La Fondation Grameen Crédit Agricole et la finance inclusive

par

Éric Campos
Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole

En bref

Le prix Nobel de la paix décerné à Muhammad Yunus a popularisé la microfinance, et ses acteurs et institutions se sont multipliés dans le monde, avec du bon et du moins bon. La microfinance est souvent la seule alternative aux usuriers pour financer de petites activités génératrices de revenus, mais faute de subvention pour équilibrer leur coût d'exploitation, les institutions proposent des financements assortis de taux d'intérêt souvent élevés. Pour garantir la réussite de ces petites activités, la qualité de l'accompagnement peut être décisive. Comment développer l'impact social et environnemental de la microfinance en évitant d'adopter une approche trop mercantile ou, à l'inverse, trop philanthropique sans intégrer la question de la durabilité de l'ensemble ? La Fondation Grameen Crédit Agricole s'est engagée dans ce domaine avec des moyens importants. Comment a-t-elle trouvé sa voie et quelle vision a-t-elle aujourd'hui de l'avenir de la finance inclusive ?

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé[1] • Carewan[1] • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR[2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles[3] • UIMM • Ylios[1]

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

© École de Paris du management – 60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org – www.ecole.org

J'ai travaillé dix ans à l'Agence française de développement (AFD), avant de rejoindre le Crédit Agricole, où j'ai longtemps exercé dans la banque de détail, secteur finalement très proche de la microfinance. En 2016, j'ai pris la direction de la Fondation Grameen Crédit Agricole en ayant pour objectif de développer les synergies avec les entités du Groupe. En 2018, sans quitter la Fondation, j'ai également pris la direction de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) du Crédit Agricole, ce qui m'a permis d'être associé à l'élaboration de notre projet groupe. Dans ce cadre, je m'occupe aujourd'hui de l'animation du projet sociétal, l'un des trois piliers qui fonde notre raison d'être.

Dix ans d'activité, les dates clés

La Fondation Grameen Crédit Agricole a été créée en 2008, au beau milieu de la crise des *subprimes*, avec une dotation de 50 millions d'euros du Crédit Agricole. Elle s'est depuis affirmée par son professionnalisme.

En 2006, le prix Nobel de la paix est décerné à Muhammad Yunus et à la Grameen Bank pour avoir démontré qu'il était possible de prêter de l'argent aux pauvres afin de développer l'autonomisation de leurs capacités productives. Alors que Muhammad Yunus est très critique vis-à-vis du système bancaire en général, en raison notamment de sa difficulté à s'adresser aux personnes à faibles revenus, Georges Pauget, directeur général du Crédit Agricole, lui propose de créer avec sa banque une fondation pour lutter contre la pauvreté dans les pays émergents. Le premier financement par la Fondation Grameen Crédit Agricole aura lieu en 2009, au profit d'une institution de microfinance implantée au Kosovo.

Muhammad Yunus est l'un des théoriciens de la notion de *social business*, dont les principes sont les suivants : maximiser l'impact social de l'entreprise plutôt que son profit et réinvestir ses bénéfices plutôt que de verser des dividendes. La Fondation s'est également établie dans le *social business* à travers un fonds d'investissement. L'année 2011 est marquée par sa première prise de participation au capital de la Laiterie du Berger au Sénégal, une entreprise répondant aux critères du *social business*.

En 2013, l'AFD et la Fondation signent une convention d'assistance technique donnant naissance à la Facilité africaine, une ligne de financement qui permet de fournir de l'assistance technique aux petites institutions de microfinance rurales implantées en Afrique subsaharienne dépourvues d'accès aux financements locaux ou internationaux. Grâce à cette assistance technique, les petites institutions accroissent leur résilience et bénéficient, par ailleurs, des financements de la Fondation. Sept ans plus tard, le bilan est très positif, car toutes les institutions suivies ont augmenté leur taille, la qualité de leur fonctionnement et leur impact social.

En 2016, la Fondation reçoit un prêt de 10 millions d'euros de la Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB) et, en 2018, est créé un fonds pour la finance inclusive en milieu rural, dans lequel 21 caisses régionales du Crédit Agricole ont décidé d'investir. Ces deux initiatives illustrent les très nombreuses synergies que la Fondation a développées depuis quelques années avec les entités du groupe Crédit Agricole qui s'investissent de plus en plus dans le secteur de la microfinance.

