



# AMBITIONS 2025



FONDATION GRAMEEN  
CRÉDIT AGRICOLE



Microfinance & Social Business

## Mission

**C**ontribuer à la lutte contre la pauvreté et les inégalités par l'inclusion financière particulièrement des femmes et en zone rurale dans les pays parmi les plus fragiles.

La Fondation accompagne dans la durée des Institutions de Microfinance et des entreprises à impact social,

pour financer leur développement et leurs besoins d'adaptation. **La Fondation veut construire une relation globale avec chaque partenaire**, à travers le financement de prêts ou de garanties, de missions d'assistance technique, de participation au capital et en tant que conseillère en fonds d'investissement.



## Ambitions 2025 : en résumé

### CONTEXTE

Nos partenaires font face à deux transformations majeures :

- **le boom du digital et ses opportunités** pour une inclusion financière accessible à tous ;
- **le dérèglement climatique** et son impact direct sur les clients de tous nos partenaires.



### UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE :

Conjuguer inclusion financière et promotion d'une économie 3 zéros : zéro Carbone, zéro Exclusion, zéro Pauvreté.

### LA FORCE DE NOTRE MODÈLE :

- **Deux cultures** mues par une même mission
- Un **positionnement unique** : Promouvoir l'entrepreneuriat des plus vulnérables, en priorité des femmes en milieu rural, dans les territoires les moins préparés au dérèglement climatique, par la microfinance et les entreprises à impact.

### AMBITIONS 2025

#### RENFORCER

- Accompagner les partenaires dans leur transformation digitale et leur transition climatique par un conseil global sur-mesure : **co-construire des solutions financières, techniques et organisationnelles personnalisées**
- **Prioriser notre mission** dans les régions particulièrement touchées par les changements climatiques et les transformations digitales : Afrique, Asie et Asie du Sud Est, Europe et Asie Centrale.

#### INNOVER

- **Lancer de nouveaux programmes d'adaptation** au changement climatique dédiés aux agricultures rurales
- **Mettre en place de nouvelles formes de financement mixtes** avec les acteurs publics et privés.

#### COOPÉRER

- **Mieux coopérer pour agir plus efficacement auprès de nos partenaires, avec :**
  - > nos pairs qui partagent une mission commune
  - > nos fondateurs : Groupe Crédit Agricole et la Grameen Trust
  - > les Fintech / Assurtech de la finance inclusive.

### UNE CONDITION : VISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET UNE EFFICACITÉ CONSTANTE DANS NOS MODES DE FONCTIONNEMENT ET D'ORGANISATION

- **Acquérir** des expertises fortes dans les domaines agricole et agro-alimentaire, face aux changements climatiques.

# LE CONTEXTE

**Boom du digital et changement climatique ont un impact direct sur l'inclusion financière.**

## Affronter l'instabilité avec ambition et humilité



**L**a hausse de la pauvreté, le creusement des inégalités, le déficit du financement de l'agriculture, une inflation accrue et un accès au financement encore insuffisant sont autant de défis actuels auxquels les organisations soutenues par la Fondation sont confrontées.

Pour les acteurs de l'inclusion financière, cela implique une importante capacité d'adaptation et de transformation pour non seulement pérenniser mais aussi accroître leur champ d'intervention :

- **la transformation digitale du secteur** doit faire progresser l'inclusion financière en rendant accessibles les services essentiels au plus grand nombre
- **le dérèglement climatique** touche tous les clients des organisations que nous soutenons, incite toutes les parties prenantes, à innover pour agir sur la résilience des économies rurales et l'adaptation de l'agriculture. •

## Boom du digital dans les pays émergents

**C**onstat : 57%\*, c'est la part des paiements mobiles en 2021, qui reste sous représentée dans les paiements agricoles. (26 % en Afrique). Grâce aux comptes mobiles ou d'épargne, l'épargne formel devient la plus courante. La part de crédit formelle progresse également : 23 % d'emprunts en 2021

**L'accès aux comptes bancaires progresse** (71% de la population). Des inégalités persistent, pour les femmes, les jeunes, les pauvres, sans toutefois empêcher le développe

ment de l'activité : éloignement des institutions financières, manque de documents d'identification et de téléphones portables sont notamment parmi les principales raisons citées.

**L'accélération de la transformation digitale** des institutions de microfinance de petites ou de taille intermédiaire est vitale pour garantir leur pérennité. Cela nécessite des compétences nouvelles, des investissements importants et un renforcement de leur solidité financière. •



\* Sources : Étude Taméo, Findex 2021.

