



© Joe Cummings



# L'inclusion financière au service des femmes

**Leçons et bonnes pratiques issues  
du Prix européen de la Microfinance 2022**

Par Sam Mendelson

Avec le concours de Camille Dassy, Gabriela Erice, Micol Guarneri, Fernando Naranjo,  
Chiara Pescatori, Daniel Rozas, Joana Silva Afonso et Sally Yacoub

**EUROPEAN  
MICROFINANCE  
PLATFORM**

ADVANCING FINANCIAL INCLUSION



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	5
<b>Introduction</b>	6
<b>L'inclusion financière au service des femmes</b>	7
ENCADRÉ : Bref rappel historique de la microfinance (au service des femmes)	8
ENCADRÉ : Les vies des femmes et les obstacles qu'elles rencontrent	10
Figure 1 : Les obstacles rencontrés par les femmes du côté de l'offre et de la demande	12
<b>Quel rôle les PSF peuvent-ils jouer pour faire progresser l'inclusion financière des femmes ?</b>	13
Intégration transversale de la dimension de genre au sein de l'institution	13
Intégration transversale de la dimension de genre dans le cycle de vie des produits et services	14
ENCADRÉ : Le rôle d'autres parties prenantes (en dehors des PSF)	17
<b>Le Prix européen de la microfinance 2022</b>	19
Objectifs et critères d'éligibilité	19
Procédure de sélection pour l'attribution du Prix	20
Demi-finalistes et finalistes du Prix européen de la microfinance 2022	21
<b>Trois approches pour une inclusion financière au service des femmes</b>	22
<b>1 Répondre aux besoins des femmes par le biais de produits et services financiers</b>	23
Kenya Women Microfinance Bank (KWFT)	24
MicroLoan Foundation Malawi	25
Access Bank Nigeria	26
Mibanco	28
<b>2 Intégrer le leadership et l'équité entre les sexes de manière transversale dans l'institution</b>	29
Banco FIE	30
Kashf Foundation	31
Tinh Thuong One-Member Limited Liability Microfinance Institution (TYM)	32
<b>3 Renforcer l'autonomie des femmes par le biais de services non financiers</b>	35
Bancamía	36
Small Enterprise Foundation	37
Financiera Confianza	38
<b>Facteurs de réussite</b>	41
<b>À propos du Prix européen de la microfinance</b>	43
<b>Membres du comité de sélection 2022</b>	45
<b>Organisateurs du Prix européen de la microfinance</b>	46



# AVANT-PROPOS



Il est assez remarquable que le Prix européen de la microfinance en soit arrivé à sa 13<sup>ème</sup> édition en 2022. Le Prix a vraiment gagné en prestige et en influence au fil des ans, en braquant les projecteurs sur les initiatives les plus innovantes dans le secteur de l'inclusion financière et ce, en s'étant taillé une réputation de réelle rigueur.

Le thème de cette année revêt de l'importance par sa richesse et sa constance, comme en témoignent le nombre record de candidatures reçues et la réponse de nos membres à la récente publication *e-MFP Members' Spotlight*, dans laquelle ils pouvaient présenter leur propre travail dans ce domaine.

L'organisation de ce prix tient à la fois du travail herculéen et du challenge, l'e-MFP prenant très au sérieux sa conception et les modalités relatives à la supervision de ses multiples phases d'évaluation et à la production de ses ressources accompagnatrices produites tout au long du processus du Prix. La plus connue de ces ressources n'est autre que le présent document, la publication annuelle du prix, qui synthétise les enseignements, les initiatives fascinantes des demi-finalistes et des finalistes et les facteurs de réussite qui sont sortis du lot au cours de l'année. Nous savons qu'il compte de nombreux lecteurs et qu'il exerce une influence certaine.



Comme toujours, je tiens à remercier le Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire, et l'Inclusive Finance Network Luxembourg (InFiNe.lu) pour ce partenariat de longue date et le soutien qu'ils apportent au Prix européen de la Microfinance.

Un immense merci également à Micol Guarneri et à Chiara Pescatori, les deux merveilleuses consultantes qui ont accompagné l'équipe du Prix d'un bout à l'autre du processus, ainsi qu'un merci tout particulier à Sally Yacoub, experte en genre, pour ces précieux conseils aux stades de la conception et de l'évaluation. Enfin, merci à Sam, l'auteur principal de cette série, qui rassemble chaque année toutes les données, idées et leçons reprises dans cette publication.

Nous espérons qu'elle sera à la hauteur de l'importance du sujet et que vous en tirerez de nombreuses informations.

**Christoph Pausch,**  
Secrétaire exécutif de l'e-MFP

# INTRODUCTION



Cela fait maintenant huit ans que je rédige cette série de publications qui a considérablement évolué au fil du temps. Nombre d'intervenants sont nécessaires pour consolider un an de travail autour de la thématique du Prix, pour en brosser un tableau complet, dresser le profil des organisations et des initiatives exceptionnelles qui sont allées jusqu'au bout du processus et en dégager quelques bonnes pratiques communes.

Le Prix 2022 s'est démarqué de tous ceux qui l'ont précédé en abordant pour la première fois un thème qui ne portait ni sur un type de produit ni sur un objectif ou un contexte – logement, éducation, technologie, soins de santé, etc. – mais sur un *segment*. Et pas n'importe lequel : celui qui représente la moitié de la population mondiale et la majorité des clients de ce que nous appelons aujourd'hui le secteur de l'inclusion financière. En décembre 2021, lorsque l'équipe de la Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP) a entamé la cartographie de « l'inclusion financière au service des femmes », nous savions déjà que ce thème serait le plus diversifié, le plus complexe et le plus difficile que nous ayons jamais abordé. Après tout, l'inclusion financière, *quelle qu'elle soit*, n'est-elle pas manifestement *au service* des femmes ? Dès lors, par où commencer ?

Je sais que mes collègues de l'e-MFP se joindront à moi pour dire que ce fut à la fois un processus fascinant et un privilège d'apprendre aux côtés des principaux

experts en genre de notre secteur ce qui peut être accompli pour dépasser les indicateurs traditionnels de portée relatifs au genre. Ce processus nous a permis d'acquiescer un tout nouveau lexique. Depuis les premiers entretiens de l'enquête jusqu'à la conception et au lancement du Prix, en passant par l'étude des initiatives présentées par les candidats (dont le nombre est record), nous avons appris à mieux appréhender les freins à l'inclusion financière des femmes et leurs raisons, de même que les initiatives d'accompagnement prises par les prestataires de services financiers (PSF) au service des groupes vulnérables et exclus. Nous avons également appris que ces initiatives ne portaient pas uniquement sur la façon dont les PSF servent leurs clientes ; il s'agit aussi de créer un lieu de travail propice aux ambitions, au leadership et au talent des femmes, et de montrer l'exemple en changeant les normes qui sous-tendent l'inégalité entre les sexes. À titre personnel, ce fut la courbe d'apprentissage la plus abrupte et la plus gratifiante de toute mon existence.

L'équipe de l'e-MFP tient à remercier de manière générale les 88 organisations qui ont posé leur candidature à ce prix – un nombre remarquable et inédit – et en particulier les dix organisations présentées dans ce document. Nous remercions également les nombreuses parties prenantes du secteur de nous avoir consacré du temps et de l'expertise pour nous aider à mener à bien ce travail.

Enfin, n'oublions jamais que ce qui doit être mis en valeur, ce ne sont pas les processus, mais les *personnes*, les innombrables femmes anonymes que nous avons « rencontrées » au travers des initiatives et des idées présentées dans ce document : toutes les clientes de ces organisations, les micro-entrepreneures en quête de réussite, les petites exploitantes, les mères surmenées, les employées, les agentes et autres, qui toutes méritent un sort plus équitable.

**Sam Mendelson**

Spécialiste de l'inclusion financière  
Plateforme européenne de la microfinance

# L'INCLUSION FINANCIÈRE AU SERVICE DES FEMMES

« Je ne souhaite pas que les femmes aient le pouvoir sur les hommes, mais sur elles-mêmes »

Mary Wollstonecraft

Demandez à un passant pris au hasard « *Qu'est-ce que la micro-finance ?* » et, si tant est que vous obteniez une réponse, elle s'apparentera probablement à « de petits crédits accordés à des femmes pauvres pour développer de petites entreprises ». C'est une image omniprésente dans l'esprit du temps, qui n'est ni due au hasard, ni totalement fautive. Muhammad Yunus et de nombreux autres pionniers de ce que l'on appelait autrefois le microcrédit, puis la microfinance, et de nos jours l'inclusion financière, ont beaucoup fait pour entretenir cette demi-vérité. En effet, le premier crédit de la Grameen Bank (27 dollars, en 1976) a été accordé à un groupe de femmes bangladaise qui voulaient créer une entreprise de tabourets en bambou, mais ne disposaient pas des garanties nécessaires à l'obtention d'un crédit et, comme on le sait, elles ont remboursé celui-ci avec diligence. Depuis, des réputations et des fortunes se sont bâties sur l'image chaleureuse de ce miracle du financement du développement.

Le demi-siècle d'innovation que nous venons de connaître n'a pas

totallement dissipé cette association qui, bien que la plupart des clients de la microfinance soient encore des femmes, masque un amalgame paresseux entre la portée et l'impact, entre l'accès et la valeur. Les organisations financières et de développement de l'ensemble du secteur ont du bagout lorsqu'il s'agit de parler de l'émancipation et de l'autonomisation des femmes, et elles se plaisent à faire connaître le nombre de clientes desservies par le secteur. Et, dans une certaine mesure, elles n'ont pas tort : il y a une génération encore, peu de gens auraient considéré les femmes à faible revenu des pays en développement comme un bon placement pour le crédit, et encore moins pour l'épargne, l'envoi de fonds ou la souscription de polices d'assurance. Les choses ont heureusement évolué sur ce plan, puisque les femmes à faible revenu sont plus nombreuses que jamais à avoir accès aux services financiers.

Mais qu'entend-on effectivement par « accès » ? Une **focalisation myope sur la portée** (c'est-à-dire sur le nombre de clientes desservies) ne permet pas de

savoir si les services sont adaptés aux besoins des femmes, si elles les utilisent et, dans l'affirmative, quelle valeur ils leur apportent. Parler de la portée des services a un coût d'opportunité, en détournant l'attention ou en affectant la probabilité d'une véritable compréhension des besoins spécifiques des femmes et des obstacles auxquels elles sont confrontées, à la maison, dans les affaires et sur le lieu de travail. Faute d'avoir une idée précise des limites induites par ces obstacles sur les opportunités et les aspirations des femmes, le secteur de l'inclusion financière aura bien du mal à savoir quoi faire.

*Parler de la portée des services a un coût d'opportunité, en détournant l'attention ou en affectant la probabilité d'une véritable compréhension des obstacles spécifiques auxquels les femmes sont confrontées.*

Il serait évidemment réducteur de dire que la portée est le seul

domaine où des progrès ont été accomplis. D'innombrables nouveaux produits et services sont apparus, de même que des canaux de distribution et des modèles commerciaux innovants. Le dernier Global Findex 2021 apporte de bonnes nouvelles : l'écart entre

les hommes et les femmes en ce qui concerne la possession d'un compte de dépôt dans les économies en développement est descendu à 6 points de pourcentage après avoir des années durant gravité autour des 9 pour cent. Mais ce chiffre global masque

des écarts persistants. Les femmes sont 31 % plus susceptibles que les hommes d'avoir un compte inactif, 8 % moins susceptibles que les hommes des marchés émergents de verser de l'argent sur des comptes d'épargne et 25 % moins susceptibles que les hommes

## Bref rappel historique de la microfinance (au service des femmes)



Pour atteindre les populations exclues ou mal desservies, les prestataires de services financiers (PSF) (parmi lesquels les **institutions de microfinance (IMF)** et, dans une certaine mesure, les banques postales, d'épargne et agricoles/rurales) ont joué un rôle essentiel auprès des populations rurales et à faible revenu en général, et des femmes en particulier. Contrairement aux banques traditionnelles qui se concentrent sur les segments à hauts revenus, ces IMF se sont caractérisées par **leur ancrage dans les communautés locales** et l'établissement de **relations solides et directes** avec les femmes à faible revenu. Pour ce faire, les IMF ont d'abord fourni un accès à des crédits collectifs ou à des crédits à responsabilité conjointe pour ensuite accorder de plus en plus de crédits individuels qui ont fini par dominer le modèle de la microfinance. Si la plupart des IMF ont inclus l'épargne obligatoire dans leur programme de crédit, bien peu ont proposé l'épargne comme un

service à part. Certaines ne l'ont d'ailleurs introduit que beaucoup plus tard, si ou lorsqu'elles se sont muées en institutions réglementées à l'instar des banques. Certaines IMF se sont également lancées dans le regroupement de produits en proposant des produits d'assurance (le plus souvent obligatoires) combinés à des produits de crédit – généralement des polices d'assurance-vie élémentaires – tandis qu'une poignée d'entre elles se tournaient vers l'offre d'autres produits d'assurance très demandés comme l'assurance maladie.

