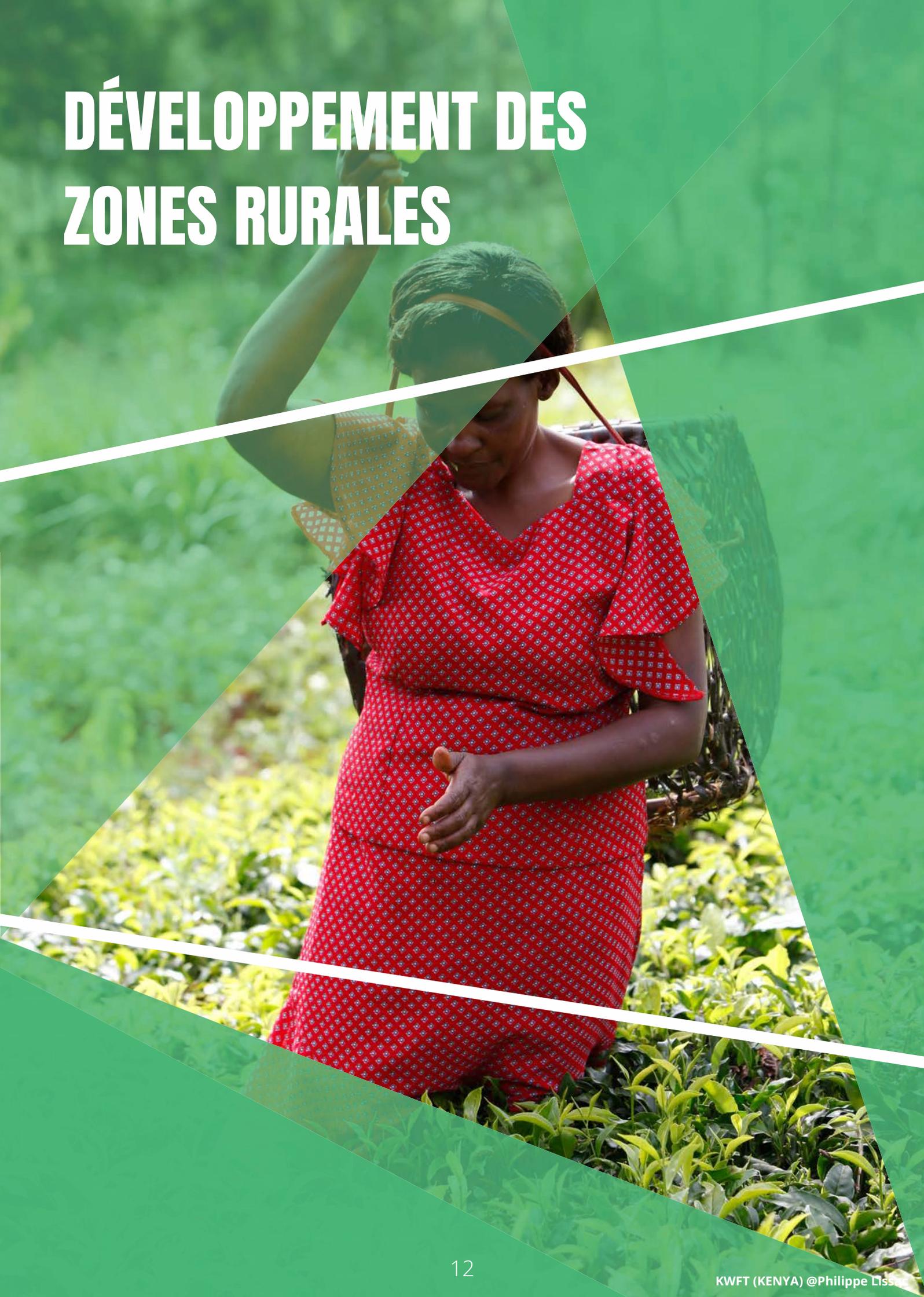
UGAFODE, OUGANDA

©Didier Gentilhomme

PROXIMITY (BIRMANIE) @Didier Gentilhomme



# DÉVELOPPEMENT DES ZONES RURALES



## "FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS EST ESSENTIEL"

Par Eric Campos<sup>1</sup>

La Semaine Africaine de la Microfinance (SAM) se tiendra à Ouagadougou, au Burkina Faso, du 21 au 25 octobre 2019, sur le thème "en quête d'impact : la finance inclusive au service des Objectifs de Développement Durable". Organisée tous les deux ans, cette conférence régionale majeure a pour objectif de fédérer les acteurs du secteur de la microfinance et de l'inclusion financière en Afrique. A cette occasion, le portail FinDev a posé quelques questions à Eric Campos,<sup>1</sup> Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole et Directeur RSE de Crédit Agricole SA sur l'adaptation des IMF au changement climatique.

### COMMENT LA FINANCE INCLUSIVE PEUT-ELLE CONTRIBUER À ATTEINDRE LES ODD EN AFRIQUE ?

La finance inclusive est une démarche volontaire du secteur financier qui vise à créer de l'impact social positif, tout en assurant une création de valeur financière permettant de rendre cette démarche durable. La microfinance, lorsqu'elle est socialement performante, est un instrument de finance inclusive. Mais cela peut être aussi vrai pour le secteur bancaire classique, qui peut chercher à associer rentabilité financière des moyens mis en œuvre et impact social.

La microfinance inclusive permet de favoriser l'accès au financement des populations traditionnellement exclues du secteur bancaire. A ce titre, elle soutient le niveau de consommation des populations à faibles revenus souvent informels, et quelquefois relativement plus vulnérables (populations rurales, femmes, jeunes en recherche d'emplois) et leur permet de se constituer un peu de capital. Lorsque ces financements soutiennent le développement des petites entreprises, celles-ci créent de la croissance, dynamisent l'emploi et stimulent l'économie locale.

### PARMI LES ODD, ON PEUT CITER LE NUMÉRO 13, QUI A TRAIT AU CHANGEMENT CLIMATIQUE. QUEL EST LE RÔLE DES IMF FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, EN PARTICULIER EN AFRIQUE, UN CONTINENT PARTICULIÈREMENT VULNÉRABLE À CES BOULEVERSEMENTS ?

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a souligné l'extrême urgence à soutenir l'adaptation de ces petites exploitations au changement climatique. Agriculteurs, éleveurs nomades, pêcheurs et petits exploitants forestiers sont tous tributaires d'activités qui sont étroitement et inextricablement liées au climat. Les effets négatifs sur la sécurité alimentaire s'aggravent, pouvant même devenir catastrophiques dans certains endroits particulièrement

vulnérables. Renforcer la résilience de la petite agriculture familiale face au bouleversement des conditions d'exploitation est donc une urgence. Le continent africain est à ce titre le plus exposé car sur 178 millions d'exploitants agricoles assurés dans le monde, seuls 0,25% sont africains.



JUHUDI KILIMO, KENYA  
©Didier Gentilhomme

Face au changement climatique, l'accès aux services financiers est essentiel car il contribue à soutenir la stabilité des activités agricoles lorsque des IMF parviennent à atteindre les agriculteurs en zones rurales. Pour autant, force est de constater que les défis sont encore colossaux. De lourds investissements sont nécessaires pour améliorer la productivité agricole, développer les infrastructures rurales et permettre l'installation d'entreprises de transformation de produits agricoles et d'activités agro-industrielles. Dans les zones rurales, la microfinance reste encore un outil trop isolée et qui, faute d'un écosystème de soutien à la modernisation de l'agriculture, n'est pas encore à la hauteur des enjeux du continent.

### EN PARTICULIER, COMMENT LES IMF PEUVENT-ELLES SOUTENIR LES POPULATIONS RURALES ET LES PETITS PRODUCTEURS ?

Alors que ces agriculteurs devraient idéalement avoir une sécurité financière adéquate et de bons moyens de subsistance, ils mènent au contraire une vie faite de luttes quotidiennes. Ils font face à un accès limité aux intrants agricoles (semences, engrais, eau, produits agrochimiques, agricoles outils et machines) et aux marchés. Ils subissent désormais régulièrement des événements météorologiques inattendus affectant leur production, et donc leurs revenus, sans protection assurantielle. Face aux effets ravageurs du changement climatique, les agriculteurs sont souvent démunis.

Les IMF sont souvent les seuls recours pour que l'agriculteur

<sup>1</sup> Eric Campos est Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole, fondation spécialisée dans la microfinance et l'entrepreneuriat social, et Directeur de la RSE de Crédit Agricole S.A.

finance son besoin d'exploitation. Elles proposent une diversité de produits financiers qui cherchent à s'adapter aux activités du monde rural. Lorsque les IMF sont socialement engagées, elles proposent également un « accompagnement terrain » qui renforce leur efficacité (ateliers, visites terrain et évaluation des risques, conseil à l'achat de matière première, ...). Le secteur de la microfinance reste donc encore la seule alternative aux usuriers dans de très nombreux territoires ruraux. Ces institutions peuvent également proposer des produits d'assurance agricole mais dont le coût reste, malheureusement, encore hors d'atteinte d'une agriculture villageoise majoritairement de subsistance.

## QUELLES SONT LES ACTIONS CONCRÈTES DE LA FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE SUR CE THÈME EN AFRIQUE ?

La ruralité est la pierre angulaire de la croissance des pays en développement. Les zones rurales possèdent un important potentiel de croissance mais, faute de moyens, se vident de leurs habitants qui migrent vers des zones d'emplois potentiels et s'installent dans les périphéries urbaines. Cet enjeu de développement des économies rurales est aussi lié au nécessaire renforcement de l'agriculture de subsistance, pour pallier à la malnutrition dans un contexte de croissance de la population exponentielle, et à la promotion de l'ancrage des populations autour des emplois du secteur agricole.

La Fondation est un acteur du développement rural. 40 % des financements accordés sont fléchés en Afrique subsaharienne, notre présence est effective dans une quinzaine de pays et la politique de financement de la Fondation cible majoritairement les zones rurales et les femmes. Les principes d'actions sont marqués par l'exigence dans la gestion des performances sociale et économique de nos partenaires. Avec des critères d'éligibilité stricts et une analyse des performances économique et sociale systématique, nous promovons une finance responsable. Mais parce que la lutte contre la pauvreté ne peut pas se mener seule, nous agissons aux côtés d'autres acteurs engagés. Avec ouverture, volonté et écoute, nous appelons de nos vœux la convergence des actions et des agendas.

## QU'ATTENDEZ-VOUS DE LA SAM 2019 ?

Le combat contre le réchauffement climatique est un enjeu global dans lequel nous en appelons à la responsabilité de tous. Mais la résilience des populations et des économies est un défi local qui nécessite des acteurs publics et privés capables, chacun dans son domaine de responsabilité, de contribuer à la modernisation des territoires. La SAM est un lieu d'échange, d'apprentissage, d'information et de partage. C'est aussi un lieu où se fabrique la coalition des bonnes volontés. Espérons que cette cuvée 2019 nous apporte l'optimisme de la volonté et l'énergie de l'inspiration.

★



©Philippe Lissac

## L'ASSURANCE ET LA PROTECTION FINANCIÈRE DE L'AGRICULTURE

Par Didier Folus, Pierre Casal Ribeiro, Bruno Lepoivre et Antoine Roumiguié<sup>1</sup>

Les productions agricoles sont soumises à des aléas portant sur les prix des récoltes, sur leur rendement ou encore sur leur état sanitaire. Si la gestion du risque de prix repose largement sur l'utilisation d'instruments financiers adaptés ou d'aides publiques, celle du risque de rendement fait appel à l'assurance subventionnée et à des fonds publics. Les différents contrats d'assurance récoltes –multirisque climatique, prairies, chiffre d'affaires– offrent aux agriculteurs des possibilités de couverture encadrées par les règles de la Politique agricole commune, notamment en termes d'aides à la prime. Pour autant, leur taux de pénétration demeure faible au regard des enjeux économiques de l'agriculture française. Forts de ce constat, et face aux évolutions climatiques supposées, les entreprises d'assurance, les associations professionnelles d'agriculteurs et les pouvoirs publics cherchent à accroître le degré de mutualisation du risque, afin d'offrir au monde agricole des solutions de protection financière performantes. C'est ainsi que sont mobilisées différentes techniques comme la télédétection satellitaire, les modèles indicels d'assurance, la micro-assurance, ou encore le transfert du risque vers les marchés financiers, afin de traiter les différentes composantes du risque, de nature idiosyncratique ou systémique. Les travaux de recherche associés à cette démarche réunissent des entreprises d'assurance, du secteur spatial ou de la météorologie, mais aussi des universités et des laboratoires de recherche. Sous l'égide des pouvoirs

publics, les fruits de ces recherches favorisent l'émergence d'un équilibre entre couvertures privées et couvertures publiques, pour une meilleure protection financière de l'agriculture.

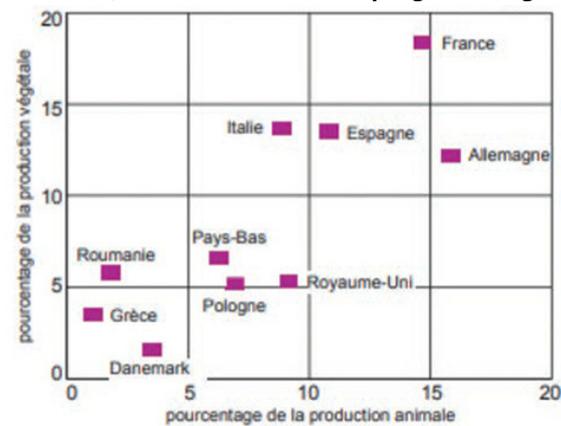
### INTRODUCTION

L'assurance accompagne le développement économique dans ses différentes composantes, protégeant les investissements dans les activités agricoles, industrielles ou commerciales. L'assurance des récoltes est cependant une corde assez récente à l'arc des instruments de protection financière de l'agriculture, contrairement aux marchés à terme, nettement plus anciens et développés. Introduite en France en 2004, l'assurance des récoltes garantit le risque de rendement de la production contre l'effet des événements météorologiques. Sous-tendue par des travaux de recherche, tant académiques qu'industriels, l'extension de l'assurance agricole à de nouveaux risques constitue aujourd'hui un enjeu de taille pour les exploitants, les entreprises d'assurance et leurs partenaires, ainsi que pour les autorités publiques, à l'heure où la fréquence et l'intensité des événements météorologiques augmentent, fragilisant davantage les exploitations agricoles. Après un rapide panorama des productions agricoles en France, et des risques associés (section 1), le présent article indique les principales garanties offertes par l'assurance récoltes et en souligne les enjeux économiques et institutionnels (section 2). Les démarches de recherche initiées par les acteurs du secteur sont ensuite présentées, notamment l'assurance indicelle et la télédétection satellitaire pour l'assurance des prairies (section 3) et la micro-assurance agricole (section 4). Enfin, la dernière section propose une perspective de déploiement d'actions de protection financière en direction des agriculteurs.

### LES PRODUCTIONS ET LES RISQUES AGRICOLES

En France, les activités agricoles se répartissent entre productions végétales –vins, céréales–, produits maraîchers et horticoles, fourrages, pommes de terre, plantes industrielles, fruits, et productions animales ; des risques de natures variées (fluctuation des prix, événements météorologiques, etc.) pèsent sur ces productions.

**Figure 1 : Les dix pays de l'Union européenne à plus forte production agricole en valeur (source : Eurostat, in Graphagri 2018, Agreste 2019)**



### Les données récentes sur l'agriculture française

#### Les productions

L'agriculture utilisait 52,2 % de la surface du territoire métropolitain en 2017, principalement répartie entre les grandes cultures (céréales, oléagineux, protéagineux, betteraves et plantes à usage industriel, pommes de terre), soit 45,8 % ; les cultures fourragères (prairies), soit 49 % ; et les cultures permanentes (vignes, vergers), soit 3,5 %.

Les productions de l'agriculture française totalisaient une valeur de 65,5 milliards d'euros en 2017 (source : Eurostat, 2019). Le poids de l'agriculture française est très important en Europe, comme l'illustre le Graphique 1 ci-après : elle représentait 18,3 % des productions végétales et 14,9 % de la valeur des productions animales de l'Union européenne en 2017.

#### Les producteurs et les pratiques culturales

L'Agreste (2018) dénombrait 437 400 entreprises agricoles à la fin de l'année 2016, dont environ les deux-tiers étaient des exploitations individuelles et un tiers des sociétés. La taille des exploitations agricoles s'accroît de façon tendancielle dans le temps, sous l'effet de la démographie agricole et d'une pression poussant à l'agrandissement pour répondre à la baisse des marges.

Les pratiques culturales – irrigation, apports azotés, traitements phytosanitaires, labour – varient selon les cultures (et donc les régions) et dans le temps. Il est à noter qu'un nombre croissant d'exploitants cherchent à limiter les apports ou les traitements phytosanitaires, et à

<sup>1</sup> Didier FOLUS (CEROS, Université Paris Nanterre), Pierre CASAL RIBEIRO (CEROS, Université Paris Nanterre et Fondation Grameen Crédit Agricole), Bruno LEPOIVRE (Pacifica, Crédit Agricole Assurances) et Antoine ROUMIGUIÉ (Airbus Defence & Space)

utiliser des substituts biologiques aux biocides et aux pesticides chimiques.

## Les risques agricoles

Comme toute entreprise, l'exploitation agricole est confrontée à un ensemble de risques et d'opportunités dans ses processus de production, de commercialisation et de gestion : l'endommagement de biens (bâtiments, matériels), la variation du rendement ou des prix, ou encore le déclassement éventuel d'un produit. Certains de ces risques sont caractéristiques de l'activité de production agricole, qui s'apparente à une « usine à ciel ouvert ».

### Les risques de prix

La fluctuation du prix de vente d'une production (ou du prix d'achat d'un intrant) constitue le risque le plus prégnant, lequel présente trois caractéristiques :

- c'est un risque de marché, qui dépend des conditions de l'offre et de la demande de productions consommables, elles-mêmes influencées par des facteurs tels que l'intensité de la concurrence (atomicité des entreprises ou, au contraire, oligopole, oligopsonne), les saisons, ou encore les goûts des consommateurs ;
- c'est un risque lié à l'équilibre offre-demande-stockage pour les produits agricoles considérés comme des commodités faisant l'objet d'import-export ; cet équilibre est notamment influencé par les événements climatiques de grande ampleur ;
- c'est un risque comonotone ou systémique, qui se réalise simultanément et dans le même sens pour l'ensemble des producteurs d'une filière, ce qui le rend difficilement mutualisable : par exemple, le prix d'une céréale peut baisser soudainement en France, consécutivement à l'annonce de prévisions de récoltes abondantes aux États-Unis ou en Ukraine.

La vente à terme de la récolte constitue une voie traditionnelle pour couvrir le risque d'une baisse du prix de vente. Les marchés à terme, dont l'émergence est séculaire,<sup>2</sup> permettent d'initier des stratégies de couverture du risque de prix (Simon et Marteau, 2017). Plus largement, la gestion du risque de prix à court terme repose sur :

- l'utilisation d'instruments financiers de couverture, disponibles via les coopératives et les négociants ou les institutions financières : il s'agit notamment des contrats forwards ou futures, et des contrats d'options de vente ou d'achat ;
- la contractualisation au sein des filières, avec des prix garantis aux producteurs par les industriels ;
- les possibilités de stockage (privé) d'une production, de façon à ajuster les quantités offertes face à la demande et ainsi lisser l'évolution des prix ;<sup>3</sup>
- en dernier ressort, sur les mécanismes communautaires européens tels l'intervention de la Réserve de crise (dotation de 430 M€ en Europe, mais dont le mécanisme politique de déclenchement la rend presque inopérante), ou l'intervention publique sur les marchés (rachat d'excédents, stockage), fréquente avant 1992, mais dont l'effet est désormais très limité sur des marchés dont les prix sont mondiaux.

À moyen terme, les organisations de producteurs cherchent à accroître leur pouvoir de négociation face aux acheteurs, pour limiter la sensibilité de leurs résultats à la fluctuation des prix, améliorant ainsi leur position compétitive. Cela passe notamment par des stratégies d'intégration des chaînes de valeur agricoles, souvent via des outils industriels créés par les coopératives, ou par des stratégies de

différenciation (produits « bio », transformation à la ferme, vente directe au consommateur). Dans le même esprit, les interprofessions aident à structurer des actions collectives à plus long terme, pour adapter l'offre à la demande des consommateurs et aux évolutions des marchés.

### Les risques météorologiques ou climatiques

Toute production agricole est soumise à des aléas météorologiques ou climatiques, tels que la sécheresse, les inondations, les tempêtes, le gel, la grêle, etc.

L'impact sur la production est à la fois quantitatif (baisse du rendement à l'hectare) et qualitatif (moindre valorisation du blé si la teneur en protéines est trop faible, baisse du prix d'un fruit déclassé, par



©Philippe Lissac

exemple), engendrant une baisse du revenu pour l'agriculteur. Si certains événements météorologiques ont un caractère idiosyncratique ou localisé (par exemple, la grêle), d'autres présentent une composante systémique (par exemple, la sécheresse). Leur intensité et leur étendue sont très variables, tout comme leur fréquence.

L'entreprise agricole peut alors « retenir » une partie de ces risques, assumant leur financement en fonds propres, en :

- utilisant des outils de prévention et de protection (drainage, irrigation, traitements phytosanitaires, dispositifs antigel ou anti-grêle, etc.) ;
- mobilisant une trésorerie de précaution, qui permet de faire face aux conséquences d'un éventuel sinistre.

L'autre solution est de transférer le risque climatique sur l'industrie de l'assurance (par exemple, via la souscription d'une assurance grêle ou d'une assurance récoltes) ou de s'en remettre, pour les productions qui y sont encore éligibles (arboriculture, prairies), à l'intervention de l'État au travers du Fonds national de gestion des risques en agriculture (ce dispositif public est connu sous l'appellation « fonds des calamités agricoles »).

### Les risques sanitaires ou environnementaux

L'apparition d'un foyer de maladie animale ou d'un organisme nuisible aux végétaux, ou encore un incident environnemental (une pollution accidentelle, par exemple), sont des facteurs de risque qui impliquent soit une baisse du rendement productif de l'exploitant agricole (moins d'unités vendues), soit une chute de son revenu (déclassement de la production induisant une baisse du prix de vente).

<sup>2</sup> On citera par exemple le marché à terme du riz apparu au Japon en 1730 ou le Chicago Board of Trade créé en 1848.

<sup>3</sup> Le stockage est coûteux en fonds propres et limité en efficacité, d'une part, parce que les récoltes sont périssables et, d'autre part, car le lissage des prix qui en résulte est très temporaire et de faible ampleur.

Les risques sanitaires ou environnementaux sont généralement gérés via des dispositifs publics de soutien (par exemple, un fonds public d'indemnisation).

Dans le présent article, nous nous focalisons principalement sur l'assurance des récoltes et sur les apports de la recherche pour développer une offre innovante de mécanismes ou de produits de gestion des risques agricoles.

## L'ASSURANCE DES RÉCOLTES

Les entreprises d'assurance proposent des garanties contractuelles couvrant différents risques des exploitations agricoles.

### Les produits d'assurance des productions agricoles

#### Un panorama des produits du marché français

Au-delà des traditionnels contrats d'assurance de biens, l'entreprise agricole peut s'assurer au titre de risques pesant directement sur sa production, son chiffre d'affaires ou encore sa marge. Le Tableau 1 de la page suivante résume les différents produits disponibles sur le marché français.

Les phénomènes climatiques ou météorologiques officiellement considérés comme dommageables à l'agriculture sont listés par décret ministériel (décret n°2016-2009 du 30 décembre 2016), leurs critères d'application sont ensuite précisés par arrêté.

Chacune des catégories de contrat prévoit une période de garantie (qui est fonction du type de production), un choix du niveau de franchise, des exclusions, ainsi que des options de couverture complémentaire.

#### Un exemple simplifié d'assurance récoltes

Un cultivateur de blé exploite une superficie de 50 hectares (ha), dont le rendement moyen sur les 5 dernières années («moyenne olympique» soit la moyenne arithmétique sur cinq ans à l'exclusion de la valeur la plus haute et de la valeur la plus basse) a été de 6,5 tonnes par hectare (t/ha). Avant le début de la campagne, il assure ce rendement et choisit une franchise de 20 %. Il sera donc indemnisé des pertes en-dessous de 5,2 t/ha (= 6,5 - (6,5 x 20 %)), au prix contractuel

moins la franchise. L'indemnité versée est donc égale à la différence entre le rendement garanti après application de la franchise, soit 5,2 t, et le rendement réalisé, soit 4 t, multipliée par le prix contractuel et par la surface exploitée, soit au total 1,2 t/ha x 173 €/t x 50 ha = 10 380 €.

La prime correspondant à cette assurance multirisque climatique (MRC) bénéficie d'un droit à subvention publique, en fonction du niveau de la garantie choisie (voir infra). L'assurance MRC présente un caractère indemnitaire qui repose sur l'évaluation du montant du dommage par un expert. Mais elle ne s'adapte pas à toutes les cultures, notamment dans le cas des productions prairiales dont il est difficile d'évaluer la perte de rendement accidentelle, en raison de l'absence de chiffre d'affaires sur la production fourragère. Dans ce dernier cas, l'assurance indiciaire connaît un domaine d'application pertinent (voir la partie «L'assurance des prairies»).

**Tableau 1 : Les produits d'assurance des productions agricoles proposés sur le marché français.**

	Objet	Événement garanti	Garantie
<b>Assurance grêle</b>	Culture sur pied, pendante ou en andain	Grêle Tempête	Couverture des pertes quantitatives (diminution des rendements) et des pertes qualitatives (dépréciation de la valeur commerciale au jour du sinistre) de la culture
<b>Assurance multirisque climatique (MRC) (hors prairies)</b>	Céréales, Oléo-protéagineux, Vignes, Fruits, Cultures maraîchères de plein champ	Grêle Gel/Coup de froid Vent (tempête, tourbillon, coup de vent, vent de sable) Eau (inondation, excès d'eau, pluie orageuse, excès de neige, excès d'humidité) Sécheresse/Coup de chaleur Coup de soleil Manque de rayonnement	Couverture de la perte de rendement Couverture complémentaire : - perte de qualité (blé, orge, pomme de terre) ; - frais de semis ou de replantation ; - frais supplémentaires (main-d'œuvre, matériel)
<b>Assurance des prairies</b>	Protection du besoin fourrager d'un cheptel	Grêle, gel/coup de froid, tempête, coup de soleil, vent de sable, sécheresse/coup de chaleur, manque de rayonnement, inondation, excès d'eau, pluies	La garantie s'applique en cas de baisse de l'indice de production fourragère provoquée par un événement climatique ou plusieurs événements climatiques

### Le contexte réglementaire

L'assurance agricole est encadrée par des règles portant sur les aides publiques et s'articule avec des dispositifs publics de couverture (Cordier et Santeramo, 2018).

#### Les aides à l'assurance agricole

Le Code des assurances prévoit les caractéristiques générales du contrat multirisque climatique, notamment les niveaux de franchise (30 % ou 25 %), les seuils de déclenchement de l'indemnisation et un barème national concernant le capital assuré. Depuis 2016, ce contrat d'assurance est organisé par niveaux de couverture, ces derniers conditionnant l'octroi d'une aide directe au paiement de la prime :

- un premier niveau ou niveau « socle », proposant les garanties de base du cycle de production pour la surface principale de l'exploitation (grandes cultures, cultures industrielles, légumes et horticulture, viticulture, arboriculture, prairies) ;
- un deuxième niveau, qui offre des garanties optionnelles complémentaires adaptées à des risques propres à l'exploitation ;
- un troisième niveau supplémentaire, permettant un réglage fin de la couverture.

Pour la période 2016-2020, le taux de subvention maximal est de 65 % pour les contrats « socles » et, au maximum, de 45 % pour les garanties optionnelles complémentaires.

#### Les dispositifs publics

Dans le cadre de la Politique agricole commune, les pouvoirs publics

**Tableau 1 : Les produits d'assurance des productions agricoles proposés sur le marché français. (suite)**

		orageuses, tourbillon, excès d'humidité, excès de neige	garantis
<b>Assurance chiffre d'affaires</b>	Blé, maïs, colza, orge	Coup de chaleur, coup de froid, coup de soleil, excès d'eau, excès de température, gel, grêle, humidité excessive, manque de rayonnement solaire, pluies torrentielles, pluies violentes, poids de la neige ou du givre, sécheresse, températures basses, tempête, tourbillon, vent de sable et/ou baisse du prix moyen du marché à terme de référence de la production	Événement naturel qui engendrerait toute combinaison rendement x prix, inférieure au niveau garanti
<b>Assurance mortalité des animaux</b>	Animal ou cheptel	Accident ou maladie (extension possible aux décisions des autorités publiques en cas de maladie contagieuse)	Indemnité en cas de décès d'un animal assuré isolément pour une valeur à dire d'expert ou d'un cheptel d'animaux homogènes. Complément possible « perte d'exploitation »

d'indemnisation fixé selon un barème à 173 €/t. En cours de campagne, un excès d'eau laisse présager un rendement faible, confirmé par une expertise sur le terrain, de 4 t/ha.

L'assureur indemnise alors l'exploitant à hauteur de la perte subie

accompagnent le développement des outils de gestion des risques en agriculture, aides et income stabilization tools, à travers le programme national de gestion des risques et d'assistance technique (PNGRAT). Cofinancé par le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER), il permet deux types de soutien :

- l'aide à l'assurance multirisque climatique des récoltes ;
- et l'aide au Fonds national agricole de mutualisation des risques sanitaires et environnementaux (FMSE).

Agréé par les pouvoirs publics et financé par une cotisation fixe de tous les exploitants affiliés (vingt euros en 2019), le FMSE indemnise (après expertise) tout agriculteur affilié, dont l'outil de production est affecté par un événement sanitaire ou environnemental prédéfini. Une aide publique rembourse ensuite au FMSE jusqu'à 65 % des indemnités versées.

Enfin, dans l'hypothèse d'un événement climatique exceptionnel affectant une culture non assurée (calamité agricole), le Fonds national de gestion des risques en agriculture (FNGRA) gère les indemnités. Financé par une surprime au taux uniforme de 5,5 % (en 2019) sur les contrats d'assurance de dommages aux biens agricoles, il indemnise les pertes de récoltes en arboriculture et horticulture non couvertes par l'assurance MRC, les pertes sur prairies et les pertes de fonds (sols, ceps de vignes, pépinières...).<sup>4</sup>

## Les grands enjeux de l'assurance des récoltes

L'assurance des récoltes a été lancée en France en 2005, faisant suite à l'épisode de sécheresse sévère de l'année 2003. Quinze ans après, le bilan partagé par les acteurs du secteur est contrasté. Le taux de pénétration demeure modeste, mais il est en progression constante : de l'ordre de 2 % des surfaces en prairies et en arboriculture, mais plus de 30 % en grandes cultures et en vigne. Les compagnies d'assurance ont su intégrer ces nouveaux produits à leur offre et ont montré leur capacité à gérer les sinistres, comme les processus complexes induits par les mécanismes de subventions publiques. Cependant, les résultats financiers ne sont pas au rendez-vous avec un rapport des sinistres aux primes de 105 % sur la période. Le faible taux de pénétration suggère qu'une anti-sélection s'opère et que le niveau de mutualisation atteint est insuffisant pour garantir l'équilibre technique du produit.

D'autres expériences nationales existent, par exemple, le dispositif espagnol de gestion des risques en agriculture, souvent cité en modèle, car il couvre plus de 70 % des surfaces cultivées et a démontré sa robustesse après quarante ans de fonctionnement.<sup>5</sup> Il est fondé sur la mutualisation de données et de services, une tarification commune, une réassurance en pool et l'implication des représentants professionnels dans la définition des offres et dans leur diffusion ; ce sont là autant de pistes de réflexion et de voies d'amélioration, pour la refonte du dispositif français. Il sera particulièrement important de mieux articuler les couvertures privées et le dispositif public de gestion des risques, pour limiter l'effet d'éviction et, au-delà, une anti-sélection dommageable pour l'équilibre technique de la branche.

