

## NOTRE MODÈLE D'IMPACT

— **La Fondation** Grameen Crédit Agricole vise à créer de la valeur durable en conciliant impact social, économique et environnemental. En 2019, la Fondation a défini pour la première fois le modèle d'impact propre à son activité afin de mieux comprendre et partager les résultats de son action. Deux axes ont été retenus : l'impact de la Fondation sur ses organisations bénéficiaires et l'impact sur les clients finaux de ses partenaires qui, au quotidien, traduisent les engagements de la Fondation par leur portée et leur contribution au développement économique de leur zone d'intervention.

En termes d'impact direct, les trois objectifs suivants ont ainsi été définis et déclinés en finalités opérationnelles :



- **CONSOLIDER LA PÉRENNITÉ** des organisations qui apportent des services essentiels



- **RENFORCER LES PERFORMANCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES** des organisations soutenues



- **PROMOUVOIR UNE FINANCE** inclusive et durable

À travers ses activités d'assistance technique, la Fondation accompagne ses partenaires dans leur consolidation opérationnelle en améliorant leur structuration, leur gestion et le fonctionnement de leurs activités.

La Fondation accompagne également avec de l'assistance technique les organisations financées pour renforcer leurs performances sociales et environnementales. Sur le volet social, le portefeuille de la Fondation est évalué via ALINUS, outil de gestion de la performance sociale du secteur de la microfi-

nance. En termes de performance environnementale, le suivi est plus récent, mais progresse.

Enfin, positionnée comme pôle expert de l'inclusion financière au sein du Crédit Agricole, la Fondation intensifie la promotion des pratiques bancaires à impact social par des propositions innovantes, menées en coopération avec les entités du Groupe. Le programme Banquiers Solidaires favorise amplement cette promotion en interne. En externe, la Fondation démultiplie son impact grâce à ses coopérations avec d'autres acteurs majeurs de l'aide au développement.

Ainsi, les activités d'assistance technique contribuent amplement au modèle d'impact de la Fondation.




## NOTRE MODÈLE D'IMPACT

## LES RÉSULTATS D'IMPACT




### — MISSION —

Contribuer à la réduction des inégalités et de la pauvreté par l'inclusion financière et la promotion de l'entrepreneuriat à impact social

### IMPACT DE LA FONDATION

<p><b>1. CONSOLIDER</b> </p> <p>la pérennité des organisations qui apportent des services essentiels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions de microfinance soutenues <b>75</b></li> <li>• Institutions de microfinance de petite taille <b>91%</b></li> <li>• Encours suivis <b>81 M€</b></li> <li>• Entreprises sociales soutenues <b>11</b></li> <li>• Agribusiness <b>36%</b></li> <li>• Missions d'assistance technique coordonnées en 2020 <b>93</b></li> </ul>	<p><b>2. RENFORCER</b> </p> <p>les performances sociales et environnementales des organisations soutenues et de la Fondation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Score Alinus global vs. 53% benchmark secteur* <b>65%</b></li> <li>• Institutions qui ont mis en oeuvre des mesures pour réduire leur empreinte écologique interne <b>37%</b></li> <li>• Institutions qui proposent des produits verts <b>41%</b></li> </ul> <p><small>*Benchmark secteur 2019 - Cerise</small></p>	<p><b>3. PROMOUVOIR</b> </p> <p>une finance inclusive et durable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entités du Crédit Agricole partenaires <b>31</b></li> <li>• Souscriptions par le Crédit Agricole FIR <b>9,75 M€</b></li> <li>• Jours de mission Banquiers Solidaires <b>122</b></li> <li>• Organisations partenaires <b>54</b></li> <li>• Interventions lors de rencontres <b>33</b></li> </ul>
---	--	--

### IMPACT DES ORGANISATIONS SOUTENUES

<p><b>1. FAVORISER</b> </p> <p>l'accès des populations vulnérables aux services essentiels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficiaires actifs de microcrédits <b>7,3 M</b></li> <li>• Femmes bénéficiaires <b>73%</b></li> <li>• Clients de microfinance en zone rurale <b>85%</b></li> <li>• Clients des entreprises d'équipements solaires <b>47 560</b></li> <li>• Bénéficiaires des projets d'accès à l'eau <b>158 000</b></li> </ul>	<p><b>2. RENFORCER</b> </p> <p>la résilience des économies fragiles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encours suivi dans les zones les plus vulnérables au changement climatique <b>55%</b></li> <li>• Encours suivi dans les États fragiles <b>44%</b></li> <li>• Petits producteurs soutenus par les entreprises sociales agroalimentaires financées <b>9 398</b></li> <li>• Employés des organisations soutenues <b>36 685</b></li> </ul>	<p><b>3. AMÉLIORER</b> </p> <p>les conditions de vie des populations vulnérables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisations soutenues collectant des données clients spécifiques à leurs objectifs sociaux <b>46%</b></li> <li>• En 2020, la Fondation a lancé des études d'impact pour évaluer les changements dans les conditions de vie des bénéficiaires finaux**</li> </ul> <p><small>** Clients des organisations soutenues</small></p> <p>Plus d'informations : <a href="https://www.gca-foundation.org/rapport-impact/">https://www.gca-foundation.org/rapport-impact/</a></p>
---	--	---



→ Chiffres-clés 2020

## NOTRE MODÈLE D'IMPACT



NOTRE CONTRIBUTION  
AU RENFORCEMENT OPÉRATIONNEL  
DES ORGANISATIONS

# NOTRE CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT OPÉRATIONNEL DES ORGANISATIONS

## L'assistance technique

a un impact certain sur l'amélioration des performances financières et opérationnelles des organisations bénéficiaires. Nombreux sont les facteurs à prendre en compte dans l'évaluation de cet impact : les thématiques des missions, les contextes et les environnements dans lesquels elles sont opérées, les profils des prestataires et consultants, l'implication de la gouvernance, les connaissances préalables des

équipes etc. De ce fait, il est difficile d'isoler les effets d'une mission d'assistance technique en particulier. Néanmoins, analyser les performances de l'ensemble des organisations bénéficiaires de missions d'assistance entre 2013 et 2020 permet d'avoir une vision plus large. Des corrélations entre les activités d'assistance technique, les résultats opérationnels et le renforcement institutionnel des organisations ont ainsi été déterminées.