Ces dernières années, les prestataires de services financiers traditionnels, se sentant menacés par **de nouveaux acteurs émergents** – tels que les prêteurs à la consommation, les fintechs ou les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) – se sont lancés dans les services financiers numériques, en innovant au niveau de l'interface client et du back-office au moyen d'applications, de portefeuilles mobiles, etc. Ils ont également **pris langue** avec des services informels (associations d'épargne et de crédit renouvelables (ROSCA) et autres), des institutions financières formelles, ainsi qu'un nombre croissant de services non financiers, souvent fournis par des partenaires, en vue de renforcer les capacités, l'alphabétisation et les compétences commerciales de leur clientèle. On a par ailleurs pu observer des évolutions sur le plan du contenu et de la manière, avec un recours croissant à des **modèles d'agents** complétant ou remplaçant des fonctions plus traditionnelles occupées par le personnel.



de déclarer qu'elles pourraient utiliser un compte de manière « autonome ».<sup>1</sup>

Au regard de ce qui précède, le discours bien connu des « petits crédits accordés à des femmes pauvres » paraît usé et dépassé. Il est plus que temps d'écrire un nouveau et plus beau chapitre – celui d'une authentique autonomisation, émancipation et libération d'un potentiel dormant. Des progrès ont été accomplis au-delà du simple accès, mais **il reste encore beaucoup, beaucoup à faire.**

*Des progrès ont été accomplis au-delà du simple accès, mais il reste encore beaucoup, beaucoup à faire.*

## Raisons pour lesquelles l'inclusion financière des femmes revêt de l'importance

Comment l'inclusion financière s'inscrit-elle dans ce nouveau chapitre ? **La véritable inclusion financière des femmes, celle qui leur donne accès non seulement à des services financiers, mais aussi à des services répondant à leurs besoins spécifiques et porteurs de réelle valeur, est inextricablement liée à l'autonomie, à la sécurité, aux opportunités et au dépassement des normes sociales qui engendrent les inégalités.**<sup>2</sup> Garantir aux femmes le contrôle de leurs décisions financières est un élément transversal, qui fait partie intégrante de la résilience et de l'autonomisation économiques, de la santé, de l'éducation, de la

sécurité alimentaire et de l'accès à des services de base tels qu'une énergie et une eau fiables et sûres. L'autonomie permet aux femmes de constituer des réserves et des actifs, de se prémunir et de protéger leur famille contre les risques, de transférer des fonds et de réaliser des investissements. Sur un plan commercial et pour les entrepreneures, cela signifie avoir accès au capital, atténuer les risques, saisir les opportunités et faire prospérer leur famille. Aussi longtemps que **persistera un écart entre les sexes en matière d'inclusion financière, un véritable développement inclusif, une véritable croissance économique et une véritable inclusion sociale resteront illusoires.**

*La véritable inclusion financière des femmes est inextricablement liée à l'autonomie, à la sécurité, aux opportunités et au dépassement des normes sociales qui engendrent les inégalités.*

Les femmes ont besoin **d'une large gamme de produits et de services financiers et non financiers** pour répondre aux besoins divers et variés qui émaillent leur vie. Certains de ces besoins sont identiques à ceux des hommes, mais beaucoup sont affectés par les obstacles et les circonstances propres à la condition féminine.

1 <https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/global-findex-2021-womens-world-banking-response/>

2 [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/2022/C.GAP%20Social%20Norms%20Diagnostic%20Guidance\\_final%204.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/2022/C.GAP%20Social%20Norms%20Diagnostic%20Guidance_final%204.pdf)

## Les vies des femmes et les obstacles qu'elles rencontrent



Malgré d'évidentes différences sur le plan du contexte et des besoins individuels, de nombreuses femmes – s'agissant en particulier des femmes à faible revenu dans les régions en développement – partagent des caractéristiques communes.<sup>3</sup> Elles travaillent souvent pour de petites entreprises informelles dont les revenus, les bénéfices et les perspectives de croissance restent limités. Elles font face à un décalage en termes de niveaux et d'opportunités d'éducation, ont une faible culture financière et numérique, disposent d'une mobilité restreinte et ne possèdent que trop peu de biens. Vu qu'elles assument souvent des responsabilités productives et reproductives, les femmes sont chroniquement en manque de temps et sensibles à celui-ci – ce qui en fait de parfaits détecteurs des pertes de temps. Les femmes sont épargnantes par nature et ont tendance à mettre de petits montants de côté, mais aussi à effectuer de fréquents retraits pour faire face aux dépenses incessantes du ménage. Elles sont également avides d'informations et ont besoin de renseignements détaillés pour prendre leurs décisions, y compris celles se rapportant aux services financiers. Les réseaux sociaux des femmes sont souvent plus limités, plus fragmentés et moins formels que ceux des hommes. Contrairement au stéréotype qui veut que les femmes « n'aiment tout bonnement pas les

risques », il conviendrait de dire qu'elles évaluent les risques différemment des hommes ; elles prennent « des risques calculés » et s'efforcent généralement de trouver un équilibre entre les risques et les avantages monétaires et non monétaires et l'impact qu'ils peuvent avoir sur leur vie personnelle et professionnelle.

**Il y a toutes sortes de femmes**, et hommes et femmes ne constituent pas deux grands blocs séparés. L'identité d'une personne procède de multiples facteurs : sexe, âge, éducation, revenu, capacités physiques et mentales, relations et responsabilités familiales, pour n'en citer que quelques-uns. C'est pourquoi les différents segments de femmes ont des expériences, des aspirations, des défis et des besoins très différents, y compris en matière de services financiers. Par exemple : **les obstacles liés à la demande** d'une employée de bureau urbaine de classe moyenne et ayant un bon niveau d'éducation seront bien différents de ceux d'une agricultrice pauvre et illettrée. Cet axiome doit être pris à cœur lors de l'analyse des segments féminins et de la conception, de la fourniture et du suivi des produits et services financiers qui répondent à leurs diverses réalités, besoins et aspirations du côté de la demande.

On relève aussi bon nombre d'obstacles **du côté de l'offre** (ce qui est proposé par les prestataires de services financiers pour servir leurs clientes), notamment l'absence d'une analyse de rentabilité de l'inclusion financière des femmes et une mauvaise compréhension des besoins et aspirations des différents segments de femmes, ainsi que de leurs implications sur les services financiers. La figure 1 établit une comparaison entre certains obstacles liés à la demande et d'autres liés à l'offre. Il s'ensuit une fréquente inadaptation des services financiers à ces segments, y compris au niveau des exigences, des caractéristiques et des conditions

3 <https://financialallianceforwomen.org/download/the-paradox-of-gender-neutral-banking/>

afférentes aux produits. Par ailleurs, la prestation de services, y compris la qualité du service, ainsi que l'emplacement physique et les heures de travail des prestataires de services financiers, sont trop souvent en décalage par rapport à la réalité quotidienne des femmes. Même le marketing et la communication relatifs aux produits et services financiers oublient généralement de s'adresser à elles.

Bon nombre de ces obstacles liés à l'offre et à la demande trouvent leur origine dans **des normes sociales**, qui peuvent avoir une incidence directe

sur l'autonomisation économique des femmes, le contrôle qu'elles exercent sur les ressources, ainsi que sur leur mobilité et leur capital social, pour ne citer que quelques exemples. Les normes sociales influencent également la façon dont les prestataires de services financiers perçoivent les femmes et l'intérêt (ou non) de les servir. Ces normes débouchent souvent sur des politiques et des activités indifférentes au genre et qui ne répondent pas aux besoins des femmes.

Il va cependant de soi que **les femmes ne constituent pas un groupe monolithique : elles ont des besoins individuels et variables**. Mais quels que soient ces besoins, ils nécessiteront des produits et des services destinés à leur usage et à leurs besoins personnels – tels que leur propre assurance maladie et leur épargne personnelle – mais aussi à des besoins de leur foyer et de leur famille – tels que l'éducation et la santé de leurs enfants, l'amélioration du foyer et l'accès à des services de base comme l'énergie propre. Sur le plan de leur vie professionnelle, les femmes auront des besoins qui varieront en fonction de leur profil économique : les besoins des femmes salariées

formelles à revenu moyen ou des dirigeantes de PME formelles, par exemple, ne seront pas les mêmes que ceux des travailleuses informelles à faible revenu, des micro-entrepreneures ou des petites exploitantes agricoles.

*Les femmes ne constituent pas un groupe monolithique : elles ont des besoins individuels et variables.*

Nous venons de brosser un tableau succinct des caractéristiques, besoins et aspirations des femmes à faible revenu, ainsi que les obstacles auxquels elles sont confrontées. Comme nous le verrons au point suivant, les PSF sont appelés à être

des vecteurs de transformation pour aider leurs clientes, leur personnel et leurs partenaires à surmonter ces obstacles et à saisir les opportunités qui se présentent.

*Les normes sociales peuvent avoir une incidence directe sur l'autonomisation économique des femmes, le contrôle qu'elles exercent sur les ressources, ainsi que sur leur mobilité et leur capital social... sans oublier la façon dont les prestataires de services financiers perçoivent les femmes et l'intérêt (ou non) de les servir.*



**FIGURE 1: LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES DU CÔTÉ DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE**

Obstacles du côté de la demande	Obstacles du côté de l'offre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus faibles revenus (souvent en raison d'activités économiques moins rémunératrices)</li> <li>• Plus faibles niveaux d'éducation / d'alphabétisation, affectant la capacité financière des femmes</li> <li>• Contraintes de mobilité</li> <li>• Accès limité aux téléphones mobiles.</li> <li>• Manque de pouvoir de décision et d'estime de soi</li> <li>• Accès limité aux informations et aux relations sociales</li> <li>• Manque d'actifs et de droits de propriété</li> <li>• Législation susceptible de restreindre l'indépendance économique des femmes, d'entraver leur accès au crédit commercial ou de limiter leur possession d'actifs et leur contrôle sur ceux-ci</li> <li>• Normes sociales susceptibles de contrarier les mesures d'incitation à investir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences de garanties qui excluent les femmes, celles-ci n'ayant souvent pas de droits fonciers/de propriété</li> <li>• Proximité réduite et horaires de travail peu pratiques des PSF, qui pénalisent davantage les femmes que les hommes en raison des problèmes de mobilité et de manque de temps</li> <li>• Exigences administratives qui excluent les femmes, lesquelles sont plus susceptibles de ne pas avoir de document prouvant leur identité</li> <li>• Caractéristiques des produits (par exemple, l'éligibilité, les conditions, etc.) qui peuvent ne pas répondre aux exigences des femmes</li> <li>• Marketing qui ne cible ou ne se destine pas aux femmes</li> <li>• Prestation de services qui peut être condescendante envers les femmes</li> <li>• Infrastructures physiques susceptibles d'intimider les femmes et de ne pas répondre à leurs besoins (par exemple, l'absence d'accès à des toilettes ou à des installations pour s'occuper des enfants/bébés)</li> <li>• PSF ne donnant pas la priorité aux femmes en tant que segment commercial</li> </ul>



# QUEL RÔLE LES PSF PEUVENT-ILS JOUER POUR FAIRE PROGRESSER L'INCLUSION FINANCIÈRE DES FEMMES ?

Pour faire progresser l'inclusion financière des femmes, les prestataires de services financiers (PSF) peuvent **promouvoir l'intégration transversale de la dimension de genre au travers d'une double démarche** : 1) au sein de l'institution, et 2) tout au long du cycle de vie de leurs produits et services, chaque fois par le biais de la conception et de la fourniture des produits financiers et par l'apport d'un soutien non financier aux clientes. Les deux démarches sont en réalité interdépendantes : il est impossible pour une organisation de comprendre et de répondre aux besoins financiers des clientes sans avoir une culture d'équité de genre et des opportunités pour son personnel et ses cadres féminins.

## Intégration transversale de la dimension de genre au sein de l'institution

L'intégration transversale de la dimension de genre est un terme relativement nouveau et de niche. Que signifie-t-il ? Il s'agit essentiellement d'**intégrer une**



**perspective d'égalité entre les sexes à tous les stades et à tous les niveaux des politiques, programmes et projets<sup>4</sup>.** Cela englobe les produits conçus pour répondre aux besoins des femmes, ainsi que les stratégies internes qui créent un lieu de travail sensible au genre, propice à la participation équitable et significative des femmes, une présence féminine à des postes décisionnels, des possibilités d'avancement et de la flexibilité.

Il s'agit d'adhérer à une **approche globale et délibérée.**

L'approche sensible au genre doit être pleinement intégrée dans l'organisation (et non pas une initiative de RSE ou un projet pilote), ancrée dans ses structures de gouvernance et de gestion. Elle doit profiter à un large éventail de parties prenantes, notamment au personnel, aux clients et aux partenaires.

Dans la pratique, certaines politiques et activités sont effectivement des modèles d'intégration transversale de la dimension de genre, mais ce n'est pas suffisant. Offrir un congé de

<sup>4</sup> <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>

maternité et assurer des formations sur le harcèlement sexuel sont des éléments importants, mais les organisations peuvent et doivent aspirer à aller plus loin, en plaçant la dimension de genre au cœur de leurs **stratégies organisationnelles**, à tous les stades de leur planification, de leur budgétisation et de leur prise de décision. Elle devrait faire partie intégrante de leurs **systèmes de mesure de la performance et de l'impact**, que l'on sait essentiels à l'évaluation de l'impact sexospécifique, et servir de base au pilotage et aux prises de décision. La dimension de genre devrait systématiquement apparaître en filigrane de toutes les composantes de la gestion des ressources humaines, du recrutement au développement des talents, en passant par l'équité salariale et la mesure des performances.

Comme toujours quand il s'agit d'une chose aussi importante, la tâche s'avère compliquée. Elle exige du PSF des efforts concertés, entre autres un investissement important en termes de temps et de ressources, notamment de la part des dirigeants, pour **promouvoir la dimension de genre dans tous les aspects de la planification stratégique**, des processus décisionnels, des opérations, du cycle de vie des produits et services, du marketing et de la communication. Elle implique la

mise en œuvre et la promotion de politiques qui tiennent compte de la dimension de genre, autant celles qui relèvent de la fonction RH<sup>5</sup> (recrutement inclusif, égalité de rémunération, gestion et développement des talents, etc.), que celles qui, comme les achats, peuvent affecter d'autres parties prenantes, comme les agents ou les fournisseurs.

L'intégration institutionnelle de la dimension de genre suppose par ailleurs la mise en place **de systèmes de suivi et d'évaluation** pour la collecte, la ventilation et l'analyse intensives des données, le développement et le suivi d'indicateurs clés de performance pertinents et l'utilisation de ces données afin de suivre la progression et l'impact sans oublier d'ajuster les politiques en fonction des constats.

*Elle exige du PSF des efforts concertés, entre autres un investissement important en termes de temps et de ressources, notamment de la part des dirigeants, pour promouvoir la dimension de genre dans tous les aspects de la planification stratégique, des processus décisionnels, des opérations, du cycle de vie des produits et services, du marketing et de la communication.*

## Intégration transversale de la dimension de genre dans le cycle de vie des produits et services

Sur un plan opérationnel, tout PSF devrait avoir pour objectif **d'intégrer la dimension de genre** dans le cycle de vie de tous ses produits et services. Ceci ne se résume toutefois pas à proposer des produits « spécifiquement destinés aux femmes » (parfois appelés péjorativement « produits roses »). Il s'agit plutôt de veiller à ce que tous les produits et services se fondent sur une analyse approfondie du contexte sexospécifique et des différents segments de femmes et d'hommes. Il a été démontré que cette démarche aboutissait à **une meilleure offre de produits et services, tant pour les hommes que pour les femmes**.<sup>6</sup>

La conception des produits et services (y compris au niveau des exigences, des caractéristiques et des conditions) et le marketing doivent être adaptés aux différents segments de femmes. Cela passe aussi par des processus – d'un bout à l'autre du parcours du client – et par des canaux de distribution qui prennent en compte et répondent aux réalités et aux besoins de cet important segment.