Un conseil d'administration diversifié

Le conseil d'administration de la Fondation est constitué de treize membres. Cinq représentent le Crédit Agricole, trois autres membres, dont Muhammad Yunus, siègent au nom de la Grameen Trust et cinq sont des personnalités indépendantes, parmi lesquelles S. A. R. la grande-duchesse du Luxembourg, dont le pays, où est domiciliée la Fondation, joue un rôle particulièrement actif dans la microfinance.

Les décisions du conseil d'administration sont éclairées par un comité d'investissement, présidé par un représentant du Crédit Agricole ; un comité finance et risque, créé voici trois mois et présidé par une administratrice indépendante, Sylvie Lemmet ; ainsi qu'un comité interne de contrôle, présidé par un représentant du Crédit Agricole. Les membres de ces comités sont issus du conseil d'administration. Nous appliquons des règles très proches du monde bancaire, bien qu'elles intègrent les spécificités du secteur de la microfinance. Nous cherchons à améliorer en permanence la qualité de notre fonctionnement, de notre suivi, ainsi que la pertinence de nos dispositifs d'alerte. En matière de contrôle de l'usage des fonds, de lutte contre le terrorisme et contre le blanchiment d'argent, nous disposons de processus renforcés, adaptés aux spécificités des pays d'intervention. Nos processus de contrôle interne sont éprouvés et un contrôleur externe rend compte directement au comité de contrôle et de conformité, lequel rend compte à son tour au conseil d'administration. Des auditeurs externes nous accompagnent dans ces diverses tâches et nous sommes soumis à des règles de contrôle extérieur agréées par le comité de contrôle. Ces procédures et ces règles engendrent la confiance de nos cofondateurs et de nos bailleurs de fonds.

Une équipe légère et active

L'équipe qui fait fonctionner la Fondation au quotidien est composée de vingt collaborateurs, dont dix chargés d'investissement fortement diplômés et passionnés. Nous travaillons avec quatre consultants installés en Afrique (deux représentants à Dakar, au Sénégal, un à Nairobi, au Kenya, et un à Kigali, au Rwanda). Je pense qu'à certains égards notre fonctionnement est similaire à celui d'une start-up : peu de niveaux hiérarchiques, forte autonomie des équipes, forte réactivité… Un modèle que nous avons cependant "hybridé" avec une organisation précise et rigoureuse liée à notre filiation bancaire. Nous bénéficions, par ailleurs, de l'aide importante du Crédit Agricole, notamment sur des sujets juridiques ou concernant les ressources humaines.

Financer la microentreprise et le développement durable

Notre mission statutaire est de lutter contre la pauvreté et notre principal outil est l'inclusion financière, par l'intermédiaire soit d'institutions de microfinance, que nous finançons et accompagnons techniquement, soit d'entreprises à impact social que nous finançons également (*social business*). Nous avons pour souci permanent de nous assurer que les institutions avec lesquelles nous travaillons améliorent effectivement la situation sociale des bénéficiaires finaux. Nous recourons pour cela à des outils de mesure de la performance sociale, dont nous rendons compte publiquement chaque année. Nous sommes particulièrement attentifs à l'amélioration de l'accès aux services essentiels, à la résilience économique et aux conditions de vie des populations vulnérables.

Les instruments d'une stratégie

Dans le monde, 2 milliards de personnes sont dépourvues d'accès aux services financiers, dont 135 millions sont clientes des institutions de microfinancement. Ce marché d'environ 150 milliards de dollars est diversement régulé. Nous nous sommes fixé pour objectif de travailler avec des institutions de microfinance à haute performance sociale qui interviennent principalement en zones rurales – où vivent 80 % des personnes pauvres. Cela nous ramène aux origines mutualistes de notre banque, dont l'action fut d'abord tournée – et l'est encore beaucoup – vers le secteur agricole. Parmi les bénéficiaires des institutions ou des entreprises avec lesquelles nous travaillons, 75 % vivent en zone rurale et 80 % sont des femmes. Notre champ d'action est par ailleurs clairement international, puisque nous intervenons dans 40 pays.

Cette diversité contribue très fortement à réduire les risques induits par les taux de change, qui sont les plus importants dans la structure de coût de nos prêts, libellés à 96 % en devises locales – ce qui renforce la solvabilité de nos débiteurs en cas de dévaluation – et émis dans 26 monnaies différentes. Nous sommes très présents en Afrique (qui ne capte que 10 % des investissements internationaux), plus particulièrement en Afrique subsaharienne (44 % de notre encours) où nous occupons le quatrième rang des prêteurs internationaux, ainsi qu'en Asie du Sud-Est et en Asie centrale. Notre encours (qui totalisait, au dernier bilan, 93 millions d'euros)