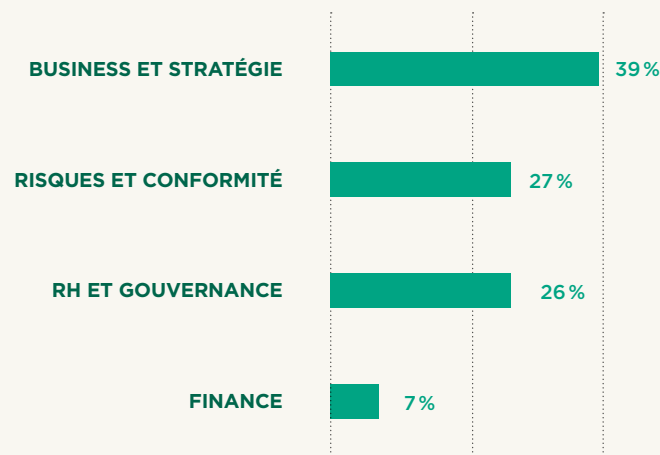
102 

**NOMBRE DE MISSIONS** d'assistance technique (2013 - 2020) relatives à la consolidation des institutions

97 

**NOMBRE DE MISSIONS** d'assistance technique (2013 - 2020) relatives à la participation de partenaires à des formations externes (Boulder, Semaine Africaine de la Microfinance, etc.)

## POURCENTAGE DU NOMBRE DE MISSIONS VISANT LA CONSOLIDATION DES PARTENAIRES, PAR THÉMATIQUE, AU 31/12/2020



Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de FGCA pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

## Un renforcement progressif des organisations bénéficiaires

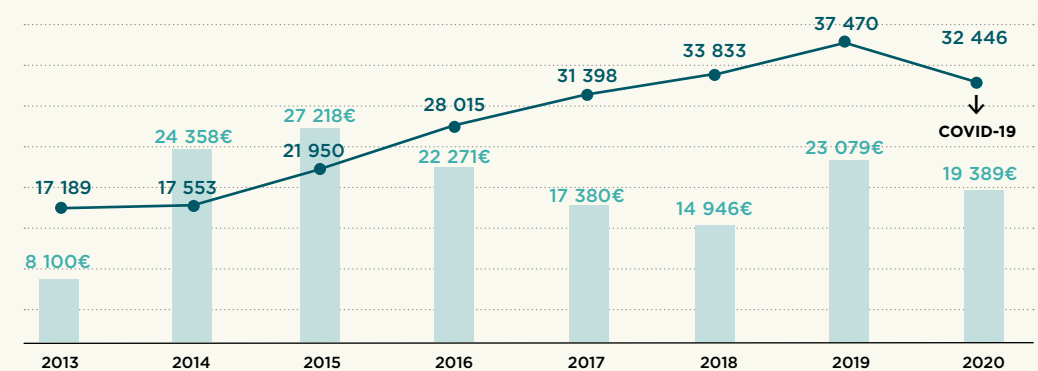
Les analyses quantitatives menées auprès des organisations ayant bénéficié de missions d'assistance technique entre 2013 et 2020 montrent que celles-ci se sont globalement développées et renforcées dans

le temps. Les entretiens effectués, dans le cadre de l'évaluation menée par Cerise auprès des organisations bénéficiaires, et portant essentiellement sur la perception du changement, ont permis de confirmer l'impact de l'accompagnement par la Fondation, avec quatre tendances majeures identifiées<sup>5</sup> :

1. À la suite des missions centrées sur la consolidation du profil de risque et l'amélioration des performances opérationnelles, les partenaires enregistrent une augmentation globale du nombre de clients et de l'encours de crédit.

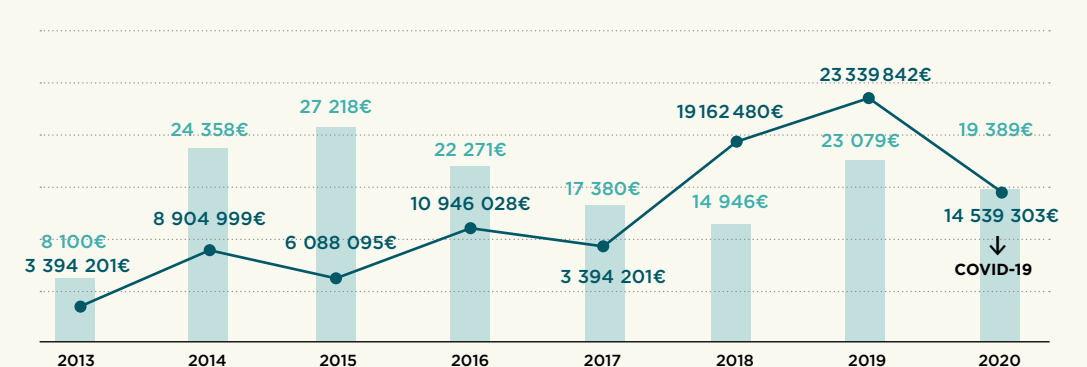
## ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS MOYEN ET DE L'ENCOURS DE CRÉDIT MOYEN DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE, ENTRE 2013 ET 2020.

Évolution du nombre moyen d'emprunteurs actifs sur la période 2013-2020



> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

Évolution de l'encours de crédit moyen sur la période 2013-2020



> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

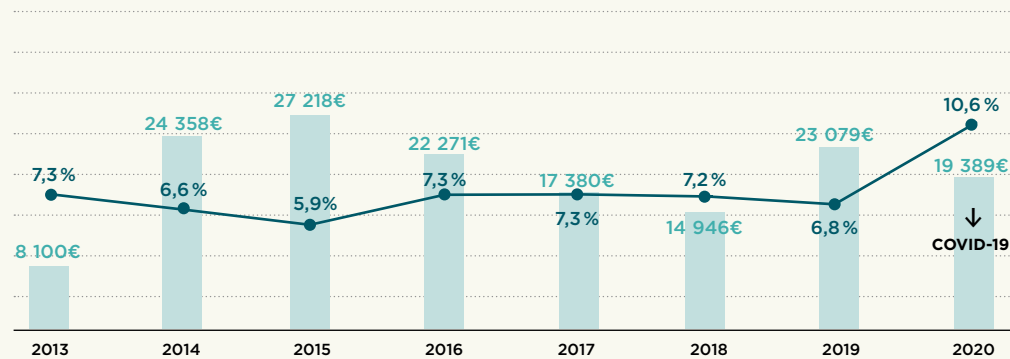
Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

5. Tendances avant la crise provoquée par la pandémie de la Covid-19

2. **L'évolution du portefeuille à risque à 30 jours<sup>6</sup>** (PAR30) est satisfaisante, avec une moyenne à 6,8% à fin décembre 2019 (contre 7,3% en 2013).

4. **L'autosuffisance opérationnelle** (« OSS »)<sup>7</sup> a clairement augmenté de près de 12 points entre 2013 et 2019. À fin décembre 2019, pour les 30 partenaires ayant bénéficié d'assistance technique, le ratio d'OSS moyen était de 107%.