<sup>5</sup> L'importance de cette démarche apparaît clairement dans une enquête menée en 2021 par le groupe d'action sur les ressources humaines de l'e-MFP auprès de 200 PSF, dont il ressort que savoir « Comment promouvoir l'égalité des sexes parmi la direction et le personnel des IMF » est une question prioritaire, [https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2021/08/HR%20Development%20Practices%20in%20the%20MF%20sector\\_final.pdf](https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2021/08/HR%20Development%20Practices%20in%20the%20MF%20sector_final.pdf)

<sup>6</sup> <https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/successful-design-creating-financial-products-women-mind-win-win/>

Parmi les composantes de cette démarche, citons :

→ **L'analyse et la recherche :**

L'intégration transversale de la dimension de genre dans le cycle de vie des produits et services d'un PSF nécessite **une recherche et une analyse contextuelles tenant compte des sexo-spécificités** pour comprendre les besoins, les priorités, les aspirations et les défis des différents segments de femmes et ce, en étroite concertation et en partenariat avec des femmes à tous les stades de la conception, des tests et du suivi de ces produits et services.

Elle passe notamment par une analyse de **l'influence exercée par le genre sur l'écosystème entrepreneurial** ainsi que sur l'offre et la demande. Cette analyse doit évaluer toutes les normes sociales en jeu et la façon dont elles affectent l'inclusion financière des femmes, et s'effectuer de manière à éviter des répercussions négatives et involontaires pour les femmes.<sup>7</sup> Trop souvent, et animés des meilleures intentions, les PSF

effectuent une analyse de marché du côté de la demande pour évaluer les comportements des femmes, sans toutefois analyser les causes de ces comportements. Or cet oubli peut avoir des **conséquences imprévues**, comme le surendettement, par exemple, ou creuser les inégalités existantes, menacer des dynamiques de pouvoir établies, déclencher des violences sexistes, ou encore accroître le travail des enfants.

→ **La conception et le développement :** La recherche augure une bonne conception et un bon développement des produits autant qu'elle apparaît comme une condition préalable à ceux-ci. Il s'agit notamment de promouvoir **un marketing et une communication autour de produits et services qui tiennent compte de la dimension de genre**. Il ne suffit pas que les produits et services soient « axés sur le genre » pour être par le fait même « sensibles au genre ». En réalité, dans la pratique, les produits et services conçus pour les femmes s'avèrent souvent

plus profitables aux hommes, au final.<sup>8</sup> Pour être sensibles à la dimension de genre, la conception et le développement devront s'imprégner des normes sociales, et la réponse sera fondée sur **des approches inspirées par les normes<sup>9</sup> ou transformatrices des normes<sup>10</sup>**.

→ **Les produits et services :**

Les femmes ont besoin d'**une gamme de produits et de services financiers et non financiers** qui répond à la diversité de leurs besoins, de leurs aspirations, de leurs réalités et de leurs défis, tant sur le plan personnel que professionnel. Ces produits et services doivent être adaptés aux besoins divers et variés de multiples segments, notamment les MPME dirigées ou détenues par des femmes, les petites exploitantes agricoles, les travailleuses informelles sous oublier des segments marginalisés comme les migrantes et les femmes porteuses d'un handicap.

7 <https://www.cgap.org/research/publication/addressing-gender-norms-increase-financial-inclusion-designing-impact>

8 <https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/successful-design-creating-financial-products-women-mind-win-win/>

9 Les approches inspirées par les normes ne visent pas directement à modifier celles-ci ; elles sont conçues après avoir compris en quoi les comportements des parties prenantes peuvent être influencés et renforcés par des normes sexo-spécifiques. Elles permettent de contourner les obstacles normatifs sans modifier les dynamiques sociales sous-jacentes. Elles ont donc une efficacité et un impact limités et peuvent, dans certains cas, avoir des répercussions négatives non intentionnelles.

10 Les interventions transformatrices des normes visent directement à modifier celles-ci ; elles sont conçues après avoir compris en quoi les comportements des parties prenantes peuvent être influencés et renforcés par des normes sexo-spécifiques et qu'il convient de modifier ces dernières pour améliorer l'inclusion financière et l'autonomisation économique des femmes. Pour y parvenir, elles cherchent à associer les femmes et les hommes ainsi qu'un large éventail de parties prenantes, tout en tenant compte de la réalité contextuelle et en s'appuyant sur l'influence des groupes de pairs pour provoquer le changement. Le changement normatif est un processus de longue haleine qui requiert l'action concertée de nombreuses parties prenantes.



### Quels pourraient être ces produits ?

- **Des produits de crédit** pour la capitalisation / la croissance des entreprises, y compris pour les petites exploitations agricoles et les MPME, mais aussi pour l'amélioration de l'habitat, l'éducation des enfants ou les crédits d'urgence. Ces crédits peuvent être adaptés aux besoins des femmes en prévoyant notamment un assouplissement des exigences en matière de garanties, des calendriers de remboursement différents et une dérogation à la signature du mari.
- **Des produits d'épargne** (en particulier pour les petites épargnantes) permettant

aux femmes d'accumuler des ressources en toute sécurité et d'accéder à l'épargne pratiquement à tout moment, avec la possibilité d'effectuer des retraits fréquents, sans pénalités ou avec des pénalités limitées, et dans le respect de la vie privée de celles qui souhaitent conserver une indépendance financière maximale vis-à-vis de leur conjoint. Les femmes pourront par la suite faire appel à cette épargne à des fins de consommation, d'investissement, en cas d'urgence ou pour atteindre des objectifs spécifiques.

- **Des produits d'assurance** couvrant les divers risques inhérents à la vie personnelle et professionnelle des femmes.

Celles-ci accordent généralement la priorité absolue aux soins de santé de leur famille et assument la majeure partie des coûts et de la responsabilité en cas de choc sanitaire<sup>11</sup> ; à titre d'exemple, les femmes ont besoin d'une couverture santé spécifique, incluant notamment les frais de maternité ou le traitement du cancer du sein ou du col de l'utérus. Les femmes sont en outre davantage exposées aux risques et aux coûts liés au changement climatique.<sup>12</sup>

- **Des produits liés à la retraite** pour couvrir les divers besoins des femmes âgées, d'autant que l'espérance de vie des femmes est supérieure à celle des hommes.
- **Des services de transfert et d'envoi de fonds** qui permettent aux femmes de transférer et de recevoir des fonds en cas de besoin (notamment en cas d'urgence) et qui facilitent les transactions financières des femmes à des fins personnelles et professionnelles, leur font gagner du temps, peuvent réduire les coûts de transaction et favorisent la sécurité.
- **D'autres produits et services non financiers** qui accentuent le renforcement des capacités financières, l'alphabétisation

<sup>11</sup> Ce phénomène est expliqué en détail dans La santé est le bien le plus précieux, la publication de la Plateforme européenne de la microfinance à l'occasion du Prix européen de la microfinance 2021 ayant pour thème « Financements et soins de santé inclusifs » [https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/news2022/La%20sant%C3%A9%20est%20le%20bien%20le%20plus%20pr%C3%A9cieux\\_FR.pdf](https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/news2022/La%20sant%C3%A9%20est%20le%20bien%20le%20plus%20pr%C3%A9cieux_FR.pdf)

<sup>12</sup> Voyez Adapting to a New Normal, la publication de la Plateforme européenne de la microfinance à l'occasion du Prix européen de la microfinance 2019 ayant pour thème « Renforcer la résilience au changement climatique » [https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2020/07/EMA%202019\\_Adapting%20to%20a%20new%20normal.pdf](https://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2020/07/EMA%202019_Adapting%20to%20a%20new%20normal.pdf)



numérique, la gestion des risques, l'autonomisation économique, la résilience et la confiance.

*Les femmes accordent généralement la priorité absolue aux soins de santé de leur famille et assument la majeure partie des coûts et de la responsabilité en cas de choc sanitaire. Elles sont en outre plus exposées aux risques et aux coûts liés au changement climatique.*

→ **Produits et prestations de services** : Le développement et le lancement de produits tenant compte de la dimension de genre sont nécessaires mais pas suffisants ; ces produits doivent être proposés à différents segments de femmes de manière abordable, fiable, sûre, flexible et adaptée à leurs besoins et contextes. **Divers canaux de distribution** sont à prévoir, y compris des canaux en présentiel via les membres du personnel des PSF, ou des réseaux d'agents. Les modèles de

### Le rôle d'autres parties prenantes (en dehors des PSF)

En dehors des PSF, d'autres parties prenantes ont également un rôle essentiel à jouer. Des partenariats regroupant un large éventail de parties prenantes – y compris celles qui ne font traditionnellement pas partie du giron de l'inclusion financière – peuvent contribuer à combler le fossé de l'inclusion financière des femmes, exiger des données et des rapports ventilés par sexe (afin de promouvoir une prise de décision fondée sur des éléments probants et de monter un dossier commercial en faveur de l'inclusion financière des femmes) et promouvoir la diversité de genre chez les prestataires du secteur financier.

Les investisseurs sont en mesure de promouvoir l'inclusion financière des femmes en intégrant la dimension de genre dans leurs analyses d'investissement et leurs processus décisionnels. Ils ont la possibilité d'investir dans des PSF qui œuvrent pour les femmes et des entreprises dirigées par des femmes ; ils peuvent directement faciliter ou

favoriser des produits et services qui répondent aux besoins des femmes ou comblent l'écart entre les sexes, et ils peuvent promouvoir la diversité de genre au sein de leurs propres établissements et/ou de ceux dans lesquels ils investissent.

Les régulateurs et les décideurs politiques peuvent jouer un rôle essentiel en promouvant des politiques axées sur le genre, la protection des consommateurs et des services financiers responsables, surtout dans l'espace numérique où les choses évoluent rapidement. Enfin, les instituts de recherche et les groupes de réflexion peuvent avoir un rôle déterminant en facilitant l'acquisition de connaissances afférentes à l'inclusion financière des femmes, en encourageant la recherche là où les connaissances sont insuffisantes (en matière de normes sociales, par exemple), mais aussi en menant des actions de plaidoyer et en bâtissant un argumentaire commercial en faveur de l'inclusion financière des femmes.

réseaux d'agents, couramment développés en partenariat avec des opérateurs de réseau mobile ou des FinTechs, peuvent étendre de manière exponentielle le champ d'action d'un PSF au-delà de son réseau d'agences, d'améliorer l'accès et de favoriser la commodité d'usage tout en préservant le contact humain, si important pour amener les femmes à adopter et à utiliser des services financiers numériques.

→ **Diversité des partenariats :**

Comme nous l'avons vu sous ce point, l'inclusion financière des femmes, lorsqu'elle dépasse la simple question de la portée, est un sujet éminemment complexe et transversal qui touche à la sociologie, à l'anthropologie, à la psychologie comportementale, aux études de genre et à la gestion organisationnelle ; autant de disciplines qui dépassent les compétences normales d'un PSF (et de toute organisation, d'ailleurs). **La collaboration de diverses parties prenantes est donc essentielle.** Les PSF peuvent trouver des alliances et des partenariats naturels avec diverses parties prenantes telles que les institutions de financement du développement,



les ONG, le monde universitaire, les FinTechs, les régulateurs et les décideurs politiques, les réseaux, les associations, les fournisseurs d'assistance technique et même d'autres PSF qui disposent d'une expertise et de ressources pertinentes, tant que tout ce beau monde poursuit un objectif commun, celui d'accroître l'impact, l'échelle et la portée. Les PSF peuvent également travailler en étroite collaboration avec **des entités et des programmes du secteur public** tels que les transferts de l'État aux particuliers (G2P), les transferts conditionnels d'argent liquide et les pensions, afin de

promouvoir l'utilisation des services financiers, en particulier chez les femmes à faible revenu.

*Des partenariats regroupant un large éventail de parties prenantes peuvent contribuer à combler le fossé de l'inclusion financière des femmes, exiger des données et des rapports ventilés par sexe et promouvoir la diversité de genre chez les prestataires du secteur financier.*



# LE PRIX EUROPÉEN DE LA MICROFINANCE 2022



## Objectifs et critères d'éligibilité

L'édition 2022 du Prix européen de la microfinance ayant pour thème « L'inclusion financière au service des femmes » a voulu **mettre en exergue des organisations qui œuvrent pour l'inclusion financière et visent à comprendre et à répondre aux aspirations et aux défis des femmes dans le but d'aller au-delà des indicateurs traditionnels de portée relatifs au genre.**

Pour être éligibles, les organisations candidates devaient travailler dans le secteur de l'inclusion financière, être pleinement opérationnelles depuis au moins deux ans et établies et actives dans un pays moins avancé, à faible revenu, à revenu intermédiaire de la tranche

inférieure ou à revenu intermédiaire de la tranche supérieure suivant la définition du Comité d'Aide au Développement (CAD) pour les bénéficiaires d'APD.<sup>13</sup>

La thématique s'articule autour de quatre volets sur lesquels les candidats étaient appelés à apporter les preuves de leurs actions :

### 1. Comprendre les aspirations et les défis des femmes.

Le candidat devait démontrer une compréhension approfondie des obstacles économiques, culturels et sociaux freinant spécifiquement les femmes ainsi que les aspirations des clientes, des collaboratrices et des partenaires féminines.

### 2. Répondre à la clientèle féminine.

Le candidat devait servir les clientes au travers d'un éventail de services et de produits financiers et/ou non financiers conçus et prodigués de manière à tenir compte de leurs aspirations et de leurs besoins spécifiques.

### 3. Intégrer de façon transversale la dimension du genre au sein de l'institution.

Le candidat devait avoir mis en place des politiques

et des stratégies pertinentes et propices à la mobilisation et la participation équitable des femmes dans l'organisation (sont ici incluses les collaboratrices, les agents et les partenaires féminins).

**4. Assurer un suivi.** Le candidat devait avoir mis en place des mécanismes de suivi de l'efficacité de sa stratégie de genre afin de couvrir tant les clientes que les collaboratrices et d'améliorer la conception et la mise en œuvre de ladite stratégie.

Le coup d'envoi de l'édition 2022 du Prix européen de la microfinance a été donné le 14 mars 2022, par le biais d'une campagne mondiale, grâce au soutien de membres de l'e-MFP, de réseaux globaux, régionaux et nationaux à travers le monde, ainsi que de partenaires médiatiques de l'e-MFP tels que MicroCapital, NextBillion.net, FinDev Gateway, et bien d'autres. La date limite pour le dépôt des dossiers de candidature était fixée au 12 avril. Le Prix a enregistré un nombre record de 88 candidatures en provenance de 47 pays.