## La lutte contre le réchauffement climatique et l'éradication de la pauvreté : deux faces d'une même médaille

**L**a moitié de l'humanité est très vulnérable au changement climatique selon le rapport du GIEC 2022, soit 3,3 à 3,6 milliards de personnes dans le monde. L'Afrique et l'Asie du Sud sont les régions les moins préparées à ce dérèglement. La vulnérabilité comprend ces indicateurs : alimentation, eau, santé, services fournis par les écosystèmes, habitat humain, et infrastructures.

**Inégalité climatique** : Les pays du Sud, pourtant les moins émetteurs de carbone, sont les plus durement touchés par les changements climatiques. Cela affecte l'accès à l'eau potable et à la sécurité alimentaire de nombreux pays en Afrique, Asie et Amérique latine, ceux qui ont les plus faibles capacités de financement au monde.

**Compte-tenu de son poids économique dans ces territoires, l'agriculture**



couvre le triptyque : sécurité alimentaire, adaptation au changement climatique, inclusion économique et entrepreneuriat. Son financement est clé. •

# LA FONDATION AUJOURD'HUI



**Une Fondation  
distinctive par son histoire  
et par son positionnement.**

## La Fondation est née de la rencontre de deux cultures

**À l'origine de la Fondation, la rencontre de deux cultures,** celle du Professeur Yunus, Prix Nobel de la Paix, et celle du Crédit Agricole.

Deux cultures pour une même vision : à l'encontre des idées reçues, prêter aux pauvres crée des emplois et génère des revenus durables, au bénéfice de tous. •



**PROFESSEUR YUNUS**



**RAPHAËL APPERT,**  
Président



**VÉRONIQUE FAUJOUR,**  
Déléguée Générale

« Il y a deux façon de voir les choses. La première est de considérer que nous accompagnons une génération d'un monde en voie d'extinction. La seconde est de considérer que nous avons la chance d'accompagner la première génération qui contribue à un monde nouveau. Je choisis la voie de l'optimisme. »

*Raphaël Appert*

## La Fondation distinctive par son positionnement



### LES FEMMES, EN MILIEU RURAL \_

**Les plus souvent exclues du système bancaire**, les femmes en milieu rural représentent pourtant une force économique pour l'ensemble de l'économie locale et des parties prenantes de leur communautés



### LES TERRITOIRES FRAGILES \_

**La Fondation est plus exposée que ses pairs aux pays** dits « non investment grade » (les plus risqués) par Moody's (76% vs. 60%). **41% des investissements de la Fondation ont lieu dans des pays fragiles.** L'Afrique subsaharienne est la région prioritaire (44% du portefeuille vs. 7% pour les fonds en microfinance).



### EN MONNAIE LOCALE \_

**La Fondation prend le risque de couverture du change** avec des financements à près de 90% en monnaie locale vs. 35% en moyenne pour les organisations paires.

\* Sources : Étude Taméo 2022.

## La Fondation aujourd'hui en quelques chiffres

### FIN 2022



**36 PAYS**  
D'INTERVENTION



**79 PARTENAIRES**

dont

**69 INSTITUTIONS**  
DE MICROFINANCE

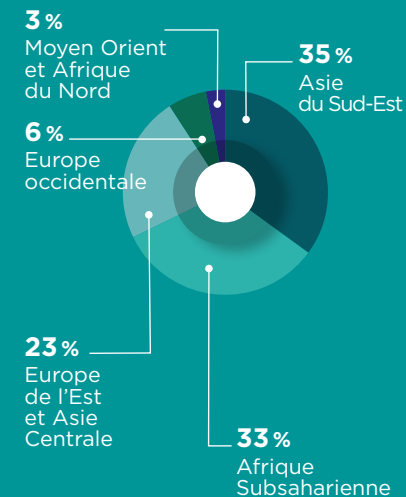
et

**10 ENTREPRISES**  
À IMPACT



**86,2 MILLIONS D'€**  
D'ENGAGEMENTS SUIVIS  
PAR LA FONDATION

### RÉPARTITION DES PARTENAIRES :



> **5 PROGRAMMES**  
D'ASSISTANCE TECHNIQUE

> **74 MISSIONS**  
COORDONNÉES

**9,2 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES**  
TOUCHÉS PAR  
L'ENSEMBLE DE  
NOS PARTENAIRES DONT

> **91%** de femmes bénéficiaires  
de microcrédits

> **82%** de clients de microfinance  
en zone rurale.