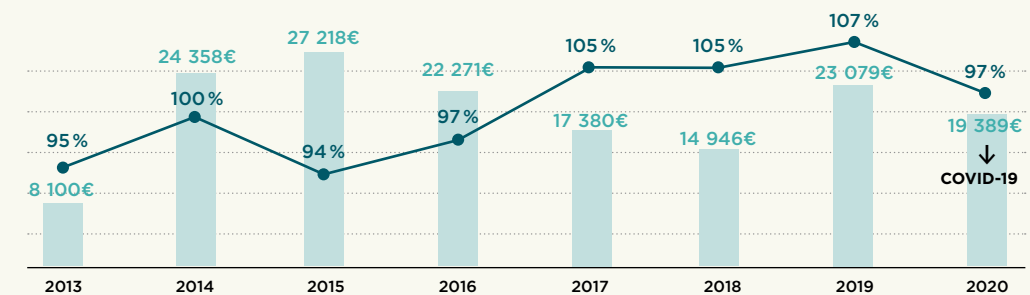
### ÉVOLUTION DU PAR 30 MOYEN DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE, ENTRE 2013 ET 2020.



> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

### ÉVOLUTION DE L'OSS MOYEN DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE, ENTRE 2013 ET 2020.

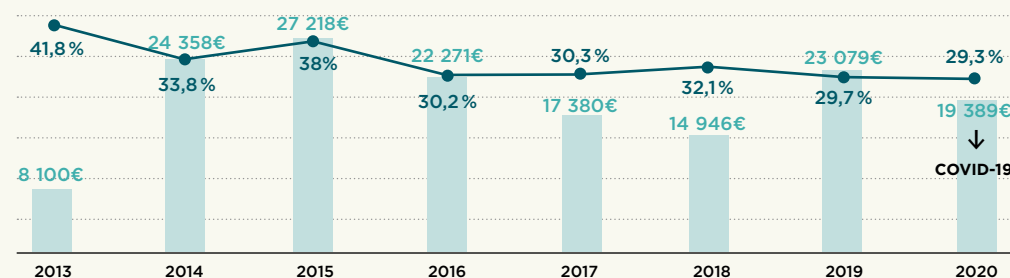


> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

3. **L'évolution du ratio des coûts opérationnels** avec une baisse graduelle indique des gains en efficacité.

### ÉVOLUTION DU RATIO DES COÛTS OPÉRATIONNELS MOYEN DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE, ENTRE 2013 ET 2020.



> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

6. Ce ratio permet de mesurer la qualité du portefeuille d'une IMF. Il rapporte l'encours de crédit en retard de plus de 30 jours au portefeuille de crédit total. La norme du secteur est que ce ratio ne dépasse pas 5%.

7. Ce ratio montre la capacité d'une IMF à couvrir ses dépenses y compris ses provisions, grâce à ses produits d'exploitation. L'objectif est d'atteindre au minimum 100%.



**“Grâce à l’assistance technique nous avons développé des outils pour gérer le portefeuille et nous les maîtrisons bien. Nous savons aussi mieux analyser nos impayés. Enfin, grâce au financement [accordé par la Fondation], nous avons augmenté notre portefeuille de crédit”**

**IMF - Burkina Faso** -  
bénéficiaire de la Facilité Africaine

La plupart des organisations estime que les activités d'assistance technique ont contribué à les rendre plus résilientes.

Les partenaires indiquent que l'assistance technique a clairement apporté des changements positifs, voire transformé leurs institutions, grâce à une prise de conscience des bonnes pratiques, l'analyse institutionnelle réalisée en Due Diligence par les chargés de financement, l'utilisation des bons outils, une analyse pointue des risques et une ouverture vers de nouveaux

partenaires. En revanche, il leur est difficile d'isoler le type de mission ayant eu le plus d'impact. C'est justement l'approche holistique, implémentée notamment dans le cadre de la Facilité Africaine, qui leur a permis de progresser pas à pas.

Enfin, il est important de souligner qu'aucune perte n'a été enregistrée depuis le lancement de la Facilité Africaine en 2013. Sur la durée du programme, 24 prêts pour un montant total de 8,2 millions d'euros ont été décaissés lors de la première phase et 29 prêts pour 11,8 millions d'euros lors de la seconde phase. Seules deux institutions ont été en retard de paiement, en raison de difficultés rencontrées lors de la crise de la Covid-19 et d'une mauvaise gouvernance. ●

**“Quand nous avons commencé l’assistance technique, nous étions une petite institution de microfinance... Nous avons grandi et amélioré considérablement notre gestion des risques”**

**IMF - Zambie** -  
bénéficiaire de la Facilité Africaine



ACFIME (Burkina Faso) © Banquiers Solidaires

### — ACFIME (BURKINA FASO)

## Amélioration de la gestion des risques

**ACFIME est une institution de microfinance burkinabé qui vise les populations très vulnérables, exclues des grandes IMF intervenant sur l'ensemble du pays. Les prêts accordés par ACFIME présentent donc un très fort potentiel d'impact social.**

### L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, ACFIME a bénéficié d'une subvention de 131 000 € par l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 13 missions d'assistance technique dans des domaines variés (plan d'affaires, gestion des ressources humaines, gestion des risques, formation, etc.), dont la réalisation d'une cartographie des risques et la formation du département Audit Interne. La Fondation a également accordé trois prêts, depuis 2014, à ACFIME pour un montant total de 732 000€.

### LE CONTEXTE DE LA MISSION

La structuration des procédures et la gestion des risques sont des facteurs déterminants pour consolider et assurer la durabilité d'une institution. Dans le cadre de la première phase du programme de la Facilité Africaine, ACFIME avait bénéficié d'une mise à niveau de l'essentiel de ses procédures. Dans la lignée de cette mission, ACFIME a reçu une autre mission d'assistance technique afin de poursuivre le renforcement de la gestion des risques. L'organisation a été accompagnée par un prestataire d'assistance technique local pour la réalisation d'une cartographie des risques opérationnels, financiers et stratégiques et la formation du département Audit Interne.

### LES RÉSULTATS

Grâce à l'approche participative du

prestataire d'assistance technique et à la formation du département Audit Interne, ACFIME a gagné en autonomie dans l'identification des risques internes et externes auxquels elle fait face afin de les mesurer et de mettre en œuvre des mesures de mitigation si nécessaire. Un comité de gestion des risques est désormais en charge de la mise à jour de la cartographie et des plans de mitigation des risques y afférents.

### LES PERSPECTIVES

Suite à ces premiers résultats positifs, ACFIME souhaite désormais réaliser une cartographie des risques pour chaque agence et point de service, afin de pouvoir identifier et prévenir l'ensemble des risques, à chaque échelon de l'institution. ACFIME souhaite également élaborer un plan de continuité des activités. ●



ACFIME (Burkina Faso) © Didier Gentilhomme

1 900 000 €

**ENCOURS DE CRÉDIT**



21 504  
**EMPRUNTEURS ACTIFS**

dont 90% de femmes et 9% en zone rurale



88 €  
**PRÊT MOYEN**  
par emprunteur

\* Chiffres clés à fin décembre 2020

— MLF (ZAMBIE)

# Élaboration d'un plan d'affaires et de projections financières sur cinq ans

MLF Zambia propose des crédits de groupe à une clientèle uniquement féminine et en zone rurale, dans le Centre et le Sud de la Zambie.