<sup>13</sup> <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC-List-of-ODA-Recipients-for-reporting-2022-23-flows.pdf>

## PROCÉDURE DE SÉLECTION POUR L'ATTRIBUTION DU PRIX

**88 CANDIDATURES VENANT DE 47 PAYS**

---

**Premier Tour**

(formulaire de candidature succinct)

Comité composé du secrétariat de l'e-MFP et des consultants du Prix



**35 CANDIDATURES VENANT DE 31 PAYS**

---

**Deuxième Tour**

(formulaire de candidature plus détaillé)

Comité composé des secrétariats de l'e-MFP et d'InFiNe.lu et des consultants du Prix



**19 CANDIDATS PRÉSELECTIONNÉS VENANT DE 17 PAYS**

---

**Phase de sélection**

Comité composé de membres de l'e-MFP et d'InFiNe.lu



**10 DEMI-FINALISTES**



**3 FINALISTES**

---

**Phase finale**

Grand Jury



**GAGNANT**



## DEMI-FINALISTES ET FINALISTES DU PRIX EUROPÉEN DE LA MICROFINANCE 2022

Institution	Pays	Catégorie
Bancamía	Colombie	<b>Finaliste</b>
Banca FIE	Bolivie	<b>Finaliste</b>
Kashf Foundation	Pakistan	<b>Finaliste</b>
Access Bank	Nigeria	<b>Demi-finaliste</b>
Financiera Confianza	Pérou	<b>Demi-finaliste</b>
Kenya Women Microfinance Bank	Kenya	<b>Demi-finaliste</b>
MicroLoan Foundation Malawi	Malawi	<b>Demi-finaliste</b>
MiBanco	Pérou	<b>Demi-finaliste</b>
The Small Enterprise Foundation	Afrique du Sud	<b>Demi-finaliste</b>
Tinh Thuong One-Member Limited Liability Microfinance Institution (TYM)	Viêtnam	<b>Demi-finaliste</b>

# TROIS APPROCHES POUR UNE INCLUSION FINANCIÈRE AU SERVICE DES FEMMES



Les 88 organisations candidates au Prix – et plus particulièrement **les dix demi-finalistes présentés dans ce document** – proposent une gamme extraordinairement diversifiée de réponses aux obstacles que rencontrent les femmes, qu'il s'agisse de produits et services sensibles à la dimension de genre conçus en ayant les besoins des femmes à l'esprit, de stratégies d'intégration de la dimension de genre qui favorisent le leadership, le respect, les opportunités et l'équité au sein des organisations

elles-mêmes, ou encore de services non financiers qui renforcent, émancipent et autonomisent les femmes marginalisées.

Les demi-finalistes, par leurs qualités diverses et variées, ne sauraient être repris dans une seule et même catégorie. Le processus d'évaluation et de sélection du Prix aura néanmoins permis de dégager **trois approches générales** au travers desquelles ces prestataires de services financiers peuvent apporter des réponses :

- 1 **Répondre aux besoins des femmes par le biais de produits et services financiers**
- 2 **Intégrer le leadership et l'équité entre les sexes de manière transversale dans l'institution**
- 3 **Renforcer l'autonomie des femmes par le biais de services non financiers**

Les points suivants examinent chacune de ces trois approches et présentent les demi-finalistes qui les incarnent le mieux.



## 1

# RÉPONDRE AUX BESOINS DES FEMMES PAR LE BIAIS DE PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS

*« Apprenez-lui que cette idée « des rôles sexués » est une absurdité totale. Ne lui dites jamais qu'elle doit ou ne doit pas faire quelque chose parce qu'elle est une fille. « Parce que tu es une fille » n'est jamais une raison pour quoi que ce soit. Jamais. »*

**Chimamanda Ngozi Adichie**

Comme nous l'avons vu au point précédent, les PSF peuvent aller plus loin que la simple élaboration de **produits destinés aux femmes** en favorisant **l'intégration transversale de la dimension de genre** dans le cycle de vie de tous leurs produits et services. En tout état de cause, tous les produits et services devraient s'appuyer sur une analyse approfondie du contexte sexo-spécifique et des différents segments de femmes et d'hommes. Ils devraient être véritablement **centrés sur la cliente**, en répondant aux besoins, aux priorités, aux défis et aux aspirations des différents segments de femmes visés. Les PSF devraient inscrire la dimension de genre en filigrane du marketing et de la communication afférents à ces produits et services. Ils devraient par ailleurs mieux appréhender la fracture numérique dont sont généralement victimes les femmes à faible



revenu et **plébisciter l'innovation numérique** pour réduire cette fracture et ce, tout au long du cycle de vie du produit ou du service, de la recherche à son déploiement, en passant par la conception, le développement, les tests et les modifications.



**Kenya Women Microfinance Bank (KWFT)** a vu le jour en tant qu'IMF voici 40 ans. Cette institution propose un large éventail de services financiers aux ménages kenyans à faible revenu. La quasi-totalité de ses clients, soit un million de personnes, sont des femmes qui peuvent accéder à l'épargne, aux crédits et à l'assurance, ainsi qu'à l'éducation financière et à la formation professionnelle.

KWFT mène des recherches approfondies et sophistiquées sur les besoins de sa clientèle, et a identifié **plusieurs défis auxquels celle-ci est confrontée**. Citons entre autres :

## Kenya Women Microfinance Bank (KWFT)

Kenya



KWFT a été créée en 1981 en tant qu'institution de microfinance en vue de proposer des services financiers aux familles et de les sortir progressivement de la pauvreté. Le principal marché visé par la banque est celui des femmes actives à faible ou moyen revenu, ayant un très faible niveau d'éducation et peu d'accès aux services financiers. KWFT dessert près d'un million de clients, dont 99 % sont des femmes, au travers d'une gamme de produits financiers, notamment de l'épargne, des facilités de crédit et des assurances, et de services non financiers portant sur l'éducation financière et la formation à l'entrepreneuriat. KWFT, qui dispose d'un réseau de 229 agences réparties dans tout le pays, dispense ses services par le biais de canaux numériques et d'agences bancaires.

Pour répondre aux besoins de ses clientes, KWFT propose divers produits financiers, en mettant beaucoup l'accent sur le numérique, au travers notamment d'une plateforme bancaire mobile, d'un crédit pour l'achat d'un appareil numérique, de fonds de roulement sous forme de crédit numérique, d'une plateforme de paiements numérique, et y associe une formation à l'éducation financière et à l'épargne via le smartphone.

1. Le manque de fonds de roulement pour développer leur micro-entreprise car ces femmes ne disposent pas des garanties généralement exigées pour un financement bancaire.
2. Des niveaux d'éducation limités. La plupart des clientes étant illettrées ou analphabètes, n'ayant jamais été scolarisées ou n'ayant pas terminé leur scolarité, elles souffrent d'un manque chronique de confiance en elles pour s'adresser aux institutions afin de solliciter un accompagnement de leur entreprise.
3. Le manque d'information : la plupart des femmes ne savent ni où ni comment obtenir du capital pour leur entreprise et doivent souvent cesser leur activité.
4. Les effets de la pandémie de COVID-19 : la plupart des petites entreprises ont souffert et mis au chômage les salariées à faible revenu, créant ainsi une pression sur les ménages qui s'est traduite par une augmentation de la violence sexiste.
5. Le manque de confiance en soi chez les femmes et leur manque de participation à des activités économiques significatives, conséquence des préjugés culturels traditionnels et de leur mobilité limitée.

Pour relever une partie de ces défis, KWFT a élargi sa gamme de produits et services financiers ainsi que les modalités de prestation de ces services, afin de mieux répondre aux besoins des femmes. **Des services d'agence bancaire et de banque mobile** ont été mis à disposition des clientes des zones rurales et marginalisées pour réduire les distances à parcourir et le coût d'opportunité lié à l'usage des services financiers. D'autres processus sont devenus numériques, notamment l'évaluation des demandes de crédits, les demandes de produits en nature, les procédures de commande, les services de paiement et la production de rapports. Grâce à la plateforme bancaire mobile, les femmes peuvent vérifier leur solde, suivre les flux de trésorerie de leur entreprise, obtenir un relevé de crédit, payer les factures d'eau, de gaz et d'électricité, épargner de façon numérique, contracter un crédit via leur téléphone, acheter des minutes de communication et transférer des fonds. Les clientes sont formées pour pouvoir s'inscrire au service bancaire mobile et s'en servir, ce qui réduit les formalités administratives et

le temps de traitement des produits et services. Fin décembre 2021, 3 millions de transactions avaient été effectuées sur la plateforme de paiement, pour un montant de près de 150 millions d'euros.

De nouveaux produits ont été spécifiquement conçus pour compléter cette plateforme. Le **crédit pour un appareil numérique** permet aux clientes de KWFT d'acquérir des smartphones à un prix négocié pour accéder à la plateforme bancaire mobile et accroître la présence en ligne de leur entreprise. Les **fonds de roulement sous forme de crédit numérique** permettent d'accéder à un montant pouvant atteindre 20 000 dollars US par le biais d'un modèle « diplômant » qui, en décembre 2021, avait décaissé l'équivalent de 58 millions d'euros. Enfin, des conseils en matière d'éducation financière et d'épargne sont envoyés sur les smartphones des clientes au sujet des nouveaux produits, de la tenue des comptes, des compétences en matière de vente et de négociation, de l'image de marque, de la gestion des impayés et du service à la clientèle.

À l'instar de KWFT, **MicroLoan Foundation Malawi (MLF Malawi)**, une IMF à vocation sociale créée en 2002 et faisant partie de la MicroLoan Foundation au Royaume-Uni, propose une large gamme de produits et services sexo-spécifiques à sa clientèle exclusivement féminine. 90% d'entre elles sont de petites exploitantes agricoles qui comptent sur l'agriculture de subsistance pour survivre. De mauvaises techniques agricoles, associées aux prix élevés des intrants agricoles, à des semences de mauvaise qualité et au manque d'engrais font toutefois que ce segment a du mal à atteindre des rendements suffisants pour assurer à la fois la sécurité alimentaire et les revenus de ces exploitantes. La plupart des institutions financières n'accordent pas de crédits agricoles pour des cultures pluviales, vu le niveau de risque élevé.

Afin de pallier ce manque, MLF Malawi, outre les crédits commerciaux de 4 ou 6 mois, propose divers **crédits agricoles** dont les conditions sont liées aux saisons et aux cycles de culture, notamment : un crédit agricole de huit mois, assorti d'un délai de grâce de quatre mois, destiné aux productrices de riz et de thé ; un crédit agricole de sept mois pour la culture de pommes de terre irlandaises ou de soja ; un crédit

**MicroLoan  
Foundation**  
Malawi

**microloan**  
foundation



Créée en 2002, MLF Malawi est une institution de microfinance à vocation sociale qui fait partie de la MicroLoan Foundation UK. Elle propose des crédits et des formations commerciales et financières aux femmes qui exercent une activité économique à la base de la pyramide ; la majorité de ces femmes travaille dans l'agriculture en zone rurale. Par le biais de ses 22 succursales et de ses 8 bureaux satellites dispersés à travers le pays, MLF Malawi dessert une clientèle exclusivement féminine (30 000 personnes), dont 90% sont de petites exploitantes agricoles qui comptent sur l'agriculture de subsistance pour survivre. La majorité des clientes sont pauvres (56 % vivent avec moins de 1,25 dollar US par jour et 85 % avec moins de 2,50 dollars US par jour) et la sécurité alimentaire est une de leurs préoccupations premières.

L'autonomisation des femmes fait partie intégrante de la stratégie institutionnelle de MLF Malawi et constitue un aspect essentiel de son activité. Ses crédits sont assortis d'une formation approfondie en matière de finances et de commerce. Les clientes accèdent au crédit par le biais d'un modèle de crédit de groupe qui favorise l'entraide entre pairs et le développement de réseaux sociaux. MLF Malawi propose une large gamme de produits et de services, notamment des crédits commerciaux, des formations commerciales, des services bancaires par téléphonie mobile, différents crédits agricoles et des crédits à destination des PME.

de sept mois remboursable en une fois, destiné aux membres des coopératives de soja et d'arachide et, en partenariat avec le One Acre Fund, une série de crédits agricoles et de modules de formation élaborés avec un agronome sur les méthodes utilisées en agriculture de conservation. Outre ces crédits agricoles, et dans le cadre d'une stratégie visant à fournir des produits aux femmes à différents stades de leur activité, MLF Malawi développe actuellement un produit de crédit individuel dont le montant peut aller de 500 à 3 000 euros pour les femmes dont les microentreprises se sont muées en PME.

En 2021, MLF Malawi a aussi introduit **des services d'argent mobile** dans un souci de plus grande efficacité et de plus grande sécurité pour ses clientes et son personnel. L'institution a conclu un partenariat avec Airtel pour aider ses clientes à acheter des téléphones bon marché et durables et a conçu un programme de formation pour inciter les femmes rurales à adopter cette nouvelle technologie. À la fin de l'année 2021, 12 % des décaissements étaient effectués sous forme d'argent mobile. Les agents de crédit et de formation de l'IMF aident les clientes à acheter des téléphones bon marché, à configurer l'application et leur compte, et les forment aux procédures de remboursement.

Au Pakistan, **Kashf Foundation** (un des finalistes du Prix, dont vous trouverez le profil en page 31), a également profité des **opportunités offertes par la numérisation** pour accroître l'efficacité et les modalités de ses prestations destinées à la clientèle féminine. En 2017, Kashf a été la première IMF du pays à transférer tous les remboursements vers des « canaux d'acheminement alternatifs » afin d'offrir aux femmes un canal de remboursement plus accessible. Depuis 2016, l'introduction de toutes les demandes de crédit s'effectue via des tablettes afin de réduire le temps d'exécution et tous les documents requis (photographies, cartes d'identité, etc.) sont encodés sous forme numérique pour plus de commodité. Depuis 2022, Kashf a également commencé à proposer des portefeuilles mobiles à ses clientes pour le décaissement des crédits et forme les femmes au maniement de ces portefeuilles pour procéder aux remboursements.

## Access Bank Nigeria Nigeria



Créée en 1989, Access Bank est l'une des plus grandes et véritables banques africaines de détail. Présente dans 12 pays africains, elle compte 45 millions de clients au total. Au Nigeria, la banque fonctionne actuellement avec 759 succursales et plus de 3 000 guichets automatiques. Elle passe également par une structure d'agents bancaires pour promouvoir l'inclusion financière dans les communautés rurales, avec plus de 106 000 agents, dont 30 % de femmes.