# LA FONDATION DEMAIN



**L'inclusion financière et économique des années futures doit se conjuguer avec la promotion d'une économie trois zéros : zéro Carbone, zéro Exclusion, zéro Pauvreté. À 2025, la Fondation doit avoir accéléré son action : Renforcer, Innover, Coopérer sont les trois verbes d'action de ses ambitions.**

## Renforcer... notre accompagnement pour nos partenaires

### ( AXE 1 )

Accompagner nos partenaires dans leur transformation climatique et digitale grâce à **une offre globale de services financiers** (microcrédit, mais aussi épargne, micro-assurance, paiements et virements digitaux). Une offre globale pour leur permettre d'améliorer leur performance opérationnelle et financière, de pérenniser leur mission pour mieux répondre aux attentes de leurs clients.

développant une expertise de conseil au sein de la Fondation. Ces programmes seront tout particulièrement dédiés aux enjeux de l'adaptation climatique avec un focus sur l'agriculture durable, la transformation digitale et la micro-assurance renforçant la résilience des populations. •

### ( AXE 2 )

Développer **une nouvelle approche de notre assistance technique évoluant vers du conseil global à nos partenaires.**

Jusqu'à présent la Fondation s'est surtout positionnée comme un coordinateur d'assistance technique. Dorénavant il s'agira de construire de nouveaux programmes en lien direct avec les besoins de nos partenaires et à travers un dialogue renforcé avec eux, tout en



## Renforcer l'impact de nos actions

### ( AXE 3 )

**Renforcer notre impact en recentrant nos actions dans trois régions, particulièrement touchées par les dérèglements climatiques et les enjeux du digital :**

**1** **L'Afrique Sub-Saharienne**, région historique de la Fondation.

**2** **L'Asie du Sud & Sud-Est**, avec des IMF solides et innovantes sur le digital, les enjeux environnementaux et leurs organisations, représentant un potentiel d'innovation intéressant pour l'ensemble de nos partenaires

**3** **L'Asie et l'Europe Centrale**, dans 6 pays avec des IMF solides et innovantes sur l'inclusion des femmes et des jeunes et l'adaptation au changement climatique.

### ( AXE 4 )

**Renforcer nos outils de mesure et d'analyse de l'impact des risques ESG**, notamment sur les questions ESG, avec un focus particulier sur les enjeux environnementaux, avec pour but de générer un impact net fort d'ici 2025.

### ( AXE 5 )

**Améliorer notre impact avec le renforcement de notre capacité** à faire face à la montée des risques pays, sécuritaires et/ou climatiques. Cela nécessitera de mieux prendre en compte de tels risques dans nos analyses et de construire de nouveaux mécanismes de protection. •

## Innov... pour permettre aux agricultures rurales de réussir leur adaptation climatique

**L'**innovation doit être au cœur du développement de la stratégie « Ambitions 2025 » pour apporter des réponses concrètes aux défis de nos partenaires.

### ( AXE 1 )

**Lancer de nouvelles solutions dédiées à l'adaptation au changement climatique**, notamment concernant par exemple l'amélioration de l'irrigation, le perfectionnement des variétés de semences, le développement de l'agroforesterie, la mise en place de systèmes d'alerte et de prévision pour anticiper les incidents climatiques.

### ( AXE 2 )

**Développer des programmes cofinancés par des organisations privées et publiques ayant une expertise agricole reconnue** et complémentaire. •





## Innov... pour mieux accompagner les plus vulnérables, les femmes, les jeunes et les réfugiés

### ( AXE 1 )

**Lancer de nouveaux programmes d'adaptation** au changement climatique dédiés aux agricultures rurales et contribuer à favoriser l'autonomie des femmes par l'entrepreneuriat et le développement des territoires ruraux.

### ( AXE 2 )

**Mettre en place de nouvelles formes de financement mixtes** avec des acteurs publics et privés, initier plus de dialogue et d'inclusion pour mieux répondre aux attentes des clients de nos partenaires. •



## Coopérer – pour amplifier notre action

**D**ans la lutte contre la pauvreté et l'inclusion financière, il n'existe pas de concurrence mais une addition de forces. Le contexte encourage la coopération entre tous les acteurs qui partagent la même vision.

### ( AXE 1 )

**Renforcer les coopérations :**

- **avec nos pairs** avec lesquels nous partageons une même vision,
- **avec nos fondateurs** : le Groupe Crédit Agricole autour de l'innovation financière et Grameen Trust avec des synergies nouvelles.
- **avec de nouveaux acteurs** : développer des liens avec les Fintech / Assurtech de la finance inclusive et aussi avec les incubateurs locaux.



### ( AXE 2 )

**Proposer de nouvelles alliances stratégiques** – pouvant aller jusqu'à la participation au capital de partenaires engagés sur les mêmes finalités. •

## Une équipe et une gouvernance mobilisées



L'atteinte de nos Ambitions 2025 repose sur l'excellence opérationnelle dans nos modes de fonctionnement et dans notre organisation :

Viser l'excellence opérationnelle et une efficacité constante **dans nos modes de fonctionnement et d'organisation : avec la présence d'une gouvernance**

**solide et des processus d'investissements revus, plus efficaces.**

**Acquérir** des expertises fortes dans les domaines agricole et agro-alimentaire, face aux changements climatiques : avec la formation des collaborateurs à de nouvelles compétences. •

## Conseil d'administration

### PRÉSIDENT ET VICE-PRÉSIDENT DE LA FONDATION



**Raphaël APPERT,**  
Président



**Mohammad SHAHJAHAN,**  
Vice-président

### ADMINISTRATEURS



**Professor Muhammad YUNUS,**  
Lauréat du prix nobel de la paix



**Nicolas MAURÉ,**  
Président Crédit Agricole Toulouse 31



**Tasmina RAHMAN,**  
Directrice Générale Grameen Trust



**Miren BENGEOA,**  
Déléguée générale Chaîne du Bonheur



**Jean-Marie SANDER**



**Éric CAMPOS**  
Directeur de l'Engagement Sociétal de Crédit Agricole S.A.



**Soukeyna N'DIAYE,**  
Directrice Exécutive de la Fondation INAFI International



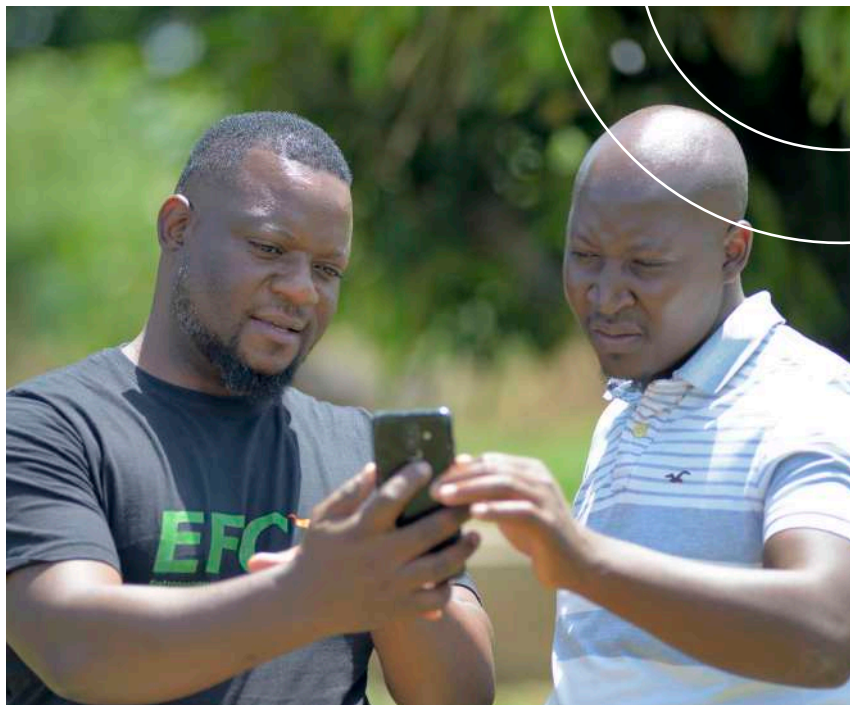
**Pierre FORT,**  
Directeur général Crédit Agricole Sud Rhône Alpes



**Sylvie LEMMET,**  
Ambassadrice de France pour l'environnement



**Tanguy CLAQUIN,**  
Responsable mondial de la banque durable Crédit Agricole CIB



© **Fondation Grameen Crédit Agricole** / 2023

**Direction de la publication :**

Véronique Faujour

**Conception éditoriale :**

Philippe Guichandut,  
Marie Laumont

**Conseil et rédaction :**

Alexandre des Isnards

**Création :**

Laëtitia Colas

**Photo de couverture :**

Didier Gentilhomme

**Crédits photos :**

François Galland, Godong,  
Didier Gentilhomme,  
Philippe Lissac, Godong,  
Patrick Wilcoq

**Photothèque :**

Freepik