## L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, MLF Zambia a bénéficié d'une subvention de 49 000€ par l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 10 missions d'assistance technique dans des domaines variés (gestion des risques, digitalisation, formation du personnel, etc.), dont l'élaboration d'un nouveau plan d'affaires. La Fondation a également accordé un prêt à MLF Zambia, en 2020, pour un montant total de 250 000 €.



## LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans un contexte de fort développement de ses activités, MLF Zambia souhaitait bénéficier d'un regard extérieur et de l'appui d'un expert, pour se positionner plus clairement sur le marché et renforcer sa compétitivité. L'institution a ainsi bénéficié de l'appui d'un prestataire d'assistance technique local pour élaborer un nouveau plan stratégique sur cinq ans (2021-2025), un plan d'actions et des projections financières.

## LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, MLF Zambia a pu mieux cerner le secteur local de la microfinance, mais aussi définir précisément ses objectifs et ses projections de croissance à moyen terme. L'institution est désormais outillée pour faire face à la concurrence, prioriser ses actions et réaliser des projec-

tions. L'élaboration du plan d'affaires a également permis à MLF Zambia de communiquer plus clairement sur ses objectifs organisationnels auprès de son personnel, et auprès de potentiels nouveaux investisseurs.

## LES PERSPECTIVES

MLF Zambia cible une croissance significative de ses activités, avec pour objectif de servir 80 000 clients actifs d'ici à cinq ans. L'institution souhaite également renforcer son efficacité opérationnelle grâce à des méthodologies de prêt affinées et à la technologie intelligente, mais aussi accroître la motivation de son personnel, développer des produits dédiés au financement des activités agricoles et fidéliser ses clients, toujours dans le but final d'améliorer les conditions de vie des femmes. ●



ENCOURS DE CRÉDIT



EMPRUNTEURS ACTIFS

dont 100% de femmes et 100% en zone rurale



PRÊT MOYEN par emprunteur

\* Chiffres clés à fin décembre 2020

— CHAMROEUN MICROFINANCE PLC (CAMBODGE)

# Un Banquier Solidaire au Cambodge

Chamroeun Microfinance Plc est une institution cambodgienne qui met la vocation sociale au cœur de son modèle économique. Elle fournit des services financiers aux populations démunies, exclues de l'offre des autres institutions de microfinance plus commerciales.

## L'ORGANISATION ET LA FONDATION

La Fondation a accordé 8 prêts depuis 2010 à Chamroeun Microfinance Plc pour un montant total de 5 054 000 €. L'institution a également bénéficié du programme Banquiers Solidaires en 2018. Un expert en Ressources Humaines Internationales du groupe Crédit Agricole est parti deux semaines sur le terrain pour accompagner les équipes de Chamroeun Microfinance Plc dans l'identification et la mise en place d'une stratégie RH.



## LE CONTEXTE DE LA MISSION

Confrontée à des défis de transformation, Chamroeun Microfinance Plc devait adapter son modèle économique, sa stratégie et ses politiques RH. En 2017, malgré une restructuration, l'institution était toujours confrontée à des problématiques RH, telles que le renouvellement de ses équipes, le besoin de renforcer les compétences du personnel opérationnel ainsi que des problèmes de supervision dans certaines agences. L'objectif de la mission était donc d'accompagner la fonction RH de l'institution dans l'adaptation et l'amélioration de sa stratégie, de ses politiques, de ses procédures et de ses outils de gestion.

## LES RÉSULTATS

Le Banquier Solidaire a évalué les outils et les procédures RH existants

pour ensuite proposer une stratégie en Ressources Humaines sur deux ans et des moyens de promouvoir le leadership au sein de l'organisation. Grâce à ce soutien opérationnel, Chamroeun Microfinance Plc, en phase de transformation complète de son business model et de renouvellement de son équipe de direction, a pu mettre en place une politique de ressources humaines efficace. Après sa mission et grâce aux relations de confiance créées avec le management de Chamroeun Microfinance Plc, l'expert du Crédit Agricole a été aussi en mesure d'apporter un appui ponctuel, à la demande, pour la mise en œuvre de ses recommandations. ●



PORTEFEUILLE DE PRÊTS



EMPRUNTEURS ACTIFS

dont 81% de femmes et 65% en zone rurale



PRÊT MOYEN par emprunteur

\* Chiffres clés à fin décembre 2020

## NOTRE MODÈLE D'IMPACT

## NOTRE ACCOMPAGNEMENT FACE AU CHANGEMENT

## MODÈLE D'IMPACT

### NOTRE ACCOMPAGNEMENT FACE AU CHANGEMENT

**Au-delà de** son rôle essentiel pour la consolidation et la pérennisation des organisations, l'assistance technique leur permet de faire face aux nombreux enjeux auxquels elles sont confrontées, dans des environnements et marchés en constante évolution.

#### Accompagner les institutions dans la digitalisation de leurs services

Pour les acteurs du secteur de l'inclusion financière, l'avènement des services financiers numériques est à la fois une opportunité et un défi. La numérisation permet aux institu-

tions financières d'étendre leur champ d'action tout en maîtrisant les coûts et en gagnant en efficacité et en productivité. L'arrivée sur le marché de nouveaux types de prestataires de services (Fintechs, prêteurs en ligne) accroît en revanche fortement la concurrence. Les institutions doivent alors se positionner en tant qu'acteurs responsables et à forte valeur ajoutée pour leurs clients, en digitalisant leurs services et processus. Cette digitalisation induit des transformations profondes, en matière de culture institutionnelle, mais aussi de conduite du changement pour revisiter des processus et des méthodologies profondément ancrées.

**50** 

**MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE (2013-2020)** pour accompagner les institutions face au changement

**3** 

**TRANSITION** environnementale et adaptation face au changement climatique

**30** 

**DIGITALISATION** des processus et services

**3** 

**INCLUSION** financière des réfugiés

**14** 

**DÉVELOPPEMENT** de nouveaux produits



Cambodge\_PPS © Banquiers solidaires

Pour faire face à ces défis, la Fondation accompagne activement ses partenaires dans la digitalisation de leurs processus et services à travers des interventions variées telle que l'élaboration de stratégies digitales, l'appui à la digitalisation des opérations, des produits et des canaux de distribution. Ces missions sont réalisées par des experts apportant des connaissances pointues et une expertise précieuse. Selon les partenaires, elles génèrent un impact très positif, car elles leur permettent des gains d'efficacité, le lancement de nouveaux services et/ou une extension des services à davantage de clients, notamment dans les zones rurales et reculées.