Pour comprendre les défis et les aspirations de ses **clientes**, Access Bank mène plusieurs études, notamment des enquêtes de satisfaction auprès d'elles, des recherches qualitatives et quantitatives approfondies et le recueil de commentaires numériques. Six années durant, la banque a collaboré avec un institut de recherche pour développer sa stratégie de marché afin de bancariser davantage de femmes. La banque a identifié trois segments féminins (les femmes d'affaires, les professionnelles et les femmes & la famille) et a ensuite personnalisé ses services et ses messages de marketing pour chacun d'eux. En 2006, Access Bank a lancé un Programme d'autonomisation des femmes qui, en 2014, s'est enrichi d'un large éventail de services financiers et non financiers axés sur les femmes, dans le cadre de la *W Initiative*.

En 2006, **Access Bank Nigeria**, qui fait partie de l'une des plus grandes et véritables banques africaines de détail, a lancé son Programme d'autonomisation des femmes afin de relever les défis auxquels celles-ci sont confrontées dans le monde des affaires. L'institution a investi 50 millions de dollars US à cette fin. En 2014, ce programme s'est enrichi, dans le cadre de la « *W initiative* », d'une suite de produits et de services sensibles à la dimension de genre, à savoir :

- **W Power Loan** : un crédit à taux réduit pour les femmes d'affaires, avec des conditions de crédit flexibles (jusqu'à 20 000 dollars US sans garantie physique et jusqu'à 200 000 dollars US avec garant) ;
- **W Power Auto Loan** : un crédit à taux réduit pour les femmes qui veulent acquérir des véhicules pour leur entreprise ;
- **LSETF W Initiative Loan** : un partenariat public-privé visant à fournir des crédits à taux réduit à des entreprises (existantes ou en phase de démarrage) qui appartiennent à des femmes dans l'État de Lagos (jusqu'à 10 000 dollars US) ;
- **Digital Loans** : des crédits numériques commerciaux instantanés destinés à des professionnelles ;
- **Un compte d'épargne à taux d'intérêt élevé réservé aux femmes** ; et
- **Maternal Health Service Support** : un crédit pouvant atteindre 2 000 dollars US pour répondre à des problèmes de santé reproductive tels que les traitements de fertilité, l'accouchement et les traitements bariatriques.

Avec une offre de produits aussi diverse que celle d'Access Bank, l'institution vietnamienne **Tinh Thuong One-Member Limited Liability Microfinance Institution (TYM)** (dont vous trouverez le profil en page 32), propose des crédits sans garantie par tranches hebdomadaires et des services de porte-à-porte. Parmi ses produits de crédit destinés aux femmes, citons le crédit sur police, les crédits destinés aux ménages quasi-pauvres, les crédits aux entreprises, à la construction, le crédit polyvalent, le crédit PME, le crédit de reprise après une catastrophe naturelle, les crédits de soutien aux membres touchés par la

pandémie (avec un délai de grâce pouvant aller jusqu'à 8 mois) et le crédit à la création d'emploi (ces deux derniers produits étant offerts depuis septembre 2021). L'établissement propose en outre un mécanisme d'épargne spécialement conçu pour permettre aux femmes pauvres et à faible revenu de thésauriser, de prendre l'habitude d'épargner et d'atteindre des objectifs financiers, en n'exigeant qu'un très petit dépôt minimum (0,20 dollar US par semaine) et en proposant un service de collecte des dépôts à domicile.



Dans la plupart des pays à faible revenu, les normes sociales restreignent l'autonomie financière des femmes. De nombreux décideurs politiques et, du coup, les PSF exigent la signature et l'assentiment du mari avant de laisser une femme accéder à un produit de crédit. Au Pérou, deux demi-finalistes du Prix européen de la microfinance se sont attaqués à ce problème en proposant des produits innovants. **Financiera Confianza** (dont vous trouverez le profil en page 38) a lancé *Palabra de Mujer* (« Parole de femme »), un petit crédit de nature individuelle (à partir de 75 euros) mais octroyé selon une méthode de crédit de groupe et destiné aux femmes vulnérables, qui ne requiert pas la signature du conjoint et qui s'accompagne d'une assurance et d'une formation mensuelle dans les domaines de la finance, des affaires, du leadership, de la santé, du genre et de la coresponsabilité. En janvier 2022, 36 860 clientes s'étaient inscrites à ce programme. S'ajoute à cela *Emprendiendo Mujer* (« Femme qui entreprend »), une facilité de crédit individuelle offrant des montants plus élevés à un taux d'intérêt plus bas, mais qui est réservée aux clientes du cycle quatre (ou supérieur) de *Palabra de Mujer*. Cette facilité, développée en 2011 en partenariat avec CARE Pérou et Mastercard Center for Inclusive Growth, s'accompagne d'une éducation au numérique (via l'application Lista Express) et d'une assurance. Enfin, *Seguro Mujer Segura* (« L'assurance de la femme à l'abri ») est un produit d'assurance qui couvre également les traitements en cas de diagnostic d'un cancer de l'utérus.

Toujours au Pérou, **Mibanco**, le plus grand réseau de microfinance du pays, offre une large gamme de produits et services financiers à près d'un million de clients. Mibanco a élaboré un cadre appelé

Mibanco

Pérou



Mibanco, le plus grand réseau de microfinance du Pérou, propose une large gamme de produits et services financiers (ex. : crédits, dépôts, assurances, banque mobile et via Internet, agents, formation, etc.) à près d'un million de clients grâce à un réseau de plus de 300 succursales réparties dans les 24 régions du pays. La banque a pour objectif d'accompagner les clients, les salariés et les communautés sur la voie du progrès et de contribuer collectivement à la croissance du pays. 56% des clientes habitent des zones rurales et la banque considère que 58% d'entre elles vivent en dessous du seuil de pauvreté national.

Mibanco s'enquiert des caractéristiques et des besoins de ses clientes en réalisant des enquêtes, des entretiens approfondis et des études de marché afin d'identifier et de relever leurs défis. La banque entend instaurer une égalité d'accès au crédit en desservant 55% de clientes d'ici 2024. Dans cette optique, la banque a élaboré un cadre appelé « *Oportunidades y productos para las mujeres* » (« Opportunités et produits pour les femmes ») pour s'atteler à cette question tant en interne qu'en externe.

Dans le cadre de cette initiative, le produit phare de Mibanco est le *Prêto Mujer*, un crédit spécialement conçu pour les femmes chefs d'entreprise, qui réduit au minimum les exigences administratives et qui s'accompagne d'une stratégie de communication visant à renforcer la confiance en soi des femmes et à éliminer certains obstacles auxquels elles sont confrontées.

« *Oportunidades y productos para las mujeres* » (« Opportunités et produits pour les femmes ») afin d'accroître sa portée auprès de la clientèle féminine, avec un produit phare, le *Prêto Mujer* (« le crédit au féminin »), spécifiquement conçu en réaction aux obstacles rencontrés par les femmes. Ce produit se caractérise, lui aussi, par **une dérogation à l'exigence de la signature du conjoint et par un processus de souscription moins onéreux**. Plus précisément, le crédit peut être accordé à des femmes dont les conjoints sont déjà clients de la banque et à des femmes ayant un revenu secondaire et des actifs de faible valeur. Mibanco a renoncé au paradigme de risque classique qui interdit de prêter à deux clients d'un même ménage. L'institution a ajusté ses modèles de risque liés à la capacité de remboursement des clients ayant peu de revenus et peu d'actifs (autrement dit, dans la majorité des cas, des « clientes »). L'autonomie et la vie privée des femmes sont protégées, l'évaluation de la capacité de remboursement étant effectuée indépendamment du conjoint, qu'il soit ou non client de Mibanco.

Ces produits et mécanismes s'accompagnent d'une stratégie de communication et de marketing qui mêlent **des outils relationnels expliquant au personnel** comment interagir avec les conjoints des clientes à des témoignages de femmes ainsi qu'à des vidéos promotionnelles diffusant un message de confiance et de sécurité pour renforcer la confiance en soi des femmes.



## 2

## INTÉGRER LE LEADERSHIP ET L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES DE MANIÈRE TRANSVERSALE DANS L'INSTITUTION

« S'ils n'ont pas de siège pour vous à la table, apportez une chaise pliante. »

**Shirley Chisholm**

Comme nous l'avons souligné au point précédent, sur un plan institutionnel, les organisations ne sauraient se contenter d'offrir des congés de maternité et de paternité et d'instaurer des politiques de lutte contre le harcèlement sexuel, même si ces aspects sont importants. Elles devraient aspirer à aller plus loin en plaçant la dimension de genre au cœur de leurs stratégies organisationnelles, à tous les stades de leur planification, de leur budgétisation et de leur prise de décision. La dimension de genre devrait faire partie intégrante de leurs systèmes de mesure de la performance et de l'impact, que l'on sait essentiels à l'évaluation de l'impact sexo-spécifique, et servir de base au pilotage et aux prises de décision. Elle devrait systématiquement apparaître en filigrane de tous les composants de la gestion des ressources humaines, du recrutement au développement des talents, en passant par l'équité salariale et la mesure des performances.



**Banco FIE** (finaliste EMA2022) est une banque bolivienne qui dessert des MPME et des ménages à travers tout le pays. Elle propose des services de micro-assurance, d'éducation financière et des projets sociaux adaptés aux besoins de ses clientes. C'est toutefois par son intégration institutionnelle de la dimension de genre qu'elle se distingue le plus, notamment via *Marca*



*Magenta* (MM), un modèle de gestion d'entreprise innovant qui s'articule autour de plusieurs éléments :

- Une politique d'égalité des sexes et un Guide de communication inclusif qui intègrent le prisme du genre dans les politiques de ressources humaines, de formation, de recrutement et d'évolution de carrière au sein de la banque.
- Un Plan d'action annuel pour l'égalité des sexes, dont la mise en œuvre est contrôlée par un Comité pour l'égalité des sexes ;
- L'intégration de l'initiative *Espacios Laborales Sin Acoso* (« Un lieu de travail sans harcèlement »). Il s'agit d'un outil complet de diagnostic et d'intervention qui aide les entreprises à répondre de manière préventive aux problèmes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, promu par la BID et le Gender Lab (et à partir duquel Banco FIE a développé une politique de prévention du harcèlement).

## Banco FIE

Bolivie



Banco FIE S.A., un des finalistes de l'édition 2022 du Prix européen de la microfinance, a vu le jour en Bolivie en 1985 en tant qu'ONG spécialisée dans l'octroi de crédits aux petits et micro entrepreneurs. En 2010, elle a décroché sa licence pour opérer en tant qu'institution bancaire, en menant des activités à l'échelle nationale, dans les neuf départements du pays. Aujourd'hui au service de plus de 1,1 million de clients, Banco FIE propose des solutions financières cruciales aux micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) afin d'apporter sa pierre à l'édifice d'une société durable, inclusive et équitable.

FIE propose des services de crédit, d'épargne, d'assurance, d'éducation financière, de formation en ligne et de projets sociaux, tous à destination des femmes. Dans le cadre du Prix européen de la microfinance, FIE a surtout mis l'accent sur l'égalité des sexes et les opportunités offertes par l'institution : FIE met en œuvre un modèle de gestion d'entreprise innovant appelé *Marca Magenta* (MM) au travers duquel l'institution cherche à consolider son engagement et sa contribution à l'équité entre les sexes. Ce programme vise à promouvoir un leadership inclusif, l'autonomisation des femmes et l'égalité des chances. Les trois domaines d'action de MM sont l'égalité des chances (garantir l'égalité sur le lieu de travail), l'autonomisation et la gestion du leadership (développer des capacités d'autonomie, de prise de décision et de participation active des femmes au sein de leur espace de travail par le biais de programmes de développement du leadership) et la prévention de la violence (garantir un environnement sûr, exempt de harcèlement et de tout type de violence).

- *Smart Woman*, un programme de leadership conçu pour développer les compétences organisationnelles, techniques et numériques des dirigeantes.
- *Libera tu voz* (« Libère ta parole »), une formation à la gestion de la parole qui vise à promouvoir la participation active des femmes dans l'espace de travail.
- *Mujeres construyendo Mujeres* (« Les femmes construisent les femmes »), une initiative qui met des dirigeantes en relation avec des consœurs pour les guider dans leur évolution de carrière.
- Une formation sur l'égalité des sexes, intégrée au plan annuel de formation du personnel.

La stratégie interne de FIE en matière de genre fait l'objet d'une évaluation régulière et rigoureuse, notamment par rapport aux principes d'autonomisation des femmes des Nations unies, aux trois piliers de *Marca Magenta* (égalité des chances, autonomisation et gestion du leadership, et prévention de la violence) et aux évaluations sur le harcèlement sexuel et la violence sexiste. Les indicateurs du personnel sont contrôlés au moyen d'un tableau de bord sophistiqué sur l'égalité des sexes, qui reprend divers indicateurs clés de performance. L'ensemble des éléments de cette stratégie fait que 60% des membres du conseil d'administration, 36% des cadres dirigeants, 47% des cadres supérieurs, 55% des personnes promues et 57% des nouvelles embauches en 2021 sont des femmes. Banco FIE est également en première ligne du plaidoyer sur les questions de genre dans la région, notamment en tant que chef de file de la table ronde sur le genre à Pacto Global Bolivia.

**Bancamia**, autre finaliste dont vous trouverez le profil en page 36, fait aussi partie de ces organisations qui s'attachent à **promouvoir le leadership des femmes** et qui considèrent l'équité entre les sexes comme une question transversale à tout processus de gestion des ressources humaines. Le cursus de formation de la banque comprend des modules portant sur la gestion de la diversité et le leadership des femmes et du mentorat pour l'évolution de carrière des salariées à fort potentiel. La banque a mis en place une politique d'équité et d'inclusion, un comité d'équité, ainsi qu'une **politique de lutte contre le harcèlement**

**sexuel** qu'elle promeut à tous les échelons. Au début de l'année 2022, Bancamía a organisé une « Semaine de l'égalité » dans le but de sensibiliser ses salariés à l'existence d'écarts et de préjugés sexistes ; 2 885 personnes (98 % de l'ensemble du personnel de la banque) ont été formées et certifiées à la gestion **des préjugés sexistes inconscients**. Pour relever le défi du manque de présence féminine aux postes de direction des succursales (38 %), la banque a mis en œuvre le programme *Nosotros con Ellas - Empoderando el Talento en Bancamía* (« Nous avec elles - renforcer le talent au sein de Bancamía ») et prévoit de lancer un programme de leadership féminin lié à une trajectoire d'évolution de carrière pour les femmes.