Plus largement, la résilience des dispositifs de couverture des récoltes, privés comme publics, dépendra également de la prise en compte d'évolutions climatiques futures dans les contrats d'assurance. Fondées sur des simulations de situations météorologiques et d'exposition des cultures, des études prospectives aident à élaborer des projections : l'étude conduite sous l'égide de la Fédération française de l'assurance

(2016) suggère un doublement de l'impact des événements climatiques sur les récoltes à l'horizon 2040, tant en fréquence qu'en intensité.<sup>6</sup> Kapphan et al. (2012) préconisent ainsi d'adapter les contrats d'assurance aux changements attendus, afin d'accroître significativement les bénéfices des couvertures, tant pour les assurés que pour les assureurs.

Enfin, les possibilités de recourir aux investisseurs institutionnels pour accroître la capacité des dispositifs d'assurance à garantir les risques doivent être explorées plus avant. Si l'assurance et la réassurance traditionnelles ont une bonne aptitude à gérer des risques relativement « petits » et indépendants entre eux, il en va différemment de risques de grande ampleur ou de risques positivement corrélés, qui induisent un apport massif en fonds propres (Cummins et Trainar, 2009). Un



COMUBA, BÉNIN  
©Didier Gentilhomme

assureur exposé à de tels risques aurait alors intérêt à en transférer une partie vers les marchés financiers (Folus et Collin, 2016), en proposant aux investisseurs d'acquiescer des titres financiers indexés sur ces risques ; l'avantage pour les investisseurs étant d'améliorer la diversification de leur portefeuille, en améliorant ainsi le ratio de Sharpe. Pourquoi ne pas envisager qu'un fonds public de couverture puisse, à son tour, émettre de tels titres pour augmenter sa capacité ?

Les défis, tant techniques qu'économiques, de l'assurance des récoltes font l'objet d'avancées régulières, étayées par la mise au point, puis le lancement de produits de couverture, indemnitaires ou indiciels.

## L'ASSURANCE DES PRAIRIES

Les prairies couvrent une grande partie des zones agricoles du monde ; elles produisent des fourrages pour l'alimentation du bétail et participent largement à la préservation des écosystèmes naturels. La productivité d'une prairie étant dépendante des aléas de la nature (Smit et al., 2008), les éleveurs font ainsi face à un risque d'approvisionnement important.

### Le principe de l'assurance des prairies

La production d'une prairie est très sensible aux aléas climatiques : selon l'Institut de l'élevage (2018), une baisse de 30 % de la production de fourrage peut entraîner une diminution de 18 % de la marge brute de l'éleveur et de 50 % de son revenu. L'assurance des prairies, qui est un cas d'assurance multirisque climatique, est destinée à compenser la baisse de production des prairies consécutive à un événement climatique, la sécheresse en particulier.

<sup>4</sup> Les pertes de récoltes sur les grandes cultures et sur les vignes, ainsi que le risque de grêle sur toutes les cultures ne sont plus éligibles au dispositif des calamités agricoles. Les prairies et l'arboriculture demeurent éligibles au FNGRA, tant que leur taux de couverture par l'assurance privée est jugé insuffisant.

<sup>5</sup> Une présentation complète et un bilan du dispositif ont été réalisés à l'occasion des quarante ans du système espagnol de gestion des risques. Une version en français est consultable sur le site de l'agence ENESA, à l'adresse suivante : [https://www.mapa.gob.es/enesa/publicaciones/40anosenesa\\_frances\\_tcm30-513820.pdf](https://www.mapa.gob.es/enesa/publicaciones/40anosenesa_frances_tcm30-513820.pdf)

<sup>6</sup> Les simulations effectuées montrent, par exemple, que la période de retour d'une sécheresse comme celle de 2003 passerait de vingt à onze ans.

Cet exemple d'assurance indicielle permet de se convaincre que des recherches sont nécessaires, afin de concevoir un indice techniquement performant et accepté par l'ensemble des parties prenantes, notamment les agriculteurs, les assureurs et les pouvoirs publics.

### L'apport de la télédétection satellitaire

Les données d'observation de la Terre constituent une source de données valorisables par l'assurance. Leur utilisation peut intervenir à différentes étapes-clés de la vie d'un contrat :

- lors de la tarification, en exploitant la profondeur historique des données disponibles permettant de qualifier le risque ;
- en cours de période de garantie, afin de qualifier l'origine du sinistre et l'éligibilité à une éventuelle indemnisation ;
- au moment de l'estimation des pertes, en utilisant ces données comme mesure absolue de la perte ou bien afin d'aider à l'expertise humaine traditionnelle.

Chacun de ces cas d'utilisation implique de disposer de données ayant des caractéristiques différentes (résolution spectrale et spatiale des capteurs, profondeur historique disponible, post-traitement de la donnée). Par exemple, le recours à des données de télédétection pour une expertise sur une culture exige une image ayant une résolution spatiale et spectrale adéquate pour permettre l'observation ou la mesure du phénomène. Pour répondre à ces multiples cas d'usages, trois grandes catégories de capteurs optiques pour l'observation de la Terre sont recensées :

- les drones, dotés d'une résolution décimétrique, qui sont particulièrement adaptés pour le suivi de cultures à forte valeur ajoutée sur des zones restreintes ;
- les satellites commerciaux avec des résolutions spatiales inférieures à six mètres. Ils sont programmables et offrent à l'utilisateur la capacité d'observer tout point de la Terre en temps voulu ;
- les capteurs gratuits (résolution supérieure à dix mètres) qui permettent la mise en place de services à des coûts réduits. Aujourd'hui, les images issues des derniers satellites lancés offrent de nouveaux champs d'application grâce à une amélioration de la résolution spatiale et temporelle. En effet, les capteurs Sentinel-2 de l'ESA permettent désormais une observation en tout point de la Terre tous les cinq jours à une résolution de dix mètres (taille du pixel).

Des applications basées sur des données satellitaires sont d'ores et déjà opérationnelles. En France, l'assurance des prairies proposée aux éleveurs repose, depuis 2016, sur un indice caractérisant la production de biomasse. Cet indice est construit à partir de l'analyse d'images satellitaires acquises tout au long de la croissance des prairies, ces images sont combinées avec des données météorologiques (Vroeghe et al., 2019). La comparaison de l'estimation de production annuelle par rapport à une référence historique permet d'observer les variations locales de production.

La validation de cet indice a constitué une étape importante afin d'apporter les garanties nécessaires à chaque partie prenante : assureurs, éleveurs et pouvoirs publics (Roumiguié et al., 2015). L'élaboration de l'indice a permis de relever le challenge de la quantification de la production des prairies à l'échelle de la France, malgré les différentes pratiques et périodes de pousse. La réduction du risque de base, c'est-à-dire l'écart entre l'indication de l'ampleur d'un dommage fournie par l'indice et le dommage réel subi par l'agriculteur, participe de l'amélioration continue de l'indice, pour des raisons à la fois techniques et commerciales : les solutions de demain en assurance agricole seront le fruit de la combinaison de données d'observation de la Terre et de données météorologiques, avec des modèles agro-météorologiques et/ou de l'intelligence artificielle (machine learning).

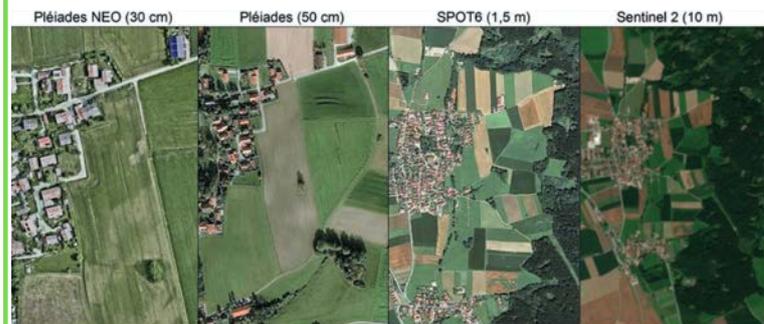
## LA MICRO-ASSURANCE AGRICOLE

Dans une économie émergente, l'agriculture affronte non seulement les risques de fluctuation des prix ou du rendement des récoltes, mais aussi des difficultés de développement dues à l'exclusion des exploitants pauvres des systèmes de financement.

### Les rôles de l'assurance dans une économie agricole en développement

L'assurance agricole rencontre un vif intérêt pour les petits agriculteurs des pays en développement. L'assurance peut en effet jouer le rôle de filet de protection sociale pour ces agriculteurs. Il est en effet établi que

**Figure 2 : Illustration de la variabilité inter-parcellaire et/ou intra-parcellaire en fonction de la résolution spatiale (source : Airbus Defence & Space).**



les chocs externes obligent les ménages pauvres à mettre en place des stratégies de réponse coûteuses, telles que le recours à l'épargne, au crédit ou la vente d'actifs productifs. Ces mécanismes affectent les moyens de subsistance des agriculteurs et peuvent piéger durablement les ménages vulnérables dans des « trappes à pauvreté » (Barnett et al., 2008). Il a par exemple été observé qu'après la catastrophe hivernale de 2009-2010 qui a frappé la Mongolie et provoqué les pires pertes de bétail jamais enregistrées, les ménages ayant souscrit une assurance et reçu une indemnisation disposaient d'un troupeau significativement plus important en 2011, 2012 et 2013 par rapport à ceux qui n'en avaient pas souscrit (Bertram-Huemmer et Kraenert, 2015). Ce cas montre qu'un choc peut avoir un impact durable sur les ménages sinistrés et que la différence entre les ménages indemnisés et ceux non assurés peut être observée même plusieurs années après l'événement.

En plus de son rôle de protection, l'assurance a également un effet sur la production agricole, même en l'absence de choc externe. Cela est notamment lié au fait que l'assurance agricole peut faciliter l'accès au crédit aux agriculteurs pauvres, traditionnellement exclus du système financier. En effet, même les institutions de microfinance qui accordent des crédits aux ménages à bas revenus hésitent à prêter aux agriculteurs à cause de l'existence des risques qui pèsent sur la production, en particulier les risques climatiques. En permettant aux prêteurs de faire face à des chocs covariants importants, l'assurance donne la capacité aux institutions financières de faire croître leur portefeuille de prêts agricoles pour des montants plus importants et pour un plus grand nombre d'agriculteurs. Il faut cependant noter qu'il n'a pas été démontré jusqu'à présent que l'existence d'une assurance agricole liée au crédit ait modifié les pratiques de prêt ex ante (volumes plus importants, portée plus large, taux plus bas ou échéances plus longues), ni qu'elle ait protégé les portefeuilles de prêts ex post (Hazell et al., 2017).

### L'apport de la recherche en micro-assurance

La recherche a par contre démontré que l'assurance a un impact sur le

comportement des agriculteurs. Des essais contrôlés randomisés ont montré que les agriculteurs assurés du Ghana ont augmenté leurs dépenses agricoles, la surface des terres qu'ils cultivent et leur utilisation d'engrais (Karlán et al., 2014). En Inde, les agriculteurs à qui on avait proposé une assurance basée sur un indice météorologique ont adopté de nouvelles semences à rendement élevé (Cole et al., 2017 ; Mobarak et Rosenzweig, 2013). En effet, les décisions d'investissement sont influencées par l'exposition au risque climatique. Même si le risque climatique n'est pas celui qui a l'impact le plus important sur la rentabilité des exploitations, c'est le risque le plus difficile à diversifier, et, par conséquent, celui qui a le plus d'influence sur les décisions de consommation et d'investissement (Rosenzweig et Binswanger, 1993). Ce mécanisme renforce les inégalités, car les agriculteurs les plus vulnérables et les plus pauvres sont ceux qui ont le plus de chances d'adopter des stratégies à faible risque et à faible productivité. Un meilleur accès aux outils de gestion des risques tels que l'assurance récoltes a de grandes chances de modifier les investissements des agriculteurs, d'accroître la rentabilité de leurs investissements tout en réduisant les inégalités de revenus. Carter et al. (2014) ont développé un modèle théorique pour évaluer dans quelles conditions l'assurance indicielle peut favoriser l'adoption de nouvelles technologies agricoles. Ils montrent que l'assurance indicielle est la plus pertinente, lorsque le risque est élevé et très covariant, et que les exigences en matière de garantie sont élevées. Dans les environnements peu garantis, le prêteur assume une part substantielle du risque lié à la production. L'assurance indicielle sera la plus efficace si elle est liée au crédit, car elle réduit le rationnement du risque pratiqué par les institutions financières et augmente le volume de crédits disponible pour les agriculteurs.

Les expérimentations de micro-assurance indicielle menées en Afrique (par exemple, au Kenya) sont ainsi de nature à orienter les programmes de développement et à augmenter le niveau de connaissance des bénéfices attendus ; les évaluations d'impact crédibles qui en résultent présentent alors le caractère de biens publics, elles sont utiles aux organisations supranationales ou aux gouvernements (Duflo, 2005).

## DE L'ASSURANCE À LA PROTECTION FINANCIÈRE DE L'AGRICULTEUR

L'assurance des risques agricoles, particulièrement ceux affectant les récoltes, repose sur des dispositifs privés et publics. L'articulation actuelle de ces dispositifs n'est pas optimale, engendrant à la fois une insatisfaction d'une partie des assurés, une anti-sélection et un déficit technique de la branche.

Des avancées sont possibles, en améliorant d'abord l'attractivité des produits de couverture. Pour cela, la précision des mesures du dommage subi par l'exploitant doit être améliorée, tout en limitant le coût des expertises, et donc, de la prime d'assurance : les modèles indiciels, la télédétection satellitaire et l'intelligence artificielle (machine learning) peuvent y aider.

En outre, il convient d'encourager une mutualisation à grande échelle – en créant un véritable partenariat public-privé – reposant sur une base volontaire et étayée par un pool d'assureurs, l'État subventionnant la prime d'assurance payée par l'exploitant agricole. L'assouplissement des conditions de subventionnement de la prime va dans ce sens (règlement européen Omnibus de 2017), favorisant le bénéfice public attendu (Gohin, 2017), comparativement aux (désormais anciennes) aides directes. À terme, il en est attendu un moindre besoin en capital de l'industrie de l'assurance, donc un tarif commercial plus attractif pour les agriculteurs.

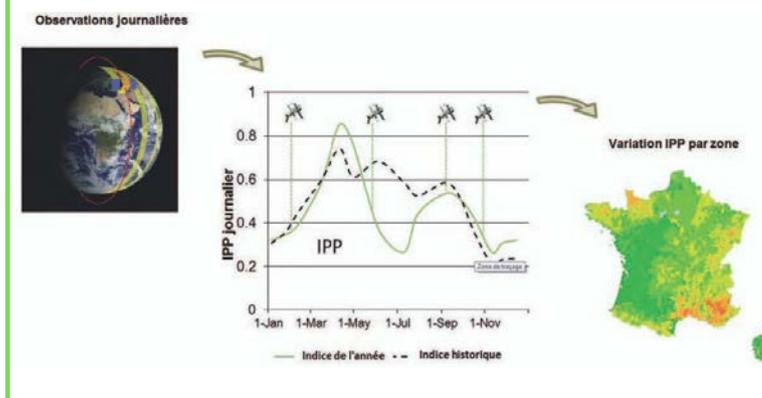
Ensuite, la mobilisation des fonds européens pour cofinancer des programmes de protection par les États membres pourrait être

complétée par une réassurance publique en dernier ressort, s'appuyant elle-même sur les possibilités de titrisation du risque, face à des marchés financiers offrant une grande capacité.

L'État, enfin, peut favoriser la recherche scientifique qui concourt à la création de nouveaux produits d'assurance dans le domaine agricole. Sous l'égide d'instituts ou de fondations, des initiatives et partenariats de recherche sont nés, qui réunissent des entreprises industrielles ou d'assurance et le monde académique. Au-delà des expérimentations, il en résulte des avancées techniques ou économiques de nature à améliorer la protection financière des agriculteurs.

\*

**Figure 3: Traitement de l'information satellitaire dans le cadre de l'assurance prairie (source: Airbus Defence & Space).**



KRK (KOSOVO) @Philippe Lissac



# INCLUSION FINANCIÈRE DES RÉFUGIÉS



## MICROFINANCE ET RÉFUGIÉS : UNE ASSOCIATION PROMETTEUSE

Par Alexia Van Rij et Philippe Guichandut

### ET SI LA MICROFINANCE ÉTAIT LA CLÉ DE L'INTÉGRATION DES RÉFUGIÉS ?

Etant souvent perçus comme une clientèle trop risquée et instable, les réfugiés sont généralement non ou sous-servis par les prestataires de services financiers, en dépit des besoins criants. Pourtant, les quelques expériences de prêts à des personnes réfugiées semblent afficher des résultats satisfaisants.<sup>1</sup>

Forts de ce constat, l'UNHCR (Haut-Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies) et le Sida (l'Agence Suédoise de Coopération au Développement International) ont lancé un programme promouvant l'accès à des services financiers et non financiers des réfugiés en Ouganda et en Jordanie. C'est ainsi que la Fondation Grameen Crédit Agricole a été sélectionnée pour appuyer ses institutions de microfinance partenaires à reconsidérer la question des réfugiés dans leur stratégie.

Une première étude sur les besoins d'accès à des services financiers et non-financiers a été confiée à Microfinanza.<sup>2</sup>

Dans ce cadre nous avons passé trois jours d'échanges et de rencontres passionnantes avec des réfugiés burundais, rwandais et congolais au camp de Nakivale, au Sud de l'Ouganda.

### AU CŒUR DE NAKIVALE EN OUGANDA : UN BESOIN FORT D'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS

L'Ouganda est aujourd'hui le troisième pays au monde pour l'accueil des populations réfugiées, avec plus de 1.4 million de réfugiés à fin mars 2018. A la suite de la crise au Sud-Soudan de 2013, l'Ouganda a vu arriver un nombre croissant de réfugiés, l'HCR l'estimant à près de 1 800 par jour. Le pays mène une des politiques les plus favorables à l'accueil des réfugiés dans le monde, leur permettant de recevoir un lopin de terre à cultiver, de travailler, d'accéder gratuitement aux services sociaux ougandais (éducation, santé), de jouir de la liberté de mouvement et de recevoir des papiers d'identité. C'est dans ce contexte bien particulier que la Fondation a rejoint l'équipe de Microfinanza à Nakivale, l'un des plus anciens camps de réfugiés en Ouganda, pour les accompagner dans leur étude auprès des réfugiés.

Nakivale accueille aujourd'hui plus de 100 000 personnes, principalement originaires du Rwanda, du Burundi et de la République Démocratique du Congo, réparties en petites localités sur 185 km<sup>2</sup>. La plupart

des habitants de Nakivale ont bénéficié de lopins de terre octroyés par le gouvernement, utilisés pour l'agriculture et l'élevage. D'autres tiennent un petit restaurant, un salon de coiffure ou encore un magasin de vente de vêtements. Finalement, des activités bien classiques pour des institutions de microfinance n'intervient dans le camp et les



réfugiés ne peuvent donc compter que sur la solidarité au sein du camp.

Moban Sacco, une organisation d'épargne crédit regroupant aujourd'hui pas moins de 1 449 membres, est née de cette force d'entraide face au manque de capital. Grâce à Moban Sacco, les réfugiés peuvent épargner de petits montants et recevoir quelques crédits, mais ceux-ci sont jugés par tous comme insuffisants pour réellement développer leur affaire.

### LES PRÉJUGÉS DÉMENTIS

Une des craintes ressenties par les institutions de microfinance à l'égard des réfugiés est que ces derniers retournent dans leur pays sans avoir payé leurs dettes. Force est de constater qu'à Nakivale, aucune des personnes interrogées n'envisage de rentrer dans son pays de sitôt face à l'insécurité de la région, certaines d'entre elles étant installées au camp depuis plus de 15 ans (en moyenne 7-8 ans) avec la ferme intention de développer leur micro-entreprise sur place.

De plus, tous les réfugiés rencontrés ont affirmé avoir une idée très concrète de l'utilisation qu'ils feraient d'un prêt. En quelques mots, ce ne sont pas les idées qui manquent, mais le capital ! Comment oublier le récit de cette femme, venue de la région du Kivu au Congo, seule avec ses trois enfants,

<sup>1</sup> Quelques exemples sur : New issues in refugee research, Michelle Azorbo, Research paper N.199, UNHCR; Microfinance for Refugees, Timothy H. Nourse, American Refugee Committee.

<sup>2</sup> Entreprise sélectionnée via un appel d'offres.

coiffeuse de profession et dont le jeune fils de 11 ans traduisait ses paroles car elle avait œuvré toute sa vie à ce que son fils apprenne l'anglais ? Ayant quitté son pays sans économies, elle n'avait pas les moyens de monter son salon de coiffure et dépendait des rations alimentaires fournies par l'HCR pour survivre, elle et ses enfants. Ou encore la rencontre avec ce chef d'entreprise rwandais, qui avec ses quelques économies a créé il y a 6 ans maintenant une entreprise pour moulinier du grain ? Il était parvenu à employer 3 personnes pour développer son activité, mais sa petite épargne ne lui permettait pas d'agrandir son affaire et d'acheter du nouveau matériel performant.

Ces exemples, parmi beaucoup d'autres, mettent en évidence la diversité des situations et le potentiel souvent gâché de ces hommes et femmes dotés de talents, d'expérience et de volonté de prendre leur destinée en mains, comme ils avaient pu le faire dans leur pays avant que la situation ne leur échappe.

A la Fondation, nous sommes convaincus que les institutions de microfinance, en adaptant leurs produits et services, ont un rôle actif à jouer dans la promotion de l'inclusion financière des réfugiés. Les opportunités de la finance digitale, une bonne connaissance des caractéristiques de chaque groupe et un suivi régulier devraient favoriser une telle implication. Les rencontres avec les institutions financières partenaires de la Fondation laissent penser qu'ils sauront être au rendez-vous et relèveront le défi d'offrir des services financiers inclusifs de qualité à ces populations réfugiées et à leurs communautés d'accueil.

L'étude en cours avec Microfinanza, qui sera rendue publique en juillet 2018, devrait donner des pistes de travail concrètes pour que nos partenaires, avec notre appui, le travail conjoint avec l'HCR et l'assistance technique financée par le Sida, puissent s'impliquer de manière active.



\*

# BIEN FAIRE LES CHOSES: FOURNIR DES SERVICES FINANCIERS AUX RÉFUGIÉS

CINQ RECOMMANDATIONS CLÉS BASÉES SUR DES ÉTUDES DE MARCHÉ EN JORDANIE ET EN OUGANDA

Par Micol Pistelli et Philippe Guichandut

« J'ai suivi six formations professionnelles comprenant la cuisine, le maquillage, la fabrication de savon et la coiffure. Mais au final, je ne pouvais pas travailler car je ne pouvais pas acheter l'équipement nécessaire. Pas même des ciseaux pour couper les cheveux de mon fils. »

Ce témoignage est celui d'une femme syrienne du camp de Zaatari en Jordanie. Elle fait partie des plus de 200 réfugiés interrogés en Jordanie et en Ouganda dans le cadre d'une étude de marché commandée par la Fondation Grameen Credit Agricole et menée par le cabinet de conseil Microfinanza. Les études, financées par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida), sont la première étape de la mise en œuvre d'un programme conjoint entre Sida, le HCR et la Fondation Grameen Crédit Agricole visant à élargir l'accès aux services financiers et non financiers à destination des réfugiés et des communautés d'accueil en Jordanie et en Ouganda.

L'étude visait à évaluer la demande et l'accès des réfugiés aux services financiers et non financiers. Bien que les paysages diffèrent en termes d'opportunités de marché et d'environnements réglementaires, la Jordanie et l'Ouganda ont des populations de réfugiés de longue date ayant des besoins similaires en matière de services financiers.

Sur la base des résultats de ces études, nous partageons ici nos cinq principales recommandations pour les prestataires de services financiers (PSF) désireux de contribuer à l'inclusion financière des réfugiés.

## 1. NE DÉVELOPPEZ PAS DE PRODUITS FINANCIERS SPÉCIFIQUES POUR LES RÉFUGIÉS.

Cette recommandation peut paraître surprenante, mais les résultats de l'étude démontrent qu'il existe déjà des produits sur le marché qui répondent aux demandes identifiées parmi les clients réfugiés. Vous devrez peut-être ajuster vos politiques et procédures internes pour les exigences en matière d'identité et de garantie, mais il n'est pas nécessaire de disposer de « produits pour réfugiés » exclusifs pour répondre à la demande. Contactez simplement les réfugiés de votre région pour les inclure dans l'offre de produits que vous proposez.

## 2. DÉCOUVREZ LE TYPE DE CRÉDIT DONT LES RÉFUGIÉS DE VOTRE RÉGION ONT BESOIN ET SON MONTANT.

En Ouganda et en Jordanie, nous avons constaté que si les réfugiés empruntaient régulièrement aux groupes d'épargne, à leurs amis et à leur famille, ils n'étaient pas en mesure d'emprunter suffisamment pour couvrir leurs besoins commerciaux. Ils voulaient avoir accès au crédit formel, préférant les prêts individuels et la plupart étaient prêts à payer des intérêts. L'enquête a également révélé la nécessité de financer des produits énergétiques verts dans les zones d'installation, ainsi que la possibilité de tirer parti des services financiers numériques, qui sont déjà utilisés par les réfugiés dans les deux pays. En Ouganda, où la terre est raisonnablement disponible pour les réfugiés, il existe également une demande de produits agricoles, tant pour les particuliers que pour les entreprises à la recherche de produits agricoles bruts.

## 3. TRIEZ LEURS IDÉES COMMERCIALES. LES RÉFUGIÉS MANIFESTENT UN ESPRIT D'ENTREPRISE REMARQUABLE.

En Ouganda, 78% des réfugiés interrogés ont l'intention de démarrer ou de développer leur propre entreprise, et 60% ont déjà pris les premières mesures - en utilisant l'épargne, en empruntant de manière informelle et en s'inscrivant à des



formations professionnelles. En Jordanie, la plupart des réfugiés préférèrent créer leur propre entreprise plutôt que de chercher un emploi dans les secteurs limités disponibles pour les non-Jordanais. En termes de segmentation par sexe, environ une femme sur quatre interrogée en Jordanie a de solides plans pour démarrer ou développer sa propre entreprise, principalement à domicile, une proportion qui passe à une femme sur trois en Ouganda.

## 4. SURMONTEZ LA PEUR DU RISQUE DE FUITE, CAR LES DONNÉES MONTRENT QUE LES RÉFUGIÉS SE RÉINSTALLENT RAREMENT.

Le risque de fuite est une préoccupation souvent mentionnée pour les PSF lorsqu'il s'agit de considérer les réfugiés comme un possible marché cible. Cependant, nos études ont révélé que la grande majorité des personnes interrogées n'ont aucun projet, pas même vague, de retourner dans leur pays ou de s'installer dans un autre pays. Les réinstallations sont également rares dans les pays. Les aspirations des réfugiés étaient bien plus liées à l'accession à l'indépendance économique qu'à la migration vers un nouvel endroit. Entre 2014 et fin avril 2018, seulement 5% de la population réfugiée enregistrée en Jordanie et 1% en Ouganda se sont réinstallés.

## 5. ENVISAGEZ D'AJOUTER DES SERVICES NON FINANCIERS POUR COMPLÉTER L'OFFRE DE CRÉDIT.

Dans les deux pays, les services non financiers - principalement l'éducation financière et le soutien à la gestion d'entreprise - sont particulièrement pertinents pour les réfugiés ayant une expérience préalable limitée ou inexistante du crédit ou de la gestion d'une entreprise. Les PSF devraient appliquer leurs procédures de segmentation de la clientèle pour évaluer quels réfugiés pourraient avoir besoin d'une prestation de services non financiers. Ensuite, envisagez de vous associer avec des ONG spécialisées existantes qui offrent ces services ou de développer votre propre programme.

\*

Publié sur le portail [FinDev.EN](http://FinDev.EN)

# SIDA, LE HCR ET LA FONDATION ENSEMBLE POUR L'INCLUSION DES RÉFUGIÉS EN OUGANDA

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

L'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Sida), le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et la Fondation Grameen Crédit Agricole ont lancé un programme de quatre ans visant à promouvoir l'accès à des services financiers et non financiers pour les réfugiés et les communautés d'accueil en Ouganda.

Le programme est une approche financière mixte novatrice associant des fonds publics et privés pour faciliter le financement des réfugiés et des communautés d'accueil. L'accès à des services de crédit abordables est essentiel pour que les réfugiés puissent démarrer, créer et développer des entreprises, subvenir à leurs besoins quotidiens et être plus résilients face aux situations d'urgence. En outre, l'accès à d'autres types de services financiers tels que l'épargne, les paiements et les assurances est essentiel pour garantir l'inclusion des réfugiés dans le secteur financier formel et promouvoir leur autonomie et leur résilience.

## UNE APPROCHE NOVATRICE

Il s'agit d'un programme unique en son genre, conçu pour inciter les investisseurs en microfinance et les fournisseurs de services financiers (FSP) à étendre leurs services financiers aux réfugiés et aux populations hôtes. Le projet est actuellement expérimenté dans le camp de réfugiés de Palorinya, dans le nord de l'Ouganda et à Kampala, et sera progressivement étendu à d'autres districts d'accueil de réfugiés ciblés.

« C'est un moyen efficace d'utiliser l'aide au développement. Nous mobilisons des fonds auprès d'autres investisseurs et nous veillons ainsi à ce que de rares fonds humanitaires puissent être débloqués pour aider les réfugiés les plus démunis », déclare Carin Jämtin, Directrice générale de SIDA.

La Fondation Grameen Crédit Agricole fournira un financement sous forme de dette à trois prestataires de services financiers avec une garantie de SIDA, qui financera également l'assistance technique du programme par le biais de son allocation humanitaire. La Fondation coordonnera, avec le HCR, la composante assistance technique afin d'aider les trois FSP à développer une offre de produits et services, y compris des formations en matière d'éducation financière et de développement commercial, aussi bien à destination des réfugiés que des membres des communautés d'accueil.

## SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT

Pour le HCR, le projet est conforme au cadre global d'intervention pour les réfugiés (CRRF) et répond à l'appel à travailler avec les agences de développement et le secteur privé pour trouver des solutions durables pour les réfugiés. De nombreux réfugiés sont des entrepreneurs, ayant été entrepreneurs dans leur pays d'origine ou possédant des compétences entrepreneuriales pour créer ou développer une activité commerciale dans leur pays d'accueil. Mahoua Parums, représentante du HCR en Ouganda, a salué cette

initiative et a déclaré que « l'inclusion financière est un élément clé de la recherche de solutions à long terme pour les réfugiés, car elle les aide à reconstruire des moyens de subsistance durables. De nombreux réfugiés décident de créer une entreprise une fois installés dans le pays d'asile et la microfinance peut les aider à faire croître leur entreprise, à éviter la dépendance à l'égard de l'aide et à apporter une



©HCR

contribution économique et sociale aux communautés d'accueil. »

Grâce à ce programme, les réfugiés recevront une formation en matière de gestion entrepreneuriale qui leur permettra d'acquérir des compétences essentielles telles que l'élaboration de plans d'entreprise, l'éducation financière (y compris les relations avec les banques), la tarification et la commercialisation.

« Au sein de la Fondation, nous sommes convaincus que les institutions de microfinance, tout en adaptant leurs produits et leurs services, ont un rôle actif à jouer dans la promotion de l'inclusion financière des réfugiés. Des opportunités de finance numérique, une connaissance approfondie des caractéristiques de chaque groupe, un suivi régulier et des services non financiers appropriés devraient stimuler une telle implication », déclare Eric Campos, Directeur général de la Fondation Grameen Crédit Agricole.

Au total, quelques 100 000 réfugiés et hôtes ougandais devraient pouvoir accéder à des services financiers (crédit et épargne), dont 70% de femmes. Le projet soutiendra la création et le développement de petites entreprises dans des secteurs tels que celui de l'agriculture, l'artisanat, la restauration ou encore le commerce.

\*

UGAFODE (OUGANDA) @Didier Gentilhomme



# IMPACT ÉCONOMIQUE DU COVID-19



## COMMENT LE CORONAVIRUS AFFECTE LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

Créée en 2008, à l'initiative conjointe de Crédit Agricole SA et du professeur Yunus, fondateur de la Grameen Bank et prix Nobel de la paix 2006, la Fondation Grameen Crédit Agricole est un opérateur engagé dans la promotion d'une économie mieux partagée.

Investisseur, bailleur de fonds, prestataire d'assistance technique et conseiller en fonds, **la Fondation compte plus de 80 partenaires (institutions de microfinance et social business) et opère dans une quarantaine de pays avec près de 100 millions d'euros d'encours de financement.** La Fondation se concentre sur les institutions de microfinance au service des femmes et des populations rurales. Ces institutions soutiennent environ 4 millions de clients.

### LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE EST INQUIET

Le 19 mars, selon les chiffres à cette date de Santé Publique France, le coronavirus a atteint 213 00 personnes dans le monde. 8 800 décès sont à déplorer. Après avoir annoncé la fermeture de nombreuses institutions et entreprises, des mesures de confinement continuent d'être prises dans le monde. L'Afrique et l'Amérique du Sud n'ont pas été officiellement touchées depuis longtemps par le virus, mais elles sont aujourd'hui confrontées à cette pandémie avec des centaines de cas déjà identifiés.

La crise sanitaire mondiale devient peu à peu une crise économique. Les activités économiques sont ralenties dans tous les pays et les bourses ont perdu près d'un tiers de leur valeur en moins d'un mois. Le secteur de la microfinance va être sans aucun doute durement affecté par les effets de cette crise mondiale.

**L'équipe de la Fondation Grameen Crédit Agricole a rapidement lancé une enquête auprès de ses partenaires** le 11 mars dernier afin de recueillir leurs premières impressions et analyses, l'impact sur leur activité de financement, l'activité de leurs clients et l'anticipation des besoins et des difficultés à venir. Toutes les informations contenues dans cet article proviennent de cette enquête. 56 Institutions de microfinance (IMF) y ont répondu, sur 75 partenaires interrogés (taux de participation de 75%). Les dernières réponses ont été reçues le 19 mars.

**Tous nos partenaires traduisent dans leurs réponses une réelle inquiétude sur les effets attendus de cette crise sanitaire mondiale.**

### LES DÉCISIONS DES GOUVERNEMENTS LOCAUX IMPACTENT DÉJÀ LES PETITES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS

**48% des IMF interrogées ont estimé que leurs clients étaient d'ores et déjà touchés par les effets de l'épidémie du coronavirus au moment de l'enquête,** et 68% d'entre eux pensent qu'ils le seront dans un avenir proche. Dans de nombreux pays d'intervention, les gouvernements ont décidé de fermer des écoles ainsi que les activités non essentielles, de restreindre les déplacements ou d'interdire les rassemblements. C'est

notamment déjà le cas au Sri Lanka, au Cambodge, en Roumanie, au Myanmar, en Sierra Leone, en Jordanie, au Mali et dans d'autres pays en activité. Ces changements ont lieu partout aujourd'hui et chaque jour de nouveaux pays sont ajoutés à cette liste. De telles décisions ont d'ores et déjà un impact direct sur les clients de nos partenaires. De nombreux emprunteurs des services de microfinance



dépendent des importations pour leur activité commerciale. **Les fermetures de frontières et les interdictions de voyager ont des effets directs sur leurs activités.** L'interdiction de voyager en Chine affectent non seulement les pays asiatiques mais aussi les pays africains.

« Comme la frontière avec la Chine a été fermée, certains prix des produits agricoles diminuent, de sorte que nos clients agriculteurs n'obtiennent pas de bons prix pour leur récolte. » – Institution de microfinance du Myanmar

« Nous avons des clients qui voyagent pour leurs achats (Chine, Côte d'Ivoire, Togo, Bénin, ...). Les commerçants du secteur informel ont peur et cela peut affecter leurs activités. » – Institution de microfinance du Burkina Faso

**L'impossibilité de se rassembler impactent toutes les opérations qui ont lieu dans les marchés et les foires.** Les commerçants sont interdits d'exercice de leurs activités et n'ont pas de revenus alternatifs. L'interdiction de voyager affecte fortement le tourisme mondial et en conséquence toutes les petites activités de proximité dépendantes du tourisme (hôtels, chauffeurs, guides, restaurants, vendeurs de souvenirs...). Les transferts de fonds diminuent ce qui touchent également des familles restées dans les pays d'origine qui vivent en grande partie de ces transferts.

« Si l'interdiction de voyager se poursuit dans la région du Golfe et en Europe, l'économie de la Jordanie risque de souffrir car elle dépend aussi des revenus du tourisme et des envois de fonds du Golfe » – Institution de microfinance de Jordanie

**A l'exception d'un cas, nous n'avons pas eu d'information sur la mise en œuvre d'éventuels plans d'atténuation économique** qu'auraient mis en place les autorités locales ce qui témoigne probablement d'une difficulté à ajuster ou intervenir dans ce cadre, probablement aussi de manque de données précises ou de moyens budgétaires disponibles. **Le seul exemple précis**

**qui nous a été fourni est celui de la Palestine.** À travers 8 lignes directrices, l'Autorité monétaire palestinienne est intervenue en exhortant les sociétés financières à continuer de fournir des services de prêt aux personnes pour assurer la poursuite du cycle commercial et économique et envisager le report des paiements mensuels périodiques de tous les emprunteurs pour les 4 prochains mois (6 mois pour le tourisme et hôtelier). Les mesures prévoient également qu'aucun frais, commission ou intérêt supplémentaire sur les versements différés ne saurait être perçu pendant la période.

## L'ACTIVITÉ DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES POURRAIT SE CONTRACTER



Bien que préoccupées par l'évolution de la crise et ses premiers signes, 59% (33) des IMF interrogées ont indiqué que leur activité n'était pas encore affectée par l'épidémie à la date de l'étude (entre le 11 et le 19 mars). 23 IMF (37%) se sentaient préoccupées au moment de cette enquête, donnant plusieurs explications telles que le risque pour le personnel de terrain, les déplacements restreints, le travail à domicile.

**L'une des principales préoccupations est l'interdiction des réunions de groupe qui affectera toutes les institutions dont la méthodologie de microfinance est basée sur une approche de «groupe caution solidaire».** Certains partenaires s'adaptent déjà en nommant des représentants des groupes pour limiter les réunions ou en s'appuyant sur des « représentants de groupe » parmi leurs clients.

Dans certains pays où aucune décision claire n'a encore été prise, les **IMF envisagent de reporter les décaissements** si leurs agents de crédit ne sont pas en mesure de voyager ou doivent adapter temporairement leur processus de recouvrement.

« Pendant la période d'urgence jusqu'au 29 mai 2020, les réunions du centre client n'auront pas lieu comme d'habitude. Au lieu de cela, la méthode «Pay and Go» a été mise en place de la façon suivante : seuls les clients « chefs de groupe », de deux à quatre personnes par centre de 15 à 20 clients en général, sont invités à se rendre à la réunion habituelle du centre à l'endroit habituel. Ce sont les chefs de groupe qui percevront l'acompte de leurs membres. » - Institution de microfinance d'Indonésie

«Nous avons mis en place une procédure spéciale pour rencontrer individuellement les membres des groupes de caution solidaire de groupe. Nous fournissons des conseils aux clients sur la meilleure façon de faire face à la situation» - Institution de microfinance du Sénégal

Nos partenaires doivent également s'adapter à la situation rencontrée par leurs collaborateurs en veillant avant tout à sauvegarder leur santé. Les risques de transmission de virus sont un facteur important à prendre en compte pour l'activité des agents de crédit. Les réponses au **questionnaire montrent que les règles de confinement empêchent directement et immédiatement le bon déroulement de l'activité pour tous les services des institutions.** Certains membres du personnel travaillent déjà à domicile dans certaines Institutions.

« Almaty où se trouve le siège social sera en quarantaine à partir du 19 mars, les employés travailleront à distance » - Institution de microfinance du Kazakhstan

« Le personnel sur le terrain est à haut risque de contracter le virus, ils hésitent donc à travailler sur les clients, la mise en quarantaine frappera l'ensemble du marché des IMF » - Institution de microfinance en Ouganda

## LE PORTEFEUILLE À RISQUE ET LES BESOINS DE LIQUIDITÉS SONT SOUS VIGILANCE

**Beaucoup d'institutions se déclarent préoccupées par la montée des risques.** Mais, selon notre enquête, au moment de répondre, seules 11 IMF (20%) notaient une augmentation du portefeuille à risque. Nos partenaires africains ont semblé davantage préoccupé que leurs pairs des autres continents. En revanche, un grand nombre d'entre eux sur toutes nos zones d'intervention (40 pays sur 3 continents, Afrique, Asie,

Europe), sont inquiets pour l'avenir: 36 IMF (64%) prévoient une augmentation du portefeuille à risque.

« Nous allons probablement enregistrer une augmentation potentielle du portefeuille d'impayés et une réduction de la demande de crédit. Cette augmentation des impayés devrait être de l'ordre de 2% mais la croissance de notre portefeuille va sans aucun doute ralentir » - Institution de microfinance du Cambodge

**Étonnamment, quelques partenaires considèrent qu'ils ne courent pas plus de risques que d'habitude. Ces réactions proviennent d'institutions qui sont majoritairement implantées en zones rurales.**

« De manière générale, nos clients étant des ruraux (70%), nous prévoyons qu'ils ne connaîtront pas de forte détérioration d'activité ou de revenus en raison de la hausse des prix de leurs produits agricoles. Nous y verrons plus clair dans la seconde moitié d'avril. » - Institution de microfinance du Kirgizstan

« Au 16 mars 2020, nos activités se poursuivent comme d'habitude. Nous n'avons pas encore vu d'impact sur le paiement du prêt à travers le Cambodge notamment Siem Reap et Phnom Penh. Cependant, nous nous attendons à une certaine augmentation à Siem Reap à partir de la fin de ce mois. Dans cette zone du pays toutefois, nos clients vivent principalement dans des zones rurales. L'exposition que nous avons sur le tourisme, l'hôtellerie et l'industrie des services est minime. » - Institution de microfinance du Cambodge

Cette crise sanitaire va avoir un impact sur les besoins de liquidité des institutions. Selon notre enquête, 29 IMF (52%) prévoient une évolution de leurs besoins de financements. La plupart des IMF de petite taille (moins de 10 Millions de dollars de taille de portefeuille client) ne prévoient pas de changements dans le temps. Leur taille semble être un

facteur d'agilité mais nous sommes attentifs à ce point qui ne nous semble pas nécessairement évident. La majorité des institutions de taille moyenne (entre 10 et 100 millions de dollars de taille de portefeuille client) prévoient des modifications dans leurs besoins de financement auprès de leurs bailleurs de fonds (dont la Fondation Grameen Crédit Agricole). De nombreuses Institutions s'attendent à des problèmes de refinancement de leurs activités. Un renchérissement des mécanismes de couverture de change sont attendus et des discussions avec tous les différents prêteurs sont ou vont être engagés d'ici peu.

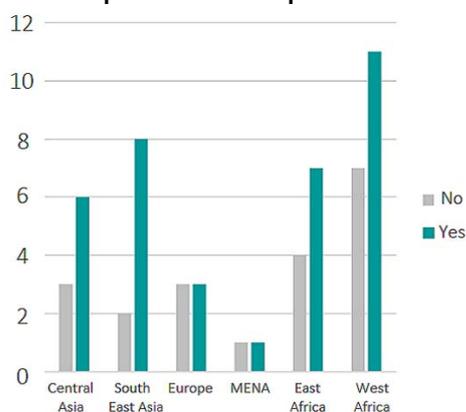
« Le taux de change devient très volatile, indirectement en raison de l'épidémie. Nous avons des demandes de microcrédits en dollars US et une diminution des demandes en monnaie locale, ce qui affecte le volume de prêts que nous pouvons décaisser. » –Institution de microfinance du Myanmar

« Nous souhaiterions que la Fondation Grameen Crédit Agricole compile des informations sur les mesures de suppression du virus corona, en particulier en ce qui concerne les institutions du monde entier sur la façon de relever les défis” – Institution de microfinance en Ouganda

Un partenaire a rappelé que lors de catastrophes naturelles passées, il y avait eu des mesures particulièrement adaptées qui avaient été mises en place. Certaines, qui peuvent paraître contrintuitive, avaient donné lieu à une augmentation des financements pour permettre aux clients de se remettre des chocs et dépasser cette période difficile. **Assécher les financements n'aurait qu'un effet d'intensification des difficultés et des impacts de la crise.**

\*

### Prévoyez-vous une augmentation de votre portefeuille à risque ?



Des problèmes de liquidité sont anticipés. En effet, le non-remboursement par les bénéficiaires de microcrédit pourrait constituer un obstacle à la possibilité de décaisser de nouveaux prêts. **La hausse des provisions pour risques et pertes potentielles est perçue comme un obstacle pour obtenir de nouveaux financements en provenance des bailleurs de fonds habituels.**

« Si la situation se poursuit jusqu'au milieu de l'année, nous aurons besoin de liquidités car la plupart des actifs liquides auront été supprimés par un provisionnement élevé pour les actifs dépréciés (pertes attendues) en raison de l'augmentation du non-remboursement » –Institution de microfinance en Ouganda

« Le non-remboursement des prêts entraîne une diminution de la liquidité. Oui, nous avons pris des mesures pour limiter une situation potentielle » – Institution de microfinance du Malio

## LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN APPELLE À DES MESURES ADAPTÉES

Certaines IMF ont déjà demandé à la Fondation s'il était possible d'aider leurs institutions à traverser la période ou les effets de la pandémie seront les plus rudes.

« Nous aimerions bénéficier de conseils sur la façon d'éviter la maladie et sur les traitements disponibles et efficaces pour le traitement en cas d'infection” – Institution de microfinance du Bénin

## LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE S'ORGANISE FACE AUX EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

Le virus COVID-19 continue de s'étendre à travers le monde avec plus de 450 000 cas confirmés au 26 mars 2020. Les gouvernements, même ceux qui s'en défendent, engagent des mesures d'endiguement de l'épidémie de plus en plus strictes. Alors que la situation évolue plus rapidement chaque jour, **les acteurs de la microfinance se préparent à affronter cette crise en prenant de premières dispositions salutaires.**

A la suite de son enquête lancée il y a deux semaines, **la Fondation Grameen Crédit Agricole a créé un observatoire** pour actualiser en permanence les informations recueillies au travers d'échanges quotidiens avec ses Institutions de microfinance (IMF) partenaires. L'objectif est de mieux comprendre comment les accompagner mais aussi de partager ses analyses avec les autres acteurs financiers du secteur de la Finance inclusive et de l'aide au développement.

**Les IMF ont très vite perçu l'enjeu sanitaire de la crise.** Elles ont très vite cherché à ajuster leurs modalités de fonctionnement aux risques de contaminations en adoptant les gestes barrières recommandés et lancé des campagnes de sensibilisation auprès des clients et des employés.

« Le lavage des mains est obligatoire dans toutes les agences, avec la mise à disposition de seaux et de savon pour toutes les personnes entrant dans les bureaux. Des désinfectants pour les mains sont fournis sur le comptoir pour tous les clients qui font des transactions avec les caissiers. [...] Le processus d'acquisition de masques de protection pour les caissiers est en cours. Il est fortement conseillé à tous les membres du personnel qui ressentent des symptômes de rester chez eux pendant le suivi. Nous avons fortement recommandé à tout le personnel d'éviter de se rendre dans les branches compte tenu de l'évolution de la situation, sauf si cela est absolument critique. » - Partenaire en Sierra Leone

**Les IMF ont également dû s'adapter aux décisions prises par les autorités locales** pour freiner la propagation du virus. Les organisations dans les zones les plus risquées se sont ainsi vues contraintes de cesser partiellement ou complètement leurs opérations et de fermer certaines de leurs agences de proximité.

« Toutes les opérations seront fermées à partir de 12h00, le 26 mars 2020, conformément à l'annonce faite par le Président le lundi 23 mars et afin de permettre au personnel de rentrer chez lui pour la période de confinement. [...] Les décaissements destinés aux clients ont été reportés à la fin de la période de confinement. » - Partenaire en Afrique du Sud

**Le télétravail ou les systèmes de rotation des effectifs** ont été rapidement mis en place chez une très grande majorité de nos partenaires. Face aux nombreuses interdictions de regroupements, les institutions travaillent désormais avec un représentant des groupes solidaires de crédit et restent en contact par des services de messagerie instantanée avec leurs clients.

**Les solutions digitales sont particulièrement adaptées à ce contexte.** Elles permettent la poursuite des activités de décaissement des microcrédits et de recouvrement à distance. Dans une laiterie du Sénégal, par exemple, le paiement de la collecte de lait aux éleveurs n'a pas connu de perturbation car elle se fait depuis quelques semaines via un dispositif de paiement par téléphonie mobile.



« Nous encourageons par SMS nos clients à utiliser les plateformes de paiement mobile pour les remboursements car il s'agit du mode le plus sûr à l'heure actuelle. » - Partenaire en Ouganda

Si les IMF ont su faire preuve d'adaptation rapide quant à leurs modalités de fonctionnement, **le temps est également à la préparation face au ralentissement économique qui se profile.** Les réunions de crise se multiplient dans leurs sièges sociaux, ou via des conférences depuis les domiciles des responsables, afin de mettre en place des plans de continuité.

**Un nombre croissant de pays instaure de nouvelles réglementations relatives au crédit pour amortir le choc économique et le probable risque d'insolvabilité des clientèles en situation de fragilité.** Les régulateurs incitent notamment les institutions financières à accorder des reports de paiement à leurs clients affectés par la crise, ainsi qu'à restructurer des prêts. De telles décisions commencent déjà à être mises en pratique.

« Le gouvernement met également en œuvre des mesures pour aider les entreprises locales, comme la réduction des taux d'intérêt. Par exemple, le taux d'emprunt pour les prêts garantis est abaissé de 1% » - Partenaire au Myanmar

« La Banque Centrale du Kirghizistan a pris les mesures de soutien suivantes : 1) annuler l'accumulation des pénalités pour tous les emprunteurs ; 2) revoir les conditions de remboursement des prêts et prévoir un retard de paiement d'au moins 3 mois lorsque les emprunteurs en font la demande ; 3) lors de la restructuration de prêts liés à des changements dans les flux de trésorerie des emprunteurs dus au coronavirus, les institutions ne doivent pas considérer qu'il s'agit de

créances douteuses si la cause en est la crise sanitaire »-  
Partenaire au Kirghizstan

« La Banque centrale a annoncé que les institutions financières doivent accepter toutes les demandes de report de remboursement jusqu'au 30 avril. » -  
Partenaire au Kosovo

**Le secteur de la microfinance montre un haut degré de responsabilité** pour faire face à cette crise mondiale. Les institutions partenaires de la Fondation Grameen Crédit Agricole produisent des situations financières régulières et des analyses prévisionnelles sur leurs besoins de financements dans les mois qui viennent. Bien que nous



n'ayons pas encore observé d'augmentation particulière, l'évolution des niveaux de portefeuille à risque (PAR) fait l'objet systématique d'un très haut degré de vigilance. De nombreux échanges entre prêteurs, organisations non gouvernementales spécialisées, et institutions de microfinance sont désormais quotidiennement organisées.

La Fondation Grameen Crédit Agricole est au contact régulier de ses partenaires et ses confrères dans un effort réciproque de mise en commun des idées et des ressources. Nous partageons avec nos partenaires, avec les acteurs de l'investissement responsable et avec nos pairs nos analyses et les bonnes pratiques mises en place par les Institutions de microfinance.

**La mise en commun des informations disponibles, des analyses et des anticipations, puis la mise en œuvre concertée des décisions partagées sont des principes aujourd'hui vitaux pour notre secteur.** Au prix de cette transparence, de cette concertation et d'une nécessaire adaptation de nos principes d'intervention, nous devons pouvoir être en mesure de surmonter les effets de cette crise sanitaire exceptionnelle qui risque d'emporter avec elle de nombreuses institutions de microfinance, laissant les populations fragiles dans des situations désespérées. Car nous savons que la crise frappera en tout premier lieu les populations les plus démunies. Durement. Sachons être ensemble à la hauteur de ce défi humanitaire.

✱

# LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ANTICIPENT LES PREMIERS EFFETS D'UNE RÉCESSION

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

## LA CRISE COMMENCE À PRODUIRE SES EFFETS ÉCONOMIQUES

Quelques jours après notre dernière publication, l'impact du coronavirus continue de s'étendre et de s'intensifier. Le cap du million de contaminés dans le monde a été dépassé et de nouveaux foyers de l'épidémie se confirment.

La Fondation Grameen Crédit Agricole, en lien permanent avec son réseau de 80 institutions de microfinance (IMF) partenaires présentes dans 40 pays, continue son travail de collecte d'informations, d'analyse et de partage de ses observations. Au cours de ces derniers jours, nous avons centré notre suivi sur les conséquences de la crise et le travail des IMF pour y faire face. Ces informations sont très importantes. Elles nous permettent, à notre niveau, de prendre les décisions les plus pertinentes pour la gestion de la Fondation, pour l'accompagnement de nos partenaires et l'efficacité de notre action au plus près de leurs difficultés et anticipations. Elles contribuent également au partage d'informations entre les acteurs de ce secteur qui s'organisent collectivement, dans ces moments de crises.

### Les résultats que nous avons obtenus confirment les tendances pressenties dans les informations remontées lors des premières semaines :

la crise est très dure, au-delà sans aucun doute de nos premières prévisions de début mars, mais la résistance s'organise. L'effet de la crise sanitaire est systémique. Aucun modèle de stress ne l'avait anticipé. La réponse devra être donc être systémique, elle aussi, si nous voulons éviter une défaillance majeure de cette industrie.

## LES PETITES ACTIVITÉS DE PROXIMITÉ ENTRENT EN RÉCESSION

78% de nos partenaires constatent les premiers effets de la récession économique sur leurs zones d'activités.

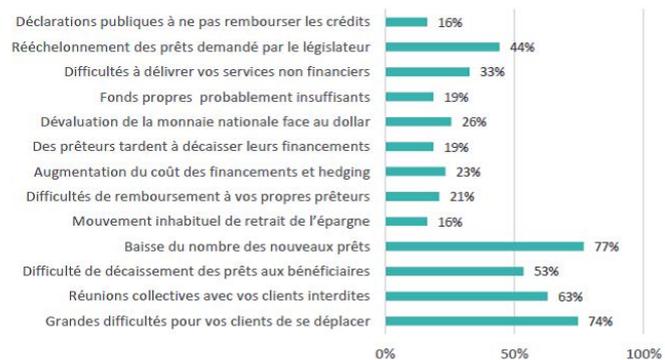
Dans les premiers retours que nous recevions, les zones rurales semblaient échapper aux premiers effets de la crise, surtout en zones de productions vivrières. Désormais, quelle que soit la taille des institutions (les plus petites ont un portefeuille de financement inférieur à 10 millions de dollars, et supérieur à 100 millions de dollars pour les plus importantes) et leur situation géographique, elles sont toutes, peu ou prou, confrontées à des problèmes similaires : les impossibilités de déplacement (74%), la baisse des décaissements aux emprunteurs (77%), l'interdiction des réunions de groupe (63%) sont les raisons les plus citées par nos partenaires concernant les causes de ralentissement de leur activité.

« Comme indiqué lors de la première analyse, l'impact direct prévu (jusqu'à 6 mois) est la possible détérioration de la qualité du portefeuille dans les secteurs du tourisme, des transports et de l'hôtellerie, ainsi que des prêts financés par les transferts de fonds depuis l'étranger. Un impact à moyen terme est également attendu en raison du ralentissement général de l'économie et de la réduction de la clientèle solvable. » - Partenaire en Géorgie

quasi-totaux (36%) et les autres s'adaptent à des mesures contraignantes de pré-confinement.

« [Nos] activités ont été fortement affectées jusqu'à présent, les entreprises des clients étant principalement touchées par les craintes générales du public et plus directement par les directives strictes mises en place par le gouvernement pour

### De quelle manière votre activité a-t-elle été impactée ?



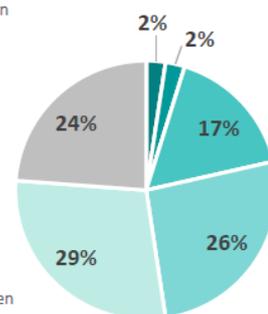
tenter de contrôler la propagation du virus. Il est également anticipé qu'il y aura une augmentation du coût de la vie [...]. Les importations diminuent, les coûts de production augmentent. Il est probable que le PIB du Kenya chute et que l'inflation augmente, ce qui affectera l'économie du pays. » - Partenaire au Kenya

« Nous constatons que le gouvernement prend de plus en plus de mesures pour limiter les déplacements et les activités commerciales. Par exemple, un gouvernement régional a précisé que toutes les activités de microfinance dans la région devaient être suspendues pendant le mois d'avril. Nous recevons des demandes similaires de la part des autorités des villages d'autres régions. » - Partenaire en Birmanie

## DES EFFETS QUI IMPACTENT DÉSDORMAIS LES COMPTES DES INSTITUTIONS

### Augmentation du PAR 1 des partenaires interrogés

- Augmentation du PAR 1 de plus de 50% en valeur absolue (write off compris) par rapport au 31.12.2019
- Augmentation du PAR 1 de 20 et 50% en valeur absolue (write off compris) par rapport au 31.12.2019
- Augmentation du PAR 1 de 10 à 20% en valeur absolue (write off compris) par rapport au 31.12.2019
- Augmentation du PAR 1 de 5 à 10% en valeur absolue (write off compris) par rapport au 31.12.2019
- Augmentation du PAR 1 de moins de 5% en valeur absolue (write off compris) par rapport au 31.12.2019
- Pas de hausse



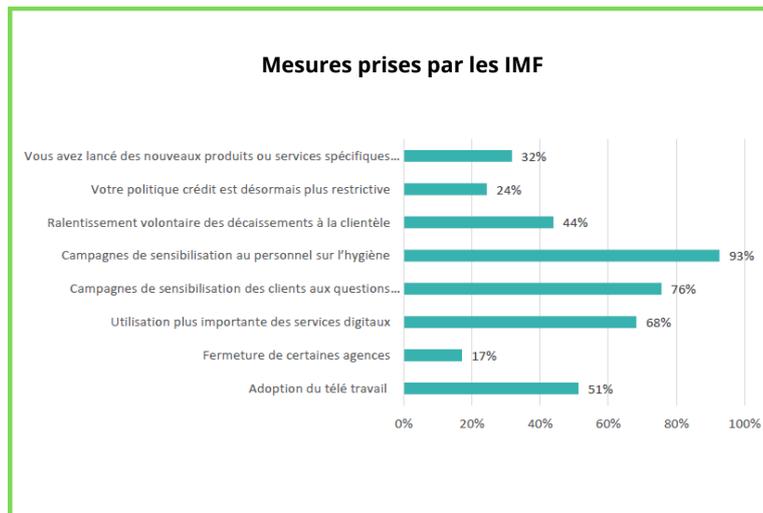
Plus du tiers de nos partenaires subissent des confinements

Ces difficultés commencent à se traduire dans les chiffres des

IMF. Ainsi, **74% des institutions expliquent avoir noté une hausse de leur portefeuille à risque** (PAR 1) par rapport à la fin de l'année 2019. Cette augmentation est pour l'instant contenue à moins de 10% en valeur absolue pour 8 institutions sur 10.

**Les institutions accélèrent clairement l'usage du digital** et l'intensifient afin de compenser l'impossibilité des équipes commerciales de se déplacer et d'organiser des décaissements en main propre. Ainsi, 68% des sondés déclarent avoir recours à une utilisation plus importante des services digitaux pour mener leurs activités à distance.

**Les opérations de restructuration des prêts ont déjà commencé pour près d'une IMF sur deux (43%).**



L'intervention annoncée des régulateurs et législateurs dans le secteur financier se confirme : près de la moitié des sondés (44%) sont incités à proposer pro-activement des moratoires et des restructurations au profit de leurs emprunteurs (les pays qui ont imposé ces mesures sont, notamment, le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Sri Lanka, le Cambodge, l'Inde, l'Ouganda, le Burkina Faso, le Rwanda, le Sénégal, la RDC, l'Egypte, le Maroc et de nombreux pays d'Europe de l'est). **De nouvelles initiatives commencent également à être envisagées, comme l'instauration de produits d'urgence** (de type minimum vital) dans les mois à venir.

## LES INSTITUTIONS METTENT EN PLACE DES PLANS DE CRISE

**Cette crise systémique engage une revue en profondeur des planifications d'activité des IMF et des besoins de financement.** A l'examen, la hausse des reports d'échéance accordés aux emprunteurs ne se traduit pas encore, de façon significative, par des besoins en ressources financières additionnelles pour les IMF interrogées. Ainsi au moment de l'enquête, 48% d'entre elles ne percevaient pas encore de changements dans leurs besoins de liquidités par rapport aux projections faites pour l'année, et un tiers envisageaient même une baisse de leurs besoins en raison d'une baisse significative de leur activité.

**A ce stade, seule une IMF sur cinq (19%) anticipe une hausse de ses besoins financiers**, liée à l'augmentation du prix des intrants (semences, engrais, matières premières...) qui déclencherait une hausse des besoins financiers de la part des emprunteurs, principalement dans les zones rurales de nos territoires d'intervention. Les grands réseaux internationaux de microfinance sont à l'origine de cette analyse prospective.

« En plus de la crise du Covid-19, le Kazakhstan a été touché par la forte baisse des prix du pétrole qui a affaibli la monnaie nationale de 380 tenges à 445 pour un dollar »

- Partenaire au Kazakhstan

**Les réponses de nos partenaires font apparaître d'autres facteurs d'inquiétude** désormais, notamment dans leur capacité à financer leur activité: un quart d'entre eux prévoient **une perte de valeur de leur monnaie locale** face au dollar (26%) et une **augmentation conséquente des couvertures de change** dans leurs financements à venir (23%). Une IMF sur cinq constate d'ores et déjà des difficultés de financement rencontrées avec leurs bailleurs de fonds habituels.

Pour pouvoir piloter au plus près la montée des risques et des évolutions de financement, **plus de la moitié des Institutions IMF (55%) déclarent avoir finalisé**, ou en

passé de le faire, un Plan de Continuité d'Activités incluant un suivi précis de la liquidité. Cette rapidité est remarquable et de tels plans sont un élément essentiel pour aider les IMF à faire face et gérer les conséquences de la crise.

Notre analyse nous amène à constater **une apparente corrélation dans la qualité des Plans de Continuité d'Activité suite à la crise du Coronavirus et l'expérience passée d'une crise forte ayant déjà affecté l'IMF.** Les enseignements tirés des crises passées semblent ainsi jouer un très grand rôle dans la capacité de résilience des Institutions face à une crise qu'elle soit financière, politique, sanitaire... Pour autant, bon nombre d'institutions moins expérimentées en la matière montrent également une volonté d'innovation et une capacité d'anticipation remarquable.

**Les bailleurs de fonds ont également réagi très rapidement.** Forts eux aussi des enseignements de crises passées, ils font preuve, depuis quelques semaines, d'une capacité d'intervention et d'anticipation remarquable dans un secteur d'activité encore jeune, malgré tout. Ainsi, dans toutes les régions du monde les prêteurs internationaux, des Fondations, fonds d'investissements, banques locales, travaillent autour de plans d'actions communs. De multiples réunions s'organisent un peu partout dans le monde pour anticiper la crise et veiller à en absorber les effets qui seraient dévastateurs sans cette prise de conscience et cet engagement rapide et déterminé ; tous s'accordent sur la nécessité d'un partage d'information et d'une coordination efficaces entre les différents acteurs. **Les bailleurs organisent leur action autour de réponses adaptées aux besoins en financement des IMF impactées par la crise, mais également en proposant des outils de suivi, des plans d'assistance technique ou des formations pour renforcer les capacités des équipes des IMF face à cette situation aussi soudaine qu'exceptionnelle.**

**Tous ces éléments rappellent à quel point cette crise est l'affaire de tous les acteurs de la microfinance.** L'implication et la rigueur des institutions locales, la coordination des réseaux internationaux, le soutien des bailleurs de fonds publics ou privés et la confiance des investisseurs seront les valeurs clés de notre capacité collective à remporter le défi de ce tsunami sanitaire.

★

## LE DIGITAL ET LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE FACE À LA CRISE SANITAIRE

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

La mise en place d'un observatoire dédié au suivi des effets de la crise sanitaire en relation avec 80 institutions de microfinance (IMF) et entreprises de social business partenaires dans une quarantaine de pays émergents nous permet de collecter régulièrement des informations pour les partager et en tirer les meilleurs enseignements.

**Cette semaine nous avons plus particulièrement suivi la façon dont les institutions de microfinance utilisaient les canaux digitaux** pour pallier à leur difficulté de contact direct avec les emprunteurs qui ont lieu traditionnellement soit en agence, soit lors des réunions de groupe ou bien encore, lors des décaissements de fonds (la microfinance utilise très majoritairement des espèces lors de la remise des sommes empruntées) ou du suivi des projets financés.

Dans notre enquête menée début avril, **68% des institutions de microfinance partenaires indiquent avoir accru l'utilisation des canaux digitaux pour pallier aux difficultés de contact**, en conséquence des mesures de confinement ou d'interdiction de réunions de groupe. Cette croissance forte des usages que l'on observe dans le secteur de la finance traditionnelle s'observe donc également dans le secteur de la microfinance dont l'industrie s'adapte à marche forcée.

Les moyens technologiques et les processus incluant des outils digitaux sont en train d'être rapidement développés par des Institutions de toutes tailles (les plus petites ayant des tailles de portefeuille clients inférieures à 10 millions de \$, les plus grandes dépassant très largement les 100 millions de \$). Depuis le début de la crise, les institutions produisent des plans de continuité d'activité, base de nouvelles discussions et d'échanges avec leurs bailleurs de fonds, dans lesquels elles y incluent très fréquemment des nouveaux usages digitaux.

Pour la plupart des Institutions, la première étape est celle de la sensibilisation des clients à la possibilité d'utiliser des moyens de paiement à distance. Cette étape est mise en œuvre par l'intermédiaire de messages SMS (particulièrement adaptés pour des couvertures réseau en 2G) mais également par les réseaux sociaux, lorsque le réseau téléphonique le permet.

« [Nous] encourageons les clients par SMS à utiliser les plateformes d'argent mobile pour les remboursements car c'est le mode le plus sûr pour le moment » - IMF en Ouganda

« [Nous] commençons à informer les clients par les médias sociaux et les SMS sur la possibilité de remboursement via les terminaux, les portefeuilles mobiles et les services bancaires par Internet » - IMF au Tadjikistan

Pour les nombreuses IMF qui ne l'avaient pas encore dans leur gamme de services, **le premier processus qui a été rapidement développé au début de cette crise sanitaire est celui du paiement des échéances par monnaie électronique**. Cette pratique de paiements à distance est encouragée par de nombreux régulateurs, c'est notamment le cas de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) pour les pays sous son autorité ou de la Banque Centrale

des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui a décidé la réduction des frais de transfert et d'utilisation de cette forme de monnaie. Cette mise en place de paiement à distance est accompagnée d'envois massifs de messages d'information à destination des clients pour leur expliquer ces nouvelles modalités.



« Nous envoyons de nombreux SMS à nos clients pour leur rappeler comment utiliser le code de l'argent mobile pour effectuer leurs remboursements de prêt ainsi que la hotline qu'ils peuvent appeler pour obtenir de l'aide ou se plaindre » - IMF en Ouganda

Ces services à distance permettent aux clients de payer leurs échéances sans avoir à se déplacer (et donc à utiliser les transports en commun) en utilisant le réseau des kiosques de paiement des opérateurs téléphoniques généralement dense et présents y compris en zones rurales.

La mise en place de ces moyens de paiement autorise également, désormais, **le décaissement de prêts sur les portefeuilles électroniques des clients**, ceux-ci se déplaçant dans ces mêmes kiosques non pas pour payer leurs échéances mais pour obtenir le décaissement en espèces de leurs microcrédits. En période de confinement, l'utilisation de la monnaie électronique permet donc de poursuivre l'activité de financement.

« L'Autorité monétaire palestinienne exhorte les Institutions de microfinance à octroyer des prêts à taux d'intérêt réduits pour financer des projets générateurs de revenus par le biais des canaux digitaux » - IMF en Palestine

Pourtant, de façon étonnante, **cette crise est vécue par certaines institutions comme une véritable opportunité d'accélérer la mise en place de plateformes digitales et le lancement de nouveaux services** pour gagner en optimisation opérationnelle voire même en excellence relationnelle. Pour les dirigeants des Institutions partenaires, devoir investir dans les outils digitaux pour des raisons aujourd'hui « vitales » pour leurs institutions leur semble être un moyen d'accélérer des plans d'investissement auxquels ils songeaient avant la survenance de la crise. Elle leur permet ainsi d'engager sans attendre la modernisation de leur modèle de distribution et de leur processus, ce qui n'a pas manqué de nous étonner très favorablement bien que nous connaissions la vitalité et la capacité d'innovation

de nos partenaires.

« Cela avait été envisagé avant le problème du COVID [...]. Cependant, des discussions sont maintenant en cours concernant la possibilité de lancer [la solution de paiement mobile] accessible à tous les clients » - IMF au Sri Lanka

« Dans des moments comme celui-ci, où tout peut être considéré comme un vecteur de transmission du virus, il est prudent de diminuer la manipulation des espèces. [Nous] avons donc profité de cette crise pour améliorer [notre plate-forme digitale] afin de détecter les lacunes et de réduire les failles de notre système » - IMF au Ghana

**Les économies de certains pays qui étaient déjà fortement digitalisées, comme en Afrique de l'Est par exemple, semblent offrir une plus grande résilience aux effets de la crise.** Les institutions de microfinance opérant dans ces zones affichent en effet une agilité d'adaptation remarquable. A titre d'exemple, l'économie kenyane, particulièrement ouverte aux opérations de paiement, de financement et d'investissement par le biais de portefeuilles électroniques fonctionne selon des usages à distance qui minimisent les risques de propagation du virus.

« Le Kenya est mieux préparé que les autres pays en raison de la forte pénétration de l'argent mobile. Le concept est largement utilisé par la population » - IMF au Kenya

De nombreuses institutions nous disent qu'elles seront plus structurées et plus efficaces au lendemain de cette crise. Ces expériences, quelquefois vitales pour poursuivre leur activité, leur paraissent très utiles pour envisager des gains de performance opérationnelle dans le futur.

« Notre équipe a adapté notre application mobile pour ajouter une fonctionnalité permettant de demander à distance la restructuration d'un prêt. [...] Nous avons introduit un nouveau critère dans notre outil de surveillance - «urgence (coronavirus)», ce qui signifie que les agents de crédit devront surveiller leurs clients à distance, obtenir des informations et saisir des données de surveillance dans le logiciel » - IMF au Kazakhstan

« Notre nouvelle stratégie se concentre sur la transformation de [notre] mode de fonctionnement actuel pour adopter davantage de solutions numériques, réduire le besoin d'interactions physiques entre les employés et les clients et remplacer les transactions en espèces par des fonctionnalités de paiement mobile » - IMF en Géorgie

Ces effets positifs de la digitalisation obtenus grâce à des évolutions menées à marche forcée par les institutions de microfinance se retrouvent également **dans les entreprises sociales** de notre portefeuille de participations. **La digitalisation des processus opérationnels est un moyen de lutter très efficacement contre les contraintes du confinement pour** ses entreprises qui ont à traiter directement avec le public ou avec des fournisseurs de matières premières. C'est le cas par exemple d'une entreprise sénégalaise qui, grâce au paiement digital, voit ses activités de collecte de lait et de vente de produits laitiers se poursuivre et générer une croissance qui dépasse les prévisions.

Pour une autre entreprise sociale, spécialisée dans le traitement de l'eau potable, la crise sanitaire a également conduit au développement de livraison d'eau à domicile consécutivement à une commande en ligne.

Nos partenaires sont conscients que le recours aux solutions digitales n'est pas une solution globale pour répondre à toutes les questions soulevées par cette crise systémique. Ils s'attendent en effet à ce que leurs clients et leurs opérations rencontrent des problèmes de relance économique auquel le digital ne pourra être que d'une aide parfaitement relative. **Malgré l'usage de plus en plus intensif des canaux digitaux, l'activité commerciale des Institutions de microfinance ralentit.** Elles se concentrent toutes sur l'accompagnement de leurs clientèles en prenant soin de faire face, tout en conservant une maîtrise du risque et une bonne qualité opérationnelle, aux demandes de reports d'échéances de plus en plus nombreuses.

Dans certaines zones, les autorités de tutelle ont émis des directives ou de fortes recommandations pour que les IMF octroient des moratoires à leurs clients pouvant durer plusieurs mois ce qui impose une activité très importante aux institutions.

Pour autant, dans la majorité des témoignages que nous avons recueillis, la crise sanitaire est perçue comme une séquence qui impose aux différents Comités de direction de nos partenaires une réflexion profonde sur leur performance opérationnelle sous contrainte. **Les expériences vécues et les solutions trouvées pour faire face à la crise sanitaire seront très utiles pour « le jour d'après », nos partenaires en sont persuadés.**

✱

## UNE COALITION INTERNATIONALE POUR PROTÉGER LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET LEURS CLIENTS DANS LA CRISE DU COVID-19

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

A l'initiative de la Fondation Grameen Crédit Agricole, un groupe de bailleurs de fonds et de plateformes de la microfinance a travaillé sur un ensemble de principes pour mieux soutenir le secteur de la microfinance dans la crise sanitaire et économique provoquée par le Covid-19.

Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA, Alterfin, Cerise, CIDR Pamiga, Cordaid Investment Management, Crédit Agricole CIB Inde, CA Indosuez Wealth (Asset Management), European Microfinance Network, FS Impact Finance, InFiNe.lu, Inpulse, Luxembourg Microfinance And Development Fund, MCE Social Capital, Microfinance Center, Rabo Foundation, SIDJ, SIMA et Social Performance Task Force sont les premiers signataires d'un engagement commun qui vise à soutenir les institutions de microfinance et les clientèles fragiles pendant cette crise.

A l'échelle mondiale, les institutions de microfinance fournissent des produits et des services financiers et non financiers à plus de 140 millions de clients à faible revenu [1]. La microfinance joue un rôle essentiel dans le financement d'activités génératrices de revenus dans le secteur formel mais également dans le secteur informel. Dans le contexte de la crise du Covid-19, les microentreprises de l'économie informelle et les petites entreprises forment une pièce maîtresse dans la reprise économique et sociale. Soutenir les institutions de microfinance dans ce contexte revêt dès lors une importance capitale pour protéger leurs emprunteurs les plus vulnérables.

Face à ces enjeux, un groupe de bailleurs et plateformes de la microfinance ont relevé le défi et établi un engagement commun : « Principes clés pour protéger les institutions de microfinance et leurs clients dans la crise du Covid-19 ». Il vise à guider les bailleurs et les autres parties prenantes afin de mieux soutenir les institutions de microfinance et les clientèles fragiles pendant cette crise. Il s'inspire des meilleures pratiques et des outils du secteur de la microfinance, tels que les travaux effectués par le Social Performance Task Force [2] et les principes d'IAMFI sur le rééchelonnement de la dette en microfinance [3].

Les principes fondamentaux de cet engagement sont la mise en commun des informations, analyses et anticipations disponibles ainsi que la mise en œuvre concertée des décisions partagées. Les signataires conviennent de coordonner les politiques, l'assistance technique et les ressources afin d'aider les institutions de microfinance à faire face à la crise. L'objectif est de protéger aussi bien les institutions de microfinance que leurs clients pour garantir un accès continu au financement dans les meilleures conditions possibles et veiller au bien-être des clients et du personnel.

Étant donné que les obligations et mandats individuels peuvent influencer sur la manière dont les dispositions de l'engagement sont mises en œuvre, il ne s'agit pas d'un accord juridiquement contraignant. Ce n'est pas un document figé ; il pourrait être amélioré si besoin pour mieux



©Philippe Lissac

répondre à l'évolution de la crise. Les signataires de l'engagement maintiendront une communication ouverte avec leurs pairs, pour partager leurs décisions et pour se conformer à ces principes.

Les signataires invitent d'autres parties prenantes à se joindre à cette initiative commune et engagée. L'implication des acteurs privés, publics et solidaires est au cœur du suivi et du soutien aux actions des institutions de microfinance au niveau mondial. Il est essentiel de renforcer l'impact de l'inclusion financière pour lutter contre la pauvreté dans ce contexte sans précédent.

### LES BAILLEURS EN MICROFINANCE ET PLATEFORMES S'ACCORDENT SUR DES PRINCIPES DANS LA CRISE DU COVID-19

Juillet 2020. Deux groupes de bailleurs de fonds et d'acteurs de la microfinance publient un ensemble de principes pour soutenir le secteur de la microfinance et les clients fragiles dans la crise du Covid-19. Les deux groupes ont coordonné leurs efforts afin d'accroître leur complémentarité et leur cohérence.

Les institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Elles offrent aux populations à faibles revenus des produits et services financiers et non financiers pour soutenir les activités génératrices de revenus. Dans le cadre de la crise du Covid-19, le soutien au secteur de la microfinance est donc indispensable pour protéger les populations les plus vulnérables. Cela nécessite une approche collective au sein du secteur.

C'est pourquoi, nous, principaux bailleurs en

microfinance, fonds d'impact, plateformes et réseaux couvrant les marchés d'Afrique, Asie, Asie centrale, Moyen-Orient, Europe de l'Est et Amérique latine, avons conclu deux accords complémentaires. Ceux-ci encadrent une série de principes pour soutenir les IMF afin d'éviter le resserrement du crédit, ce qui serait extrêmement dangereux pour les clientèles fragiles du secteur de la microfinance. Nous avons publié les deux documents en tant que guides pour les équipes d'investissement, les investisseurs, les entités émettrices et autres parties prenantes.

L'implication de toutes les parties prenantes est vitale pour renforcer l'impact de la microfinance. Nous nous engageons à continuer de soutenir l'action de nos partenaires pour promouvoir l'inclusion financière partout dans le monde.

\*

- « Principes clés pour assurer la protection des institutions de microfinance et de leurs clients dans le cadre de la crise du Covid-19 » : L'accord se fonde pour l'essentiel sur la mutualisation des informations, des analyses et des prévisions disponibles ainsi que sur la mise en œuvre concertée de décisions partagées. Les signataires, y compris les prêteurs, les fonds d'impact, les plateformes et les réseaux, conviennent de coordonner les politiques, l'assistance technique et les ressources afin d'aider les institutions de microfinance à faire face à la crise. Le principe directeur sera de protéger à la fois les institutions de microfinance et leurs clients afin de garantir dans les meilleures conditions possibles la continuité de l'accès au financement et veiller au bien-être des clients et du personnel.



- « Accord de coordination entre les gestionnaires de fonds de microfinance et de fonds d'investissement à impact social dans le cadre de la crise du Covid-19 » : Ce protocole d'accord traite de l'impact sur les flux de liquidités au sein des institutions financières dans le cadre de la crise du Covid-19 et des mesures connexes pour empêcher la propagation. Le protocole d'accord élaboré par les VIM reconnaît en outre l'importance de la rapidité et de la coopération entre les prêteurs et les autres parties prenantes et présente un cadre de gestion du rééchelonnement de la dette en rapport avec le Covid.

Les signataires du Pledge et le Protocole reconnaissent et expriment leur soutien à chacun des deux documents car ils sont considérés comme complémentaires et poursuivent un objectif similaire. D'autres acteurs publics et privés du secteur de l'inclusion financière sont invités à soutenir, approuver et agir conformément aux principes présentés. En particulier, les signataires estiment qu'il est essentiel que le secteur public s'aligne sur les pratiques du secteur privé pour renforcer le secteur de l'investissement à impact et son impact social sur les ménages à faible revenu et les petites entreprises.

SIGNATAIRES DU PLEDGE



\*Accord de principe

## LES DÉMARCHES RESPONSABLES DES INSTITUTIONS FACE AUX EFFETS DU COVID-19

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole

En avril dernier, l'étude d'Africa's Pulse, revue du groupe de la Banque Mondiale, estimait que la croissance économique en Afrique subsaharienne passerait de +2,4% à une fourchette comprise entre -2,1% et -5,1% ce qui constituerait la première récession dans la région depuis 25 ans. Cette récession devrait frapper les pays dépendants des exportations minière et pétrolières tandis que les pays ne disposant pas de ressources naturelles devraient afficher une croissance ralentie mais positive.

La Fondation Grameen Crédit Agricole, en lien permanent avec son réseau de 80 institutions de microfinance (IMF) et entreprises sociales partenaires présentes dans 40 pays, continue son travail de collecte d'informations, d'analyse et de partage de ses observations. Les témoignages privilégiés de nos partenaires nous permettent de continuer notre suivi de la crise et de ses conséquences. Sur ce dernier questionnaire nous nous sommes concentrés sur deux aspects particuliers : les adaptations opérationnelles des IMF et le rôle des agents de crédit pendant cette crise.



### LES INSTITUTIONS SE CONCENTRENT DÉSORMAIS SUR LE TRAITEMENT DES RISQUES

Alors que la crise sanitaire semble marquer le pas dans les pays ayant adopté les mesures les plus efficaces, les plans de sortie de confinement permettent d'entrevoir une

#### EN SYNTHÈSE

La crise économique est devenue une réalité pour la grande majorité des institutions de microfinance accompagnée par la Fondation Grameen Crédit Agricole. Elles ont quasiment toutes mis en place des programmes massifs de reports d'échéance pour faciliter la reprise économique de leurs emprunteurs.

Les agents de crédits de ces Institutions constituent le point de contact privilégié entre les clients et les institutions de microfinance. Ils passent près de la moitié de leur temps de travail à étudier les demandes de reports des échéances de crédits et à les mettre en place.

Les institutions ont rapidement adopté des programmes d'allègement de leurs charges, en veillant à la protection sociale de leurs employés et à la sauvegarde des emplois. Seules 12% d'entre elles ont procédé à des licenciements économiques de collaborateurs ce qui est relativement faible comparativement aux moyennes nationales. En revanche, les institutions reportent leurs programmes de recrutements et une grande partie de leurs investissements. Elles semblent également chercher à orienter leurs financements vers des secteurs considérés aujourd'hui comme moins risqués. C'est notamment le cas de l'agriculture. Cette observation est récente. Elle reste à confirmer et sera suivie attentivement dans nos prochains points d'actualité.

En cherchant pro activement des remparts à la crise, en assurant des démarches responsables, les IMF sont dans la bonne voie : les solutions innovantes d'aujourd'hui pourront également être leurs succès de demain.

reprise très progressive de l'activité économique. Nos derniers résultats confirment ce que nous observons depuis plusieurs semaines : la capacité d'adaptation remarquable des institutions de microfinance face à une crise sans précédent.

Près de 90% des institutions ont mis en place un comité de crise, présidé par le Directeur général et réunissant le comité de direction, pour piloter les différentes décisions et affronter les effets de la crise. Ce comité se tient généralement toutes les semaines.

«Nous avons créé une "équipe de gestion de crise" composée des membres du comité exécutif et soutenue par le président du conseil d'administration chaque fois que cela est nécessaire. Nous avons une réunion hebdomadaire avec le conseil d'administration pour faire le point sur la situation et valider les principales décisions» - Partenaire au Myanmar

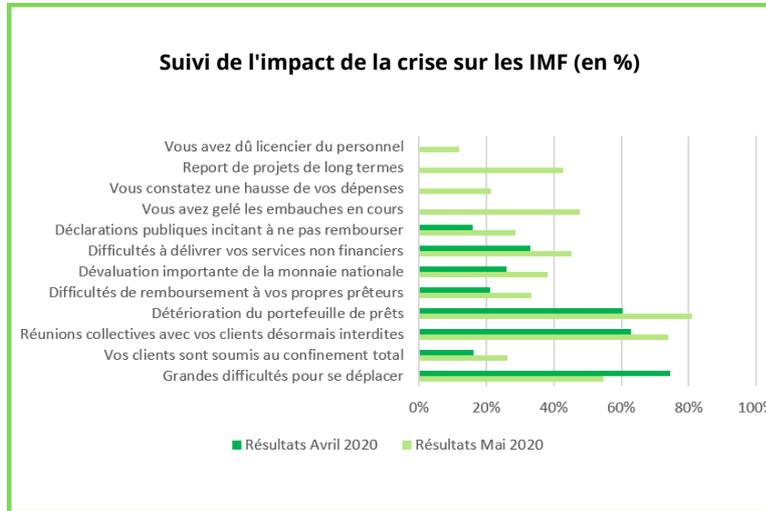
Les effets de la crise se font désormais sentir sur 81% des partenaires sondés qui font état d'une montée des risques sur leur portefeuille de prêts. Y répondre concentre l'essentiel des efforts des institutions de microfinance, désormais, au détriment d'autres activités considérées aujourd'hui comme moins essentielles (elles étaient près d'une sur deux à fournir des services non financiers début avril contre une sur trois aujourd'hui). Cette diminution de l'activité destinée à la fourniture de services non financiers (campagne de sensibilisation, d'information, fourniture d'équipements...) permet une croissance forte des activités dédiées à la restructuration des crédits.

« Pour soutenir nos clients au cours des prochains mois, nous proposons la suspension des versements du principal et des intérêts à tous les clients qui n'étaient pas

dans le portefeuille à risque au 1er mars. A ce jour, 75% des clients contactés ont accepté. La procédure va se poursuivre » - Partenaire en Côte d'Ivoire

## LES INSTITUTIONS S'ADAPTENT SUR LES PLANS FINANCIER ET DE L'ACTIVITÉ

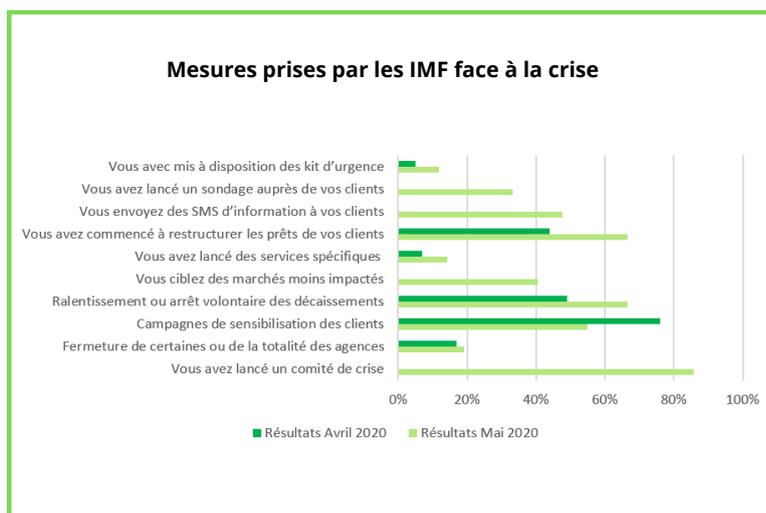
Le tableau ci-après montre la progression des difficultés rencontrées et les moyens d'atténuation mis en oeuvre pour y faire face.



### Sur le plan financier

La volatilité des monnaies dans ce contexte pèse sur les trésoreries des institutions : 64% des répondants hors zone Franc CFA font ainsi face à une forte dévaluation de leur monnaie locale face au dollar US. Cette dévaluation impacte directement les institutions qui se sont endettées en devise forte puisqu'elles-mêmes perçoivent très majoritairement les intérêts de microcrédit en monnaie locale.

« La situation s'aggrave encore avec la dévaluation importante du KGS au cours des derniers mois, ce qui contribue à augmenter le coût de couverture de change » - Partenaire au Kirghizstan



Les informations fournies par nos partenaires lors de ce

sondage confirment aussi les dispositions quasi-obligatoires prises par les IMF pendant la crise : 67% des IMF interrogées ont réduit ou arrêté les décaissements de microcrédits. Dans une même proportion les institutions ont commencé à restructurer massivement les prêts accordés aux petits emprunteurs en accordant des reports d'échéances de 3 mois, en moyenne. Ces périodes de moratoires constituent un élément véritablement essentiel de la gestion de crise, à tous les niveaux. Qu'elles soient mandatées par les régulateurs locaux, ou proposées spontanément par les IMF, ces mesures permettent aux emprunteurs de bénéficier d'un allègement de charges avant une reprise de leurs activités. De la même façon, les nombreux processus de reports d'échéances des investisseurs permettent aux IMF de conserver de précieuses liquidités dans une période d'incertitude. La Fondation Grameen Crédit Agricole a ainsi accordé de nombreux reports d'échéance en avril, en parfaite concertation avec les autres prêteurs.

La crise n'entame pas pour autant la proactivité des IMF et les incite à s'adapter. Pour cela, certaines cherchent des secteurs plus résilients dans ce contexte de crise économique. C'est ainsi que nous avons constaté que 40% des institutions envisagent de s'orienter vers le secteur agricole alors que ce secteur était plutôt délaissé car considéré comme plus risqué avant la crise. Certains questionnaires tant ce pourcentage nous semble marquer un changement d'attitude notable. Cette nouvelle orientation est envisagée par plus de la moitié d'IMF dont le montant des prêts agricoles ne dépasse pas un tiers de leur portefeuille, mais également par des IMF très rurales et agricoles. Il est encore trop tôt pour le dire mais la crise actuelle pourrait encourager les institutions à découvrir des secteurs traditionnellement délaissés.

« Nous allons de l'avant avec des plans sur le financement rural et agricole » - Partenaire en Sierra Leone

### Sur le plan de l'activité

Concernant l'activité, les difficultés de déplacement des équipes tendent à se résorber quelque peu : 55% éprouvent des difficultés en mai contre près de 80% en avril. En revanche, les réunions de groupe sont toujours prohibées, l'interdiction est d'ailleurs en croissance, ce qui pénalise les processus relationnels des institutions, en premier lieu avec les clients qui n'ont pas d'alternative aux prêts solidaires.

« Les réunions de groupe étaient hebdomadaires ou bihebdomadaires pour les remboursements et les rencontres sociales. Sans réunion de groupe, vous ne pouvez plus exiger le remboursement » - Partenaire au Kenya

Sur le plan social, seulement 12% des sondés ont dû se séparer d'employés depuis le début de la crise ce qui est cependant assez peu en comparaison des moyennes nationales de croissance des chiffres du chômage. Nos partenaires semblent suivre le premier principe érigé par SPTF<sup>1</sup> « Keep staff employed » selon lequel « les employés d'aujourd'hui

<sup>1</sup> SPTF est une organisation à but non lucratif qui s'engage avec des parties prenantes de la finance inclusive pour développer et promouvoir des normes et bonnes pratiques de gestion de la performance sociale.

seront les atouts demain ». Pour un grand nombre de nos partenaires, se séparer de salariés en période critique semble une perte plus importante qu'un léger gain économique conjoncturel. En revanche, les anticipations pèsent déjà sur les projets de croissance et de développement de nos partenaires puisque près d'une institution sur deux a mis en attente ses projets de recrutement en cours. Cette incertitude pèse également sur les projets organisationnels avec 41% des IMF interrogées qui ont décidé de reporter ce type de projets internes.

La protection du personnel est toujours un point de vigilance avec 90% des IMF qui continuent à lui fournir des moyens importants et à lui rappeler les gestes barrières. Dès le début de la crise, nos partenaires ont pris des décisions rapides pour diminuer le poids de leurs charges fixes et limiter le risque d'exposition à la crise sanitaire : congés payés obligatoires (52%), télétravail (62%), rotation des équipes réduction du temps de travail (57%) ou encore réduction des horaires d'ouverture des agences (52%). Le niveau d'avancement de digitalisation interne de certaines institutions a favorisé ces mutations organisationnelles. C'est le cas notamment pour nos partenaires en Europe et en Asie Centrale, qui bénéficient de nombreux outils électroniques et en ligne.

« La plupart d'entre nous, au siège, travaillons à distance, grâce à notre propre système informatique à distance qui permet à tous les départements de continuer à travailler sans problème » - Partenaire en Géorgie

La crise actuelle qui, nous l'avons vu, limite les capacités de « business as usual » des IMF, nous a amenés à étudier l'adaptation du métier d'agent de crédit, au cœur du métier de la microfinance.

Certaines missions restent les mêmes, notamment pour les IMF dans les pays les moins affectés : déboursements de prêts (43%), suivi des remboursements (38%) ou analyse des dossiers clients (43%).

La restructuration de prêts en cours prend une place de plus en plus importante dans le quotidien des agents de crédit (43%), avec l'encouragement à utiliser des paiements mobiles (36%) et la rédaction des avenants liés aux reports d'échéances (31%).

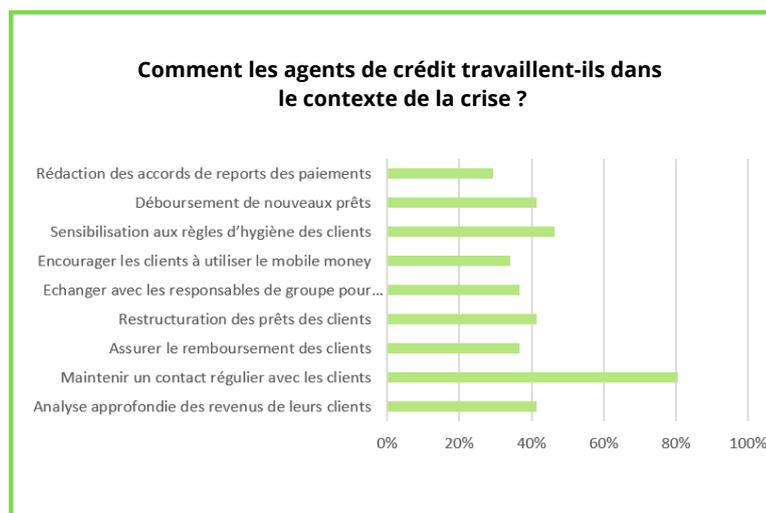
« Nous maintenons le contact avec tous les clients individuels, les chefs de groupe et les présidents de banque de village par le biais de canaux digitaux et téléphoniques. » - Partenaire en Zambie

« Renforcer l'interaction avec les clients par téléphone (ou smartphone) ou autres appareils numériques et réaliser le recouvrement par l'intermédiaire du chef de groupe si possible » - Réseau international d'IMF

Cette démarche essentielle et massive est d'autant plus à privilégier qu'elle est reconnue par la Social Performance Task Force (SPTF) dans ses principes responsables de crise, comme étant essentielle en période de fragilité de la clientèle. Remarquons également que 33% des IMF ont initié des sondages auprès de leurs clients pour mieux comprendre leurs besoins et proposer des offres et services adaptés. Pour près de la moitié des IMF (43%) les conseillers ont également le rôle de « conseiller sanitaire » en rappelant les bonnes mesures d'hygiène, c'est le cas notamment en Afrique de l'Ouest et en Europe.

« L'un des meilleurs investissements que vous puissiez faire en ce moment est de maintenir un contact rapproché avec vos clients. Beaucoup ne peuvent pas effectuer de paiements, mais ils représentent malgré tout des atouts précieux. » - SPTF

★



Tout comme dans le secteur de la banque de détail, où le chargé de clientèle a démontré toute son importance en période de crise, les agents de crédits des institutions de microfinance sont le lien privilégié des clients. 81% des sondés affirment que le rôle essentiel des agents de crédits est de maintenir le contact avec les clients et/ou les leaders de groupes de crédit.

## CRISE COVID-19 : DES NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA et Inpulse

**ADA,<sup>1</sup>Inpulse<sup>2</sup> et la Fondation Grameen Crédit Agricole<sup>3</sup> s'associent pour suivre et analyser de près les effets de la crise COVID-19 chez leurs partenaires dans le monde.** Ce suivi se fera périodiquement tout au long de l'année 2020 dans le but d'évaluer l'évolution des effets de la crise ainsi que les besoins financiers et les mesures d'adaptation mises en oeuvre par nos partenaires. Avec cette analyse régulière et approfondie, nous espérons contribuer, à notre niveau, à la construction de stratégies et de solutions adaptées aux besoins de nos parties prenantes, ainsi qu'à la diffusion et à l'échange d'informations entre les différents acteurs du secteur pour la recherche commune de solutions globales et systématiques.

**Cet article est rédigé à partir des réponses fournies entre le 18 et le 27 mai 2020 par 110 partenaires présents dans 47 pays répartis entre l'Europe, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine, 5 régions<sup>4</sup> et 13 sous-régions du monde.<sup>5</sup>** Dans notre analyse, nous nous sommes intéressés aux très petites IMF (46 %), avec moins de 5 millions de dollars US d'actifs (Tier 3), aux IMF de taille moyenne (47 %), avec un montant d'actifs compris entre 5 et 50 millions de dollars (Tier 2) et aux IMF de taille supérieure (plus de 50 millions d'actifs, Tier 1) à hauteur de 7%.<sup>6</sup>

### EN RÉSUMÉ

La période actuelle ne laisse aucune IMF ou région du monde indifférente. **La crise liée au COVID-19 a frappé la plupart des métiers de la microfinance en son coeur. L'ensemble des institutions sondées font face à des problématiques communes en raison de la crise : difficultés pour les déboursements, le recouvrement et la rencontre des clients, entre autres.** Ces activités profondément opérationnelles, très liées au contact client et à la rencontre, ont des conséquences financières pour les IMF. La gestion du portefeuille et de son risque sont les défis à court terme que pose la crise d'après plus de 80% de nos partenaires.

Cependant, des différences régionales marquées ressortent de ces travaux. **La crise sanitaire, en perpétuelle évolution, n'a pas les mêmes conséquences sur toutes les régions du monde, et la même intensité.** Du côté des opérations par exemple, les difficultés ou l'impossibilité de récolter l'épargne n'est pas une problématique pour tout le monde. Cela concerne 55% des IMF d'Afrique Subsaharienne sondées et 60% de celles en Asie du Sud, alors que le sujet n'est que très peu ou pas évoqué dans les autres zones. Cela dépend notamment de la constitution du marché local, et de la capacité pour les institutions à proposer ce produit à leurs clients, en fonction des législations en vigueur. Sur les contraintes que pose la crise, nous remarquons qu'une forte proportion d'IMF d'Amérique Latine et Centrale ainsi que d'Asie Centrale et de la zone MENA témoignent d'une difficulté pour les employés à se déplacer ou rencontrer les clients dans les agences, contrairement aux IMF d'Asie du Sud-Est ou d'Afrique Subsaharienne.

**Le portefeuille à risque est également impacté de manière diverse en fonction des zones. Ainsi, seulement 17% des IMF d'Asie Centrale et d'Europe et d'Amérique Centrale et Latine constatent un PAR 30 + R qui a plus que doublé, alors que cela concerne 41% des IMF en Afrique Subsaharienne, 27% de celles d'Asie du Sud et 33% de celles de la zone MENA. Ces régions ne**



**sont pas en reste cependant, puisqu'elles témoignent tout de même d'un PAR 30+R en hausse.** Ainsi, au niveau global, 80% des sondés indiquent une détérioration de la qualité du portefeuille, qui représente donc un challenge pour l'ensemble des IMF à court et moyen-terme.

**Pour répondre à ces problématiques, les besoins des IMF varient également.** Alors que 60% des sondés expriment des besoins supplémentaires en financement, cela est moins le cas pour la zone Europe et Asie Centrale. En effet, 57% des IMF de cette zone indiquent ne pas avoir de besoins additionnels, et 22% considèrent que leurs besoins ont baissé. En revanche, ce sont environ 30% des institutions des régions MENA, Afrique Subsaharienne et Amérique Latine et Centrale qui voient leurs besoins de financements être 20% et 50% au-dessus de ce qu'ils avaient envisagé.

**Les informations récoltées témoignent en revanche de la proactivité des IMF face à la crise.** A travers le monde, celles-ci ont multiplié les ajustements pour s'adapter à la crise. Entre comités dédiés, plans de continuité et discussions entre toutes les parties prenantes, les institutions ont choisi de ne pas rester muettes face aux conséquences de la crise. Enfin, au-delà des difficultés conjoncturelles, les réflexions menées par la plupart de nos partenaires s'orientent également vers de nouvelles opportunités pour le futur, avec par exemple le ciblage de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits. Cela pourrait contribuer à l'avenir à une plus grande flexibilité de nos partenaires, bien que cela reste à confirmer.

<sup>1</sup> <https://www.ada-microfinance.org/fr>

<sup>2</sup> <https://www.inpulse.coop/>

<sup>3</sup> <http://www.gca-foundation.org/>

<sup>4</sup> Les régions et sous-régions concernées sont les suivantes : Asie (Asie du Sud et Asie du Sud-Est), EAC (Europe orientale et australe et Asie occidentale et centrale), ALC (Caraïbes, Amérique centrale et Amérique du Sud), MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) et ASS (Afrique centrale, Afrique de l'Est, Afrique australe et Afrique de l'Ouest).

<sup>5</sup> Le nombre total d'IMF ayant répondu à l'enquête pour chaque région est le suivant : Asie:15, CAE : 23, LAC : 36, MENA : 9, SSA : 27. Pour un total de 110 institutions.

<sup>6</sup> Cette classification correspond à celle traditionnellement utilisée dans le secteur de la microfinance. Plus d'information ici.

## L'IMPACT DE LA CRISE DU COVID-19 SUR LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE : LE REGARD DE DIFFÉRENTES IMF À TRAVERS LE MONDE

La rigueur des mesures de confinement est toujours variable selon les pays. 44% des répondants ont indiqué que dans leur pays, un confinement presque total et une restriction de la circulation sont en vigueur. 46 % de nos partenaires, principalement ceux situés en Afrique Subsaharienne et en Amérique Latine et Centrale, ont fait état d'un confinement limité et de restriction partielle de leurs déplacements. Enfin, seulement 10 % des partenaires, principalement situés en Amérique latine, ont déclaré qu'il n'y a pas ou très peu de mesures de confinement. Le contexte de chaque région est

différent et largement, ou totalement, déterminé par les actions établies par les autorités gouvernementales sur place. Alors que l'Europe et l'Asie Centrale semblent présenter une plus grande uniformité dans les mesures de confinement, la situation n'est pas la même en Amérique latine où des mesures de confinement restrictives ont été établies dans certains pays tandis que dans d'autres, ce type de mesure n'a pas encore été envisagé.

**Un autre aspect important à considérer est le fait que le développement de la pandémie a été progressif dans les différentes régions du monde.** Fin 2019, le virus était largement répandu en Chine.

En mars il avait été contrôlé en Asie, alors qu'au même moment, l'Europe devenait le nouvel épicerie de la pandémie et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclarait le virus comme "pandémie mondiale."<sup>7</sup> Actuellement, l'Amérique et l'Afrique sont fortement touchées. L'évolution de la pandémie dans les différentes régions du monde détermine également de manière significative le type de réponses apportées par nos partenaires, leur niveau d'affectation et très certainement l'évolution de certains de leurs indicateurs les plus pertinents. Tendances auxquelles nous prêterons attention dans nos prochaines enquêtes et analyses.

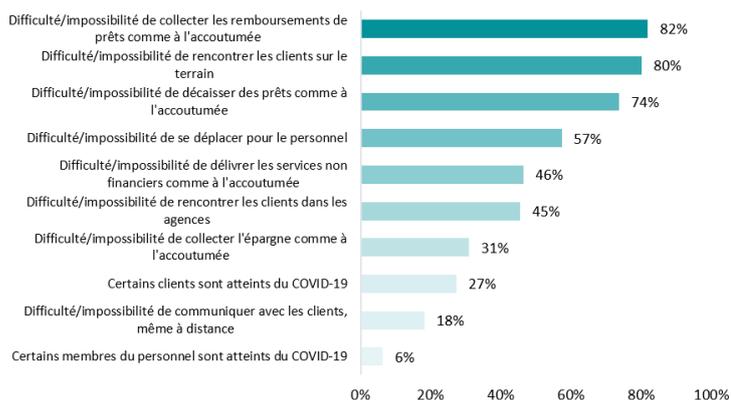
### LA CRISE DU COVID-19 A PROVOQUÉ UN NET RALENTISSEMENT, VOIRE UNE IMPOSSIBILITÉ DE MENER À BIEN LES ACTIVITÉS ESSENTIELLES DE NOS PARTENAIRES

**82 % de nos partenaires ont déclaré avoir des difficultés ou ne pas pouvoir recouvrer les remboursements des prêts de manière habituelle.** Cette difficulté semble avoir des répercussions sur les partenaires de toutes les régions, mais surtout sur ceux des régions MENA (100 %), d'Afrique Subsaharienne (85 %) et ALC (81 %). **La deuxième difficulté la plus contraignante, soulignée par 80% de nos partenaires, est l'impossibilité de rencontrer les clients sur le terrain.** Les IMF dans la région MENA continuent d'être les plus touchées (100 %), suivies par celles situées dans la région EAC (91 %) et ALC (81 %). **La troisième difficulté, manifestée par 74 % de nos partenaires, concerne le déboursement de prêts.** Cette difficulté est un peu plus exacerbée chez les partenaires situés dans les régions MENA (89 %

des partenaires de la zone), ALC (81 %) et ASS (78 %).

En revanche, **pour 94 % de nos partenaires, la communication avec les clients ne semble pas poser de problème particulier en ces temps.** Ceci peut être dû, comme détaillé ci-après, à l'utilisation significative de systèmes digitaux et de technologies numériques pour la communication à distance. De même, 94 % des IMF ont déclaré que leurs employés n'ont pas été contaminés par le virus du COVID-19, ce qui représente un résultat très satisfaisant des mesures prises au début de la crise par nos partenaires pour la protection de leur personnel.<sup>8</sup>

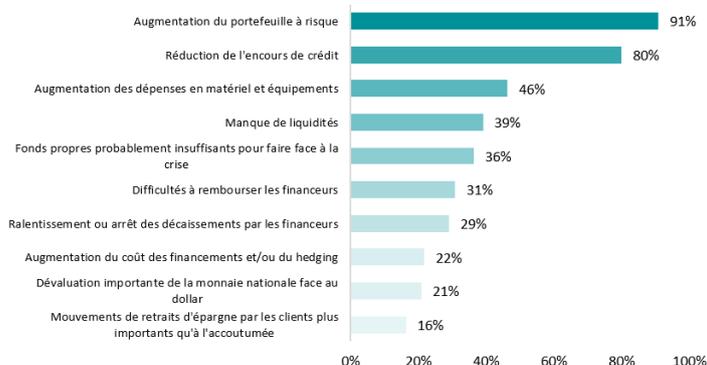
#### Impacts de la crise COVID-19 sur nos partenaires



### LES IMF ONT CONNU DIFFÉRENTES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES EN RAISON DU COVID-19

**Pour 91 % de nos partenaires, l'augmentation du portefeuille à risque est la plus grande difficulté financière à laquelle ils ont dû faire face** en raison de la pandémie. Il s'agit d'une difficulté rapportée dans toutes les régions et par les IMF de toutes tailles, mais elle concerne 100 % des partenaires situés dans la région MENA, 93 % de ceux présents en ASS et en Asie, et 91 % et 86 % de ceux situés dans les régions EAC et ALC, respectivement. La réduction exceptionnelle du portefeuille est également une grande difficulté pour 80 % de nos partenaires. Ce constat est principalement fait pour 93 % des IMF situées dans la région ASS et 86 % de celles présentes en ALC.

#### Difficultés financières auxquelles sont confrontés nos partenaires



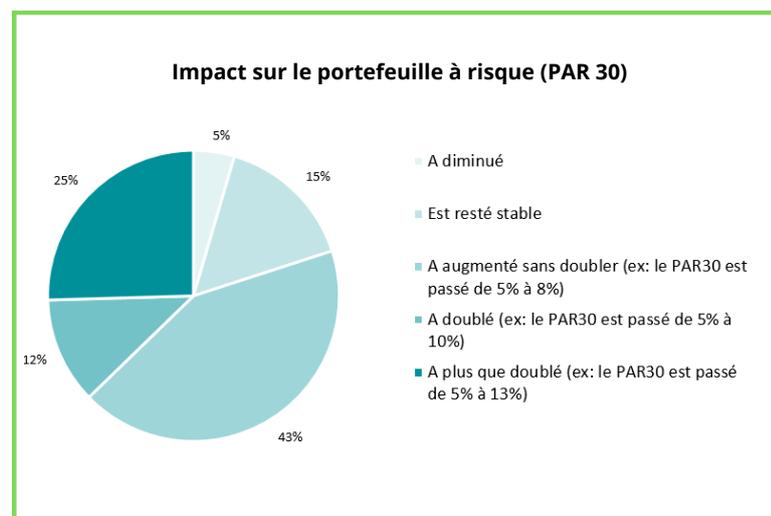
<sup>7</sup> « Propagation analysis and prediction of the COVID-19 » ici.

<sup>8</sup> D'après les articles de Inpulse et de la Fondation, ces mesures étaient principalement axées sur les campagnes de sensibilisation à l'hygiène et le télétravail

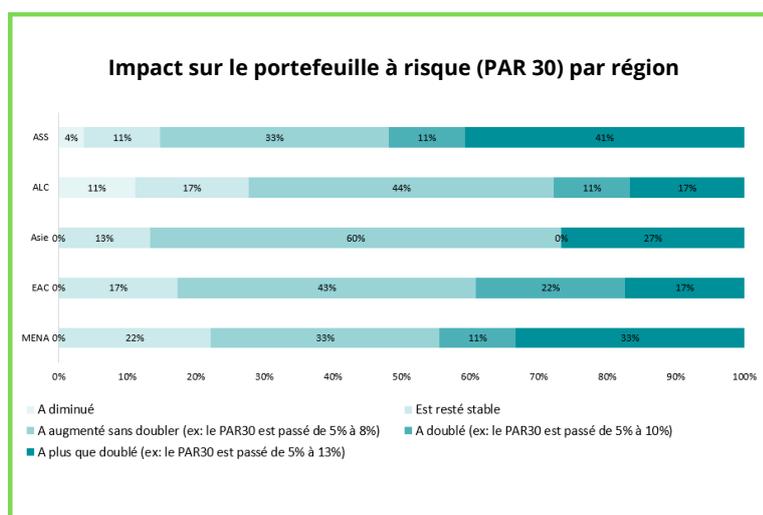
**La hausse des coûts des matériaux et équipements et le manque de liquidités ont été des difficultés rencontrées respectivement par 46% et 39% des partenaires.**

« Nous pensons que nous n'aurons peut-être pas suffisamment de fonds pour les décaissements à fin juin si la situation s'améliore sur le terrain » - Partenaire en Asie du Sud

## LE PAR 30 EST DÉJÀ, À CE STADE, UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE



**80 % de nos partenaires ont indiqué que leur PAR 30 avait augmenté en raison de la crise du COVID-19.** En détails, pour 12 % des partenaires, il a été multiplié par deux et pour 25 % des partenaires, le PAR 30 a plus que doublé. Pour 43% des partenaires, il a augmenté sans doubler. Les partenaires situés principalement en Asie, en Amérique et en Asie Centrale et Europe sont ceux qui indiquent que leur PAR 30 a augmenté sans doubler, tandis que **la plupart des partenaires en Afrique ont signalé une augmentation du PAR 30 de plus du double**, suivis par les partenaires dans la région MENA.



## STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DE LA CRISE : DE LA RESTRUCTURATION DU CRÉDIT À L'UTILISATION DE MOYENS TECHNOLOGIQUES

**Nos partenaires mettent en œuvre différentes mesures et opérations financières pour atténuer les effets de la crise et s'y adapter. 75% d'entre eux, principalement ceux situés**

**en Asie (87%), ont entrepris la restructuration des crédits de leurs clients.** Également, 65% de nos partenaires ont ralenti ou arrêté le décaissement de prêts. Cette mesure a été principalement mise en oeuvre par des partenaires situés dans la région ALC (78 %) et bien moins plébiscitée dans la région MENA (44 %).

« Analyse des demandes de rééchelonnement afin de pouvoir accompagner les clients avec des prêts d'urgence, mais c'est au cas par cas » - Partenaire en Afrique de l'Ouest

**Une autre stratégie pertinente est l'orientation des prêts vers des clients dans les secteurs moins touchés par la crise**, par exemple l'agriculture. Il s'agit d'une mesure citée par 51% des répondants, principalement ceux situés en Afrique et

Asie Centrale. Néanmoins, 50% des sondés disent donner la priorité au remboursement des crédits.

**De plus, la communication avec les clients est une stratégie prioritaire pour nos partenaires.**

73 % d'entre eux ont amélioré la communication avec les clients en cette période, et 50 % ont lancé une campagne de sensibilisation à l'hygiène pour les clients, que ce soit par sms, par vidéo, etc.

Enfin, notons que la technologie est un outil important pour faire face à la crise. Les partenaires utilisent des solutions numériques existantes (48%) ou de nouvelles solutions (31%) pour la communication avec les clients ainsi que la gestion des produits et services financiers.

« Nous avons l'intention d'améliorer l'utilisation des approches numériques pour la prestation de services, aider les clients à commercialiser leurs produits et à diversifier leurs activités (...) » - Partenaire en Asie du Sud

## STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DES MESURES D'HYGIÈNE À L'UTILISATION DES MOYENS TECHNOLOGIQUES

**90% des partenaires ont fourni des équipements sanitaires à leur personnel.** Les mesures d'hygiène supplémentaires dans les bureaux et de désinfection ont été prises respectivement par 82% et 70% des partenaires sondés.

**L'organisation des temps de travail et des déplacements sur le terrain est indiquée comme une autre mesure de grande importance pour les IMF,** afin de lutter contre la crise sanitaire. 71% des partenaires, principalement ceux situés dans les régions MENA, ALC et Asie, ont mis en oeuvre le télétravail autant que possible. Dans la même optique, 66 % des partenaires restreignent ou interdisent les déplacements sur le terrain de leurs équipes. Enfin, 54% des IMF sondées, principalement situées dans la zone MENA et en Amérique, ont réduit les heures de travail et 52% d'entre elles ont baissé les heures de service à la clientèle dans les agences.

**L'utilisation du numérique pour maintenir la communication et la possibilité de travailler pour les employés est également pertinente dans un tel contexte d'après nos informations.**

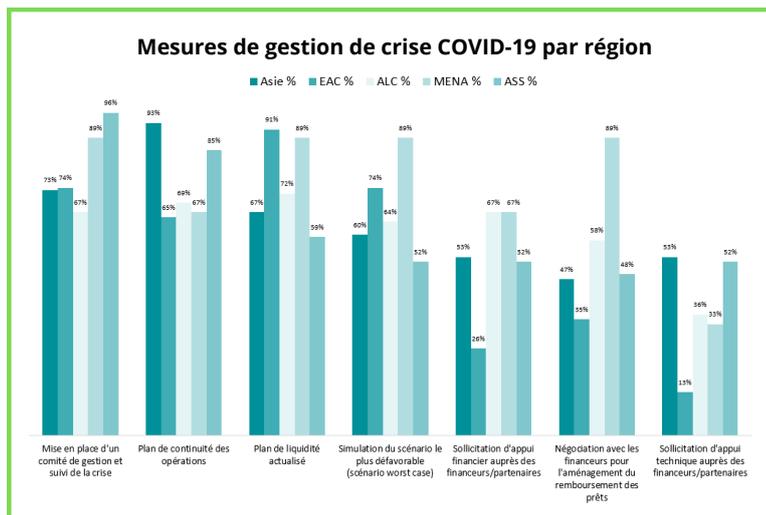
Ainsi, 82 % des IMF utilisent des solutions de réunions virtuelles et 57 % utilisent une solution de partage de documents en ligne (principalement celles des régions MENA et ALC). En outre, 46% des sondés ont fourni à leurs employés des ordinateurs portables ou des tablettes notamment dans la zone MENA, à hauteur de 78 %)

« Nous avons établi deux groupes de communication WhatsApp avec le personnel, un pour parler singhalais et un pour parler

tamoul. Ensuite, nous avons eu des communications régulières avec eux pendant le confinement » - Partenaire en Asie du Sud

## MESURES DE GESTION DE CRISE

On peut considérer que nos partenaires ont mis en œuvre deux grands types de mesures pour gérer la crise COVID-19 de manière pertinente. Le premier groupe de mesures porte sur le développement d'actions internes pour l'analyse et le suivi des effets de la crise : **78% des partenaires ont mis en place un comité de gestion et de suivi ad hoc**. Ces mesures ont été particulièrement prioritaires pour les partenaires des régions ASS et MENA. **75 % des partenaires, principalement ceux situés en Asie et en Afrique Subsaharienne, ont préparé un plan de continuité des activités**. 74 % des partenaires, plutôt ceux de la région EAC et



MENA, ont mis à jour leur plan de liquidité. En outre, 65% des sondés ont réalisé une simulation du scénario le plus défavorable (scénario worst case), cette démarche étant davantage mise en place dans la région MENA qu'en Afrique.

Le deuxième groupe de mesures comprend des mesures visant à demander l'appui d'entités tierces. **53 % des partenaires, ceux situés dans la région MENA et ALC notamment, ont demandé un soutien financier aux bailleurs de fonds et à leurs partenaires financiers**. **52 %, notamment ceux situés dans la région MENA, ont également négocié avec les prêteurs pour adapter l'échéancier de remboursement de leurs prêts**. De plus, 37 % des partenaires, en particulier ceux situés en Asie et en Afrique subsaharienne, ont demandé un soutien en assistance technique de la part des bailleurs de fonds et des partenaires. Ces trois démarches ont été moins développées par les partenaires situés dans la région EAC, dont la demande d'assistance technique se démarque moins.

## BESOINS EN FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRES DE LA PART DES PRÊTEURS : QUE PRÉVOIT-ON POUR LES PROCHAINS MOIS ?

**30 % de nos partenaires ont déclaré qu'ils n'avaient pas de besoins de financement supplémentaires et 12 % ont indiqué que leurs besoins avaient diminué depuis le début de la crise**. Ces réponses proviennent principalement de partenaires situés dans la région EAC.

**Au contraire, 58 % des partenaires ont indiqué qu'ils auraient besoin de financements pour des montants supérieurs à leurs prévisions**. Parmi eux, 28%, principalement ceux situés en Asie et dans la région MENA, ont déclaré qu'ils auraient besoin de fonds supplémentaires, entre 0% et 20% de leur budget. 24%, et plutôt ceux présents dans la région MENA,

ont déclaré qu'ils auraient besoin de 20% à 50% de fonds en plus. Enfin, 6 % des IMF, en particulier celles situées en Asie, ont déclaré que leurs besoins dépassent 50 % des montants prévus.

## PERSPECTIVES D'AVENIR : DES NOUVEAUX MARCHÉS ET NOUVEAUX PRODUITS

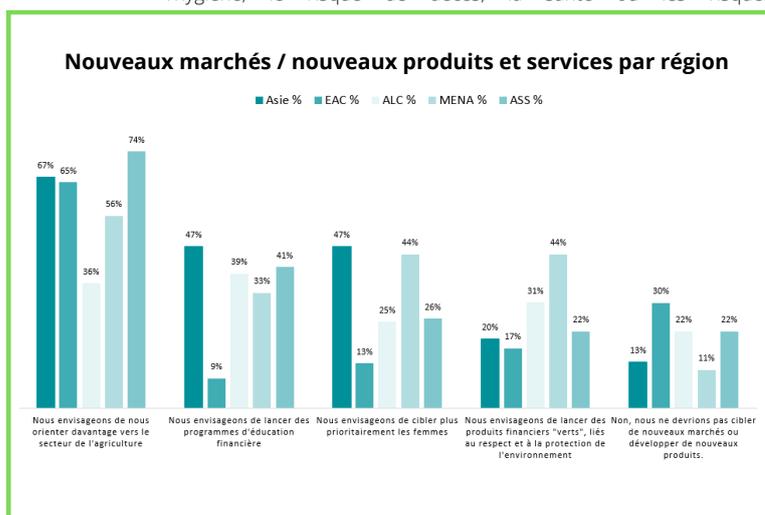
**À ce stade, une majorité de nos partenaires (57 %), ont exprimé leur intérêt à concentrer davantage leurs activités vers le secteur agricole**. Cette hypothèse est particulièrement soulevée par les partenaires des régions Afrique, Asie et EAC. Cela peut être dû à la fois à l'augmentation des besoins des clients dans ce secteur, ou à son identification comme l'un des secteurs d'activité les moins touchés par la crise du COVID-19 (aspects déjà envisagés dans les articles élaborés par Inpulse et la Fondation Grameen Crédit Agricole). Cette hypothèse sera importante à étudier dans nos travaux futurs puisque le secteur agricole représente des enjeux à la fois économiques, sociaux et environnementaux, tels que la concentration d'une partie importante du portefeuille de nos partenaires, mais aussi la création d'emplois dans certains pays et une interaction potentiellement négative avec le changement climatique en cours.

**Enfin, d'autre part, 37 % de nos partenaires prévoient de lancer des programmes d'éducation financière et 27 % imaginent se concentrer davantage sur les femmes comme clientes**.

« Nous prévoyons de promouvoir l'éducation numérique pour les clientes femme (culture numérique) » - Partenaire en Amérique du Sud

Il s'agit là de secteurs traditionnellement abordés dans le secteur de la microfinance. Mais notons que **25% de nos partenaires ont également manifesté leur intérêt pour le lancement de produits financiers "verts"**, liés à la protection de l'environnement. Cet intérêt pourrait démontrer la prise de conscience accrue de nos partenaires sur les problèmes environnementaux liés à leurs actions. Nous interrogeons le fait de savoir si cela représente le renforcement de la microfinance verte en raison de la crise du COVID. Enfin, il faudra voir quel type de produits verts nos partenaires cibleraient dans les mois à venir. Ces questions seront pertinentes dans nos prochains travaux.

En revanche, le lancement de produits de micro-assurance liés à l'hygiène, le risque de décès, la santé ou les risques



environnementaux ne semble pas pertinent pour nos partenaires. De plus, 22% des sondés indiquent ne pas prévoir de s'orienter vers de nouveaux marchés ou développer de nouveaux produits.

\*

## CRISE COVID-19 : DES IMPACTS VARIÉS SELON LA TAILLE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole et ADA

ADA, Inpulse et la Fondation Grameen Crédit Agricole se sont associés pour suivre et analyser les effets de la crise liée à Covid-19 chez leurs institutions de microfinance partenaires dans le monde. Ce suivi est réalisé périodiquement et le sera tout au long de l'année 2020 afin d'avoir une meilleure vision de l'évolution de la situation. Avec cette analyse régulière et approfondie, nous espérons contribuer, à notre niveau, à la construction de stratégies et de solutions adaptées aux besoins de nos partenaires, ainsi qu'à la diffusion et à l'échange d'informations entre les différents acteurs du secteur.

Les résultats présentés dans cet article sont issus d'une deuxième vague d'enquête<sup>1</sup> commune à ADA et la Fondation Grameen Crédit Agricole, Inpulse ayant choisi de se joindre à l'initiative une fois sur deux. Les réponses ont été collectées **entre le 18 juin et le 1er juillet auprès de 108 institutions de microfinance (IMF)** principalement issues des régions Amérique latine et Caraïbes (LAC-46%), Afrique subsaharienne (SSA-29%), Asie (14%) et Europe de l'est et Asie centrale (EAC-10%), une seule IMF de la région Moyen-Orient Afrique du Nord (MENA) étant représentée. Ce panel d'IMF répondantes est relativement diversifié en termes de taille, avec 49% d'IMF Tier 2<sup>2</sup>, 35% d'IMF Tier 3 et 16% d'IMF Tier 1, réparties par région comme représenté dans la Figure 1.

### EN RÉSUMÉ

Cette nouvelle vague d'enquête montre que la crise à laquelle sont actuellement confrontées les IMF révèle leurs forces et faiblesses structurelles spécifiques à leur taille : les plus grandes IMF (Tier 1) apparaissent mieux armées pour résister aux difficultés financières provoquées par la crise sanitaire et les mesures d'endiguement de l'épidémie, pour prendre des mesures de gestion de crise et pour avoir recours aux mesures spécifiques mises en place par leurs autorités locales. En revanche, les IMF de taille plus modeste (Tier 2 & 3) sont plus à même d'offrir par elles-mêmes des services autres que financiers à leurs clients pour les aider à faire face à la situation, et sont désireuses de développer encore davantage les services non financiers à l'avenir. Plus généralement, si elles envisagent de lancer de nouveaux produits ou services, c'est avant tout pour répondre aux besoins de leurs clients plus que pour rester conformes à leur stratégie ou réduire les risques. Ainsi, si les plus grandes IMF semblent plus résilientes en temps de crise, les plus petites ne sont pas en reste et demeurent fidèles à leur forte mission sociale. C'est aussi une véritable force pour ces institutions, qu'il ne faudra pas oublier au profit de structures plus autonomes en cette période de crise.

### LES PLUS GRANDES IMF SONT MOINS SUJETTES AUX DIFFICULTÉS FINANCIÈRES...

Depuis le mois de juin, les mesures d'endiguement de l'épidémie s'assouplissent dans certaines régions, notamment en Europe de l'est, Asie centrale et en Afrique subsaharienne. Par conséquent, les difficultés opérationnelles auxquelles font face les institutions

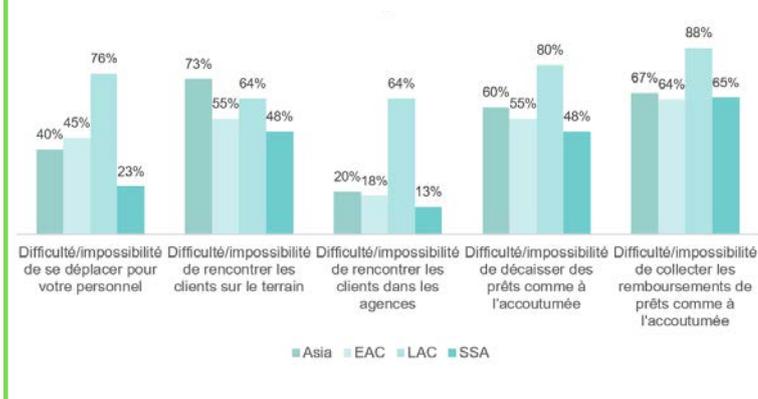
Figure 1. Répartition des IMF répondantes par région et par Tier



de microfinance diminuent dans ces régions par rapport à mai, alors qu'elles continuent de se faire sentir dans la région alors qu'elles continuent de se faire sentir dans la région d'Amérique latine et Caraïbes où les mesures d'endiguement sont toujours en place, et où une proportion plus importante d'IMF a donc toujours des difficultés pour se déplacer, rencontrer les clients dans les agences, et donc à déboursier les prêts et collecter les remboursements, comme représenté dans la Figure 2.

Lecture : 76% des IMF de la région Amérique latine et Caraïbes déclarent que leur personnel rencontre des difficultés pour se déplacer, contre 23% des IMF d'Afrique subsaharienne.

Figure 2. Difficultés opérationnelles rencontrées par les IMF par région



<sup>1</sup> Les résultats de la première vague d'enquête auprès des partenaires de ADA, Inpulse et la Fondation Grameen Agricole sont accessibles ici : <https://www.findevgateway.org/paper/2020/06/beyond-difficulties-posed-covid-19-crisis-new-opportunities-are-emerging-microfinance>

<sup>2</sup> Les Tiers sont définis en fonction de la valeur des actifs totaux, avec une valeur des actifs totaux supérieure à 50 millions USD pour les IMF Tier 1, comprise entre 5 et 50 millions USD pour les Tier 2, et inférieure à 5 millions USD pour les Tier 3.

<sup>3</sup> Voir les résultats de la première vague d'enquête accessibles via le lien cité ci-dessus.

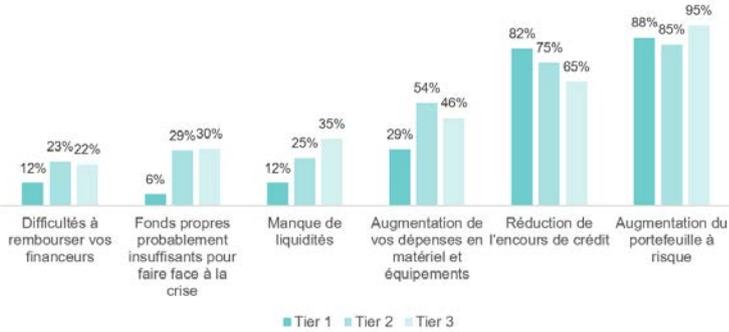
Comme expliqué dans notre précédent article, ces difficultés opérationnelles se répercutent sur le portefeuille et sa qualité pour toutes les IMF. Néanmoins, les difficultés financières qu'elles impliquent ne se font pas ressentir de la même manière en fonction de la taille des IMF. En effet, les plus grandes IMF apparaissent globalement moins confrontées à ce type de problématique, avec des proportions moins

## ... ET PLUS À MÊME DE METTRE EN PLACE DES SOLUTIONS DE GESTION DE CRISE...

Dans la plupart des pays, des mesures gouvernementales ont été mises en place afin de permettre aux institutions de microfinance de mieux faire face à la crise. Néanmoins, toutes les IMF ne déclarent pas en bénéficier. Si le recours à ces mesures varie en fonction de la région, très probablement en raison d'une communication et d'une mise en place variables selon les pays (les IMF de la région Asie sont par exemple relativement plus nombreuses à déclarer bénéficier d'un certain nombre de mesures), la localisation géographique ne semble pas être le seul facteur déterminant du bénéfice de certaines mesures gouvernementales : les IMF de plus grande taille sont aussi plus susceptibles d'en bénéficier, comme représenté dans la figure 5.

Cet effet « taille » est réel dans la mesure où il ne s'explique pas par une répartition spécifique des IMF par région. Par exemple, concernant le report ou l'annulation de paiement de taxes et la non-provision des prêts affectés par le Covid-19,

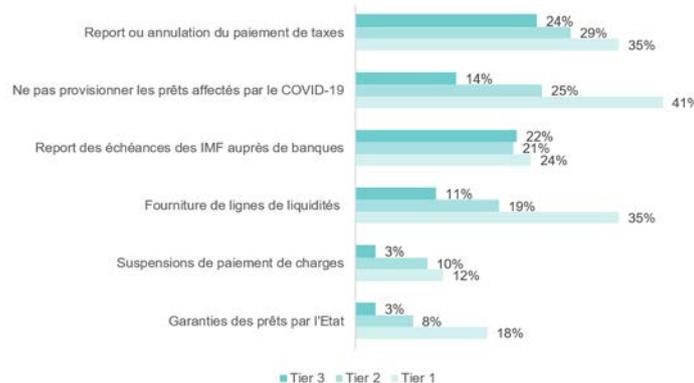
**Figure 3. Difficultés financières rencontrées par les IMF selon leur taille**



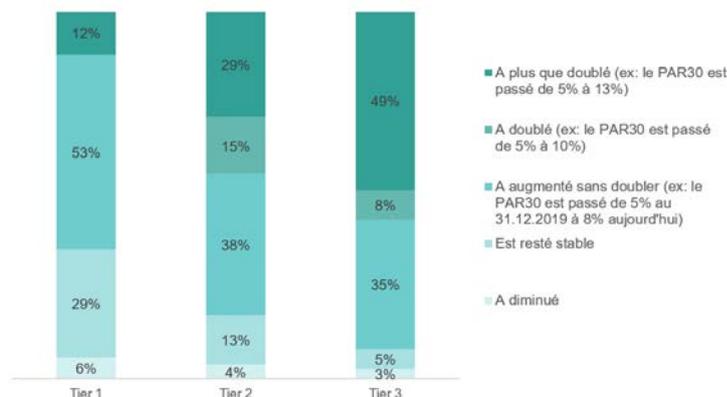
importantes d'IMF Tier 1 qui déclarent avoir des difficultés à rembourser leurs financeurs (12% contre 22,5% des IMF Tier 2 et 3), avoir des fonds propres insuffisants pour faire face à la crise (6% contre 29% des IMF Tier 2 et 3) ou faire face à un manque de liquidités (12% contre 29% en moyenne pour les IMF Tier 2 et 3), comme représenté dans la Figure 3. Les IMF Tier 1 semblent ainsi mieux armées que les autres pour résister aux conséquences de la crise sur leur situation financière.

Si l'augmentation du portefeuille à risque reste la première difficulté rencontrée pour toutes les IMF, cette augmentation se matérialise différemment en fonction de leur taille. Ainsi, elle semble moins forte pour les IMF Tier 1 que pour les autres, comme représenté dans la figure 4 : seules 12% des IMF Tier 1 déclarent que leur portefeuille à risque à 30 jours a doublé ou plus

**Figure 5. Mesures gouvernementales dont les IMF déclarent bénéficier, selon leur taille**



**Figure 4. Evolution du PAR30 des IMF par rapport à fin 2019 selon leur taille**



que doublé par rapport à fin 2019, contre 44% des IMF Tier 2 et 57% des IMF Tier 3. A l'inverse, 35% des IMF Tier 1 déclarent que cet indicateur est resté stable ou a diminué, contre 17% des IMF Tier 2 et 8% des IMF Tier 3.

l'analyse par région montre que les IMF d'Asie sont relativement plus nombreuses à déclarer en bénéficier alors que les IMF Tier 1 sont minoritaires dans la région. De la même manière, concernant la fourniture de lignes de liquidités, les IMF d'Afrique subsaharienne sont parmi les plus nombreuses à déclarer en bénéficier alors que les IMF Tier 1 y sont très peu représentées.

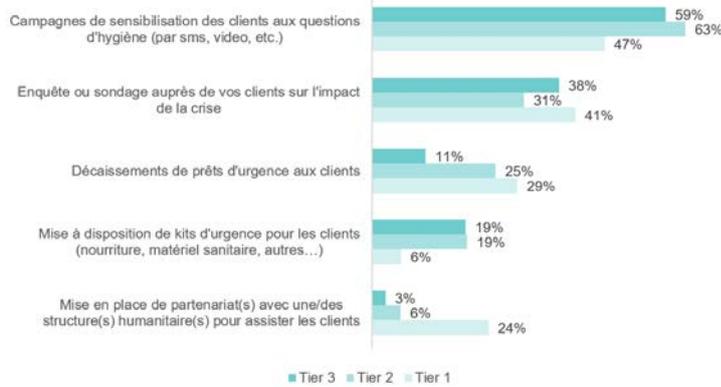
En ce qui concerne les mesures opérationnelles et de gestion de crise mises en place, là encore le type de mesure prise varie en fonction de la taille des IMF : 100% des IMF Tier 1 de l'échantillon déclarent par exemple restructurer les prêts des clients, contre 69% en moyenne des autres IMF. Elles sont aussi relativement plus nombreuses à discuter avec l'autorité de contrôle pour éventuellement déroger aux règles prudentielles pendant la crise. A l'inverse, les IMF Tier 3 sont moins susceptibles d'avoir actualisé leur plan de liquidité ou d'avoir mis en

place de nouvelles solutions digitales.

## ...MAIS LES PETITES IMF RESTENT À L'ÉCOUTE DES BESOINS DE LEURS CLIENTS

En revanche, malgré les difficultés qui se posent à elles, les IMF de plus petite taille restent à l'écoute des besoins de leurs

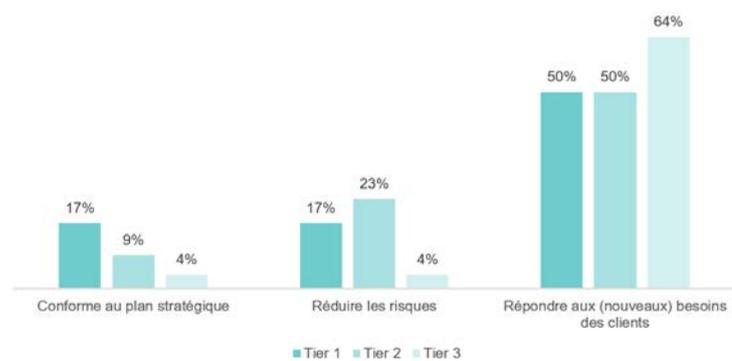
**Figure 6. Mesures de réponse à la crise pour les clients selon la taille des IMF**



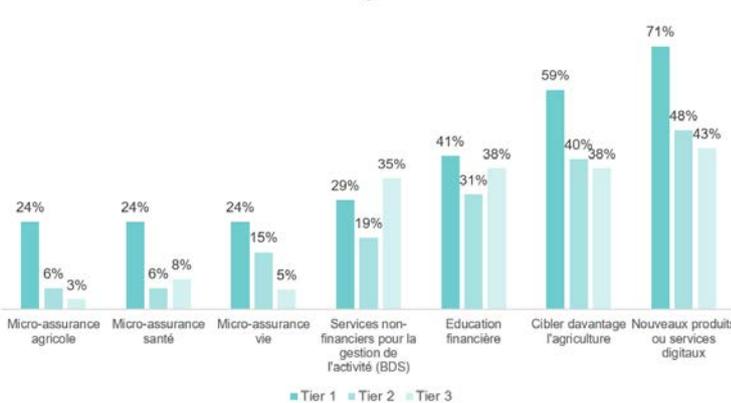
clients : elles sont par exemple aussi nombreuses que les IMF Tier 1 à avoir lancé des enquêtes auprès des clients pour mieux comprendre l'impact de la crise (Figure 6). D'autre part, si elles ont été moins à même de décaisser des prêts d'urgence à leurs clients, elles ont en revanche davantage mis en place de mesures allant au-delà de leur activité principale pour mieux répondre aux besoins de leurs clients face à la crise sanitaire. Elles sont par exemple relativement plus nombreuses à avoir lancé des campagnes de sensibilisation sur les questions d'hygiène ou avoir mis à disposition des kits d'urgence pour les clients. Les IMF de grande taille semblent avoir été moins enclines à instaurer elles-mêmes ce type de services directs aux clients et se sont davantage reposées sur des partenariats avec des structures spécialisées.

Les IMF Tier 1 sont globalement plus nombreuses

**Figure 8. Principales motivations des IMF pour s'orienter vers de nouveaux marchés, produits ou services, selon leur taille**



**Figure 7. Nouveaux produits, services ou marchés vers lesquels les IMF envisagent de s'orienter à moyen terme, selon leur taille**



à déclarer envisager lancer de nouveaux produits ou services à moyen terme ; avec des contraintes financières plus réduites comme montré précédemment, ces IMF ont probablement plus de marge de manoeuvre pour travailler dans ce sens (Figure 7).

En particulier, si globalement peu d'IMF envisagent de lancer des produits de micro-assurance à l'avenir, ce sont les IMF Tier 1 qui sont les plus susceptibles de le faire. Elles sont également plus nombreuses à souhaiter cibler davantage l'agriculture ou lancer de nouveaux produits et services digitaux. En revanche, les IMF de plus petite taille envisagent tout autant mettre en place des

services non-financiers, qu'il s'agisse d'éducation financière ou de « Business Development Services ».

Des variations entre IMF de différentes tailles ressortent à nouveau lorsque l'on s'intéresse aux motivations des IMF à s'orienter vers de nouveaux marchés ou développer de nouveaux produits ou services (Figure 8). Ainsi, parmi celles qui ont déclaré vouloir lancer au moins un nouveau produit ou service et précisé leurs motivations (76 IMF parmi les 108 répondantes à l'enquête), la volonté de répondre aux nouveaux besoins des clients et/ou de suivre les nouvelles tendances du marché est citée relativement plus souvent par les IMF Tier 3 que par les autres ; à l'inverse, elles sont moins à nombreuses à justifier ce choix par le fait que cela soit conforme à leur plan stratégique ou par la volonté de réduire les risques.

L'attention portée par les IMF de plus petite taille aux besoins de leurs clients sera probablement l'une de leurs forces en cette période de crise.

★

## UNE REPRISE SOUS CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA et Inpulse

ADA, Inpulse et la Fondation Grameen Crédit Agricole se sont associés pour suivre et analyser les effets de la crise liée au Covid-19 auprès de leurs institutions de microfinance partenaires dans le monde. Ce suivi est réalisé périodiquement et le sera tout au long de l'année 2020 afin d'avoir une meilleure vision de l'évolution de la situation. Avec cette analyse régulière et approfondie, nous espérons contribuer, à notre niveau, à la construction de stratégies et de solutions adaptées aux besoins de nos partenaires, ainsi qu'à la diffusion et à l'échange d'informations entre les différents acteurs du secteur.<sup>1</sup>

### EN RÉSUMÉ

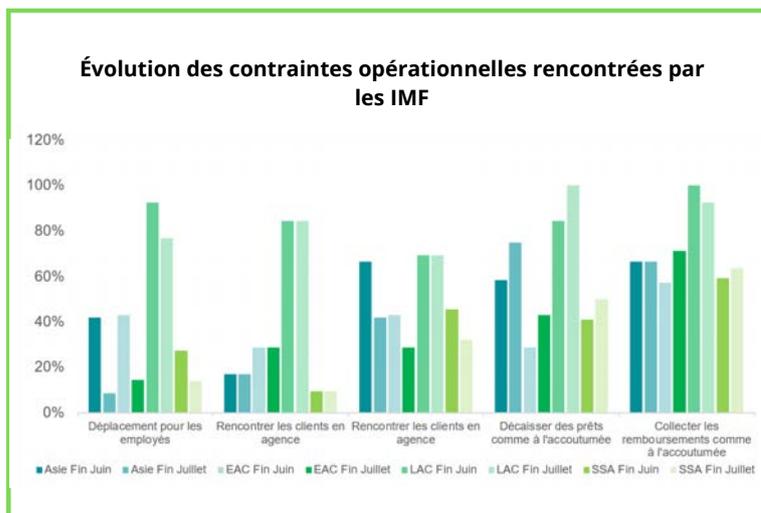
Cet article est rédigé à partir des réponses fournies entre le 23 juillet et le 06 août 2020 par 91 partenaires présents dans 42 pays, répartis entre l'Europe, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine.<sup>2</sup> Les retours des institutions de microfinance (IMF) permettent de constater l'évolution continue de la crise sanitaire liée au COVID-19. Alors que les mesures de réouverture des pays et de relance de l'économie se sont multipliées pendant le mois de juillet, **l'impact sanitaire de la crise est mentionné de manière plus significative par nos partenaires dont les clients et les employés sont finalement aussi directement touchés.**

C'est dans ce contexte à la fois incertain et évolutif que les IMF bravent les défis qui se présentent à elles depuis plus d'un trimestre désormais. **Les difficultés opérationnelles étant toujours d'actualité, les institutions restent vigilantes sur leur portefeuille et le risque que celui-ci porte, qui semble s'être globalement stabilisé, même si à un niveau beaucoup plus élevé qu'avant la crise.** Néanmoins, certains signaux sont encourageants sur d'autres problématiques. Ainsi, la grande majorité des IMF estiment pouvoir survivre à cette crise et sans subir de grands changements stratégiques. **Également, il apparaît que la question de la liquidité a été plutôt bien gérée depuis le début de la crise.**

La bataille menée contre le virus n'est néanmoins pas encore gagnée, et ses répercussions sont particulièrement fortes sur le secteur informel de l'économie. **Il ressort que les clients de l'économie informelle sont plus touchés, notamment car ils ne bénéficient finalement pas des mesures d'aide que les Etats peuvent apporter.** Les IMF sont cependant sensibles à ces besoins et une partie de nos partenaires envisagent d'apporter des services particuliers pour aider leurs clients à faire face à la crise.

### DES CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES TOUJOURS PRÉSENTES POUR LES IMF

De manière générale, nos partenaires témoignent de nouveaux progrès en termes d'assouplissement des mesures d'endiguement dans leur pays, après les



premières relaxations des mesures dans certaines régions du monde en juin (notamment en Europe de l'Est, en Asie Centrale et en Afrique subsaharienne). La comparaison des réponses de nos partenaires ayant répondu à notre sondage sur juillet et juin<sup>3</sup>(graphique ci-dessus) rend compte de cette amélioration concernant les difficultés opérationnelles. Ces résultats sont par ailleurs à l'image des résultats généraux obtenus pour le mois de juillet.

**L'ensemble des IMF indiquent une amélioration quant aux possibilités de déplacement pour leur personnel. Cependant cela demeure une contrainte majeure en Amérique Latine et dans les Caraïbes, alors que moins de 20% des IMF dans les autres zones sont concernées.** De plus, si la liberté de déplacement s'améliore largement dans ces régions, la rencontre des clients sur le terrain demeure une problématique toujours importante pour plus de 30% des IMF. Enfin, à l'exception de l'Amérique Latine, **la rencontre des clients en agence semble être aujourd'hui la solution la moins problématique.**

En fait, si l'on peut noter globalement une amélioration du contact avec les clients, **dans toutes les régions, collecter les remboursements des prêts ou en décaisser de nouveaux à des niveaux standards de pré-crise demeure très difficile**, avec des difficultés rencontrées pour plus de 50% des IMF sondées dans chaque région (respectivement 70% et 66% au global), certaines difficultés étant liées aux contraintes réglementaires nationales ou locales.

<sup>1</sup> Les résultats des enquêtes précédentes sont disponibles dans ce dossier.

<sup>2</sup> Le nombre total d'IMF ayant répondu à l'enquête pour chaque région est le suivant : Asie du Sud (« Asie ») 14, Amérique Latine et Caraïbes (« LAC ») : 24, Europe et Asie Centrale (« ECA ») : 18, MENA : 6, et Afrique Subsaharienne (« SSA ») 29. Pour un total de 91 institutions. Le faible échantillon de la région MENA ne permet pas de faire le suivi des chiffres de la zone.

<sup>3</sup> Cette comparaison porte sur un échantillon de 54 IMF : 12 en Asie, 7 en EAC, 13 en LAC, 22 en SSA.

« Bien que d'autres IMF recommencent à opérer, nous attendons toujours d'avoir l'autorisation du gouvernement régional » - Partenaire au Myanmar

D'autant plus que les IMF sont encore en pleine activité de restructuration des prêts des clients au mois de juillet (80% des sondés).

« La communication sur le report des échéances constitue un frein sur le remboursement des crédits » - Partenaire au Sénégal

Et alors que nous notons depuis plusieurs mois la singularité de la zone Amérique Latine dans les réponses récoltées dû à un contexte sanitaire COVID-19 particulièrement difficile, les informations obtenues montrent que la situation n'est pas réglée pour autant dans les autres régions.

**Les doutes quant à un potentiel retour à la normale pour les activités des IMF ne sont effectivement pas levés puisque la crise sanitaire reste la problématique centrale de la période actuelle, et qu'elle persiste.** L'actualité de juillet a notamment été marquée par la résurgence ponctuelle de nombre de cas dans certains pays. **Ce qui se traduit de manière très significative et pour la première fois dans nos enquêtes par une proportion fortement en hausse de partenaires qui sont touchés par la crise sanitaire, aussi bien parmi leur personnel que leurs clients** (graphique ci-dessous).<sup>1</sup>

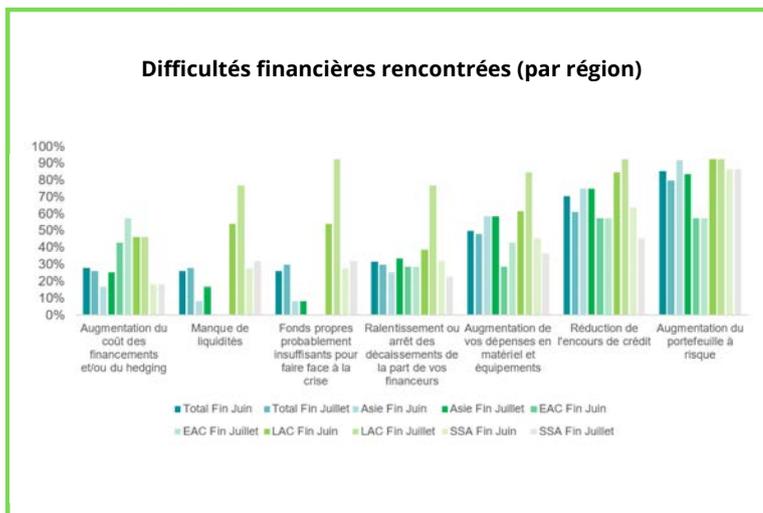
**Ainsi, au niveau mondial de l'enquête, ce sont 51% de nos partenaires qui déclarent en juillet 2020 que parmi leurs clients, certains ont contracté le COVID-19, et près d'un tiers indiquent que cela concerne également leurs employés.** Si nous n'avons pas de données pour connaître respectivement les proportions concernées chez les clients et le personnel, cette tendance est néanmoins significative. Plus précisément, ce sont plus de trois IMF sur 4 en Asie Centrale et Amérique Latine dont des clients ont été atteints du virus (une sur deux en juin). **Si l'Amérique Latine est largement concernée à la fois côté client et côté personnel, les chiffres sont également en légère hausse concernant le personnel des IMF d'Europe et Asie Centrale.** Les zones Asie du Sud et

Afrique Subsaharienne semblent globalement plus en retrait sur ce point mais les chiffres incitent cependant à maintenir une vigilance certaine.

« Plus de 10 clients sont morts à cause du Covid-19 » - Partenaire au Honduras

## LES IMF CONTINUENT DE FAIRE FACE À DES PROBLÉMATIQUES FINANCIÈRES MAJEURES

Comme nous le constatons depuis le début de nos enquêtes, **l'augmentation du portefeuille à risque et la réduction de l'encours de crédit sont les deux principales conséquences directes de la crise pour une institution de microfinance.**

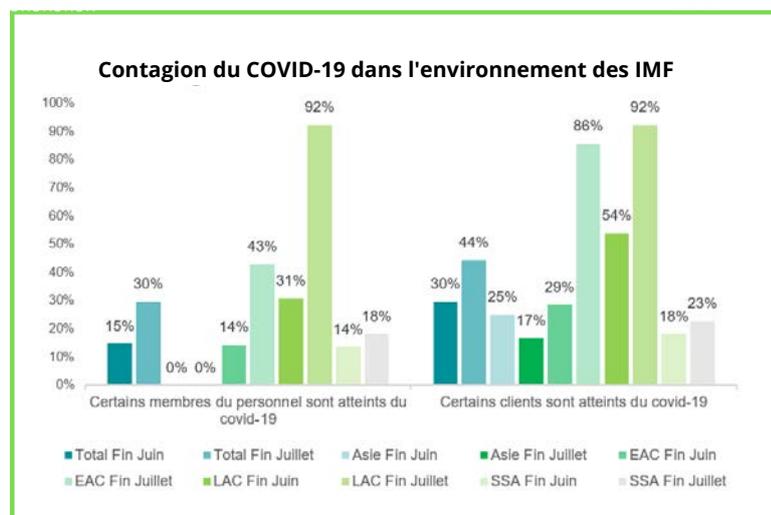


Les autres difficultés financières sont en revanche dans des proportions plus faibles et sont stables de juin à juillet (figure ci-dessus).<sup>2</sup> Ce point vaut pour toutes les régions sauf l'Amérique Centrale, où nos partenaires ayant répondu à l'ensemble de nos sondages témoignent des problèmes et une crainte grandissante sur les questions de fonds propres, de manque de liquidité ou d'augmentation des dépenses.

**Le détail de l'analyse montre que la contraction de l'encours de crédit est un phénomène hétérogène.** Ainsi, au niveau de l'ensemble des répondants, ce sont 39% des IMF d'Asie

Centrale qui indiquent souffrir d'une réduction de leur portefeuille, contre 55% en Afrique Subsaharienne, 71% en Asie du Sud et 88% en Amérique Latine à la même période.

En revanche, il apparaît que **la hausse du portefeuille à risque est une problématique commune à toutes les IMF, quelque soit leur région ou leur taille, et elle concerne plus de 80% de nos partenaires.** Cependant, si le **PAR 30 des institutions de microfinance s'est dégradé depuis le début de la crise**, il ne subit plus de changements majeurs entre juin et juillet, tout en restant à un niveau bien supérieur à celui d'avant la crise. Comme indiqué dans le graphe ci-dessous, la structure du PAR30 des partenaires de l'échantillon de 54 IMF est assez stable d'un mois à l'autre. Et il s'agit d'une tendance que nous voyons à l'échelle de tous les sondés : une part entre 15 et 20% des IMF

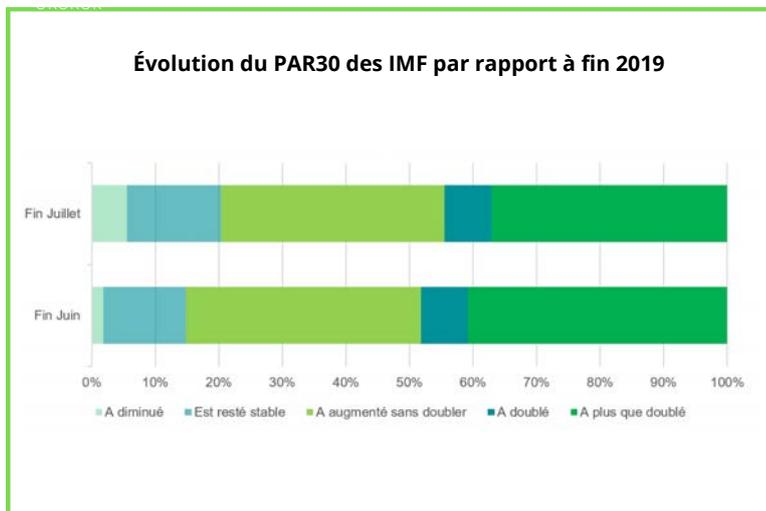


<sup>1</sup> Cette comparaison porte à nouveau sur l'échantillon de 54 IMF.

<sup>2</sup> Idem

constate un PAR30 en baisse ou stable, tandis qu'environ 40% a vu son PAR30 augmenter sans doubler depuis la fin de l'année 2019. Finalement, les cas les plus risqués représentent régulièrement entre 30 et 40% des sondés.

« [Il est difficile] de couvrir les charges de dotations aux



**le début de la crise.** Notons également la faible proportion d'IMF ayant subi un mouvement important de retrait de l'épargne depuis le début de la crise, aidant la gestion de la trésorerie. Parmi les IMF qui nous rapportent cette difficulté, la plupart proviennent d'Afrique Subsaharienne et d'Asie et ne pas de besoins supplémentaires notables par rapport à d'autres IMF. Ces différents facteurs influent sur les besoins en liquidités des IMF. Ainsi, **à l'échelle globale, 47% des sondés n'ont pas de besoins additionnels de financement pour 2020.** Pour près d'un quart des IMF hors Afrique Subsaharienne, ceux-ci ont même baissé. Finalement, seul un quart des sondés fait état de besoins supplémentaires dans de fortes proportions.

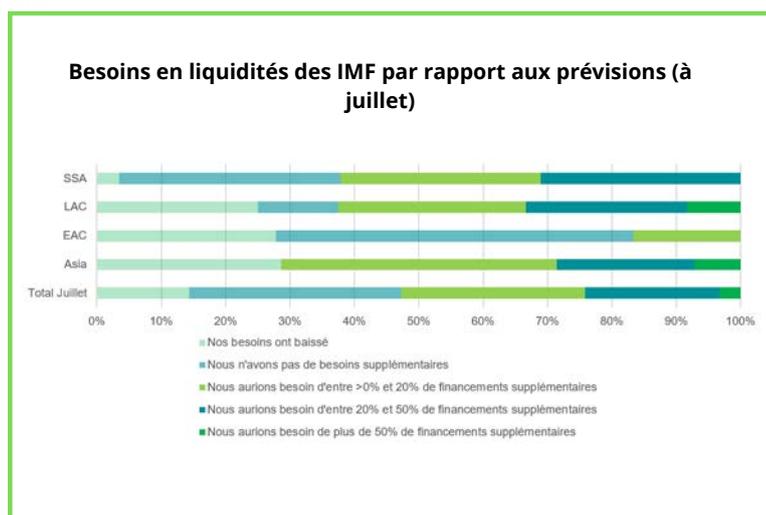
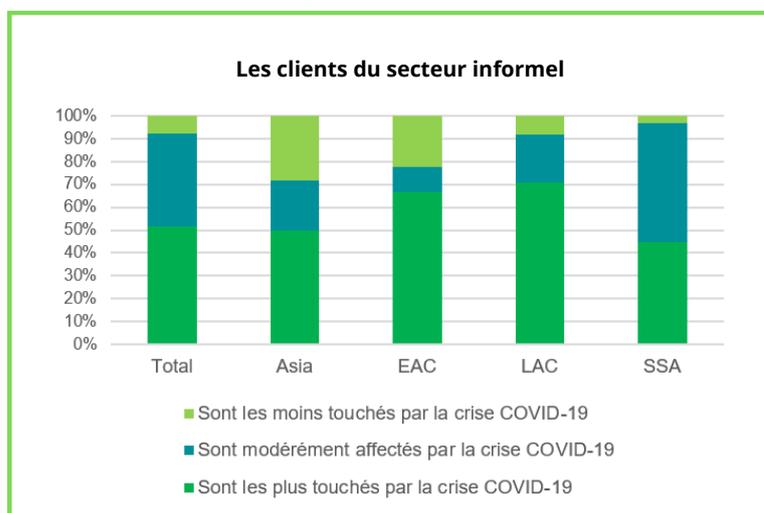
## A JUILLET, UN SECTEUR INFORMEL EXPOSÉ

**Si les institutions de microfinance sont toujours exposées à la crise, leurs clients le sont tout autant. 92% de nos partenaires indiquent en fait que les clients évoluant dans l'économie informelle sont soit modérément touchés par la crise, soit les plus touchés par la crise.** Comme tous les

provisions pour les mauvaises créances » - Partenaire en République Démocratique du Congo

**Cependant, toutes ces difficultés ne devraient pas être fatales pour nos partenaires. Lorsqu'interrogés sur de possibles changements stratégiques suite à la crise, 93% des sondés n'en anticipent aucun à court ou moyen terme.** Nos partenaires ne se sentent donc pas concernés par de potentielles ventes d'une partie de leur actifs, mises sous tutelle administrative ou liquidations, signe d'une certaine confiance en l'avenir.

**Enfin, les dernières informations de nos partenaires indiquent qu'une crise de liquidité semblerait avoir été évitée, avec 24% des sondés soulignant ce problème** (contre près de 40% lors de notre enquête menée en mai). De plus, dans le détail, la proportion



autres entrepreneurs et clients des IMF, ils souffrent d'une activité réduite, mais subissent également les conséquences des grandes mesures internationales et nationales de gestion de la pandémie, par exemple dans les secteurs du tourisme, du textile, de la culture... Avec des moyens de secours limités et une activité réduite qui ne peut générer suffisamment de revenus, ceux-ci seraient plus vulnérables. **Ce propos est tenu en très forte majorité en Asie Centrale et en Amérique Latine** (plus de deux tiers des sondés de ces régions) alors qu'en Afrique Subsaharienne, les retours indiquent que les clients de l'économie informelle sont impactés de la même manière que ceux de l'économie formelle.

« En raison des conditions économiques et de marché actuelles, il est difficile pour les petites entreprises de relancer leurs activités

d'IMF soulevant ce point dans chaque région ne dépasse pas un tiers.