En 2020, l'impact de ces missions de digitalisation s'est particulièrement accru dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Ainsi, grâce à la mise en place du mobile money ou de réseaux d'agents-tiers, certaines organisations ont pu continuer la collecte des remboursements, même lors des périodes de confinement ou de fortes restrictions de déplacements. Le graphique ci-dessous illustre cette tendance d'accroissement de la part des subventions d'assistance technique destinée à la mise en place de missions sur la thématique « Digital et IT ». ●

“**La numérisation de nos produits va avoir beaucoup d'impact sur notre institution. Cela va permettre de booster la productivité, de gagner du temps et de réduire nos charges**”

IMF au Burkina Faso, bénéficiaire du programme Facilité Africaine

### Accompagner les institutions face au défi du changement climatique

Les communautés économiquement fragiles sont particulièrement touchées par les effets dévastateurs du changement climatique. La Fondation soutient ses partenaires à travers des missions de conseil et de renforcement des capacités sur la thématique du « financement vert inclusif » (élaboration de politiques environnementales, développement de produits de crédit « verts », formation des clients sur les risques liés au changement climatique etc.).

### L'inclusion financière des réfugiés

Les inégalités croissantes, les troubles politiques, la pauvreté rurale persistante ainsi que les effets du changement climatique entraînent une migration accrue des zones rurales vers les zones urbaines, mais aussi des migrations internationales ou intercontinentales. Les fournisseurs de services financiers ont un rôle majeur à jouer pour l'intégration de ces populations dans le tissu économique, en leur apportant des services adaptés. Pourtant, peu d'entre eux proposent des services aux réfugiés, considérant notamment qu'il est trop risqué de leur prêter.

La Fondation appuie certaines de ses IMF partenaires dans cet effort d'inclusion financière des réfugiés. Le programme lancé en coopération avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) et la coopération internationale suédoise (Sida), est une première réponse face à ce défi. Fin octobre 2020, un an après le lancement du programme, 8 481 prêts avaient été décaissés (dont 94 % à des réfugiés et 75 % à des femmes), avec un risque de crédit très maîtrisé (PAR30 de 1.6 %) et 4 500 personnes avaient bénéficié de formations.

### Le développement des économies rurales

En Afrique, continent dans lequel la Fondation Grameen Crédit Agricole concentre une part importante de ses engagements, les institutions et les réseaux de microfinance prennent une place prépondérante dans le soutien aux petites économies rurales dont l'avenir reste étroitement lié à la bonne santé du secteur agricole.

Malgré d'incontestables efforts, l'agriculture africaine demeure fragile, faiblement industrialisée et peu compétitive. Les productions agricoles proviennent essentiellement de petites exploitations d'une surface moyenne inférieure à 2 hectares. Elles permettent de fournir 70 % de la nourriture consommée par le conti-

ent. Pour autant, très majoritairement pluviale et dépendante des précipitations pour son approvisionnement en eau, l'agriculture africaine ne pourra pas faire face, en l'état, aux défis de la croissance de la population et de la désertification des terres arables.

La désertification touche à peu près 33 % de la surface de la terre et au cours des 40 dernières années, près d'un tiers des terres arables du monde sont devenues improductives à cause de l'érosion. L'Afrique est le continent le plus exposé, avec environ 45 % du continent qui est touché. Plus de la moitié de ces surfaces se dégrade très rapidement. Les ressources naturelles, les terres arables, les pâturages forestiers et les ressources en eau, de plus en plus rares et dégradées, exposent à la crise les moyens de subsistance de plus de 400 millions de personnes qui y habitent.

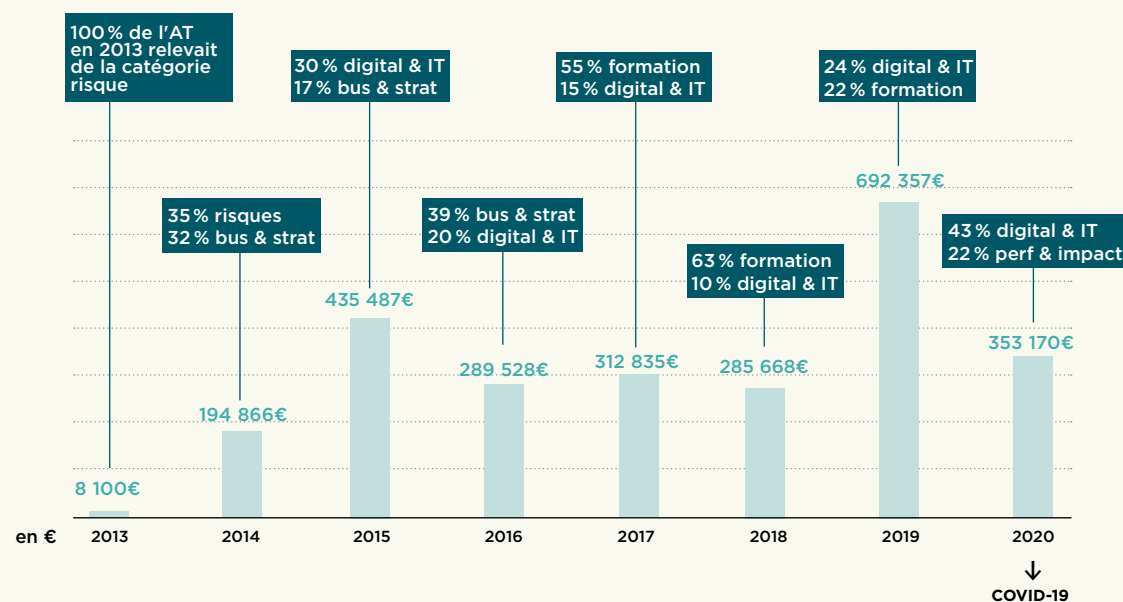
Les zones rurales concentrent la majorité des personnes vivant dans la pauvreté et dans la dénutrition. La pauvreté rurale extrême, le fort taux de chômage chez les jeunes et la dégradation de l'environnement y forment ce qu'Akinwumi Adesina, Président de la Banque africaine de développement, appelle la « triangulaire des calamités ». Partout où sont réunis ces trois facteurs, les guerres civiles et le terrorisme s'enracinent et réduisent à néant l'aptitude à cultiver la terre et à accéder aux marchés.

La transition vers une agriculture plus productive, mais aussi plus durable, est essentielle pour réduire la pauvreté rurale et assurer une meilleure sécurité alimentaire. La Fondation souhaite accompagner cette transition en apportant les financements et l'assistance technique permettant de contribuer à mieux structurer les filières agricoles. Le programme SSNUP, notamment, permet de financer des missions dédiées au renforcement des acteurs des chaînes de valeur agricole en veillant à renforcer la résilience des petits exploitants agricoles.

### La résilience des populations vulnérables grâce à l'assurance

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a souligné dans son rapport annuel 2016, l'extrême urgence à soutenir l'adaptation des 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. Le nombre de familles de petits exploitants vivant dans les pays en développement, 475 millions

### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES SUBVENTIONS ACCORDÉES POUR LA MISE EN PLACE DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE PAR THÉMATIQUE, ENTRE 2013 ET 2020



Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021



de foyers, montre à quel point l'impact du changement climatique sera socialement dramatique.