Au Pakistan, **Kashf Foundation**, un des finalistes de cette année, consacre également d'importantes ressources au leadership, avec des cohortes internes de « **réserve de leaders** » pour combler le manque de leadership chez les femmes, et pour préparer le personnel féminin à occuper des postes à responsabilité tout en renforçant leur confiance en soi, leurs capacités de prise de décision et de négociation, avec comme résultat la présence de 70 % de femmes au conseil d'administration et de plus d'un tiers de femmes à la direction générale.

Kashf attache beaucoup d'importance au **moral de son personnel** et investit énormément dans la communication interne et la remontée d'informations. Pour mieux comprendre les défis et les aspirations de son personnel féminin, l'institution mène de fréquentes études par le biais d'entretiens individuels, de séances d'implication et d'enquêtes annuelles sur le climat au sein du personnel.

Ce processus d'implication intégré a permis de cerner divers problèmes, tels que les **obstacles à la mobilité** auxquels se heurte le personnel féminin, et les défis que les femmes rencontrent au sein de leur famille élargie lorsqu'elles des opportunités d'emploi ou de promotion se présentent. D'où le programme *Women-on-Wheels Scooty*, un crédit sans intérêt qui permet au personnel féminin d'acquérir une moto / un scooter et d'accéder à une formation à la conduite et à la sécurité routière. Kashf a par ailleurs eu l'idée de créer « *Not without my mother-in-law* » (pas sans ma belle-mère),

## Kashf Foundation Pakistan



Kashf, finaliste de l'édition 2022 du Prix européen de la microfinance (et lauréat de l'édition 2016, pour son initiative « Accès à l'éducation ») est une fondation pakistanaise créée en 1996 et pionnière dans la promotion de l'accès financier des femmes et de la microfinance au féminin. La fondation suit une approche globale qui se préoccupe exclusivement des auto-entrepreneures issues de ménages économiquement marginalisés, ayant un faible niveau d'éducation, une mobilité réduite et un accès limité aux soins de santé. 99 % de ses 550 000 clients sont des femmes qui vivent dans des zones rurales. Kashf propose des services financiers, des possibilités de renforcement des capacités, des interventions de plaidoyer social et des filets de sécurité sociale par le biais d'un réseau relativement étendu d'agences (339 agences réparties dans 63 districts) à une clientèle vivant entièrement sous le seuil de pauvreté nationale.

Parallèlement à ses nombreux produits et services financiers et non financiers à destination des femmes, Kashf a une autre priorité stratégique majeure : l'intégration transversale de la dimension de genre dans l'institution. Pour mieux comprendre les défis et les aspirations de son personnel féminin, l'institution mène de fréquentes études par le biais d'entretiens individuels, de séances d'implication et d'enquêtes annuelles sur le climat au sein du personnel. Les « Entretiens de continuation » permettent de mieux appréhender le moral du personnel et de recenser les domaines à privilégier pour accroître la rétention. Les entretiens de départ, en revanche, servent à déterminer les améliorations qu'il faudrait apporter à l'organisation et à ses politiques de RH. Kashf veille à maintenir l'équilibre entre les sexes en proposant au personnel un programme de formation tenant compte de la dimension de genre à tous les niveaux.

un programme spécial visant à promouvoir l'emploi des femmes, dans le cadre duquel les futurs beaux-parents de salariées de Kashf bénéficient d'une visite guidée de l'institution et rencontrent des collègues de leur future belle-fille autour d'un thé. Sur demande, le personnel (masculin comme féminin) de terrain peut également bénéficier d'un accompagnement socio-psychologique avant le mariage. Les deux parents bénéficient en outre de congés parentaux ainsi que d'une garderie d'enfants au niveau de la succursale.

Le suivi fait partie intégrante de la stratégie interne de Kashf en matière de genre. Il prend la forme de multiples études de recherche internes et externes, au rang desquels un audit sur le genre réalisé en 2019. Plusieurs indicateurs afférents aux clients sont calculés et présentés au conseil d'administration (notamment les crédits utilisés par des entreprises dirigées par des femmes, le taux de recommandation net, la variation des revenus de l'entreprise, etc.), de même que des indicateurs-clés de performance interne ventilés par sexe à l'aune des objectifs fixés (le recrutement, la promotion interne, le taux de départs, etc.). Les résultats des enquêtes menées auprès du personnel viennent compléter ces indicateurs clés de performance pour aider les équipes de direction et de gestion à ajuster ces politiques, si nécessaire.

Autant Kashf Foundation a toujours eu à cœur de servir une clientèle féminine et a toujours attaché une grande importance à la présence de femmes au sein de son personnel et de sa direction, autant **MLF Malawi** a dû progresser sur ce plan en partant d'une page pratiquement blanche. En 2020, cette institution a procédé à une refonte totale de ses RH dans le but de clarifier les rôles et les responsabilités et de faciliter les promotions sur la base des performances, en réduisant le risque de préjugés inconscients qui favorisent les hommes. Avec des avancées à la clé : le ratio hommes-femmes s'est amélioré au cours de ces trois dernières années, mais lentement. Seuls 26 % du personnel, 14 % des cadres supérieurs, 0 % des cadres dirigeants et 20 % des responsables de la gouvernance sont des femmes. Le MLF Malawi est en passe d'engager un(e) expert(e) en genre pour mener une évaluation de l'intégration transversale

## Tinh Thuong One-Member Limited Liability Microfinance Institution (TYM)

Vietnam



TYM a été fondée en 1992 par l'Union des femmes du Vietnam (VWU) pour mettre en œuvre le programme gouvernemental de lutte contre la pauvreté. Sa mission est d'améliorer la qualité de vie des femmes pauvres et de leurs familles, en leur fournissant des services financiers et sociaux, en créant des conditions favorables à leur participation aux activités sociales et commerciales et en renforçant leur rôle dans la société. Elle dessert ses 180 000 clientes (rien que des femmes, dont 83 % habitent dans des zones rurales) via 4 679 points de transaction et 21 succursales réglementées dans le nord et le centre du Vietnam. Pour mener à bien ses activités, TYM travaille en étroite concertation avec les unions de femmes à tous les niveaux.

TYM propose un large éventail de services et d'initiatives axés sur ses clientes, en associant des produits financiers à un soutien non financier et à des formations (dans les domaines du développement commercial, de l'éducation financière, du renforcement des capacités et de l'accompagnement des soins de santé, par exemple). Les stratégies internes de TYM en matière d'égalité des sexes méritent toutefois une attention particulière : une enquête a récemment été menée auprès du personnel pour évaluer les difficultés rencontrées par les employées dans l'exercice de leurs fonctions ainsi que leurs aspirations. Les besoins du personnel sont également évalués par plusieurs autres canaux (dialogues annuels sur le lieu de travail, séances de consultation pendant la supervision sur le terrain, boîte à idées, etc.). L'institution favorise la remontée d'informations et les plaintes, et sa politique des RH garantit l'égalité des chances en matière de formation et de promotion pour les femmes, ainsi qu'un long congé de maternité et une flexibilité maximale pour les mères qui reprennent le travail. À la fin de l'année 2021, tous les postes de gouvernance et de direction de TYM étaient occupés par des femmes.

de la dimension de genre et élaborer une stratégie en la matière afin de combler l'écart entre les sexes. Une formation à la conduite en moto est dispensée à toutes les femmes du personnel pour qu'elles se sentent à même de parcourir de longues distances. Les employés sont recrutés et promus sur la base d'un système de grades, dans l'optique d'une égalité totale des chances et des rémunérations. L'institution encourage de plus en plus la promotion interne des femmes, et mesure les incitations / performances du personnel à l'aune d'indicateurs clés de performance clairement définis afin de réduire le risque de préjugés inconscients. La rémunération est déterminée en fonction du poste occupé, ce qui contribue à l'équité salariale. La discrimination et le harcèlement sexuel font l'objet d'une tolérance zéro et un système de règlement des griefs a été mis en place, ainsi qu'une adresse électronique permettant à des lanceurs d'alerte de signaler les cas problématiques en toute confidentialité.

À l'opposé, **Tinh Thuong One-Member Limited Liability Microfinance Institution (TYM)** peut déjà se targuer de compter 100 % de femmes à ses postes de direction et de gouvernance. Cela s'explique en partie par un ensemble exceptionnel et progressif d'avantages et de flexibilité accordé aux femmes. TYM s'intéresse moins à l'égalité des chances et préfère suivre une démarche d'action positive. La politique RH de TYM prévoit des dispositions spéciales pour le personnel féminin et TYM garantit l'égalité des chances entre hommes et femmes en matière de formation et de promotion. Les femmes ont droit à un congé de maternité de six mois sans perte de salaire, plus un mois de salaire supplémentaire. Les femmes enceintes et les mères de bébés de moins de 12 mois bénéficient d'une flexibilité et d'avantages supplémentaires dans leur travail : pas de voyages d'affaires, lieux de travail proches de leur domicile, salles d'allaitement au travail et 60 minutes de repos par jour. Lorsqu'elles suivent une formation, elles peuvent en outre se faire accompagner d'un membre de leur famille, le coût étant pris en charge par TYM. Une formation à l'autodéfense est par ailleurs dispensée à l'ensemble du personnel de terrain et des bilans de santé annuels gratuits sont proposés à tout le personnel. Grâce à cette démarche d'action positive de TYM, 21 de ses collaboratrices ont été élues, en 2021, au comité exécutif

des unions provinciales et départementales des femmes. Les résultats de cette démarche transparaissent dans une évaluation interne effectuée en 2022 à propos de l'impact économique et social de TYM sur les femmes et leurs familles au cours des 30 dernières années, et de sa contribution à l'égalité des sexes.

Une des grandes priorités de TYM est de veiller à ce que les mères se sentent à l'aise et en confiance lorsqu'elles travaillent pour l'institution. Une vision que partage l'institution kenyane **KWFT**, qui accorde 100 jours de congé de maternité payés et autorise des horaires de travail flexibles pour l'allaitement. Elle met d'ailleurs des salles d'allaitement à disposition de ses salariées dans ses succursales. KWFT assure également une couverture médicale à l'ensemble du personnel, étendue à leurs familles, et a mis en place, via une plateforme d'apprentissage en ligne, une formation du personnel sur des sujets spécifiques liés au genre tels que « l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle » et « la santé mentale ». Convaincue, tout comme TYM, qu'inculquer des valeurs progressistes de la base au sommet porte ses fruits à tous les niveaux de l'institution, KWFT peut également se targuer d'une présence féminine impressionnante à des fonctions dirigeantes, avec deux tiers des membres du conseil d'administration, près de la moitié des cadres moyens et près d'un tiers des postes de direction occupés par des femmes.

**Access Bank Nigeria** a mis en place des politiques similaires : six mois de congé de maternité et des horaires flexibles pour les mères qui allaitent, ainsi qu'une formation régulière de tout le personnel sur la sensibilisation aux questions de genre et sur les produits et services spécifiquement destinés aux femmes. Access Bank dispose comme il se doit d'une équipe spécialisée dans l'égalité des sexes, dont les 14 membres sont des spécialistes de l'égalité des sexes certifiés par l'All-Star Academy de la Financial Alliance for Women, qui veillent à ce que tous les supports de communication soient conformes aux bonnes pratiques. Pour mieux comprendre le personnel féminin, la Banque a par ailleurs créé le réseau *Access Women's Network* (AWN), qui lui permet de mener périodiquement des



enquêtes dans l'optique d'améliorer la mise en œuvre de politiques et de stratégies axées sur le genre et au travers duquel elle favorise les interactions entre la direction et les employés de niveau débutant/moyen. Ce réseau lui permet aussi d'analyser de manière systématique des données relatives au personnel ventilées par genre et de recueillir des commentaires. C'est en partie grâce à cela que 45 % du personnel est aujourd'hui composé de femmes et que 35 % des membres du conseil d'administration sont des femmes, dont deux présidentes qui ont fait carrière.



## 3

## RENFORCER L'AUTONOMIE DES FEMMES PAR LE BIAIS DE SERVICES NON FINANCIERS

« Je ne serai pas libre tant que d'autres femmes ne le seront pas, même si leurs chaînes sont bien différentes des miennes. »

Audre Lorde

Consciente de la vulnérabilité et de la marginalisation dont sont souvent victimes les femmes à faible revenu, la dernière des trois approches incarnées par les demi-finalistes de l'édition 2022 du Prix européen de la microfinance témoigne des réponses apportées par les PSF pour éliminer les obstacles liés à la demande auxquels ces femmes sont confrontées, en leur apportant un soutien non financier, qu'il s'agisse d'éducation financière ou numérique, de renforcement des capacités commerciales ou d'initiatives visant à accroître la confiance et l'autonomie des femmes et à lutter contre le fléau de la violence sexiste.



En Colombie, **Bancamía** est une banque de microfinance universelle qui fait partie du groupe BBVA Microfinance Foundation. Créée en 2008, elle entend offrir un accès aux services financiers à des micro-entrepreneures à faible revenu. Si Bancamía dispose d'une stratégie interne complète en matière de genre (comparable à celles décrites au chapitre précédent), elle se distingue surtout par l'ampleur du soutien non financier qu'elle apporte à ses clientes.



Ce soutien prend notamment la forme de *Mi Maternidad Protegida* (« Ma maternité protégée »), un produit qui permet aux entrepreneures de prendre des congés payés et de bénéficier d'un soutien économique durant leur congé de maternité. À cela s'ajoutent des services de soins de santé tels que des conseils médicaux, psychologiques et pédiatriques par téléphone, ainsi que des conseils nutritionnels et juridiques. Bancamía met en œuvre le programme EMPROPAZ, qui comprend des **formations d'alphabétisation financière accompagnées de produits financiers** destinés aux micro-entrepreneures rurales, y compris les migrantes vénézuéliennes. En 2022, près de 78 000 femmes avaient reçu une formation (59 % de l'ensemble des bénéficiaires du programme), dont 3 000 microentreprises et entrepreneures migrantes vénézuéliennes résidant en Colombie. Dotée d'une enveloppe de 29 millions de dollars US, l'initiative EMPROPAZ, qui s'achèvera fin 2024, est mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat

**Bancamía** Colombia  
**Banca**  **oía**  
 facilitamos su progreso  
 Fundación BBVA MicroFinanzas



Finaliste de l'édition 2022 du Prix européen de la microfinance, Bancamía est une banque de microfinance universelle colombienne qui fait partie du groupe BBVA Microfinance Foundation. Créée en 2008, elle entend fournir un accès aux services financiers à des micro-entrepreneures à faible revenu. La mission de la banque est d'améliorer la qualité de vie des familles à faible revenu et de contribuer au développement productif des micro-entrepreneures. Bancamía propose une large gamme de services financiers (crédit, assurance, paiements et épargne) et non financiers. Elle dessert plus de 1,5 million de clientes à travers tout le pays via un réseau de 221 succursales, plus de 28 000 correspondants bancaires et des canaux numériques, au rang desquels son Bureau virtuel et son application bancaire mobile.