économiques courantes au niveau où elles se trouvaient avant la crise COVID-19 » - Partenaire au Sri Lanka

**Les premières explications nous amènent tout d'abord vers les multiples reports d'échéances accordés aux IMF par leurs investisseurs étrangers et locaux mais également aux niveaux réduits de décaissements depuis**

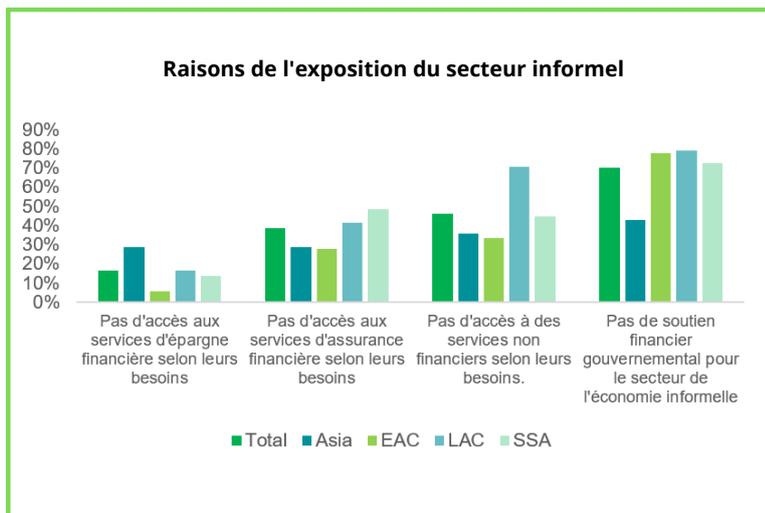
**Les raisons invoquées par nos partenaires sont avant tout d'ordre pécunier : la vulnérabilité des travailleurs du secteur informel proviendrait du manque de soutien financier de la part des gouvernements au secteur.** Cette

explication est avancée par une vaste majorité (78%), qui note également à 57% que les clients de ce milieu n'ont pas accès à des services non-financiers adaptés (développement des entreprises, éducation financière, éducation à la santé...). L'absence de services d'assurance est également soulevé par 50% de ces IMF. En revanche, le manque d'accès aux services d'épargne n'est que très peu cité.

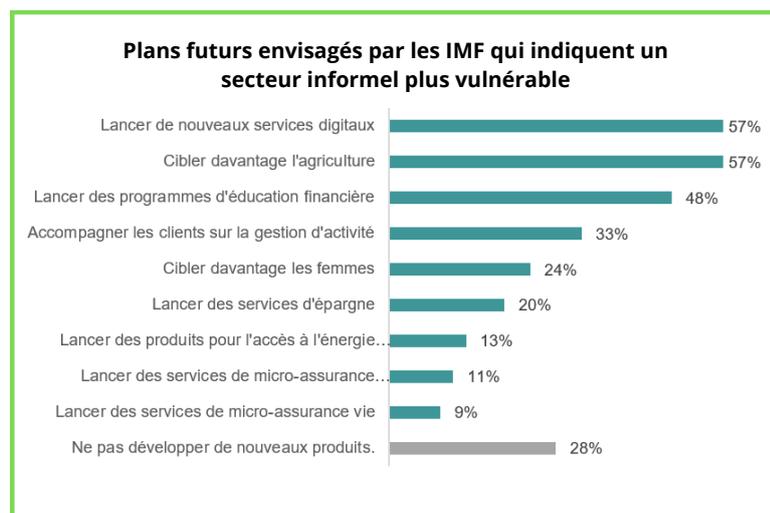
**Les IMF réfléchissent déjà à comment répondre au mieux aux besoins de leurs clients.** Ainsi, 48% des IMF témoignant d'un secteur informel vulnérable disent prévoir de lancer des programmes d'éducation financière, et 33% imaginent accompagner les clients dans la gestion de leur activité. Néanmoins, seule une faible proportion d'entre eux imagine se lancer dans des produits de micro-assurance (maximum 11%).

opérationnelles et financières rencontrées par les IMF au cours de ce premier semestre, mais aussi leurs premiers pas dans la compréhension des problèmes et la recherche de solutions. Contexte dans lequel l'avenir nous met au défi de continuer à nous interroger sur les actions de relance les plus favorables pour chaque région, comment elles peuvent être mises en œuvre et comment les différents acteurs directement et indirectement du secteur de la microfinance peuvent contribuer à sa relance. Des questions qui représentent de grands défis mais aussi des éléments importants pour réfléchir aux solutions nécessaires.

\*



Les IMF justifient ces ambitions par deux raisons principales : se rapprocher et se concentrer sur les populations moins desservies, renforcer les clients, mais également répondre à une demande d'offres adaptées et nouvelles pendant une période particulière. **Pour certaines IMF, cela pourra se traduire par d'autres initiatives, comme le développement du segment agricole (toujours fortement mentionné par les IMF) ou par un développement de solutions digitales pour les clients, pour préparer le monde d'après.** Comme nous le dit un partenaire en Amérique Latine :



« Nous planifions les programmes d'éducation financière et de gestion d'entreprise par voie numérique pour initier les clients à l'utilisation des réseaux sociaux pour vendre leurs produits, car le principal problème qu'ils ont eu est que leurs lieux de vente étaient fermés »

Les résultats de cet article mettent en évidence les difficultés

# LES ORGANISATIONS SIGNATAIRES RENDENT COMPTE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENGAGEMENT COVID-19 ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Depuis le printemps 2020, le secteur de l'inclusion financière s'est engagé dans un périple pour répondre aux conséquences de la pandémie de la Covid-19. Sur le terrain, les prestataires de services financiers ont pris des mesures pour faire face aux risques sanitaires, aux confinements et à la récession économique.<sup>1</sup> Ils ont également formé une coalition mondiale pour faire entendre leur voix. Les prêteurs, les investisseurs, les organisations de soutien et les prestataires d'assistance technique ont su adapter leurs principes d'intervention et coordonner leurs actions.<sup>2</sup>

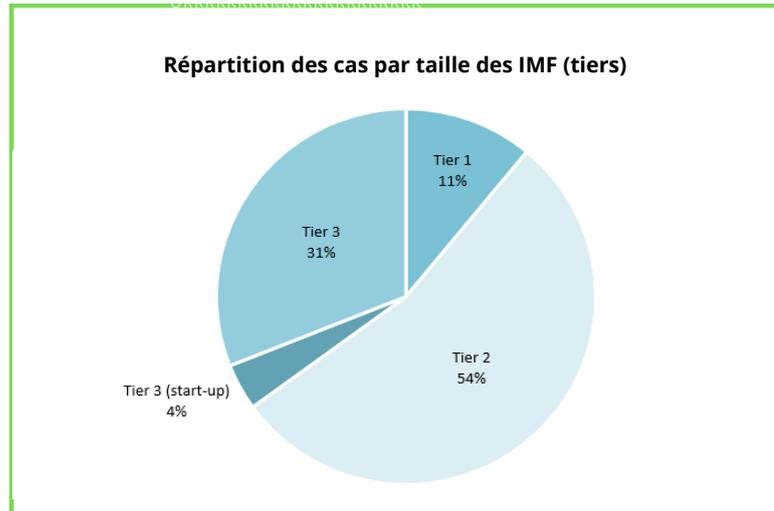
En signant l'engagement sur les principes clés pour protéger les institutions de microfinance (IMF) et leurs clients face à la pandémie de la COVID-19 (l'Engagement), 30 signataires se sont engagés à respecter 10 principes clés. Six mois après la signature de l'Engagement, un groupe de travail constitué de 7 de ses signataires<sup>3</sup> tire les leçons de la mise en œuvre de ses principes. Comment ont-ils été appliqués ? Quels ont été les principaux défis affrontés ? Quelles leçons peuvent déjà être tirées pour mieux affronter la pandémie et être à la hauteur de notre engagement dans les mois à venir ?

Notre groupe de travail comprend cinq prêteurs, le Social Performance Task Force ainsi que ADA, coordinateur de l'assistance technique. Pour 70 institutions de microfinance de toutes tailles et dans toutes les zones d'intervention des signataires, nous avons analysé dans quelle mesure 10 principes de l'Engagement ont pu être appliqués dès les premières étapes de report ou de restructuration de dettes.

Cet article rappelle les principes auxquels nous avons adhéré, apporte de la transparence sur la mise en œuvre de l'Engagement et présente des enseignements et des idées utiles pour notre secteur.

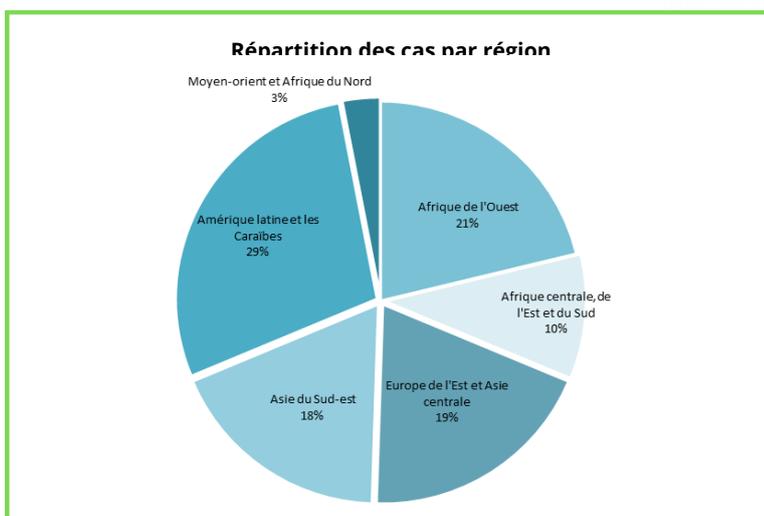
## 1. UN HAUT DEGRÉ DE COORDINATION ENTRE LES PRÊTEURS INTERNATIONAUX

Extraits de l'Engagement - Les signataires s'engagent à coordonner leur action dans les meilleurs délais et en toute transparence à mesure qu'ils répondent aux



demandes de moratoires ou de restructuration de leur dette de la part des IMF [...] Les signataires conviennent qu'ils doivent être prudents pour établir une relation équilibrée et équitable avec l'IMF, afin d'éviter d'imposer des décisions unilatérales de la part des prêteurs. Le dialogue et une communication transparente restent essentiels.[...] Selon les cas, et dès que cela sera possible, les grandes lignes des solutions convenues entre les prêteurs et les IMF seront formalisées au travers d'accords informels [...] Les signataires conviennent de désigner un leader parmi les prêteurs de chaque groupe de prêteurs, afin de faciliter la coordination au sein du groupe et avec les IMF.

Pour répondre aux demandes de moratoire ou de restructuration de dettes formulées par les IMF, les prêteurs ont fréquemment coordonné leurs actions (85% des cas). Utilisés dans 76% des cas, les accords informels,<sup>4</sup> peuvent être considérés comme adaptés pour répondre à ces demandes de manière efficace et transparente. Les instructions détaillées fournies dans le Memorandum of Understanding sur les principes de coordination du refinancement de la dette<sup>5</sup> se sont révélées utiles pour harmoniser les pratiques des principaux prêteurs du secteur. Si, dans la plupart des cas, les principaux prêteurs ont joué un rôle moteur pour ces réponses coordonnées, d'autres groupes ont pu trouver et mettre en œuvre des réponses simples et efficaces sans



<sup>1</sup> <https://www.gca-foundation.org/en/covid-19-observatory/>

<sup>2</sup> <https://www.covid-finclusion.org/investors>

<sup>3</sup> ADA, Cordaid Investment Management, Frankfurt School Impact Finance, Fondation Grameen Credit Agricole, Microfinance Solidaire, SIDI et Social Performance Task Force. Clause de non-responsabilité: les exemples de l'article illustrent comment les participants du groupe de travail ont individuellement mis en œuvre l'engagement, mais ne reflètent pas nécessairement les points de vue de tous les participants ou de tous les signataires.

recourir à la désignation d'un chef de file.

En outre, des reports d'échéance ont pu être conduits sans recourir aux accords informels. Selon les participants, trois situations spécifiques ont relevé de ce cas de figure : (1) pour les IMF de type tier 3 ayant un nombre limité de prêteurs internationaux ou un profil de risque acceptable; (2) lorsque les échanges informels entre les prêteurs eux-mêmes ou entre les prêteurs et l'IMF se sont avérés suffisants; ou (3) lorsque d'autres prêteurs avaient déjà accordé un report d'échéance de quelques mois sans accord informel avant que le participant ne soit sollicité. Ainsi le cas de Cordaid Investment Management (CIM) qui, de façon bilatérale, a répondu favorablement à plusieurs demandes de report d'échéance du fait de montants réduits. Si les accords informels se sont avérés un outil efficace dans la plupart des cas, n'y pas recourir systématiquement a aussi accru la réactivité de certains prêteurs face à l'afflux de demandes. Quels qu'ont été les cas, les membres du groupe de travail ont indiqué avoir systématiquement informé les IMF des caractéristiques et conditions des accords informels, et ont veillé à recueillir leurs commentaires avant de les finaliser.

Plus problématique mais toutefois restreint, dans 2 cas, les prêteurs n'ont pas été préalablement informés de la décision des IMF de ne pas honorer leur échéance. Quoique le dialogue a demeuré constructif et des accords informels ont pu être conclus, les relations entre les prêteurs et les IMF s'en sont trouvées détériorées.

Lorsqu'il y a eu coordination, celle-ci s'est faite principalement entre prêteurs internationaux et sur la base d'une confiance de ceux-ci dans le fait que les IMF informeraient et impliqueraient leurs prêteurs locaux. Étant donné la difficulté de se mettre rapidement d'accord avec les prêteurs locaux sur le concept d'un accord informel, les prêteurs internationaux ont en général jugé cette approche appropriée pour encourager les banques locales à adopter une approche similaire afin d'aider les IMF à gérer leurs liquidités. Les prêteurs locaux ont parfois accordé des reports d'échéance lorsque requis ou encouragé par les autorités. Lorsque ça n'a pas été le cas, certains prêteurs locaux ont néanmoins accordé de nouveaux prêts après le paiement des échéances dues. Dans quelques cas rares où les financements locaux étaient conséquents voire majoritaires, les initiatives de coordination n'ont pas pu être mises en œuvre, par exemple en Inde et au Sri Lanka où le prêteur international cofinçait l'IMF à leurs côtés ou garantissait l'un des prêteurs locaux.

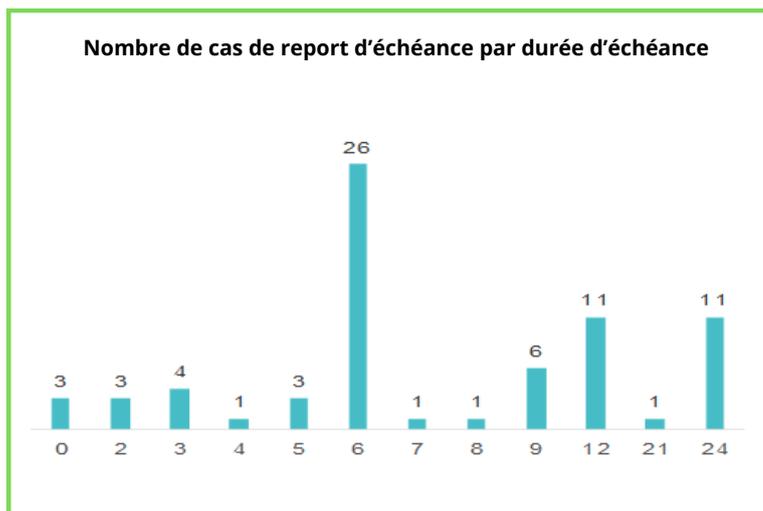
## 2. LES REFINANCEMENTS ONT PERMIS AUX IMF DE MAINTENIR SUFFISAMMENT DE LIQUIDITÉ

Extraits de l'Engagement - Les signataires se sont engagés à accorder un délai raisonnable pour la renégociation et un(des) moratoire(s) en temps opportun à une IMF débitrice viable qui agit et négocie de bonne foi.

Les membres du groupe de travail ont octroyé des moratoires d'une durée moyenne de 10 mois, dont une grande partie (37%) sur 6 mois, tenant compte en premier lieu des contraintes des IMF en termes de préservation de leurs liquidités et, le plus souvent, le consensus s'est formé facilement sur les durées minimales à accorder. A noter également que le cas s'est présenté où les prêteurs ont

accordé des moratoires de durée plus longue que sollicitée, sous réserve toutefois que la solvabilité des IMF n'était pas en question. Dans trois cas, les prêteurs n'ont pas offert de report d'échéance mais se sont engagés à ne pas accélérer leur dette (voir la barre « 0 mois » sur le graphique). À titre exceptionnel, Microfinance Solidaire (MFS) a octroyé des moratoires de 24 mois, principalement pour les IMF de tier 3 ciblant les segments les plus vulnérables de la population active.<sup>6</sup>

Plusieurs mois après, le constat peut être fait que la liquidité des IMF a jusque-là pu être préservée, du fait des actions conduites de façon coordonnée par les prêteurs, quitte à prolonger des périodes de moratoire devenues insuffisantes, mais également de l'absence de retrait massif des dépôts pour celles des IMF autorisés



à les collecter. Pour les mois qui viennent, les membres du groupe de travail en tirent déjà la leçon que leurs IMF partenaires auront une capacité suffisante à affronter une dégradation de leur environnement opérationnel, même s'ils anticipent que 15% à 30% de celles ayant déjà demandé des reports pourraient solliciter leur prolongation si leur portefeuille sous moratoire tarde à se rétablir. Celles des IMF ayant fait la preuve d'une solvabilité et d'une gestion de crise appropriées devraient les obtenir de leurs prêteurs, hormis le cas particulier des fonds fermés. Dans l'ensemble, compte tenu de l'évolution du risque dans les portefeuilles et de leur proportion en moratoire, les prêteurs devront adapter leur cadres d'analyse pour différencier les IMF déjà en phase de rétablissement et pouvant renouveler leurs financements, de celles qui auront besoin de nouveaux reports ou pour lesquelles l'étape de la restructuration devra être envisagée.

Pour les mois à venir, le risque de liquidité varie en fonction des différents types de reports octroyés: (A) les reports des échéances dues au cours d'une période donnée (la « période effective » selon les termes des accords informels) pendant une durée donnée; et (B) le décalage de toutes les échéances restantes pendant une durée donnée, entraînant un report de la maturité finale du prêt. Le type A a été le plus couramment utilisé, en particulier dans le cas des accords informels. Cordaid Investment Management (CIM) et la Fondation Grameen Crédit Agricole ont principalement utilisé le type B dans le cas d'accords bilatéraux. Le type A exercera plus de pression sur l'IMF à la fin de 2020 et au début de 2021, toutefois surmontable si les IMF parviennent à lever de nouveaux financements dans les mois à venir (voir section dédiée ci-dessous).

<sup>4</sup> Ces accords informels, appelés "gentlepersons' agreement" ou "handshake agreements" en anglais ont consisté en une liste de caractéristiques et de conditions encadrant le report des dettes. Les prêteurs s'accordent sur son contenu via email et le soumettent à l'IMF pour commentaires et non objection. Dans certains cas, les prêteurs ont choisi de signer l'accord. Ces accords n'ont pas de portée légale.

<sup>5</sup> <https://www.covid-finclusion.org/investors>

<sup>6</sup> Selon MFS, ces IMF, qui n'ont pas - ou très peu - accès à d'autres sources de financement, ont besoin d'une dette très patiente avec moratoire pour éviter une diminution de l'encours de leur portefeuille. En accordant des refinancements à long terme rapidement après les annonces de confinement, Microfinance Solidaire entendait donner de la visibilité à ses IMF partenaires afin qu'elles puissent être réactives et accompagner les petits entrepreneurs ayant besoin de liquidités pour poursuivre ou redémarrer leurs activités génératrices de revenus, et permettre aux IMF de répondre aux besoins de financement des activités agricoles (6 à 12 mois de prêts in fine ayant un fort impact sur la trésorerie des IMF).

### 3. LES SIGNATAIRES ENCOURAGENT LES INITIATIVES VISANT À PROMOUVOIR LA PROTECTION CONTINUE DES CLIENTS ET DU PERSONNEL ET DOIVENT POURSUIVRE CES EFFORTS

Extraits de l'Engagement - Les signataires se sont engagés à exiger de toute IMF débitrice bénéficiant d'une période d'allègement qu'elle s'engage à faire preuve d'une grande prudence dans le traitement de ses clients finaux [ ...] Les signataires exigeront également d'une IMF débitrice bénéficiant d'une période d'allègement qu'elle s'engage à traiter le personnel de manière responsable.

Selon les membres du groupes du travail, la recherche d'impact doit conduire les prêteurs à porter une attention particulière à la politique de protection des clients et du personnel des IMF et leurs les contrats de prêt comportent souvent des clauses sur ces questions. Les signataires de l'Engagement sont convaincus que des mesures adéquates de protection du personnel et des clients contribuent à la pérennité des IMF en solidifiant leur ancrage dans leurs écosystèmes. Afin de les encourager à traiter leurs clients de façon responsable, les signataires se sont engagés à soutenir les IMF en faisant preuve de flexibilité sur le calendrier de paiement par l'octroi de reports d'échéance. Les signataires estiment que la flexibilité dont ils ont fait preuve envers les IMF bénéficiant de reports devrait se traduire par une flexibilité de la part de ces dernières dans la manière dont elles gèrent le recouvrement de leurs prêts et les coûts de personnel en ces temps de crise. Si un prêteur n'a pas vocation à intervenir dans le processus de décision d'une IMF sur de tels sujets, il est convenu que ces questions devraient être portées à la table des discussions afin de favoriser la compréhension mutuelle et le partage des bonnes pratiques.

A cette fin, la Fondation Grameen Crédit Agricole a proposé aux signataires de l'Engagement que soient incluses des clauses spécifiques pour la protection des clients et du personnel dans les accords informels, afin de sensibiliser les IMF aux attentes des prêteurs. Ceci s'est révélé possible dans 35% des cas mais le consensus n'a pas toujours été trouvé, ces clauses ne figurant habituellement pas dans les accords de restructuration standard. Pour éviter que les débats sur ces questions ne retardent la mise en place de solutions souvent urgentes, la Fondation Grameen Crédit Agricole et ses co-prêteurs ont su trouver des alternatives pertinentes, telles que : i) demander à l'IMF une déclaration sur les questions de protection des clients et du personnel, afin que les prêteurs soient pleinement informés avant la finalisation de l'accord informel; et ii) préparer une lettre complémentaire à l'accord informel signée par tous les prêteurs spécifiquement sur ces sujets et demandant que les futurs rapports des IMF incluent des informations sur ces sujets lorsque nécessaire.

Pour ce qui concerne la protection du personnel, le groupe de travail n'a pas détecté de situation de licenciements massifs au cours des derniers mois. Les données détenues par la Fondation Grameen Crédit Agricole ne démontrent pas de situations de compression d'effectifs significativement différentes de celles prévalant avant la pandémie. En revanche, moitié moins d'IMF ont augmenté leurs effectifs au deuxième trimestre 2020, par rapport aux trimestres précédents. Ces tendances devront être surveillées au fur et à mesure que la pandémie dure. Notons que Microfinance Solidaire a encouragé les IMF à redéfinir les missions de leurs employés (par exemple, enquêtes sur le terrain et / ou par téléphone) lorsqu'ils ne pouvaient plus effectuer leurs missions habituelles. Trouver des moyens alternatifs d'utiliser

le personnel durant la pandémie de la Covid-19 est un thème abordé par plusieurs articles et webinaires disponibles sur la page web du SPTF.<sup>7</sup>

### 4. LES SIGNATAIRES ENCOURAGENT LA COLLECTE ET L'UTILISATION SUPPLÉMENTAIRES DES INFORMATIONS SUR LES RÉSULTATS DES CLIENTS TOUT AU LONG DE LA CRISE

Extraits de l'Engagement - Les signataires encourageront également les IMF à collecter régulièrement des informations pour comprendre la situation et les besoins des clients.

Plusieurs signataires, dont le Social Performance Task Force et des investisseurs (signataires et soutiens)<sup>8</sup> ont promu la collecte de données pour suivre la situation des clients sur le terrain et mieux comprendre comment les IMF et leurs prêteurs peuvent les soutenir. Selon 60 Decibels,<sup>9</sup> « les clients ont subi un coup dur financier en raison de la pandémie COVID-19. La grande majorité des clients font état d'un niveau élevé d'inquiétude et d'une détérioration significative de leur situation financière. La plupart sont profondément préoccupés par leur capacité à gagner un revenu dans un avenir proche. Pour faire face à une baisse des revenus, la plupart des clients utilisent l'épargne, réduisent leurs investissements, empruntent de l'argent ou vendent des actifs comme mécanismes d'adaptation. » Selon une IMF Roumaine, « la majorité des clients (72%) ont cessé de rembourser leurs mensualités, ce qui a été conduit la Banque nationale de Roumanie à imposer aux banques d'accorder des délais entre un et neuf mois; 58% ont utilisé leur épargne et 31% ont vendu des actifs». Selon le SPTF, les données montrent également que la gravité de l'impact varie considérablement d'un pays à l'autre et, à mesure que les économies commencent à redémarrer, certains secteurs et entreprises semblent mieux placés que d'autres pour bénéficier de la reprise.

De nombreuses IMF conduisent des études de terrain et partagent leurs résultats pour informer l'ensemble de l'industrie. Par exemple, une IMF a adapté un produit de crédit existant en révisant les conditions d'accès (dans ce cas, le montant de l'épargne nécessaire), afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

6 mois après le début de la pandémie, nombre de moratoires sont arrivés à terme et certaines IMF pourront avoir besoin de renouveler les accords informels avec leurs prêteurs, lesquels y répondront par une évaluation révisée de leur risque de contrepartie. Toutefois les éléments d'appréciation du risque exploités par les prêteurs restituent insuffisamment la situation économique des clients finaux. Dès lors, les initiatives de collecte et d'analyse d'informations sur celle-ci (à date, un tiers des accords entre prêteurs et IMF incluaient un engagement de collecte d'informations) devront être poursuivies et développées pour mieux cerner leurs comportements d'épargne, de désinvestissement ou encore l'évolution de leur accès aux services financiers essentiels.

### 5. UN REPORTING COMMUN S'AVÈRE UTILE POUR LES IMF PLUS MATURES ET LES NOUVELLES INITIATIVES DU SECTEUR CONTRIBUENT À UNE MEILLEURE COORDINATION

Extraits de l'Engagement - Les signataires conviennent d'harmoniser entre prêteurs les demandes d'informations complémentaires des IMF en cette période de crise.

Les signataires sont convenus que les informations additionnelles

<sup>7</sup> <https://sptf.info/covid-19/spm-during-the-crisis>

<sup>8</sup> The signatories of the Pledge and of the Memorandum of Understanding to coordinate among microfinance MIVs in response to Covid-19 crisis have respectively endorsed each other initiatives as they are considered complementary serving a similar purpose.

<sup>9</sup> 60-decibel a technology-enabled impact measurement company that specializes in voice-based data collection for social businesses. <https://www.60decibels.com/>

à recueillir ne doivent pas démultiplier les contraintes de reporting des IMF. À cette fin, un groupe de prêteurs a développé un outil conjoint d'évaluation et de suivi de la pandémie (Crisis Assessment and Monitoring Tool - CAT) pour alléger la charge de collecte des informations pertinentes sur leur risque de crédit (en particulier sur le moratoire du Covid-19) ainsi que sur leur liquidité. Certains prêteurs tels qu'Incofin et la Fondation Grameen Crédit Agricole ont d'ailleurs intégré des modules de l'outil CAT dans leur processus de reporting pour toutes les institutions qu'ils financent. Les initiateurs de cette démarche ont également promu cet outil auprès des groupes de prêteurs lors de la formulation des accords informels ou à un stade ultérieur lorsque le temps manquait. Dans notre échantillon, parmi les cas où il y a plus d'un prêteur international, 39% incluent un rapport commun convenu entre les prêteurs. Bien que modéré, nous ne trouvons pas ce résultat préoccupant car l'opportunité d'un rapport commun a été exploitée chaque fois que possible : notamment en Europe de l'Est, en Asie centrale, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, majoritairement pour les IMF tier-2 et tier-1. Cela a été moins le cas en Afrique subsaharienne où les IMF ont moins de prêteurs, sont plus souvent de type tier-3, ou ont exigé moins de coordination. Il convient de noter enfin que le reporting commun sur les moratoires Covid-19 peut ne pas répondre aux besoins de tous les prêteurs, potentiellement soumis à différentes exigences réglementaires de reporting, en particulier en ce qui concerne la classification des moratoires accordés aux clients selon leurs profils de risque.

Afin de faciliter les futurs reportings communs et l'harmonisation des clauses financières, la coordination a également eu lieu par le biais du Groupe de travail des investisseurs sociaux du SPTF, qui a publié des recommandations pour la définition et le suivi de covenants responsables dans le contexte de la Covid-19. Ce document formule des propositions utiles pour la définition des prêts restructurés Covid-19, des lignes directrices pour la gestion des bris de covenants et des waivers dans ces circonstances exceptionnelles, ainsi que pour un suivi responsable de l'impact de la pandémie.

## 6. UNE COORDINATION SANS PRÉCÉDENT SUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE QUI NÉCESSITE CEPENDANT DES EFFORTS SUPPLÉMENTAIRES

Extraits de l'Engagement - Les signataires conviennent de coordonner l'assistance technique ainsi que les efforts et ressources en matière de formation afin d'éviter toute duplication. Une des priorités concernant l'assistance technique est d'identifier des sources pour financer ces nouveaux programmes.

Alors que la pandémie commençait à sévir, les signataires ont reconnu la nécessité de coordonner leur offre d'assistance technique, qu'elle s'opère sur le terrain ou via des webinaires ou tout autre outil adapté aux contraintes liées à la Covid-19. Un groupe de représentants de 12 prêteurs a été constitué pour coordonner les actions et minimiser leur duplication. Des informations ont rapidement pu être échangées via les outils collaboratifs pour identifier les actions en cours ou programmées, ainsi que les IMF ciblées.

Cette coordination des actions d'assistance technique, fondée sur le partage d'informations et de ressources, s'est organisée dans un climat d'enthousiasme et d'unité. 7 des 12 participants ont activement alimenté les outils collaboratifs pour constituer une base d'identification de 94 IMF, détaillant leurs besoins d'appui

technique et leurs fournisseurs. Toutefois, du fait des contraintes opérationnelles immédiates dues à la pandémie, l'initiative s'est éteinte et la base de donnée est demeurée incomplète et statique. Une mise à jour dynamique de ces informations sera nécessaire pour tirer le meilleur parti de cette initiative et pérenniser la coordination de l'assistance technique.

Cette initiative a malgré tout favorisé des échanges constructifs entre certains prêteurs, comme par exemple ceux de Fefisol, Grameen Crédit Agricole, SIDI et MAIN qui ont abouti à un projet de webinaire commun sur la gestion de la liquidité pour 44 IMF. Des outils d'appui à la formulation des plans de continuation des activités sont nés d'échanges entre ADA et Oikocredit, plusieurs enquêtes de terrain ont pu être organisées et financées conjointement par ADA, Grameen Crédit Agricole, KIVA, SIDI et le SPTF. Enfin plus généralement, les échanges démultipliés entre les prêteurs dans le contexte de la pandémie ont favorisé connaissance mutuelle, confiance et transparence et constituent un socle prometteur pour une coopération plus large et plus profonde à l'avenir.

L'identification des pistes de financement pour l'avenir de l'assistance technique reste à conduire, mais profitera vraisemblablement des efforts de rapprochement déjà accomplis.

## 7. LE RISQUE DE CHANGE ET DE RE-COUPERTURE EST RESTÉ SOUS CONTRÔLE MAIS POURRAIT S'AVÉRER PLUS PROBLÉMATIQUE DANS LES CAS DE RESTRUCTURATIONS PLUS PROFONDES

Extraits de l'Engagement - Les prêteurs s'efforcent de ne pas accroître l'exposition de l'IMF débitrice au risque de change, au-delà de ce qu'elle est en mesure de gérer et d'absorber.

La pandémie de la Covid-19 a exacerbé la volatilité des marchés financiers, particulièrement lors de son déclenchement au premier trimestre 2020. Les devises des marchés émergents ont été affectées en mars, avant de se redresser progressivement - au moins partiellement - en avril et mai et le surcoût inhérent à leur couverture a suivi la même tendance. Dans l'échantillon de restructurations examiné par le groupe de travail, la plupart des IMF ne sont pas exposées aux risques de change car de nombreux accords de prêt sont en monnaie locale, le risque de change étant couvert par des mécanismes de couverture ou supporté par le prêteur.

Pour les prêts assortis d'un mécanisme de couverture, le coût éventuel de la révision de celui-ci a été contenu à des niveaux similaires ou inférieurs à la solution de couverture initiale, grâce aux discussions étroites avec les prestataires et à des conditions de marché quasi re-normalisées après le pic initial de mars. Dans certains cas qui ont dû être traités au début de la pandémie, alors que les marchés de change étaient encore fortement impactés, le prêteur a convenu avec l'IMF de convertir la tranche renouvelée en monnaie forte, tant que la position de change ouverte restait limitée et gérable.

En revanche, lorsque les négociations ont duré et que la nouvelle couverture n'a été effective que plusieurs semaines ou plusieurs mois après la restructuration du prêt, le coût s'est avéré plus élevé. Enfin, une incertitude subsiste sur certains cas de restructuration potentiellement plus importants où le coût de la nouvelle couverture pourrait être beaucoup plus élevé que pour de simples reports d'échéance, en raison de la durée de négociation de l'accord.

<sup>10</sup> Le document peut être téléchargé à l'adresse suivante: <https://sptf.info/working-groups/investors>

## 8. PAS DE PROBLÈME DÉTECTÉ LIÉ À LA DIVULGATION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Extraits de l'Engagement - Les signataires se sont engagés à divulguer les situations de conflit d'intérêts.

Les membres du groupe de travail n'ont pas rencontré de problèmes liés à la divulgation des situations de conflits d'intérêts. La structure de financement des entreprises financées étant transparente, il est relativement facile d'identifier une partie prenante aux positions contradictoires (par exemple, le bailleur et l'actionnaire) et les membres du groupe de bailleurs peuvent prendre les mesures nécessaires. Ces cas sont plus l'exception que la règle étant donné que la plupart des bailleurs ne gèrent pas les

fonds dont les positions sont conflictuelles. Ce domaine doit néanmoins rester un domaine d'attention (par exemple, certains bailleurs peuvent financer l'IMF mais aussi ses actionnaires, les mettant dans des situations potentiellement conflictuelles).

## 9. PRESSION EFFICACE DES PAIRS ET PARTAGE ÉQUITABLE DU RISQUE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNATIONALES

Extraits de l'Engagement - Les créanciers devraient [prendre des décisions] conformément au principe de pari passu pour les créanciers d'une même catégorie, à condition toutefois que les actionnaires de l'IMF débitrice fassent également la part d'effort attendue à hauteur de leur rang pour éviter la défaillance de cette IMF. Pour les cas de report de la dette, les créanciers définissent une période de report minimale applicable à tous les créanciers.

Les membres du groupe de travail ont observé que les prêteurs internationaux se sont équitablement partagés le risque lié aux reports d'échéance, ce qui est cohérent avec le haut degré de coordination remarqué au principe 1. Il y a cependant eu quelques cas d'asymétrie entre des prêteurs internationaux (parfois dans le cas de prêteurs conseillant ou gérant plusieurs fonds ou dans le cas de fonds fermés moins flexibles en matière de reports) ou entre prêteurs internationaux et locaux. Lorsqu'elle était nécessaire, la pression des pairs au sein d'un groupe de prêteur s'est avérée efficace pour convaincre l'ensemble des prêteurs internationaux du groupe d'adopter la même approche et pour persuader les comités d'investissement de revoir leur décision initiale, le cas échéant.

En gardant à l'esprit l'importance d'assurer un traitement similaire des prêteurs de même rang, mais aussi de rester pragmatique, les paiements à des fonds fermés antérieurs à ceux des autres prêteurs ont été jugés acceptables au cas par cas : par exemple, lorsque le montant était limité mais représentait une part importante du fonds ou lorsqu'une société partenaire du fonds était en mesure de refinancer l'IMF dans des proportions similaires (par exemple le rôle joué par la SIDI dans le refinancement des clients Fefisol dont elle assure le suivi).

Bien que moins souvent représentés dans les efforts coordonnés, comme vu au principe 1, les prêteurs locaux ont cependant été ouverts à adopter un comportement similaire à celui de leurs pairs internationaux lorsqu'ils y étaient invités. Dans un seul cas, un prêteur local ayant pourtant participé à la coordination initiale avec ses confrères internationaux, a par la suite négligé l'accord informel et rompu le traitement équitable, fragilisant la cohésion

du groupe et la viabilité de l'IMF.

Il est également important de souligner que les prêteurs qui jouent un rôle spécifique auprès des IMF (partenaires stratégiques à long terme, actionnaires et / ou membres du conseil d'administration) ont souvent accordé des reports d'échéance plus longs que les autres. C'est le cas de la SIDI en qualité d'actionnaire ou de MicroFinance Solidaire, qui a accordé des reports d'échéance de 24 mois à toutes ses organisations partenaires (contre une durée moyenne de 6 à 12 mois observée au principe 2).

## 10. LES BAILLEURS RESTENT PRUDENTS MAIS FOURNISSENT DES FINANCEMENTS SUPPLÉMENTAIRES



Extraits de l'Engagement - Des financements en dette supplémentaires seront nécessaires pour garantir l'accès continu des IMF et de leurs clients au financement pendant la crise de Covid-19.

Bien que nous ne disposions pas d'une vue d'ensemble de l'évolution du financement en dette depuis le début de la pandémie, les statistiques sur les institutions soutenues par la Fondation Grameen Credit Agricole indiquent une stagnation du montant de la dette senior<sup>11</sup> entre mars et mai 2020 (+5%) suivie d'une augmentation progressive jusqu'en juillet 2020 (+21%). Ces tendances reflètent l'effet des premiers reports d'échéance au deuxième trimestre 2020 suivis du décaissement des financements engagés avant la pandémie. Il est intéressant de noter qu'une augmentation limitée mais continue de la dette senior a été plus fréquente en Afrique de l'Ouest tout au long de la période (de mars à juillet 2020), région moins directement affectée par la pandémie et en besoin de financement de sa campagne agricole. Le dynamisme de l'Afrique subsaharienne pendant la pandémie est également relevé par l'enquête CGAP Pulse qui la considère comme la seule région avec une croissance du portefeuille de prêts en juin 2020.<sup>12</sup>

Les membres du groupe de travail ont observé que les prêteurs ont continué à fournir de nouveaux financements aux IMF, de manière cependant plus prudente comme l'illustrent les chiffres cités plus haut. Au cours de la première phase de la pandémie (mars à mai 2020), les prêteurs ont priorisé la préservation de leur propre liquidité dans un contexte peu lisible. Constatant ensuite un volume de demandes de report moins important qu'anticipé, les prêteurs ont inversé la tendance en se montrant plus favorables à l'octroi de nouveaux financements, notamment envers les IMF présentant une capacité d'endettement et de bons

<sup>11</sup> Effet combiné de i) la stagnation de la dette senior pour la plupart des IMF, ii) la diminution de la proportion d'IMF recevant de nouveaux financements jusqu'à seulement 5% en mai 2020; et iii) moins d'IMF enregistrant une diminution de leur dette senior qu'avant la crise.

<sup>12</sup> <https://www.cgap.org/pulse>

profils de risque.

Dans certains cas toutefois, les prêteurs ont refinancé des IMF avec un risque de crédit détérioré (en particulier par les moratoires Covid-19) mais sous la condition d'observer une solvabilité satisfaisante, et, dans certains cas, après apurement des dettes en cours. La production de financement a donc toujours pu être maintenue, notamment grâce aux solutions d'échange et d'évaluation dématérialisées et au recours à des relais d'analyse locaux. Les prêteurs n'ont pas cessé à de prendre contact avec de nouveaux partenaires durant la pandémie, bien qu'à un niveau plus faible.

La question de nouveaux financements en complément de reports d'échéance dépend du statut et des capacités des prêteurs tout comme des IMF : moins contraints par leur structure, les fonds ouverts ont disposé d'une plus grande latitude pour accorder des reports d'échéance puis éventuellement des refinancements. En revanche, de par leur nature, les fonds fermés ne sont pas la source de refinancement prioritaire pour les IMF ayant bénéficié d'un report d'échéance. La crise actuelle souligne une fois de plus l'importance pour les IMF de diversifier leurs sources de financement afin de construire une base de financement la plus stable possible reposant sur une grande variété d'investisseurs.

Les besoins de financement pour répondre aux conséquences de la pandémie de la Covid-19 sont fonction des typologies et des performances des IMF (taux de collecte, financement par dépôts) ainsi que du particularisme des politiques nationales (moratoires imposés ou mesures de soutien des banques centrales et des autorités). Il a pu être fréquemment observé que les confinements décidés localement ou nationalement, ont pressurés tant les capacités de collecte que les volumes de dépôts, fragilisant la liquidité des IMF. Les mécanismes de soutien étatiques ou émanant des banques de développement, conjugués au soutien des prêteurs locaux et internationaux, ont joué un rôle stabilisant et pérennisant pour la liquidité des IMF, celles-ci conservant également un levier important à travers leur politique de décaissement. Dans ce contexte, le groupe de travail propose d'en poursuivre l'analyse, mais il est évident que le traitement des clients tout au long de la pandémie - soit en modifiant les conditions des dépôts, soit en modifiant les critères d'éligibilité de prêt ou les exigences de garantie - est essentiel aux yeux de la communauté de l'investissement à impact.

## CONCLUSION

L'excellente coordination et la réactivité des prêteurs internationaux doit en premier lieu être saluée, en ce qu'elle a permis de maintenir la liquidité des IMF à des niveaux satisfaisants et la pression des pairs s'est montrée globalement efficace pour modérer les attitudes contraires au principe du traitement équitable.

Tout aussi satisfaisante au début de la pandémie, la coordination des actions d'assistance technique a ensuite pâti de l'urgence qu'imposaient les questions de financement, mais des jalons ont été posés (création de webinaires conjoints, appui à la formulation des plans de continuité des activités, coordination d'enquêtes de terrain et mise en commun des données) et devraient être avantageusement exploités pour systématiser, à l'avenir, les réflexes de coopération.

Depuis le début de la pandémie, nous avons encouragé les initiatives visant à promouvoir la protection continue des clients et du personnel, convaincus que les pratiques responsables à leurs égards conditionne directement la performance et la pérennité de nos IMF partenaires. Nous entendons poursuivre ces efforts pour nous assurer que ces pratiques restent centrales et, à cette fin, nous considérons les initiatives sectorielles pour une collecte d'informations efficace sur les pratiques responsables comme une pratique à entretenir tout au long de la pandémie et au-delà.

Le financement par la dette a ralenti pendant la pandémie mais ne s'est pas complètement arrêté. Alors que certaines économies redémarrent, bon nombre des partenaires que nous finançons ont montré, depuis juillet 2020, des signes encourageants de reprise, avec des différences importantes entre les pays et les secteurs d'activité. Conscients de l'ouverture de ce nouveau chapitre, nous nous engageons à accompagner et à consolider la reprise économique de manière opportune et responsable.

✱

## UNE REPRISE DES IMF PROGRESSIVE, AU RYTHME DE CELLE DE LEURS CLIENTS

Par la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA et Inpulse

**Fig.1 : Reprise des activités par les IMF**



de 38 pays d'Afrique subsaharienne (SSA-37%), Amérique latine et Caraïbes (LAC-25%), Europe de l'est et Asie centrale (EAC-18%), Asie (15%) et Moyen-Orient Afrique du Nord (MENA-4%).<sup>2</sup>

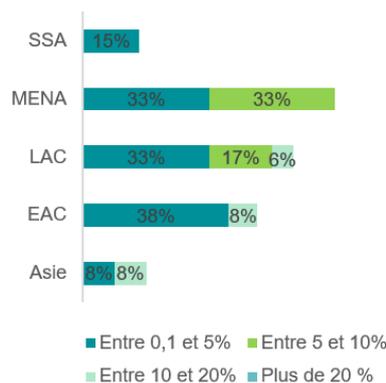
Cette difficulté à collecter les prêts peut être due à des contraintes externes, de mobilité ou de moratoire imposé par les autorités, ou à des difficultés rencontrées par les clients eux-mêmes, pour qui l'activité ne peut pas toujours redémarrer ou se trouve ralentie par le contexte de crise. En effet, si le pic de la crise sanitaire est passé et si celle-ci a moins touché certaines régions comme l'Afrique subsaharienne ou en Asie du Sud-Est, ce qui a permis à certain nombre de secteurs d'activité de redémarrer, l'heure n'est pas encore au retour à la normale. En particulier, les mesures de restriction et la conjoncture économique globale ont eu et ont toujours des impacts négatifs sur l'activité dans

ADA, Inpulse et la Fondation Grameen Crédit Agricole se sont associés pour suivre et analyser les effets de la crise liée au Covid-19 chez leurs institutions de microfinance partenaires dans le monde. Ce suivi est réalisé périodiquement et le sera tout au long de l'année 2020 afin d'avoir une meilleure vision de l'évolution de la situation. Avec cette analyse régulière et approfondie, nous espérons contribuer, à notre niveau, à la construction de stratégies et de solutions adaptées aux besoins de nos partenaires, ainsi qu'à la diffusion et à l'échange d'informations entre les différents acteurs du secteur.

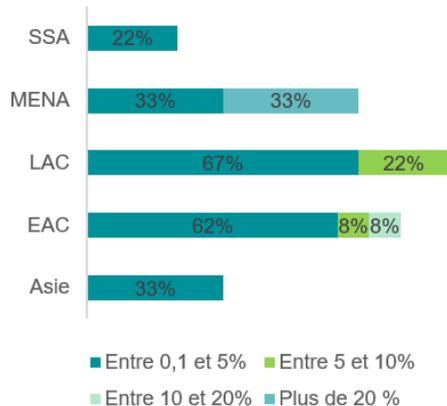
### EN RÉSUMÉ

Les résultats présentés dans cet article sont issus d'une quatrième enquête<sup>1</sup> d'une série commune à ADA et la Fondation Grameen Crédit Agricole, Inpulse ayant choisi de se joindre à l'initiative une

**Fig.2 : Part du personnel des IMF affecté par le virus**



**Fig.3 : Part des clients des IMF affectés par le virus**



un certain nombre de secteurs, et donc sur les sources de revenus des populations. Cela affecte par conséquent les IMF et leur situation financière, c'est la raison pour laquelle il paraît primordial de suivre de près la façon dont la crise est vécue par leurs clients, afin de s'adapter à leurs besoins de manière réactive en proposant des solutions qui permettront à tous, clients comme IMF, de survivre à cette crise.

### 1. UNE REPRISE DES IMF TOUJOURS CONTRAINTE PAR LA DIFFICULTÉ À COLLECTER LES REMBOURSEMENTS DE PRÊTS

Les réponses collectées lors de ce mois d'octobre montrent que la plupart des IMF reprennent leurs activités de manière progressive (Fig. 1). Seules les activités de certaines IMF du Myanmar restent très limitées par les contraintes rencontrées suite aux

mesures d'endiguement actuellement en vigueur dans le pays, ainsi que celles d'une minorité d'IMF en Afrique

fois sur deux. Les réponses ont été collectées entre le 1er et le 20 octobre auprès de 73 institutions de microfinance (IMF)

<sup>1</sup> Les résultats des trois premières enquêtes auprès des partenaires de ADA, Inpulse et la Fondation Grameen Agricole sont accessibles ici : <https://www.ada-microfinance.org/fr/crise-du-covid-19> et <https://www.gca-foundation.org/observatoire-covid-19/>

<sup>2</sup> Le nombre d'IMF répondantes par région est le suivant : SSA : 27 IMF ; LAC : 18 IMF ; EAC : 13 IMF ; Asie : 12 IMF ; MENA : 3 IMF. Malgré le faible nombre d'IMF répondantes dans la région MENA, il nous semblait important de partager les retours de ces IMF qui prennent le temps de répondre à ces enquêtes. Toutefois, nous invitons à la prudence pour l'interprétation des résultats dans cette région, dont on ne peut affirmer la représentativité.

subsaharienne (une IMF au Mali et une au Malawi). C'est dans la région Europe et Asie centrale que la proportion d'IMF ayant retrouvé un rythme d'activité habituel est la plus importante.

L'une des contraintes rencontrées par les IMF révélée lors des enquêtes précédentes était le fait qu'une partie de leur

elle reste pour l'instant une contrainte relativement mineure pour les IMF.

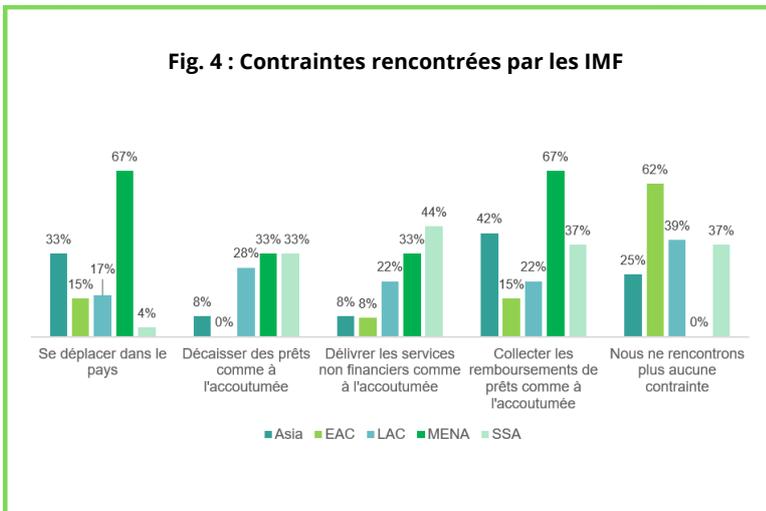
De plus, globalement, une proportion relativement importante d'IMF déclarent même ne plus rencontrer aucune contrainte (Fig.4), notamment dans la région Europe et Asie centrale

(62%), tandis que celles qui continuent de faire face à un certain nombre d'entre elles sont de moins en moins nombreuses au fil des enquêtes, ce qui reflète la tendance à la reprise progressive.

La contrainte principale qui subsiste, citée par 32% des IMF de l'échantillon total, est la difficulté à collecter les remboursements de prêts. Cela a notamment pour conséquence l'augmentation du portefeuille à risque, qui est toujours la première difficulté financière rencontrée par les IMF de toutes les régions, et citée comme telle par 77% d'entre elles, tandis que les autres difficultés tendent à être de moins en moins citées au fil des enquêtes.

Cette difficulté ou impossibilité à collecter les remboursements de prêts peut s'expliquer par des contraintes de mobilité, notamment dans les

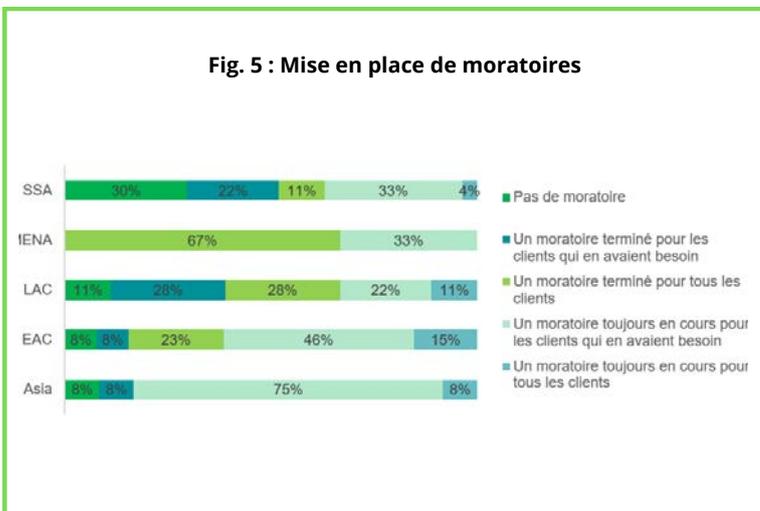
**Fig. 4 : Contraintes rencontrées par les IMF**



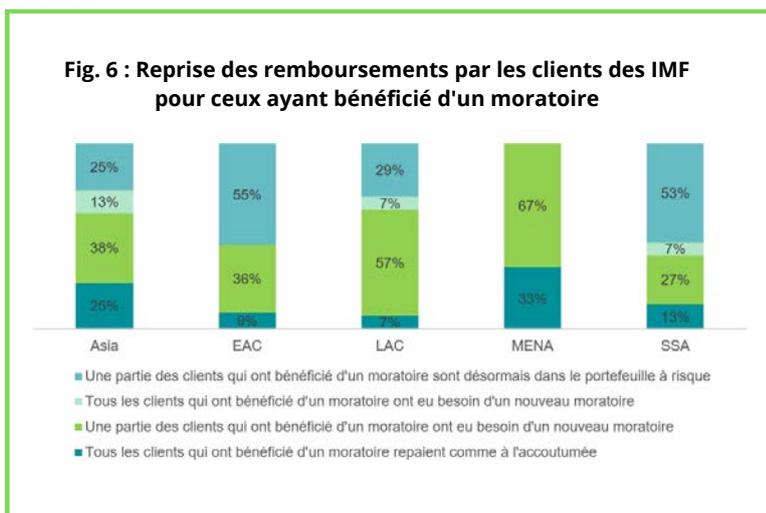
personnel et de leurs clients soit atteint du COVID-19. Par conséquent, nous nous sommes intéressés à la prévalence de la maladie Covid-19 parmi le personnel et les clients (Fig. 2 et 3).

La situation est de ce point de vue contrastée : la région Afrique subsaharienne apparaît comme la moins touchée, avec une faible proportion d'IMF rapportant qu'une partie de leur personnel (15%) ou de leurs clients (22%) sont affectés. Cette proportion reste par ailleurs très faible (entre 0,1 et de 5%), et 70% des IMF de la région déclarant que ni leurs clients ni leur personnel ne sont touchés par le virus. La région Amérique latine et Caraïbes est au contraire la plus touchée,<sup>3</sup> suivie par l'Europe et l'Asie Centrale, avec une plus grande proportion d'IMF concernées (11% seulement des IMF de la région LAC rapportent que ni leurs clients ni leur personnel sont affectés), et des taux de prévalence plus

**Fig. 5 : Mise en place de moratoires**



**Fig. 6 : Reprise des remboursements par les clients des IMF pour ceux ayant bénéficié d'un moratoire**



importants pour une partie de ces IMF. Néanmoins, si la situation sanitaire est plus problématique dans ces régions,

pays ou régions où des mesures de restriction sont toujours en vigueur, mais aussi par la mise en place de moratoires, que ce soit par les autorités ou par les IMF elles-mêmes si les clients en avaient besoin. En effet, la mise en place d'un moratoire a concerné la majorité (84%) des IMF de l'échantillon enquêté (Fig. 5), et un moratoire est même toujours en vigueur au moins pour une partie des clients pour 48% des IMF au total, l'Asie étant la région où cette situation est la plus fréquente (83% des IMF de la région présentes dans l'échantillon).

Parmi les clients ayant bénéficié d'un moratoire, ceux qui repaieront désormais leurs prêts comme à l'accoutumée représentent une minorité (Fig. 6). La majorité des IMF (86% de l'échantillon) déclarent en effet qu'une partie ou la totalité des clients ont eu besoin d'un nouveau moratoire, ou sont même désormais dans le portefeuille à risque, 39% des IMF de l'échantillon étant concernées par cette dernière situation. En Europe et Asie Centrale et en

<sup>3</sup> La région MENA n'étant représentée que par 3 IMF dans l'échantillon enquêté, les chiffres élevés dans cette région doivent être considérés avec précaution.

Afrique subsaharienne, c'est même plus de la moitié des IMF qui mentionnent le passage dans le portefeuille à risque d'une partie des clients ayant bénéficié d'un moratoire.

Néanmoins, globalement, la majorité des IMF de chaque région rapportent qu'au moins 70% de leurs clients remboursent leurs

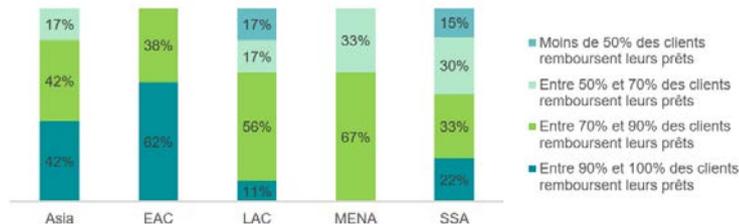
l'échantillon (54% au total), entre 50 et 90% des clients ont repris leur activité. La tendance est donc globalement à la reprise progressive.

Les réponses collectées lors de ce mois d'octobre montrent que la plupart des IMF reprennent leurs activités de manière

progressive (Fig. 1). Seules les activités de certaines IMF du Myanmar restent très limitées par les contraintes rencontrées suite aux mesures d'endiguement actuellement en vigueur dans le pays, ainsi que celles d'une minorité d'IMF en Afrique subsaharienne (une IMF au Mali et une au Malawi). C'est dans la région Europe et Asie centrale que la proportion d'IMF ayant retrouvé un rythme d'activité habituel est la plus importante.

Lorsque l'on s'intéresse aux contraintes rencontrées par les clients par secteur, il apparaît que ces contraintes sont spécifiques à chacun d'entre eux (Fig. 10). Concernant le secteur du tourisme, c'est la diminution du nombre de clients des entrepreneurs travaillant dans ce secteur qui est citée comme la principale source de difficultés, suivie de près par la perte d'emploi, mentionnée par 60% des

**Fig. 7 : Remboursement des prêts par les clients des IMF**



prêts (Fig. 7). En Asie du Sud et Centrale et en Europe, ce sont plus de 80% des répondants qui ont des niveaux de remboursements supérieurs à 70%. En revanche, les régions Amérique latine et Caraïbes et Afrique subsaharienne sont celles où la situation est la moins bonne, dans la mesure où ce sont respectivement 34% et 45% des IMF pour lesquelles moins de 70% des clients remboursent leurs prêts, et 17% et 15% pour lesquelles cette proportion est inférieure à 50%.

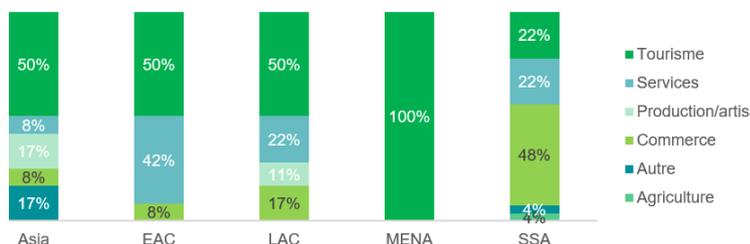
## 2. LES CLIENTS DES IMF EUX-MÊMES CONTRAINTS DANS LEUR REPRISE

Ces niveaux de remboursements volatiles et inférieurs aux habitudes pré-crise s'explique notamment par le fait que les clients ne sont toujours pas tous en mesure de reprendre leur activité : hormis dans la région Europe et Asie centrale encore une fois, les IMF rapportant que

**Fig. 8 : Reprise de l'activité par les clients des IMF**



**Fig. 9 : Secteur d'activité le plus affecté**



IMF ayant identifié le tourisme comme secteur le plus affecté. En revanche, dans les autres secteurs, la perte de leur emploi par les clients n'apparaît pas parmi les premières contraintes identifiées. La diminution du nombre de clients reste l'une des contraintes majeures, tant pour le secteur du commerce, que pour les services ou la production et artisanat, résultat que l'on retrouve également dans d'autres enquêtes réalisées directement auprès des clients d'IMF, telle que celles utilisant l'outil développé par la SPTF où la baisse de la demande est identifiée comme la principale raison de la baisse de revenus.<sup>4</sup> Enfin, le manque d'opportunités d'affaires est la première contrainte pour le secteur du commerce (citée par 72% des IMF ayant identifié ce secteur comme étant le plus affecté), tandis que la difficulté à produire ou offrir les produits est spécifique à celui de la production et artisanat.

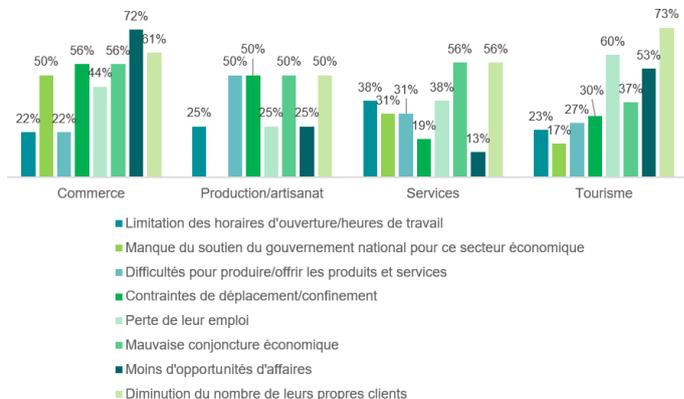
90% de leurs clients ou plus ont repris leur activité sont minoritaires. Toutefois, pour la majorité des IMF de

En s'intéressant de cette manière aux contraintes spécifiques

<sup>4</sup> Les résultats de ces enquêtes sont accessibles ici : <https://app.60decibels.com/covid-19/financial-inclusion#explore>.

rencontrées par leurs clients en fonction de leur secteur d'activité mais aussi probablement d'autres facteurs, les IMF pourraient ainsi mieux anticiper leur situation financière à court terme, et trouver les réponses adaptées aux besoins de leurs différents segments de clients, qui leur permettront à tous de mieux traverser cette crise. Cette réactivité semble

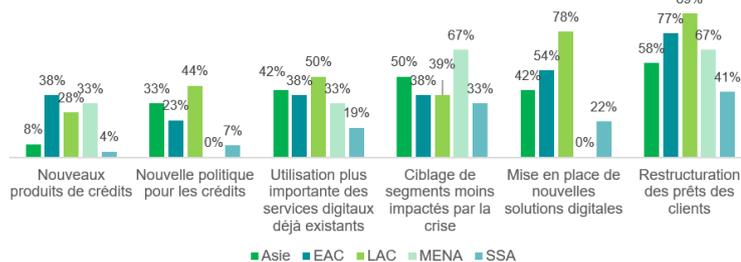
**Fig.10 : Contraintes rencontrées par les clients des IMF par secteur d'activité**



d'ailleurs avoir déjà été adoptée par certaines IMF, dans la mesure où, au-delà de la priorité donnée au remboursement des crédits ou à leur restructuration, certaines d'entre elles ont mis en place non seulement de nouveaux canaux de communication et distribution via le digital, mais aussi de nouvelles politiques de crédit ou de nouveaux produits (Fig. 11).

\*

**Fig. 11 : Mesures opérationnelles de reprise des IMF**



VISIONFUND (BIRMANIE) @Didier Gentilhomme



# RÉFÉRENCES

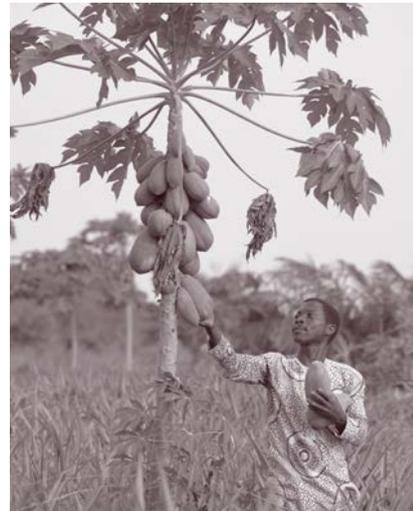
## Vers une économie plus inclusive

[Fondation Grameen Crédit Agricole](#)  
[Le Monde](#)



## Inclusion financière des réfugiés

[Fondation Grameen Crédit Agricole](#)  
[Portail FinDev](#)



## Développement des zones rurales

[Fondation Grameen Crédit Agricole](#)  
[Portail FinDev](#)  
[Cairn.info](#)  
[Les Annales des Mines - Réalités Industrielles](#)



## Impact économique du Covid-19

[Fondation Grameen Crédit Agricole](#)  
[Portail FinDev](#)  
[ADA](#)  
[Inpulse](#)  
[Amundi Asset Management](#)  
[InFiNe - Inclusive Finance Network](#)  
[Microfinance Centre](#)  
[Microcapital Monitor](#)  
[e-MFP](#)



© Fondation Grameen Crédit  
Agricole, 2020

**Direction de la Publication :**  
Éric Campos

**Conception éditoriale :**  
Carolina Viguet

**Comité éditorial :** Maria Franco,  
Philippe Guichandut,  
Hélène Keraudren Baube,  
Pascal Webanck, Edouard Sers

**Création artistique :**  
Aurore Joseph



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

[www.gca-foundation.org](http://www.gca-foundation.org)

Contact : [carolina.viguet@credit-agricole-sa.fr](mailto:carolina.viguet@credit-agricole-sa.fr)

Suivez-nous sur