Sur 178 millions d'exploitants agricole assurés dans le monde, seuls 0,25% sont africains. On pourrait croire que l'assurance agricole jouit d'un grand potentiel de développement dans ce contexte propice à la recherche de protection. Il n'en est rien. L'assurance des productions agricoles pour les petites exploitations en Afrique reste un secteur balbutiant avec un modèle économique qui se cherche encore. En tenant compte du coût du risque et du coût d'exploitation, le coût réel d'une police d'assurance est prohibitif. Seule une croissance des volumes d'assurance distribués par des processus fortement automatisés pourrait rendre abordable ce type de protection.

Lorsqu'elle est correctement calibrée, l'assurance agricole fonctionne: elle protège les revenus des agriculteurs en cas d'événements indésirables et contribue à améliorer la stabilité de leur revenu. Des études d'impact montrent que les agriculteurs assurés investissent davantage dans leurs fermes, ils adoptent de nouvelles semences, de nouvelles technologies. *A contrario*, la non-couverture du risque de perte de revenus a tendance à maintenir l'agriculture en une activité de subsistance. Ces études constatent que l'assurance « perte de récolte » permet à l'exploitant d'imaginer une stratégie de choix d'investissement à plus long terme.

De nombreuses initiatives, notamment autour de l'assurance indicielle, montrent la voie mais également la difficulté à mettre en place une assurance de protection des productions agricoles. En réduisant l'impact des risques naturels et climatiques pour les exploitants, l'assurance agricole devrait théoriquement faciliter l'accès des petits producteurs agricoles au crédit. Pourtant, elle peine encore à se développer.

Pour protéger les petites exploitations, il n'existe pas de « solution technique » simple ou évidente. Il faudra beaucoup de moyens pour sauver, renforcer et développer la petite agriculture familiale en Afrique. Mais la communauté des acteurs du financement et de l'assurance doit rester soudée et pugnace pour trouver des voies d'espoir. Il est en effet vital pour ce continent d'aider cette population rurale à adopter des stratégies efficaces d'adaptation au changement climatique. L'assurance agricole doit faire partie intégrante du « bagage d'accompagnement » de l'agriculteur au même titre que le financement, l'accès au marché, les intrants et le finance-

ment de la main d'œuvre souvent oublié par le bailleur de fonds.

L'assurance est un outil essentiel pour la résilience des populations vulnérables : elle permet d'éviter le recours à des stratégies d'urgence en cas de chocs (déscolarisation des enfants, vente d'actifs, endettement etc.), et facilite également l'accès à des services de santé de qualité.

Le renforcement des capacités des acteurs publics et privés de l'assurance ces dernières années, ainsi que le progrès technologique ont favorisé l'innovation de produits, dont l'émergence de la micro-assurance, et simplifié la distribution auprès des populations rurales. Il est désormais important de travailler en aval de la filière, directement auprès des institutions de microfinance pour les aider à intégrer ce type de produits à leur offre et faciliter l'accès des populations rurales à ces produits.

Nous avons travaillé à l'élaboration d'un programme de diffusion et de promotion de l'assurance. En 2021, Proparco, filiale du Groupe AFD, en partenariat avec le Bureau International du Travail, a accordé une ligne de financement de missions d'assistance technique, pour nous permettre d'accompagner 12 IMF en Asie et en Afrique à mettre en œuvre et déployer des offres d'assurances adaptées aux personnes à faible revenus issus du secteur informel (produits d'assurance agricole, santé, vie et crédit). ●

— RENACA (BÉNIN)

# Renforcement de la finance verte inclusive

**RENACA propose des crédits individuels et de groupe à une clientèle majoritairement féminine dans six régions du Bénin. Dans le cadre du programme Facilité Africaine, RENACA a bénéficié d'un accompagnement pour le renforcement de ses actions en matière de finance verte inclusive.**

## L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, RENACA a bénéficié d'une subvention de 182 000 € de l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 18 missions d'assistance technique dans des domaines variés (système d'information, plan d'affaires, etc.), dont une mission de renforcement de la finance verte inclusive. La Fondation a également accordé trois prêts à RENACA depuis 2013, pour un montant total de 1 738 000 €.

## LE CONTEXTE DE LA MISSION

Face à la détérioration des écosystèmes, RENACA souhaitait s'engager dans des activités de financement vert inclusif, notamment via le financement d'activités agricoles préservant les forêts et la biodiversité et d'activités contribuant à réduire la vulnérabilité des clients face au changement climatique. L'institution a ainsi bénéficié de l'appui d'un cabinet international (YAPU Solutions) pour développer une stratégie verte, évaluer et développer son offre de produits verts.

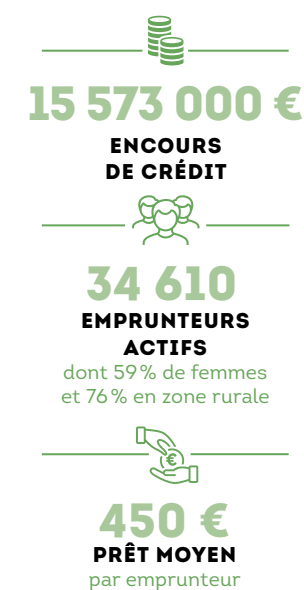
## LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, un diagnostic a été établi sur les actions du RENACA dans le domaine du financement vert inclusif et l'institution a bénéficié de conseils pour le développement de son offre de produits. La mission a

également permis de sensibiliser le personnel et la gouvernance sur la thématique de la finance verte inclusive et sur l'agriculture intelligente face au climat. Une stratégie verte institutionnelle et un plan d'actions ont également été formulés, permettant à RENACA de clarifier ses objectifs en matière de finance verte inclusive.

## LES PERSPECTIVES

Suite à la mission, plusieurs actions prioritaires ont été définies, notamment l'organisation de sensibilisations sur la finance verte inclusive pour les agents du RENACA, la définition d'une liste d'activités exclues du financement car nuisibles à l'environnement, l'élaboration d'une politique environnementale et sociale ainsi que le développement d'une offre de produits agricoles respectueux de l'environnement. ●



\* Chiffres clés à fin décembre 2020

## — GRAINE SARL (BURKINA FASO)

## Digitalisation des opérations

Le **GRoupe d'Accompagnement à l'INvestissement et à l'Épargne (GRAINE SARL)** propose au Burkina Faso des produits de crédit, individuel et de groupe, à une clientèle essentiellement féminine en zone rurale. Le programme Facilité Africaine a permis à l'organisation de digitaliser ses opérations et ses produits.

### L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, GRAINE a bénéficié d'une subvention de 131 000 € de l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 18 missions d'assistance technique dans des domaines variés (gouvernance, gestion financière, revue des processus, gestion des ressources humaines, etc.). La Fondation a également accordé trois prêts, depuis 2015, à GRAINE pour un montant total de 1 262 000 €.

### LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre de son projet de digitalisation, GRAINE souhaitait proposer des produits financiers, des canaux de distribution et des services novateurs à ses clients tels que le sms banking, améliorer la fiabilité des données et avoir une vision en temps réel des activités. Grâce à la Facilité Africaine, GRAINE a bénéficié de l'appui d'un prestataire d'assistance technique, pour la mise en place d'un nouveau système d'information et de gestion sur le cloud, la migration sécurisée des données et la formation des utilisateurs.

### LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, GRAINE a considérablement amélioré la gestion de l'information, la fiabilité et la sécurité des données et a diminué le risque d'erreur lors de la saisie des opérations. La centralisation des bases de données a également permis à l'institution d'avoir une vision en

temps réel des activités, d'améliorer son suivi et le reporting aux autorités.

### LES PERSPECTIVES

GRAINE souhaite continuer à se digitaliser en fournissant notamment des tablettes aux agents de crédit qui pourront ainsi enregistrer les informations des clients, recevoir les remboursements/les dépôts d'épargne puis, à terme, monter les dossiers de crédit et décaisser les prêts, sur le terrain. La digitalisation des modules de formation en éducation financière permettra également de délivrer les formations de manière plus efficiente. Enfin, GRAINE souhaite développer un réseau d'agents externes pour offrir un service de proximité à la clientèle. ●



GRAINE SARL (Burkina Faso) © Didier Gentilhomme

4 900 000 €

ENCOURS  
DE CRÉDIT



17 926  
EMPRUNTEURS  
ACTIFS

75 % de femmes  
et 66 % en zone rurale



273 €  
PRÊT MOYEN  
par emprunteur

\* Chiffres clés à fin  
décembre 2020

## — SFA (SÉNÉGAL)

## Une Banquière Solidaire au Sénégal

La **Sénégalaise des Filières Alimentaires (SFA)** est une entreprise sociale qui encourage la production de riz de qualité par les petits exploitants de la Vallée du fleuve Sénégal, dans le cadre d'un partenariat de longue durée. La SFA leur donne accès à des financements et à un appui technique, puis transforme le paddy en riz blanc et le commercialise sur le marché sénégalais.

### L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Depuis 2013, la Fondation Grameen Crédit Agricole est actionnaire de la Sénégalaise des Filières Alimentaires. La SFA a bénéficié du programme Banquiers Solidaires : une experte de haut niveau, Responsable du pôle Maîtrise d'Ouvrage du Système d'Information Achats Groupe chez Crédit Agricole S.A, est ainsi partie pendant deux semaines sur le terrain afin d'accompagner la SFA dans l'optimisation de son système d'information.

### LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans une volonté de développement de ses activités, la SFA souhaitait bénéficier d'un regard extérieur et de l'appui d'un expert en système d'information pour développer une application technologique destinée aux équipes locales afin de mieux gérer et d'optimiser leurs opérations et le suivi des producteurs. Notre experte du Crédit Agricole a pu se rendre dans les usines de la SFA à Saint Louis et à Dakar et a réalisé un état des lieux du système d'information via des entretiens avec les différentes parties prenantes de la SFA. Elle a également travaillé avec eux sur la digitalisation de la chaîne de collecte de riz afin d'optimiser la productivité et les rendements.

### LES RÉSULTATS

En se rendant sur le terrain, elle a pu

comprendre les différentes étapes de collecte et transformation du riz et proposer ses recommandations. Grâce à la mise en place du système d'information de gestion en développement et une application pour le pesage intégré dans le logiciel Sage, la Banquière Solidaire a permis à SFA d'améliorer son activité industrielle, les conditions de production, le suivi technique et financier des producteurs.

### LES PERSPECTIVES

Depuis l'amélioration de son système de production, l'ambition de la SFA est de doubler son volume d'activité d'ici 2022, tout en soutenant la filière locale du riz au Sénégal. ●



SFA (Sénégal) © Goodlong

4 600 000 €

CHIFFRE  
D'AFFAIRES



3 125  
NOMBRE  
DE PRODUCTEURS  
SOUTENUS



76  
NOMBRE  
D'EMPLOYÉS

\* Chiffres clés à fin  
décembre 2020

## NOTRE MODÈLE D'IMPACT


LA PROMOTION DE NOS ACTIVITÉS DANS UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

## MODÈLE D'IMPACT

# LA PROMOTION DE NOS ACTIVITÉS DANS UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

Depuis 2013, la Fondation a pu expérimenter différentes approches, procédures et processus, mais aussi des thématiques d'intervention très variées. Elle a ainsi eu l'occasion de travailler avec de nombreux acteurs du secteur, bailleurs, prestataires d'assistance technique et experts. Cette multitude d'expériences constitue une force pour identifier les professionnels compétents, renforcer les capacités locales et diffuser son savoir-faire pour promouvoir des activités d'assistance technique répondant aux besoins de ses partenaires, et œuvrant en faveur d'une finance inclusive et durable. La Fondation se positionne ainsi comme un acteur de référence en matière de coordination d'assistance technique dans le secteur de l'inclusion financière. La Fondation inscrit son action d'assistance technique dans un écosystème ouvert : partenaires institutionnels et financiers, acteurs de la microfinance, prestataires d'assistance technique et experts techniques.

**13**   
**PARTENAIRES**  
institutionnels  
et financiers, depuis 2013

**294**   
**FOURNISSEURS**  
d'assistance technique dans la  
base de données de la Fondation

### RENCONTRES ET DIFFUSION DES SAVOIRS :

La Fondation renforce son écosystème en organisant des événements et des interventions autour de ses activités d'assistance technique, notamment sur la thématique de l'inclusion financière des populations vulnérables. La Fondation permet également à ses partenaires de se rencontrer, d'enrichir leur réseau et favorise le partage d'expériences via l'organisation de rencontres entre les organisations bénéficiaires d'assistance technique et leur écosystème.

- 5** Nombre de rencontres des institutions bénéficiaires de la Facilité Africaine
- 32** Nombre de bourses Boulder octroyées
- 7** Nombre d'interventions relatives à l'inclusion financière des réfugiés

### L'ÉCOSYSTÈME DE LA FONDATION

#### PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET FINANCIERS



#### ACTEURS DE LA MICROFINANCE



**FONDATION  
Grameen  
Crédit  
Agricole**

#### GRUPE CRÉDIT AGRICOLE



#### EXPERTS TECHNIQUES



#### FOURNISSEURS D'ASSISTANCE TECHNIQUE CABINETS ET CONSULTANTS INDÉPENDANTS



## HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR)

Depuis 2019, l'Agence suédoise de développement et coopération Internationale (Sida), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) et la Fondation Grameen Crédit Agricole unissent leurs forces pour soutenir les populations réfugiées en Ouganda. Hanadi Tutunji, Financial Inclusion Officer au sein du HCR, revient sur ce programme d'inclusion financière sur quatre ans.

### En quoi l'inclusion financière est-elle une solution durable pour les réfugiés en Ouganda ?

**Hanadi Tutunji :** L'Ouganda accueille environ 1,5 millions de réfugiés et de demandeurs d'asile, ce qui en fait le premier pays d'accueil en Afrique, et le troisième dans le monde. C'est l'un des pays leaders pour la mise en place du Cadre d'Action Globale pour les réfugiés (CRRF) et du Global Compact on Refugees (GCR). Les réfugiés vivent dans des campements proches des communautés d'accueil et ont accès aux mêmes services publics nationaux en matière de santé, d'éducation, d'accès à l'eau, de moyens d'existence et d'assainissement. Ils sont libres de leurs mouvements, ont le droit de travailler et ont été inclus dans le Plan National III pour le développement du pays.

94 % des réfugiés vivent dans 13 campements, situés dans le Sud-Ouest et le Nord du pays. Les 6 % restants vivent en zone urbaine, près de Kampala. Malgré les politiques progressistes et inclusives de l'Ouganda, le taux de pauvreté des réfugiés est près de deux fois plus élevé que celui des communautés d'accueil, ce qui crée des conflits et des problématiques de sécurité, en particulier pour les femmes, les filles et les personnes ayant des besoins spécifiques.

En 2020, le Programme Alimentaire Mondial a réduit de 30 % les rations alimentaires pour les populations réfugiées, en raison d'un manque de financement. Une infortune accentuée par la crise de la Covid-19. Suite au confinement, 13 % des réfugiés ont dû cesser de travailler (notamment dans les zones urbaines), accroissant d'autant plus leur insécurité alimentaire et financière.

Pour relever ces défis humanitaires, l'inclusion financière est une des solutions durables, notamment pour les réfugiés en situation de déplacement prolongé. Elle permet de favoriser l'accès des réfugiés aux systèmes financiers, de développer l'activité économique et de promouvoir les microentreprises et l'auto-emploi. Les services financiers et non financiers proposés les aident à subvenir à leurs besoins de manière durable. Il est donc essentiel de s'engager

auprès du secteur privé et de faciliter son action pour développer et fournir des services financiers abordables et adaptés aux réfugiés, y compris l'accès aux services d'épargne, de prêt, d'assurance et de transfert de fonds.

### Pouvez-vous expliquer les spécificités du programme ?

**H. T. :** Le programme vise à améliorer l'accès au crédit des réfugiés et de leurs communautés d'accueil afin qu'ils puissent développer des activités génératrices de revenus. À terme, l'objectif est d'améliorer la résilience de ces populations.

Ce programme, qui tire parti de financements mixtes (capitaux publics et privés), comprend trois volets : un fonds de garantie des prêteurs, un financement de la dette pour trois institutions de microfinance (IMF) et une assistance technique pour les IMF et les réfugiés.

Le HCR partage des données socio-économiques, facilite l'accès des IMF aux réfugiés, forme le personnel des IMF sur leurs besoins et leur protection, et supervise la participation des réfugiés aux formations financières et commerciales. La Fondation Grameen Crédit Agricole, avec le soutien financier de Sida, assure le volet assistance technique du programme qui vise notamment à offrir aux réfugiés des services non financiers, tels que la formation commerciale et l'éducation financière. L'assistance technique permet par ailleurs de couvrir une partie des coûts initiaux de mise en place encourus par les IMF pour étendre leurs opérations de prêt aux réfugiés.

Grâce au programme, les IMF ont pu ouvrir de nouvelles agences dans les districts de Moyo, Yumbe et Isingiro où vivent de nombreux réfugiés. À fin avril 2021, 18 414 prêts avaient été accordés par les IMF bénéficiaires du programme, dont 18 030 prêts (98 %) aux populations réfugiées. 27 014 personnes avaient par ailleurs bénéficié de formations. Le programme facilite les liens entre les communautés d'accueil et les réfugiés, favorisant ainsi leur coexistence pacifique. ●

## BANQUIERS SOLIDAIRES : UN LEVIER FORT DU CRÉDIT AGRICOLE

Le programme de mécénat et de bénévolat de compétences Banquiers Solidaires, lancé par Crédit Agricole S.A. et la Fondation Grameen Crédit Agricole en juin 2018, a permis à une vingtaine de collaborateurs du Groupe d'effectuer des missions d'assistance technique auprès d'entreprises à impact et d'institutions de microfinance dans plus d'une dizaine de pays. Trois questions à Bénédicte Chrétien, Directrice des Ressources Humaines Groupe de Crédit Agricole S.A.

### Quel bilan tirez-vous de l'initiative Banquiers Solidaires pour les collaborateurs du Groupe et pour le Crédit Agricole en tant que marque employeur ?

**Bénédicte Chrétien :** Depuis 2018, ce programme a permis à 22 collaborateurs d'effectuer 220 jours de mission dans 11 pays, au profit de 17 organisations. Pour chaque mission, nos Banquiers Solidaires sont présents durant une à deux semaines sur le terrain ou accessibles à distance pour apporter leurs expertises (stratégie marketing, logistique, reporting financier, appui à la levée de fonds, achats, RH, etc.) aux équipes opérationnelles.

Les retours d'expérience sont très positifs pour chacune des parties. Les organismes bénéficiaires apprécient fortement l'apport d'expertises techniques nécessaires pour sécuriser le déploiement de leur projet. Les managers considèrent l'engagement de leurs collaborateurs comme un véritable levier de développement des compétences, notamment de leurs "soft skills" ou compétences comportementales. Les collaborateurs volontaires sont fiers de participer aux projets solidaires initiés par le Groupe, de vivre une expérience humaine inédite et de valoriser leur expérience professionnelle.

De récentes études ont confirmé que l'engagement solidaire des salariés, que ce soit à leur initiative ou à celle de l'entreprise, est fortement corrélé à leur engagement professionnel. En répondant à leur quête de sens et d'utilité sociale, ces missions sont un puissant moteur d'attractivité, de motivation et de cohésion pour nos collaborateurs.

### Pensez-vous que ce programme répond à la demande d'engagement sociétal de vos collaborateurs et collaboratrices ?

**B. C. :** Le Groupe s'est donné l'ambition d'être un employeur responsable dans une entreprise citoyenne. L'utilité est le marqueur de notre Raison d'Être et l'éducation un axe fort de notre contribution sociale et sociétale. Ce programme, en est la parfaite illustration.

La crise sanitaire a amplifié les attentes de la société civile, qui portent de plus en plus sur le développement du capital humain de nos entreprises. L'engagement solidaire n'est plus l'apanage des milléniums.

Il est donc légitime et incontournable que le Groupe accompagne de tels programmes de volontariat qui sont un symbole fort de son engagement sociétal.

### La finance inclusive s'intègre-t-elle dans le plan stratégique de la Banque ?

**B. C. :** Le Crédit Agricole s'engage à être le partenaire de confiance de tous ses clients. Son ambition est d'être au service des ménages les plus modestes comme les plus fortunés, des professionnels de proximité comme des grandes entreprises internationales. Sa solidité et la diversité de ses expertises lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long terme.

La finance inclusive est donc au cœur de la Raison d'Être du Crédit Agricole et fait partie intégrante de nos objectifs stratégiques, en France comme à l'international. ●

Plus d'informations :  
<https://www.gca-foundation.org/banquiers-solidaires/>