L'autonomisation des femmes et l'équité entre les sexes sont des axes stratégiques essentiels pour Bancamía qui, depuis 2019, a fait de l'inclusion et de l'équité entre les sexes un de ses objectifs stratégiques, considérant l'autonomisation économique des femmes comme une condition nécessaire à l'éradication de la pauvreté et à un développement économique durable et inclusif de la Colombie. Elle a investi dans plusieurs initiatives de recherche afin de mieux cerner les caractéristiques, les défis et les aspirations de ses clientes et de collecter des données sur les indicateurs socio-économiques, ce qui lui permet d'établir une segmentation et un profil précis de sa clientèle féminine. Outre un programme d'éducation financière en ligne et une plateforme destinée aux clientes, le programme EMPROPAZ de Bancamía permet aux micro-entrepreneures d'avoir accès à une formation spécialisée sur les produits financiers qui leur correspondent.

public-privé entre USAID, Bancamía, la Corporation mondiale des femmes de Colombie (CMMC), la Corporation mondiale des femmes de Medellín (CMMM) et la Fondation de microfinance BBVA.

En Afrique du Sud, **Small Enterprise Foundation** est une IMF à but non lucratif et au service des pauvres qui travaille avec des femmes extrêmement vulnérables et marginalisées. Le soutien qu'elle propose à sa clientèle exclusivement féminine passe entre autres par des services non financiers, notamment par *Thuopele*, un **programme d'éducation financière** qui se décline en sessions mensuelles pour toutes les clientes et qui couvre divers aspects de la gestion financière, du calcul et du développement des affaires, ainsi qu'un programme de **lutte contre le VIH et la violence sexiste**, appelé IMAGE.

Lancée en 2001 et déployée à l'occasion des réunions du centre de crédit, IMAGE est une initiative communautaire qui cherche à mettre les femmes en capacité de contester les normes sociales et de réduire leur exposition au VIH et à la violence sexiste. Les sessions, intitulées « Sœurs pour la vie », se déclinent en deux phases :

- 1<sup>ère</sup> phase : treize formations interactives de 40 minutes sur des sujets tels que les rôles des hommes et des femmes, la violence sexiste, la violence à l'égard des partenaires intimes, les normes culturelles et de genre, les rapports de force, les différents types d'abus, les stigmates du VIH et l'éducation sexuelle de base. La méthode participative vise à accroître la confiance et les talents de communication des participantes ainsi qu'à favoriser une réflexion critique sur les liens entre la violence sexiste et le VIH.
- 2<sup>ème</sup> phase : quatre sessions qui aident les clientes à devenir des militantes au sein de leur communauté. À l'issue des sessions, les participantes ont été formées à la mobilisation communautaire, ont acquis des compétences en matière de leadership et savent comment élaborer un plan de mobilisation communautaire (CMAP) pour traiter les problèmes les plus urgents au sein de leur communauté. Elles transmettent les connaissances et l'autonomisation

qu'elles ont acquises à d'autres villageoises qui ne sont pas clientes de la SEF.

Le programme « Sœurs pour la vie » inclut par ailleurs une formation sur les **visites d'accompagnement psychosocial** rendues aux victimes de viols / de violence par le partenaire intime. La SEF aide aussi les communautés locales à établir des partenariats avec les autorités, les institutions et les prestataires de soins de santé locaux afin de garantir la mise en place de réseaux de collaboration lorsque les femmes ont besoin d'une assistance particulière.

La SEF n'est pas le seul demi-finaliste du Prix à vouloir s'attaquer à la violence sexiste. Au Pérou, après la création de *Credito Mujer*, **Mibanco** (dont vous trouverez le profil en page 28) a lancé un projet pilote intitulé *Empoderamiento económico familiar* (« Autonomisation économique familiale ») afin de **comprendre et d'atténuer la violence sexiste** par le biais d'entretiens avec les clientes et le personnel féminin. Mibanco prévoit d'élaborer des campagnes de formation et de sensibilisation et d'adapter son produit et ses processus sur la base des constatations livrées par ces entretiens.

**Financiera Confianza** est une IMF péruvienne qui propose une gamme de services financiers et non financiers aux personnes exclues et vulnérables. Au fil des ans, cette institution a mené plusieurs études pour comprendre la démographie, les défis et les aspirations de sa clientèle. La dernière étude menée en mars 2021 en coopération avec CARE Pérou et Insuco visait à comprendre les besoins financiers des micro et petites entreprises (MPE) dans le contexte de l'après-COVID 19, en mettant plus particulièrement l'accent sur le genre et sur les répercussions démesurément négatives de la pandémie sur les femmes.

De cette recherche est née *Academia PDM*, une formation virtuelle et gratuite accessible aux clientes et non-clientes, développée en partenariat avec l'école de commerce CENTRUM PUCP afin d'aider les entreprises dirigées par des femmes à rebondir après la pandémie. Début 2022, 650 femmes étaient passées par l'*Academia PDM*.

## Small Enterprise Foundation

Afrique du Sud



Small Enterprise Foundation est une IMF sud-africaine à but non lucratif et au service des pauvres qui œuvre à l'éradication de la pauvreté en créant un environnement propice où les services de crédit et d'épargne favorisent la génération de revenus durables, la création d'emplois et l'autonomisation sociale. Les 209 000 clients de la SEF sont recrutés par le biais d'un processus participatif de classement des richesses. La plupart d'entre eux sont des allocataires sociaux, 99,9 % sont des femmes, 100 % proviennent de zones rurales et 74 % vivent sous le seuil de pauvreté national.

La SEF fonctionne sur la base d'une version modifiée du crédit de groupe développé par la Grameen Bank. Elle propose des microcrédits sans garantie et mobilise l'épargne dans le cadre de ce processus. La SEF met l'accent sur les services non financiers, notamment par le biais d'un programme d'éducation financière qu'elle propose à toutes les clientes pour les aider à acquérir des compétences en matière de gestion financière et de commerce, ainsi qu'un vaste programme communautaire de prévention du VIH et de la violence sexiste, appelé IMAGE. Ce programme comprend des formations interactives, un soutien aux femmes en matière de militantisme, de mobilisation et de leadership communautaires, ainsi qu'une formation à l'accompagnement psychosocial des victimes d'agression sexuelle ou de violence entre partenaires intimes.

## Financiera Confianza



Pérou



Financiera Confianza est une IMF péruvienne qui fait partie du groupe FMBBVA et qui a pour vocation de contribuer au développement économique et social durable et inclusif de personnes en situation de vulnérabilité par le biais de la finance productive. Financiera Confianza délivre ses services de crédit et d'assurance à plus de 730 000 clients grâce à un vaste réseau d'agences (1 250). 44,3 % de ses clientes habitent dans des zones rurales et 64,6 % vivent sous le seuil de pauvreté national.

Depuis 2017 et grâce au soutien du FMBBVA, l'autonomisation des femmes est devenue une priorité de l'IMF, par le biais d'une stratégie fondée sur l'offre de valeurs aux entrepreneures, la promotion de l'égalité entre les sexes en interne et son positionnement au travers de diverses initiatives et partenaires. Le conseil d'équité et de diversité (*Mesa de Equidad y Diversidad*) de l'IMF montre la voie en appliquant, lui aussi, les principes de diversité et la politique d'équité et de diversité de l'institution. Les entrepreneures peuvent également compter sur un appui non financier via l'*Academia PDM* (formation virtuelle et gratuite) et le déploiement de l'Internet par satellite dans les zones les plus reculées.

Financiera Confianza apporte aussi un soutien aux clients vulnérables et marginalisés, et en particulier aux femmes, sous diverses formes :

- Envoi d'*Agentes Confianza Satelitales* (« Agents de confiance par satellite ») - des agents qui amènent l'Internet par satellite dans les zones pauvres et rurales afin de réduire la fracture numérique dont sont principalement victimes les femmes.
- *Plan Ahorro* (« Plan d'épargne »), un dispositif destiné aux segments les plus vulnérables.
- *Atención a mujeres migrantes* (« Attention portée aux migrantes »), un projet ad hoc développé en partenariat avec la SFI pour se rapprocher des migrantes.
- *Productos de banca communal* (« Produits bancaires communautaires »), des facilités d'épargne et de crédit villageoises, l'accent étant mis sur le secteur agricole dans les zones rurales.

Financiera Confianza s'enorgueillit d'avoir une stratégie de communication commerciale inclusive qui évite les stéréotypes. Tous les supports de communication sont disponibles en espagnol et en quechua, la langue parlée par une large frange de sa clientèle autochtone.

Plusieurs autres demi-finalistes et finalistes recourent à un appui et à des services non financiers pour autonomiser les femmes à faible revenu, souvent en conjonction avec des produits financiers et une stratégie interne en matière de genre.

En Bolivie, **Banco FIE** s'est doté d'une série de **programmes d'éducation financière** axés sur l'autonomisation numérique et d'une plateforme pour les entrepreneures qui conjugue du réseautage, des conseils financiers, des espaces de formation, une autonomisation économique et sociale, une formation au savoir-être, etc. Grâce aux simulateurs de la chaîne numérique, plus de 100 000 femmes avaient été formées au maniement de la banque numérique début 2022. Le programme *Café con Expertas* (« Café avec des expertes ») de la FIE est l'occasion pour des femmes leaders et des micro-entrepreneures de discuter entre elles dans le cadre d'une série de webinaires. Le programme de réactivation des entreprises dirigées

par des femmes, soutenu par la GIZ, permettra à 2 000 femmes de bénéficier d'une assistance technique pour la réactivation de leur petite entreprise ; et des projets sociaux tels que *Casa de las Mujeres* (« La maison des femmes »), *Segunda oportunidad* (« Seconde chance ») et *Tú decides* (« C'est vous qui décidez ») cumulent un large éventail de formations en matière d'assistance technique et d'autonomisation financière.

Au Pakistan, les femmes sont fréquemment victimes d'une discrimination systémique qui restreint leur participation à la vie économique, sociale et politique de leur communauté. **Kashf Foundation évalue les besoins de sa clientèle** par le biais d'enquêtes de satisfaction, d'évaluations au départ des clients et de recherches sur la concurrence, afin de s'assurer que ses interventions coïncident avec les besoins de sa clientèle. Il ressort des nombreux programmes de recherche menés par Kashf que **le faible niveau d'éducation et le manque de confiance en soi** des femmes à faible revenu constituent des freins à leur volonté de prendre des risques et de saisir les opportunités commerciales qui s'offrent à elles. Ces facteurs limitent également leur accès aux marchés, ce qui réduit leur capacité à négocier des accords favorables. En général, elles **dépendent des membres masculins du ménage**, tant pour **la mobilité** que pour **la prise de décisions financières**, et supportent – comme toutes les femmes – le coût élevé du travail familial non rémunéré.

Kashf propose divers services non financiers en réponse à ces lacunes. Son **programme de renforcement des capacités** fait appel à des méthodes de pédagogie pour adultes en vue d'aider ses clientes à dresser un budget, à épargner, à gérer leurs dettes et à effectuer des transactions financières. Ce programme est conçu pour des personnes ayant un niveau d'éducation, de calcul ou d'alphabétisation extrêmement faible. Des sessions d'**accélération des affaires** (sur la diversification des produits et des revenus, le marketing, les visites en personne sur les marchés et les liens avec le marché, par exemple) ainsi que **des formations professionnelles** sont organisées pour mettre les femmes plus facilement en relation avec leurs clients, stimuler les rendements économiques et la confiance dans leurs prises de décision. Pour profiter

des économies d'échelle et de la confiance engendrée par l'action collective, les femmes qui travaillent dans un même secteur d'activité sont incitées à se rendre sur les marchés et à effectuer des **achats groupés en gros** pour surmonter les contraintes de mobilité et éviter un traitement inéquitable.

Enfin, Kashf dispose d'un vaste programme de **plaidoyer social** qui vise à changer les normes par le biais de saynètes sociales interactives. Ces performances théâtrales font office de campagne de sensibilisation du public pour briser les stéréotypes et changer les mentalités (décourager les mariages d'enfants, évoquer l'héritage des femmes, l'importance de l'épargne, les gestes-barrières pour se prémunir de la COVID, etc.). Kashf a également produit et diffusé quatre séries télévisées qui abordent divers problèmes auxquels les femmes sont confrontées, notamment le poids de la prise en charge non rémunérée de la famille. L'institution organise aussi des événements de sensibilisation dans les collèges et les universités pour y promouvoir la contribution des femmes à la société.

Au Nigeria, **Access Bank** cherche à donner à ses clientes un meilleur accès aux marchés par le biais de *W Community*, une plateforme interactive en ligne d'informations commerciales ; de *Ebi Marketplace*, une plateforme de commerce électronique réservée aux femmes qui offre des opportunités commerciales et des services de conseil, de mentorat et de réseautage ; et de **foires commerciales de PME** où les clientes peuvent présenter leur activité, acheter et vendre.

La banque donne également aux femmes la **possibilité de renforcer leurs capacités et de se constituer un carnet d'adresses** par le biais de cliniques commerciales, d'ateliers d'évolution de carrière, de séminaires d'éducation financière, de boîtes à outils en ligne pour les PME, de sessions de mentorat et de coaching, d'événements de réseautage et d'opportunités de partenariats et de collaborations. La banque gère par ailleurs un « *Womenpreneur Pitch-a-ton* », comprenez un mini-MBA intensif étalé sur 8 semaines et certifié par l'IFC, conjugué à la possibilité de décrocher des subventions (pouvant aller jusque 10 000 dollars US) pour de petites entreprises. Depuis le lancement de ce programme en 2019,



200 entrepreneures en ont bénéficié, et 13 femmes ont été subventionnées pour un montant total de 55 000 dollars US.

Au Vietnam, **TYM** propose aussi des programmes de renforcement des capacités et de formation à l'éducation financière à sa clientèle exclusivement féminine. Les sujets abordés vont l'estime de soi à la gestion financière de base en passant par le genre et les affaires, la gestion des risques et des catastrophes,

ou encore l'atténuation et l'adaptation aux effets du changement climatique. TYM organise des foires commerciales et d'autres événements d'appui aux entrepreneures, fournit des médicaments gratuits à ses clientes les plus pauvres et est à l'origine de diverses initiatives philanthropiques allant d'un programme de logement subventionné à l'octroi de bourses d'études aux enfants de ses clientes. Depuis 2020, une formation à la culture numérique est également proposée aux clientes pour les aider à faire face aux répercussions de la pandémie.



# FACTEURS DE RÉUSSITE

*« C'est contre le vent, et non dans le sens du vent, que les cerfs-volants volent le plus haut. »*

Winston Churchill

Dans la première partie de ce document, nous notons que « les femmes ne constituent pas un groupe monolithique ». Il en va de même des organisations à leur service et des méthodes qu'elles utilisent. Plus que jamais, la thématique de cette édition aura révélé une gamme d'approches d'une étonnante ampleur : des « produits roses » à la formation au leadership des femmes, en passant par le congé de maternité, l'éducation financière et les conseils en matière de violence sexuelle. À l'évidence, dresser une « check-list » des facteurs de réussite commune à toutes ces interventions relève du défi, d'autant que les organisations présentées dans ce document ne réussissent pas toutes de la même manière.

Une chose a toutefois frappé les organisateurs de Prix (y compris les différents comités d'évaluation) : **les bonnes pratiques dans ce domaine sont presque toujours de nature holistique**. Les trois approches présentées dans ce document sont en réalité toutes



nécessaires, mais pas suffisantes : un produit d'assurance visant une clientèle féminine peut être utile et bien pensé, mais il doit être conçu, vendu, souscrit et amélioré par des personnes ayant une certaine expérience de la situation des bénéficiaires pour l'avoir vécue et partagée. Un PSF ne saurait prétendre qu'il est sensible aux questions de genre du simple fait que ses agents sont majoritairement des femmes, alors que ses produits et services ne tiennent pas compte des véritables besoins des femmes à faible revenu ou que toutes les décisions institutionnelles restent l'apanage des hommes.

Des produits et services sensibles au genre seront toujours **centrés sur le client** et le fruit d'une séquence d'activités qui n'autorise pas vraiment de raccourcis. Il doit y avoir

de la recherche, de la conception, de la segmentation, du pilotage, de la livraison, du suivi et de la mesure d'impact et, si nécessaire, des modifications. Il est rare que l'intégration de la dimension de genre au niveau des produits ou des services soit couronnée de succès lorsqu'elle est « parachutée » par des investisseurs, des consultants ou même des décideurs politiques (aussi essentiels que soient ces parties prenantes en tant que **partenaires ayant une expertise considérable**). Il vaut toujours mieux partir de la base, **après avoir appréhendé les défis et les aspirations des femmes**, ce qui implique une écoute attentive de ce qu'elles ont à dire.

Il s'agit de reconnaître que l'intégration de la dimension de genre n'est ni une initiative de



RSE ni un programme pilote en électron libre. C'est une démarche qui doit être au cœur de la stratégie de l'institution, profondément ancrée dans ses activités, ses indicateurs clés de performance, ses investissements, sa planification et sa conception. Ce n'est pas une décision statique, mais un processus dynamique d'engagement et d'évolution sur le long terme. L'intégration transversale de la dimension de genre doit **faire partie de la culture organisationnelle**. Elle doit pleinement valoriser le **leadership féminin** et attacher de l'importance à des modèles et des mentors féminins visibles et puissants aux yeux des jeunes

générations. Elle nécessite une amélioration itérative, un mesurage, une prise de conscience du fait que tous les préjugés ne sont pas conscients et que toutes les inégalités ne sont ni évidentes ni le résultat de la misogynie. Elle n'est pas qu'une simple « case » à cocher dans un rapport.

Enfin, il s'agit de valoriser pleinement la place qu'occupent les produits et services non financiers pour assurer une « égalité de traitement » aux femmes. **Des arguments commerciaux et liés à la qualité du portefeuille** plaident évidemment en faveur d'investissements dans l'éducation financière, la capacité et les compétences commerciales :

qui dit clientes aux capacités accrues, dit meilleures clientes pour les PSF. Mais il existe aussi un **argument moral**, qui renvoie à des concepts plus nébuleux de « confiance », de « valeur personnelle », « d'autonomie » et « d'autodétermination ». Lorsque les femmes sont marginalisées par des obstacles enracinés, la bonne chose à faire, c'est de les aider à les surmonter. Les PSF peuvent également jouer un rôle de plaidoyer important. Sur long terme, c'est ce qui fait la différence entre **se plier à la norme** et **modifier la norme**, entre être un suiveur ou un premier de cordée. Les PSF en soi peuvent être les agents d'un changement social positif.





## À PROPOS DU PRIX EUROPÉEN DE LA MICROFINANCE



Doté d'une enveloppe de 100 000 EUR pour le gagnant et de 10 000 EUR pour les finalistes, le Prix européen de la Microfinance est une prestigieuse récompense annuelle convoitée par des organismes des quatre coins du monde, actifs dans la fourniture de services financiers et pratiquant l'innovation dans un domaine spécifique de l'inclusion financière. Lancé en octobre 2005 par le Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire, le concours est organisé conjointement par le ministère, la Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP) et l'Inclusive Finance Network Luxembourg (InFiNe.lu), en coopération avec la Banque européenne d'investissement. Ce prix poursuit deux objectifs parallèles : recom-

penser l'excellence et répertorier et diffuser les pratiques les plus pertinentes en vue d'une application par d'autres.

Les éditions précédentes ont eu pour thèmes :

- **2021, Financements et soins de santé inclusifs**

Comment les PSF peuvent-ils améliorer l'accès à des soins de santé abordables et de qualité au sein des communautés à faible revenu ?

**Gagnant :** Fonkoze (Haïti), pour *Boutik Santé*, une initiative de dépistage sanitaire et de formation à l'éducation menée par des entrepreneures au profit de clients très pauvres.

- **2020, Encourager une épargne efficace et inclusive**

Comment les prestataires de services financiers peuvent-ils concevoir et proposer des produits d'épargne qui correspondent aux véritables besoins de leurs clients et qui les incitent à adopter un comportement positif en matière d'épargne ?

**Gagnant :** Muktinath Bikas Bank (Népal), pour son modèle adapté de groupes d'épargne solidaire qui s'accompagne de services sur le pas de la porte, au travers notamment de produits d'épargne-pension et d'épargne-assurance spécifiques, ainsi que d'une éducation financière approfondie.

- **2019, Renforcer la résilience face aux changements climatiques**

Comment les prestataires de services financiers peuvent-ils fournir des produits et des services qui renforcent la résilience des populations vulnérables (et des institutions elles-mêmes) face aux changements climatiques ?

**Gagnant :** APA Insurance Ltd (Kenya), pour ses produits d'assurance indexés sur le rendement du bétail et des surfaces à destination des agriculteurs

- **2018, L'inclusion financière par la technologie**

Comment les prestataires de services financiers peuvent-ils tirer parti des innovations technologiques pour améliorer l'efficacité et la qualité des services

et élargir leur champ d'action à de nouvelles populations exclues ?

**Gagnant :** Advans Côte d'Ivoire pour ses solutions numériques d'épargne et de paiement à destination des coopératives et producteurs de cacao, et pour ses petits prêts d'étude numériques à destination des exploitants agricoles

- **2017, La microfinance au service du logement**

Les IMF peuvent-elles apporter une réponse aux besoins complexes des populations vulnérables et à faible revenu en matière de logement, et les aider à avoir accès à un logement résidentiel de meilleure qualité ?

**Gagnant :** Cooperativa Tosepantomin, pour son programme global de logement au service des communautés rurales et sa façon de promouvoir la responsabilité environnementale

- **2016, La microfinance et l'accès à l'éducation**

Comment les IMF peuvent-elles améliorer l'accès des enfants à l'éducation ou offrir des formations aux jeunes et aux adultes afin de leur ouvrir d'autres horizons en matière d'emploi comme salarié ou indépendant ?

**Gagnant :** Kashf Foundation (Pakistan), pour son programme à destination des écoles privées à prix réduit.

- **2015, La microfinance dans les pays sortant d'une catastrophe ou d'un conflit et dans les États fragiles**

Que peuvent faire les IMF pour mener leurs activités dans des environnements et des circonstances exceptionnellement difficiles, en contribuant à accroître la résilience des communautés touchées ?

**Gagnant :** Crédit Rural de Guinée S.A (Guinée), pour sa réponse innovante face à l'épidémie d'Ébola en Guinée

- **2014, Microfinance et environnement**

Est-il possible de faire entrer la gouvernance environnementale dans l'ADN des IMF et de promouvoir des initiatives visant à améliorer la durabilité environnementale ?

**Gagnant :** Kompanion (Kirghizistan), pour son initiative de formation à la gestion des pâturages

- **2012, La microfinance au service de la sécurité alimentaire**

Quelles initiatives de microfinance contribuent à améliorer les conditions de production et de distribution des denrées alimentaires dans les pays en développement ?

**Gagnant :** ASKI (Philippines), pour sa façon de desservir les petits exploitants agricoles et de favoriser l'établissement de liens commerciaux efficaces



- **2010, Financement des filières**

Quelles sont les initiatives de microfinance les plus remarquables dans les filières productives ?

**Gagnant :** Harbu (Éthiopie), pour son initiative de financement d'une filière de soja

- **2008, Microfinance socialement responsable**

Quelles initiatives innovantes les IMF peuvent-elles prendre afin de promouvoir, de mesurer et d'accroître la performance sociale de leurs activités ?

**Gagnant :** Buusaa Gonofaa (Éthiopie), pour la mise au point de son système d'évaluation des clients

- **2006, Innovation dans la portée en milieu rural**

Quelles initiatives révolutionnaires dans le domaine de la microfinance permettent d'approfondir ou d'élargir leur portée en milieu rural ?

**Gagnant :** La fondation Zakoura (Maroc), pour son programme en faveur du tourisme rural.

## Membres du comité de sélection 2022

Organisation	Judge(s)
ADA	Thu Hien Dao
Arendt & Medernach	Anne Contreras-Muller; Virginie Freymann; Laetitia Duren; Thibaut Riscatto; Corentin Gata
Banque européenne d'investissement (BEI)	Hannah Siedek
CGAP / FinEquity	Antonique Koning
Citi Inclusive Finance	Borja García Fernández
Consultante	Sally Yacoub
Deloitte Luxembourg	Dario Zambotti
Financial Alliance for Women	Rebecca Ruf
Fondation de Luxembourg	Bertrand Meunier
GIZ	Florian Berndt; Florian Henrich
Handicap International – Humanity Inclusion	María Belén Zambrano
Incofin Investment Management	Noémie Renier; Lia González Iza
Innpact	Paola Dangelo; Morgana Bourgraff; Germán Martínez
LuxDev, agence luxembourgeoise de coopération au développement	Francesca Randazzo
LuxFLAG, Luxembourg Finance Labelling Agency	Isabelle Delas
Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes (MAEE)	Louis De Muyser
Oxfam Novib	Tamara Campero
Social Performance Task Force (SPTF)	Amelia Greenberg
Women's World Banking	Marina Dimova
Yunus Centre for Social Business and Health	Olga Biosca

# ORGANISATEURS DU PRIX EUROPÉEN DE LA MICROFINANCE

## Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes

Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire

<https://cooperation.gouvernement.lu>

Le secteur de la finance inclusive reçoit depuis une vingtaine d'années le soutien actif de la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes. Le ministère travaille en étroite collaboration avec les acteurs de la société civile et les réseaux spécialisés dans la microfinance afin de financer des concepts innovants, la recherche et le développement de nouveaux outils ainsi que l'action politique dans les forums nationaux et internationaux, en se concentrant particulièrement sur l'intégration des plus vulnérables dans le secteur de l'inclusion financière. Son engagement à long terme et son appui stratégique valent au Luxembourg d'être reconnu comme un pôle mondial de l'inclusion financière.

**LUXEMBOURG**  
AID & DEVELOPMENT



## La Plateforme européenne de la microfinance

[www.e-mfp.eu](http://www.e-mfp.eu)

La Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP) est le principal réseau européen d'organisations et de personnes opérant dans le secteur de la microfinance et de l'inclusion financière dans les pays en développement. Elle compte plus de 130 membres issus de toutes les régions géographiques et de tous les domaines de spécialité du monde de la microfinance, y compris des consultants et des prestataires de services d'appui, des investisseurs, des prestataires de services financiers, des agences de développement multilatérales et nationales, des ONG et des chercheurs.

Près de deux milliards de personnes sont exclues du système financier. Pour y remédier, la Plateforme cherche à promouvoir la coopération, le dialogue et l'innovation entre les diverses parties prenantes qui opèrent dans les pays en développement. La Plateforme promeut toutes les activités susceptibles d'accroître, partout dans le monde, l'accès à des services financiers abordables, de qualité, durables et inclusifs pour les personnes non- ou sous-bancarisées, en favorisant le partage des connaissances, le développement de partenariats et l'innovation.



**EUROPEAN  
MICROFINANCE  
PLATFORM**

ADVANCING FINANCIAL INCLUSION

## Inclusive Finance Network Luxembourg

[www.InFiNe.lu](http://www.InFiNe.lu)

Inclusive Finance Network Luxembourg ASBL (InFiNe.lu) rassemble des acteurs luxembourgeois des secteurs public, privé et de la société civile afin de promouvoir l'inclusion économique et la réduction durable de la pauvreté grâce à des services financiers responsables et de qualité pour tous. Profitant du statut du Luxembourg en tant que pôle financier et de développement, InFiNe.lu entend catalyser l'expertise et le savoir-faire en matière de finance inclusive et stimuler les synergies et la collaboration entre ses membres dans ce secteur. Le réseau compte déjà 36 membres et bénéficie du soutien de la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes.





[www.e-mfp.eu](http://www.e-mfp.eu)

Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP)

39 rue Glesener  
L-1631 Luxembourg  
[contact@e-mfp.eu](mailto:contact@e-mfp.eu)

Dialogue européen n° 17  
ISSN 1999-4400

Avec le soutien de

**LUXEMBOURG**  
AID & DEVELOPMENT 



THE GOVERNMENT  
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance