

# Chapitre 4 – Parité hommes-femmes et microfinance : le niveau intermédiaire



## 4.1 Introduction

Les banques qui fournissent des services d'épargne et de crédit sont des intermédiaires car elles réunissent ensemble les épargnants et les emprunteurs de façon à ce que les uns et les autres atteignent plus facilement leurs objectifs. Les IMF, comme intermédiaires, ne sont pas différentes mis à part le fait que leur marché est constitué de clients à bas revenus, d'employés autonomes ou de propriétaires de micro-entreprises du secteur informel des zones rurales et urbaines (Remenyi, 1997). Les intermédiaires de microfinance peuvent être des banques commerciales ou agricoles qui proposent des services financiers aux pauvres. Toutefois, l'expression « intermédiaire de microfinance » peut aussi être utilisée pour les ONG financières, pour les mutuelles de crédit ou les organismes de base qui proposent des activités de microfinance comme pour d'autres prêteurs d'argent. Les intermédiaires de microfinance peuvent être classés en fournisseurs informels ou officiels. Il existe également des réseaux microfinanciers, composés de regroupements d'IMF (et d'autres parties prenantes) qui jouent un rôle dans la promotion de ce secteur. Dans ce chapitre, l'accent est mis sur les intermédiaires de microfinance comme parties prenantes clefs.

Un des défis majeurs pour le développement est de créer des IMF durables, capables de faire progresser avec succès la sensibilité des clients aux affaires, de façon à élever le niveau de vie général. Les institutions durables sont celles qui génèrent suffisamment de revenus de façon à couvrir les coûts administratifs et financiers à moyen et long terme (Marr, 1999). Toutes celles qui offrent des services microfinanciers doivent être transparentes sur ce qu'elles font et sur les raisons de leur action. C'est pourquoi une vision claire et une définition transparente des objectifs de la mission sont essentielles avec une stratégie d'accompagnement. Afin de clarifier les attentes qui peuvent être satisfaites, une définition précise des clients est également très importante et devrait être introduite dans toute définition d'objectifs, tout comme les attentes en matière de durée de vie des IMF.

Ce chapitre est destiné à ceux qui travaillent dans les IMF, à ceux qui ont l'intention de travailler avec ces dernières ou encore à ceux qui souhaitent prendre en compte les questions socioéconomiques liées à la parité hommes-femmes dans la planification d'activités de microfinance. Ces questions touchent les IMF à trois niveaux : tout d'abord au niveau des programmes, des politiques et des services offerts aux clients (Existe-t-il un souci d'équité entre les sexes ?), ensuite en terme de parité hommes-femmes dans la structure organisationnelle même des IMF et enfin pour voir si les pressions des IMF rendent possible une législation avec une dimension de développement sensible aux questions de parité hommes-femmes.

## 4.2 Principales parties prenantes au niveau intermédiaire

Les acteurs clefs, au niveau intermédiaire, sont les agents, l'encadrement et les commissions des institutions financières et des intermédiaires de microfinance. Les organisations de travailleurs (c'est-à-dire les syndicats) et les familles de ceux qui travaillent pour les intermédiaires en font également partie. Les principales parties prenantes sont évidemment les hommes et les femmes à bas revenus, clients des IMF, décrits dans le **chapitre 3**. Dans le chapitre présent, l'accent est mis sur l'identification des parties prenantes du point de vue des IMF. L'analyse des parties prenantes est importante pour déterminer qui est impliqué dans la microfinance du point de vue des intermédiaires. Comme mentionné en **2.4**, les programmes microfinanciers centrés sur les femmes peuvent ne pas être soucieux d'équité entre les sexes. L'examen de l'attitude des principales parties prenantes au niveau intermédiaire est essentiel afin de garantir des opérations de microfinance sensibles aux questions de parité hommes-femmes. Le **tableau 4.1** présente une

catégorisation des parties prenantes qui offrent des services microfinanciers, dans le secteur officiel comme dans le secteur informel.

Cette analyse peut comprendre, par exemple, les personnes qui ont déjà accès au crédit ou utilisent des services d'épargne dans le secteur informel, par l'intermédiaire de commerçants ou d'associations de crédit et d'épargne. Si c'est le cas, le niveau de succès et le degré de convenance des mécanismes existants doivent être déterminés. Une telle analyse fournit des informations importantes pour prendre des décisions quant à la satisfaction des besoins des groupes de clients visés : ces besoins sont-ils mieux couverts par les institutions et les mécanismes financiers existants dans le secteur informel ou par le développement de nouvelles IMF ?

**Tableau 4.1 : Parties prenantes qui offrent des services microfinanciers**

Secteur officiel :	Secteur informel :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• banques commerciales** ;</li> <li>• banques agricoles de développement** ;</li> <li>• caisses d'épargne ;</li> <li>• mutuelles de crédit et coopératives ;</li> <li>• compagnies de crédit-bail/location-vente ;</li> <li>• compagnies immobilières ;</li> <li>• compagnies d'assurance ;</li> <li>• ONG locales et internationales :               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>ONG financières</u> (ADEMI en République dominicaine, PRODEM en Bolivie, Fonds Mikro en Pologne). Certaines ONG financières deviennent avec le temps des banques commerciales : BancoSol en Bolivie et K-Rep au Kenya.</li> <li>b) <u>ONG généralistes</u> qui gèrent des programmes microfinanciers (BRAC au Bangladesh, BOSPO en Bosnie-Herzégovine, Catholic Relief Services et Save the Children dans le monde entier<sup>11</sup>).</li> </ul> </li> <li>• réseaux d'agents de microfinance (Cashpor, Accion International, FINCA International, WWB).</li> </ul> <p>**Les banques peuvent ensuite être classées en banques privées (Hatton Bank au Sri Lanka), en banques agricoles appartenant à l'État (Bank Rakyat et Unit Desa en Indonésie) et en banques concentrées sur la pauvreté (SEWA en Inde, Grameen Bank au Bangladesh, BancoSol en Bolivie et K-Rep au Kenya).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceux qui prêtent directement aux particuliers : amis et famille, usuriers, fournisseurs ou détaillants qui accordent un crédit, boutique de prêt sur gage.</li> <li>• Groupes et associations d'entraide comme les ROSCA qui peuvent être structurés de différentes façons pour des crédits d'urgence, à la consommation ou d'investissement. Les groupes d'entraide sont appelés différemment (par exemple tontines en Afrique de l'ouest et Susu en Afrique de l'est).</li> <li>• Organisations de base.</li> </ul>

Mis à part les IMF et leurs clients, qui représentent les parties prenantes principales et fondamentales au niveau intermédiaire, un ensemble d'autres organisations, individus et groupes sont concernés par les activités des intermédiaires de microfinance. L'opinion de ces organisations, de ces individus et de ces groupes aura son importance aussi bien en terme d'appui à l'IMF qu'en relation aux activités des IMF. Étant donné que toutes les parties prenantes citées peuvent entrer en relation avec les IMF et ainsi avoir une

<sup>11</sup> L'ONG *Save the Children* a récemment reconverti quelques unes de ses institutions de microfinance (en Arménie, dans la bande de Gaza, en Jordanie, au Liban, au Maroc et en Cisjordanie). Ces IMF sont devenues (ou sont en passe de devenir) autonomes, c'est-à-dire des institutions locales « indépendantes ».

influence sur les services que ces dernières fournissent, une perspective plus large des parties prenantes au niveau intermédiaire comprend :

- des fournisseurs des commerces et des acheteurs qui traitent avec les micro-entrepreneurs clients des IMF ;
- des ONG qui n'ont pas été créées pour opérer dans le domaine de la microfinance mais qui souhaitent offrir des services d'épargne et de crédit ;
- des associations d'entrepreneurs de différents types (associations de PME, chambres de commerce, associations d'artisans, etc.) ;
- des organismes de conseil commercial et des fournisseurs de services pour les entreprises ;
- des instituts de formation professionnelle qui fournissent des compétences techniques qui peuvent être utilisées par les entreprises dans leurs activités ;
- différentes institutions nationales et publiques, orientées vers le développement du secteur privé.

Après avoir identifié les parties prenantes, l'étape suivante consistera à évaluer l'opinion qu'ont celles-ci des services financiers disponibles. Cela peut révéler pour quelles raisons les clients potentiels évitent ou n'utilisent pas les services des IMF. Dans les zones rurales, de nombreuses personnes pauvres préfèrent par exemple investir dans des biens matériels (bétail, téléviseurs), qui peuvent être rapidement vendus sur les marchés locaux, plutôt que de déposer leur épargne dans de nouvelles IMF localisées dans les zones urbaines proches. Les boutiques de prêt sur gage existent parce que certaines personnes préfèrent investir en nature qu'en espèces et vendent leurs investissements quand ils ont besoin d'argent frais (Chua et Llanto, 1996). Les personnels des IMF devraient prendre en compte ces conceptions s'ils veulent toucher les clients très pauvres.

La perception qu'ont les populations rurales de la stabilité et de l'avenir, à long terme, des nouvelles IMF détermine aussi largement le risque que celles-ci sont prêtes à prendre en confiant leur argent à ces institutions. Ce problème se pose de façon encore plus aiguë dans des situations d'agitation sociale ou d'incertitude politique. Les considérations du client sur la durée de vie probable de l'IMF influence l'attitude de l'emprunteur par rapport aux remboursements. Si celui-ci sent que l'IMF ne va pas durer, il sera tenté de ne pas rembourser dans les délais ou même de ne plus payer. Les IMF mettent en effet en jeu leur continuité quand elles incitent les clients à rembourser à temps afin de pouvoir continuer à accorder des prêts toujours plus importants. Comme précédemment, ce problème sera plus sensible en situation de crise sociale ou politique. C'est pourquoi, du point de vue des IMF, il est crucial de savoir comment la population perçoit leur position sur le marché.

En résumé, si une organisation entend planifier de nouvelles opérations de microfinance à un endroit donné, avec un groupe de clients particulier, la première étape, essentielle, consiste à faire la liste des parties prenantes (individus, organisations ou groupes) les plus importantes en terme de distribution de services financiers et exprimant un intérêt pour les initiatives de microfinance. La construction d'un **Diagramme de Venn des parties prenantes**, comme celui présenté dans l'**Annexe A4.1**, est un objet utile pour étudier l'intérêt de toutes les parties prenantes et notamment de celles qui pourraient être affectées défavorablement par certains des nouveaux services financiers offerts. Le développement de ce type de représentation permet d'identifier avantageusement tous les acteurs pertinents et d'envisager comment les hommes et les femmes, ou différents groupes socioéconomiques, perçoivent et évaluent certains services des IMF. Elle permet aussi d'analyser les relations qui existent entre les différents groupes de parties prenantes.



Réalisation d'un diagramme de Venn (source : IIRR 1998)

Après avoir identifié les parties prenantes, il est utile d'évaluer la motivation de chacune par rapport au programme ou au projet de l'IMF. Il faut alors réaliser systématiquement une liste qui prend en compte la motivation et l'influence de chaque groupe. Il s'agit d'envisager également l'effet potentiel des principales parties prenantes sur les programmes et l'importance de celles-ci pour le succès des opérations. Un tableau du même type que celui proposé dans l'**Annexe A4.2** peut être réalisé à ce propos (Rietbergen-McCracken et Narayan 1997). Cet exercice constitue une aide pour planifier des opérations de microfinance et déterminer quels services devraient être offerts par l'IMF.

L'IMF en train de planifier des activités de microfinance est évidemment une partie prenante de premier plan. Il est nécessaire d'évaluer ses procédures, ses méthodes et ses programmes afin de s'assurer que les services proposés sont soucieux d'équité entre les sexes.

### 4.3 Facteurs socioéconomiques et questions de parité hommes-femmes dans les IMF

Toute une série de facteurs socioéconomiques et de questions liées au genre dans les IMF a des effets sur la capacité de ces dernières à fournir, avec succès et de façon durable, des services financiers aux clients ciblés. De ce point de vue, la catégorie d'intermédiaire qui s'occupe des opérations des IMF est bien moins importante que les politiques entreprises par rapport aux clients et à l'environnement de travail (FAO, 1998b). Une distribution réussie des services financiers aux femmes (et aux autres groupes potentiellement marginalisés) devra répondre aux différents besoins de tels clients et sera par conséquent diverse selon les programmes traditionnels de développement de l'esprit d'entreprise.

Dans tous les cas, les clients participent plus volontiers quand les services offerts semblent convenir au type d'entreprise qu'ils dirigent ou qu'ils souhaiteraient diriger. L'identification et le traitement des facteurs socioéconomiques et des questions de parité hommes-femmes, qui ont une influence sur la distribution des services de la part des IMF, peuvent améliorer le fonctionnement et l'efficacité des activités de ces dernières. Dans ce chapitre, différents éléments sont soulignés. Ils forment ensemble les conditions préalables pour institutionnaliser les considérations socioéconomiques liées aux questions de parité hommes-femmes chez les intermédiaires de microfinance. Les préoccupations d'intégration de ces questions au sein des opérations au jour le jour des IMF et l'examen des problèmes de personnel en font partie. Pour avoir une vue d'ensemble des caractéristiques des entreprises appartenant aux femmes, le **chapitre 3** doit être consulté.

#### 4.3.1 Qu'est-ce que « l'intégration des considérations de parité hommes-femmes » ?

Le « gender mainstreaming », c'est-à-dire l'intégration des considérations de parité hommes-femmes<sup>12</sup>, est réalisé quand une IMF peut systématiquement évaluer les implications pour les hommes et les femmes d'une action planifiée, notamment des lois, en structurant les préoccupations des hommes comme des femmes et les expériences dans la dimension intégrée de la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des politiques et des programmes (ECOSOC, 1997). L'intégration des considérations de genre garantit que les femmes et les hommes bénéficient des mêmes services de la part des IMF et que l'inégalité entre eux n'a plus cours. De cette façon, plutôt que de cibler seulement les clientes, cette logique se réfère à un processus selon lequel un organisme adopte un souci d'équité complète entre les sexes. Ainsi, l'accent n'est pas mis que sur les femmes. Les conditions d'accès aux services financiers des deux sexes sont en fait examinées de façon à souligner les différences pour ensuite identifier et réduire l'écart et les inégalités qui existent entre les hommes et les femmes.

Cette approche reconnaît que les rôles assignés à chaque sexe sont culturellement spécifiques. Sa raison d'être est en fait de comprendre les différentes réalités des hommes et des femmes, dans des contextes (culturels) particuliers. Comme telle, l'analyse des questions de parité hommes-femmes doit s'assurer que les activités sont conçues de façon à être plus appropriées à différents contextes culturels grâce à l'information et à la compréhension des règles et des réalités des femmes et des hommes sur le terrain.

La première étape, relative à l'intégration des considérations de parité hommes-femmes au sein d'une IMF, revient à se demander si cette dernière prend en compte les approches et les problèmes suivants :

- prise de conscience de l'importance des questions socioéconomiques et de parité hommes-femmes dans les opérations de microfinance ;
- application à traiter les questions socioéconomiques et de parité hommes-femmes dans les opérations de microfinance ;
- capacité à programmer des activités de microfinance concentrées sur la parité hommes-femmes (plutôt que sur les femmes seulement) ;
- capacité à appliquer les résultats de l'analyse des questions socioéconomiques et de parité hommes-femmes aux activités en cours ;
- volonté de permettre l'examen minutieux des activités des IMF à des observateurs extérieurs au sujet de l'impact relatif des questions de parité hommes-femmes ;
- volonté de discuter des principales leçons apprises quant à la parité hommes-femmes et de l'adaptation en conséquence des activités du programme ;
- engagement et promotion des femmes ou du personnel masculin sensible à l'équité entre les sexes au niveau de la gestion et de l'encadrement, tout comme au sein des comités des IMF.

(adapté de Norem, 2000)

#### 4.3.2 Parité hommes-femmes et affectation de personnel dans les IMF

Une des priorités de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans les IMF est relative à « l'esprit d'ouverture » de l'attitude du personnel par rapport aux clients. Les comportements des agents influencent énormément la vision immédiate que l'on a des services. Dans la distribution de ces derniers, de réelles améliorations ont été constatées dans les organismes et les programmes où le personnel est attentif aux questions de parité hommes-femmes et où les questions d'octroi d'un droit font partie de la routine des relations entre les agents et les clients (Mayoux, 1999). Au contraire, alors que les personnels de nombreuses ONG engagées dans la microfinance peuvent être avantagés du fait de leur connaissance des questions de parité hommes-femmes, le manque de compétence des équipes en matière économique peut être une limite à la capacité de délivrer durablement des services microfinanciers aux clients très pauvres (Gibson, 1993).

---

<sup>12</sup> selon la définition de l'ECOSOC en 1997.

L'intégration des considérations de parité hommes-femmes n'est pas résolue par des programmes microfinanciers uniquement en direction des femmes, c'est-à-dire qui ne remettent pas en question les inégalités entre les sexes (Mayoux, 1999). De significatifs bénéfices existent pour les programmes microfinanciers, quand l'intégration des considérations de parité hommes-femmes n'est pas confiée qu'aux « femmes » de l'IMF, c'est-à-dire quand les hommes travaillent aussi sur ces questions. Une question importante reste cependant posée : Est-il réellement possible de recruter du personnel féminin adapté dans des communautés ou des cultures où les femmes ne rencontrent pas souvent des étrangers, en particulier des hommes ? Ce type de question doit être clarifié avant le lancement du programme au cas où des compromis particuliers doivent être réalisés pour le personnel féminin.

Là où des systèmes d'encouragement sont en place pour le personnel, ils doivent être soumis à un audit socioéconomique et de genre pour prévenir certaines conséquences indésirables qui pourraient apparaître dans la distribution des services. Pour augmenter la productivité de leurs équipes, de nombreuses IMF ont par exemple établi de nouvelles règles, comme des promotions et des salaires plus élevés, qui dépendent du nombre de prêts accordés et de la rapidité avec laquelle ces derniers sont remboursés. De tels systèmes d'encouragement ne peuvent que mener à une exclusion des clients très pauvres, surtout dans les zones rurales (Marr, 1999).

Il est également nécessaire de définir les comportements à avoir envers les clients à bas revenus. De ceux qui pensent que les pauvres n'ont pas suffisamment de possibilités pour épargner et investir à ceux qui estiment que les pauvres sont paresseux et « ne vont pas plus loin », l'éventail des attitudes est large. Évoquer les questions relatives à la parité hommes-femmes, au cours des réunions habituelles du personnel, est un bon moyen pour « ouvrir » les attitudes des employés et sensibiliser les personnes à ces questions. Cela peut être réalisé à l'avance, au moyen d'une liste de **sujets à controverse** qui sera mise en circulation de façon à ce que chacun puisse y réfléchir. Les questions peuvent ensuite être soulevées lors des réunions. L'**Annexe A4.3** souligne quelles questions peuvent être utilisées comme point de départ pour une telle discussion.

Une politique prenant en compte la parité hommes-femmes dans une IMF aide à réaliser un cadre pour la mise en œuvre de programmes microfinanciers attentifs au genre. Réaliser une **liste de vérification de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes** avec le personnel de l'IMF, comme souligné dans l'**Annexe A4.4**, aidera à garantir que cette intégration est effective dans les pratiques de l'IMF.

#### 4.4 Ressources (financières et non financières)

Le contrôle des ressources dans les IMF peut créer des obstacles à l'intégration des considérations de parité hommes-femmes ou au contraire favoriser une telle approche. Un budget peut par exemple avoir besoin d'être distribué avant le lancement du programme d'une IMF pour provoquer des réactions chez les hommes et les femmes parties prenantes. Différents donateurs auront des approches diverses sur le sujet et, puisque l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dépend de l'origine des fonds des IMF, le poids accordé à ce sujet aura tendance à varier. Ensuite, lorsqu'un programme a été accepté et mis en œuvre, les donateurs encouragent souvent une évaluation et un contrôle constants au niveau de l'institution et du client. Cependant, si les IMF doivent être viables, elles n'ont pas le temps de réaliser elles-mêmes une évaluation et un contrôle détaillés. Elles n'en ont pas toujours non plus les compétences. L'étude d'impact doit être créée et organisée par les donateurs. Une coordination entre ces derniers quant aux méthodes d'évaluation des conséquences des activités des IMF est nécessaire.

De toute façon, si l'information sur le rôle assigné à chaque sexe et l'impact en terme de parité hommes-femmes est disponible, les IMF doivent avoir des ressources disponibles pour adapter leurs activités à de telles circonstances. Elles doivent être dynamiques car elles doivent réagir dans un environnement qui change constamment, aussi bien de l'intérieur qu'à l'extérieur. Un organisme « apprenant » cherche à comprendre ces dynamiques de façon à optimiser sa progression vers ses buts et ses objectifs (Norem, 2000). Changer la répartition des rôles entre les hommes et les femmes dans les transactions commerciales, par exemple, impliquera également un changement de la part des IMF dans la mise en œuvre de leurs activités

par rapport aux différents groupes. Un organisme qui apprend a besoin de ressources pour développer et former ses responsables, son personnel et les parties prenantes.

Dans tous les organismes, les *ressources humaines* sont l'actif le plus précieux. La conduite des ressources humaines comprend la création d'un environnement de travail qui satisfasse les besoins des personnes de façon à ce que ces dernières puissent être aussi productives que possible. Il s'agit de recruter et d'engager les meilleures personnes disponibles. Si un investissement dans la formation du personnel a été réalisé, ce dernier devient une ressource trop chère pour être perdu. Le système d'évaluation doit récompenser de façon tangible les personnes et contribuer à leur permanence dans l'organisme grâce à des opportunités de formation continue, de développement de la carrière et de promotion (Norem, 2000). D'une part, il est fréquemment souhaité que les employés des IMF poursuivent des objectifs conventionnels de profit quand ils traitent avec la majorité de leurs clients. D'autre part, il est attendu de ces mêmes employés un comportement différent quand ils ont à faire avec des projets luttant contre la pauvreté, sans qu'il y ait d'encouragements internes différenciés pour récompenser ceux qui mènent à bon port la conduite des affaires ou des opérations de crédit avec les pauvres (Kabeer, 1995). Il est évident qu'il faut adopter une approche et une attitude différentes quand on traite avec des clients très pauvres. L'**Annexe A4.4** présente quelques questions et constats qui peuvent être utiles pour déterminer quel comportement adopter par rapport aux problèmes socioéconomiques et aux questions de parité hommes-femmes.

Un *Système d'information de gestion (SIG)* efficace et soucieux d'équité entre les sexes est une ressource utile pour une IMF. La nature et le type du SIG varient selon les programmes. Certains disposent d'une information très limitée, d'autres disposent au contraire d'une information générale et informatisée, notamment sur les performances financières, d'autres encore ont un impact spécial et disposent de procédures d'évaluation. Une information pertinente peut être obtenue relativement facilement et de façon peu coûteuse grâce à la réélaboration des formulaires d'application pour les prêts, la compilation des données pour le contrôle de ces derniers et des programmes de sortie et/ou l'ajout de questions spécifiques, basées sur les critères et les indicateurs identifiés. Le système SIG soucieux d'équité entre les sexes peut être développé. Cela permettrait d'avoir une information statistique ventilée par sexe (ou selon d'autres variables) sur les clients de manière continue. En outre, de la même façon qu'il existe désormais une expérience croissante d'intégration de l'évaluation de l'impact de la pauvreté dans le contrôle des programmes, il devrait être assez facile de mener une analyse des questions de parité hommes-femmes sur les données financières (Mayoux, 1999). De toute façon, comme cela a été mentionné précédemment, afin de maintenir idéalement un impact financier durable, les études et l'évaluation ne doivent pas être à la charge de l'IMF mais déléguées à des agents spécialisés.

**L'information de fond comme ressource :** l'information qualitative comme les variables quantitatives sur les paramètres socioéconomiques dans la zone couverte sont des ressources très utiles pour les IMF. Certaines catégories d'information sont importantes pour comprendre les différences liées à la parité hommes-femmes des clients potentiels, ainsi que les différences dues à l'âge, à l'appartenance ethnique, au statut socioéconomique, au lieu de résidence, à la région et au niveau d'éducation. Il faut être prudent car la collecte et l'analyse de l'information coûtent cher et lire des masses de données peut prendre beaucoup de temps.

Les IMF collecteront normalement le même type d'information au sujet des clients que les grandes banques commerciales. Cela rend nécessaire une collecte de l'information qui répartit les clients en groupes selon des paramètres comme la géographie, la démographie, la taille des activités, le revenu, la capacité d'endettement, les besoins de financement et les caractéristiques comportementales. Un éventail plus large d'indicateurs peut être utilisé pour isoler ensuite les groupes très pauvres ou marginalisés impliqués dans l'alimentation et l'agriculture :

- type et étendue des terres possédées ;
- sexe ;
- situation nutritionnelle ;
- handicaps ;
- composition du foyer.

La première étape consiste à définir, pour l'IMF, quelle information manque et pourquoi. Cette information est-elle déjà disponible ? Peut-on y accéder facilement ? Comment l'information concernant les clients et les marchés peut-elle être systématiquement intégrée dans l'IMF ? Comment restera-t-elle confidentielle et qui y aura accès ? De façon à classer le type d'information qui peut s'avérer être utile, l'**Annexe A4.5** fournit une liste qui permet de classer en catégories l'information (adapté de Norem, 2000).

## 4.5 Limites aux opérations des IMF

### 4.5.1 Contraintes financières

La mise en place et l'exécution d'activités de microfinance sont coûteuses. Après une période initiale, normalement de 3 à 5 ans, l'expérience montre que les IMF peuvent être financièrement durables. Dans cette optique, les coûts de transaction tendront à être, au début, élevés pour les emprunteurs de façon à ce que le coût des opérations des IMF soit couvert par les profits réalisés (FAO, 1999). Comme les IMF traitent avec des clients différents de ceux des banques et qu'elles utilisent des méthodologies bancaires diverses, elles affrontent des risques spécifiques qui peuvent limiter leurs opérations. Elles font par exemple face aux risques :

- d'insolvabilité et de coûts élevés par unité prêtée ;
- de liquidité, quand l'IMF n'est pas capable de couvrir ses besoins de trésorerie, notamment ses besoins de crédit ;
- de taux d'intérêt (la valeur du prêt diminue quand les taux d'intérêt varient) ;
- de change, qui affecte les emprunts internationaux ;
- d'inflation.

Les IMF rurales font également face à des risques supplémentaires quand elles prêtent aux entrepreneurs impliqués dans l'agriculture (FAO, 1999) à cause :

- des rendements incertains du fait du climat, des animaux nuisibles ou des maladies ;
- des prix incertains à cause des fluctuations du marché, notamment dans les pays en voie de développement où les marchés sont imparfaits ;
- des marchés de crédit faussés, avec une concurrence qui propose des taux d'intérêt subventionnés.

Elles doivent aussi faire face aux risques liés aux changements dans les politiques internationales et locales. Par exemple : les variations de prix dans les transactions internationales de produits agricoles (comme les fluctuations du prix du café) ou les accords commerciaux privilégiés pour des produits (comme les bananes) qui font partie de conventions internationales (la Convention de Lomé par exemple) ou d'un marché européen particulier.

De nombreuses IMF ont développé des solutions pour faire face aux risques et aux coûts élevés des crédits accordés à des clients et à des agriculteurs à bas revenus. Certains des moyens grâce auxquels les IMF ont surmonté les contraintes et réduit leurs coûts comprennent :

- le développement de systèmes opérationnels standardisés, notamment des systèmes d'approbation modernisés des prêts ;
- la mobilisation des fonds et de l'épargne ;
- la construction d'un Système d'information de gestion ;
- la garantie d'avoir un portefeuille excellent et diversifié ;
- le fait de toujours attirer de nouveaux clients ;
- le fait d'avoir des procédures transparentes en matière de surveillance et d'information comptable, avec des mécanismes en place pour l'évaluation et le contrôle, ainsi qu'un bon système pour la



collecte des remboursements et une mise en route immédiate quand les remboursements sont en retard.

#### *4.5.2 Coût des services supplémentaires des IMF*

La question de savoir si les IMF doivent suivre une approche minimaliste (la finance uniquement) ou de « crédit-plus » (c'est-à-dire en offrant des services supplémentaires) a été largement discutée. Certaines IMF ont offert des services de soutien aux entreprises en plus des services financiers (comme la formation aux affaires, l'assistance technique et la formation à la prise de conscience des questions de parité hommes-femmes) qui se sont révélés chers et ont eu en même temps un impact restreint sur les clients. C'était souvent le cas parce que les IMF ne sont spécialisées ni dans ce domaine ni en formation. De façon à surmonter ces inconvénients, en particulier quand l'IMF ne dispose pas de capacités spécifiques pour offrir un certain soutien, il est possible de se mettre en relation avec d'autres organismes qui fournissent de tels services plutôt que de chercher à les proposer directement à travers l'IMF. La relation avec des agences spécialisées en formation, qui développent des compétences techniques, a en effet prouvé son efficacité. C'est pourquoi, en règle générale, la formation doit être menée séparément (dans une organisation totalement différente). Elle exige en effet des investissements continus alors que les IMF doivent chercher à générer des rentrées pour être viables. Mais, de toute façon, les agences de formation peuvent être inexistantes dans certains pays et l'IMF se voit contrainte de fournir elle-même ce service.

#### *4.5.3 Coûts pour garantir la participation des clients*

Les entreprises qui fonctionnent bien sont à l'écoute de leurs clients. Les IMF qui réussissent cherchent à répondre continuellement aux besoins de leurs clients et adaptent leurs services pour correspondre aux attentes de ces derniers alors que celles-ci ne cessent de changer. Une dimension importante de l'attribution de pouvoirs et de moyens pour les clients à bas revenus est la capacité, ou le pouvoir, d'introduire quelque chose dans l'ordre du jour des conseils d'administration et de gestion des IMF (Lukes, 1974). Les IMF qui choisissent d'impliquer l'emprunteur dans les activités de crédit peuvent contribuer à l'autonomisation des clients (Ackerly, 1995).

Les structures mises en place pour représenter les clients dans les institutions sont souvent l'adaptation d'une approche participative (Chambers, 1994). Le niveau de participation des clients dans la prise de décision varie énormément selon les IMF. Le coût de l'installation d'un processus participatif, dans lequel les clients ont un plus grand pouvoir de décision, peut être élevé. Cependant, même si les coûts initiaux sont élevés, une approche participative est rentable à long terme parce qu'elle contribue à établir une relation plus efficace entre les clients et les services délivrés (Ashby et Sperling, 1994).

De toute façon, une question plus large doit être posée (indépendamment du niveau de participation) : l'auto-sélection des clients des IMF peut-elle mener à l'exclusion des clients pauvres ? Si une IMF a comme objectif la réduction de la pauvreté, un ensemble de stratégies de sélection (comme l'auto-sélection, les mécanismes d'encouragement, les quotas, le ciblage) peut être nécessaire pour garantir que les groupes sociaux très pauvres soient desservis (Marr, 1999).

Il est important de comprendre que les IMF ne seront pas capables de régler tous les problèmes rencontrés par les clients dans une approche participative (par exemple ceux relevés au niveau macro dans le **chapitre 3**). De toute façon, un processus de participation des clients pourra signifier que les IMF agissent comme un lien pour d'autres agences qui traitent de tels problèmes.

#### *4.5.4 Contraintes imposées par les « donateurs »*

Les IMF sont souvent pressées d'informer les donateurs, les gouvernements ou les investisseurs du secteur privé à propos de tous les aspects de leurs opérations, notamment en terme de progression de leur échelle et de leur portée. Pour devenir viables financièrement dans de brefs délais et sous la pression de leurs

« fondateurs », les IMF sont amenées à travailler automatiquement avec des emprunteurs moins pauvres qui peuvent obtenir des prêts plus élevés. Les mécanismes pour comprendre les besoins des « donateurs » et négocier entre ces derniers et les demandes des groupes de base devraient donc être tirés au clair dès le début.

## 4.6 Pour des IMF plus soucieuses d'équité entre les sexes : saisir les opportunités

Une réflexion importante pour la planification des IMF consiste à savoir si l'information soucieuse d'équité entre les sexes peut être introduite auprès des clients afin d'augmenter la réactivité des IMF par rapport à ces questions. Les planificateurs établissent des objectifs pour les activités des IMF et développent des stratégies pour atteindre ces derniers, comme fixer des taux de crédit, développer des critères pour les demandes de prêts et arrêter des taux de rendement de l'épargne. Le plus important, pour identifier les opportunités, consiste à évaluer si les planificateurs sont conscients de la variété des priorités des différents clients (selon le sexe, l'âge, l'ethnie, la race et d'autres facteurs socioéconomiques) et envisagent comment répondre au mieux à ces derniers.

### 4.6.1 Sensibilité aux questions de parité hommes-femmes : la planification dans le secteur microfinancier

**Établir des objectifs soucieux d'équité entre les sexes pour les programmes microfinanciers.** Il s'agit de la première étape. Il est important de ne pas surcharger les objectifs et donc de ne pas attendre que les programmes résolvent tous les problèmes identifiés par les communautés. Il est en particulier important de reconnaître que l'on s'attaquerait mieux à certains problèmes avec d'autres moyens. Chaque objectif doit être contrôlé pour savoir s'il est en relation avec les besoins exprimés par les clients et les clientes, limité dans le temps, clairement formulé, orienté vers l'action et précis quand au résultat final. Il faut également considérer quels sont les services d'aide nécessaires pour atteindre les objectifs et garantir que les femmes pourront participer. Il est enfin très important de savoir qui fournira des services non officiels comme l'alphabétisation ou la formation.

**Mise en œuvre des programmes de microfinance.** Une fois les objectifs soucieux d'équité entre les sexes identifiés, la nomination du personnel des IMF est un point critique. La mise en place d'activités sensibles aux questions de parité hommes-femmes requiert un personnel lui-même sensible à ce sujet. La création d'une équipe pour de tels projets implique donc que les membres masculins et féminins du personnel comprennent parfaitement comment la parité hommes-femmes est en relation avec les objectifs de l'IMF, qu'ils soient d'accord avec ces objectifs et qu'ils puissent identifier les indicateurs pour évaluer progressivement comment les objectifs sont atteints.

**Le contrôle des activités de microfinance.** Il aide à déterminer comment l'IMF est en train de satisfaire les besoins des clients à bas revenus. Les données sur le volume, la composition et les performances des portefeuilles de prêts ou encore sur les comptes d'épargne permettent d'évaluer l'efficacité des programmes de l'IMF. Cependant, comme la collecte d'information sur les clients coûte cher, il est important de se concentrer sur les informations les plus parlantes. À cause des coûts de transaction en jeu, les prêteurs ne doivent pas se retrouver bloqués par le suivi de l'usage exact des prêts, surtout quand les prêts sont modestes et nombreux. Il est important de savoir si les emprunteurs ont les moyens de rembourser leurs crédits et de garantir que les incitations au remboursement (par exemple la pression sociale, les prêts renouvelables, les garanties, les sanctions sociales) sont incorporées au processus microfinancier.

Dans le but de réduire les coûts élevés de la collecte de données de base, un des contrôles peut être réalisé par les clients eux-mêmes et un autre par les équipes des intermédiaires lors des visites de ces derniers sur le terrain et de leurs rapports réguliers sur le programme. De nombreuses IMF ont incorporé des questions de contrôle d'impact chez les clients dans leur SIG (par ex. Kamurj en Arménie). Un autre niveau de contrôle et d'évaluation globale de l'impact des programmes microfinanciers peut être réalisé par des personnes extérieures, comme les fondateurs. Les résultats doivent alors être partagés avec le personnel de l'IMF, ce qui aidera l'évaluation de la performance.

Pour déterminer quelle information devra être suivie par le personnel de l'IMF, et pourquoi, une grille de contrôle peut être élaborée à l'avance. Une ou plusieurs personnes doivent être désignées pour collecter les données. Développer une grille de contrôle du même type que celle présentée dans l'**Annexe A4.6** est utile pour s'assurer que les enjeux sont clairs pour tous ceux qui sont impliqués.

Il est important de se demander si l'emprunteur est en même temps le premier bénéficiaire du prêt. De nombreux chercheurs ont observé que, même si les crédits sont accordés de façon prédominante aux femmes, le contrôle et l'utilisation du prêt restent entre les mains des membres masculins du foyer. Les obligations de remboursement restent cependant du ressort de l'emprunteur. Ainsi, si la distribution de crédit selon le sexe est un indicateur fiable, on peut et on doit se poser des questions quant à la répartition des bénéfices (Remenyi, 1997).

Les répercussions des IMF auprès des femmes diffèrent et c'est pour cette raison qu'il faut être très prudent quand il existe une série d'indicateurs significatifs communs à toutes les femmes. Une autre méthode de contrôle est de comparer les changements de revenu entre des familles engagées dans des programmes de microfinance et d'autres qui ne le sont pas. Le même système peut être appliqué aux individus. À ce propos, un tableau comme celui présenté dans l'**Annexe A4.7** peut être adopté.

**L'évaluation** consiste à rassembler et analyser l'information pour déterminer premièrement si le programme de microfinance est en train de mener à bien les activités planifiées et deuxièmement le point vers lequel convergent les objectifs fixés par l'intermédiaire de ces activités. Indépendamment de l'évaluation des caractéristiques habituelles comme la viabilité opérationnelle et financière, des questions spécifiques doivent être évaluées en terme socioéconomique et de parité hommes-femmes. Les IMF elles-mêmes ne sont pas, de toute façon, en position de déterminer suffisamment l'impact de leurs activités sur les différentes parties prenantes. Comme cela a déjà été souligné précédemment, il est plus efficace de faire évaluer l'impact d'un programme de microfinance par un observateur extérieur ou des autorités déléguées indépendantes.

Certaines questions pour évaluer un programme de microfinance en terme d'enjeux socioéconomiques et de parité hommes-femmes sont les suivantes :

- Les questions de parité hommes-femmes dans l'élaboration du programme ont-elles été prises en compte lors de la mise en œuvre de ce dernier ?
- Comment les femmes ont-elles réagi par rapport aux services offerts ?
- Les femmes et les groupes défavorisés visés ont-ils été bénéficiaires ?
- Qui en a tiré des bénéfices ? Les femmes ? Les ménages et les familles ? Des groupes sociaux particuliers ?
- Quelles femmes ont été concernées ? Et lesquelles ne l'ont pas été ?
- Quels groupes socioéconomiques ont été touchés ? Lesquels ne l'ont pas été ?
- Jusqu'à quel point les effets positifs et négatifs attendus sur les femmes se sont-ils fait sentir dans la pratique ? Y a-t-il eu des effets inattendus, positifs et négatifs, sur les femmes et les relations hommes-femmes ?

L'**Annexe A4.8** reprend quelques exemples d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui peuvent être utiles. Il est conseillé à une IMF de choisir les indicateurs les plus significatifs dans ses activités.

#### 4.6.2 Mise en réseau et lobbying

Les IMF font généralement pression pour rendre possible une législation et des règlements qui concernent leurs activités. Du fait de leur connaissance des clients, elles peuvent savoir ce qui manque ou ce qui est nécessaire aux politiques. Elles sont ainsi en position de faire pression pour que les questions de parité hommes-femmes soient prises en compte dans les politiques financières. Une démarche efficace consiste à présenter le compte-rendu de

programmes passés aux gouvernements et aux parrains potentiels, en soulignant particulièrement les réussites et les taux de remboursement élevés obtenus auprès des pauvres. Les intermédiaires et d'autres parties prenantes peuvent participer aux rencontres de façon à connaître ceux qui prennent les décisions au niveau politique et ainsi discuter des politiques envisagées. Les personnes qui prennent des décisions à ce niveau sont nombreuses et on y retrouve des dirigeants de banques, des ministres, des responsables des agences de développement et d'autres hauts responsables politiques. Les différentes parties prenantes peuvent former des groupes et nouer des alliances avec des organismes qui partagent leurs opinions pour exercer leur influence sur les politiques.

Les IMF peuvent avoir un impact sur les politiques nationales si leurs représentants sont invités à participer aux comités consultatifs nationaux. Des opportunités se présentent également aux organismes de terrain quand les apports et les contributions de ces derniers sont attendus pour préparer des travaux pour les conférences internationales. Cela est arrivé au cours des préparatifs gouvernementaux pour la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (1995) et le Sommet du micro-crédit (1997). La préparation à de telles conférences peut faire office de catalyseur pour de nombreux changements politiques. L'**Annexe A4.9** fournit quelques suggestions à propos de l'influence des IMF sur le monde politique de façon à intégrer des questions de parité hommes-femmes.

Indépendamment du partage de l'information, utile pour faire pression afin que les politiques qui encouragent la microfinance soient davantage soucieuses d'équité entre les sexes, une IMF peut aider les femmes qui prennent des risques dans le domaine de la micro-entreprise en mettant en relation celles-ci avec des réseaux d'entraide. Ces réseaux féminins peuvent fournir une formation adéquate et d'autres formes de soutien technique. Les IMF doivent également chercher à encourager une aide masculine aux activités dans lesquelles les femmes entrepreneurs sont impliquées.

Les réseaux microfinanciers ont joué un rôle important pour la promotion du secteur de la microfinance. Le secrétariat du Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) fournit des fonds directement aux IMF mais aussi à leurs réseaux. Ces derniers permettent de réaliser des économies d'échelle et d'avoir une connaissance détaillée des filiales. À partir de l'expérience du CGAP, il faut, pour mettre en place des compétences au sein des réseaux, un sens aigu et professionnel de la direction de réseau, la capacité de mobiliser les ressources extérieures, d'excellentes relations avec les membres du réseau et un calendrier concentré sur les membres qui exigent des services conformes à la couverture des coûts. Toute proposition d'élaboration de compétences doit être la propriété des membres du réseau et non du siège ou du dirigeant du réseau (Brandsma et Sapcanin, 1999).

#### **Cadre 4.2 : Un exemple de réseaux jouant un rôle majeur dans le changement de politique**

*Fin 1999, la Chambre haute du Parlement russe a révisé la version finale d'une loi qui proposait des changements positifs pour les IMF. La WWB, Opportunity International (deux organismes internationaux qui mènent des programmes microfinanciers dans la région) et le Réseau russe des femmes de la microfinance ont réussi à influencer les autorités russes pour produire une législation nationale favorable aux IMF et à leurs clients. Leurs efforts se sont traduits par une législation de soutien selon laquelle les IMF russes, en tant que fondations, n'ont pas besoin d'obtenir une licence bancaire pour mener des activités de micro-crédit. Elles ont également fait pression pour être dispensées de la taxe sur la valeur ajoutée.*

#### 4.6.3 Apprendre grâce aux « meilleures pratiques » des autres IMF

Comme résultat des services offerts par les IMF, il existe de nombreux exemples de progression du niveau de vie des clients. Même si peu d'études détaillées d'impact sont disponibles, il existe des IMF durables et ayant réussi dans de nombreuses régions du monde. Les IMF qui réussissent tendent à avoir des coûts peu élevés pour les prêts unitaires, des charges d'exploitation faibles, de forts retours sur investissement, des taux de remboursement élevés et de nombreux prêts par agent. L'accès aux ressources financières par la mobilisation de l'épargne des clients plutôt que par l'intermédiaire de fonds extérieurs est un autre indicateur de durabilité des IMF. De plus, pour que les IMF soient pérennes et aient une présence sur le long terme dans une zone donnée, leur taille comme leur rayon d'action doivent être optimisés. L'**Annexe A4.10** livre quelques unes des « meilleures pratiques » pour la distribution de services de la part des IMF.

#### 4.6.4 Fourniture de services non financiers

Les techniques rentables pour fournir des services non financiers comme l'amélioration de la gestion et des compétences techniques chez les entrepreneurs sont actuellement négligées. Comme relevé dans l'**Annexe A4.10**, il est difficile de fournir efficacement des services financiers et non financiers dans le même temps. Rhyne et Holt (1994) proposent de suivre les approches suivantes pour les services non financiers :

1. Intégrer les principes « sains » de la distribution des services financiers à la conception de certaines formations non financières et d'assistance technique.
2. Appliquer les approches spécifiques du secteur comme, par exemple, le fait de se concentrer sur les interventions qui peuvent faire la différence pour un grand nombre d'entrepreneurs du même secteur.
3. Faire pression pour que l'accent soit mis sur le travail indépendant dans les instituts professionnels et de formation locaux ou régionaux.
4. Essayer d'introduire des fonctions de développement social dans les méthodologies des services financiers pour les clients les plus pauvres, par exemple en travaillant avec des organismes spécialisés dans ce domaine.

D'autres expériences suggèrent que travailler avec des groupes et des réseaux d'entreprises peut être un moyen efficace pour fournir des services pour le développement des affaires. Certains opérateurs de la microfinance suggèrent qu'une approche orientée sur la demande (c'est-à-dire concentrée sur les besoins des acheteurs en matière de produits et de services) peut, dans la majorité des cas, inciter les entrepreneurs à améliorer les produits et les services qu'ils vendent (Humphrey et Schmitz, 1995). Des tentatives récentes pour appliquer cette approche aux micro-entrepreneurs indiquent que cela peut fonctionner. Dans d'autres cas, il a été démontré qu'en adoptant cette approche les services non financiers peuvent avoir un impact plus efficace dans l'amélioration du fonctionnement des micro-entreprises.

Les IMF ont le pouvoir d'introduire les questions de parité hommes-femmes dans le calendrier politique. Elles peuvent augmenter, en particulier, leur sensibilité à ces questions au moyen de pratiques différentes (par exemple des pratiques de gestion, des changements d'objectifs, des encouragements aux clients). Les **Annexes** fournissent des résumés et des suggestions au sujet de tout un éventail d'actions qui peuvent être menées pour améliorer le fonctionnement des IMF et augmenter la prise de conscience des questions de parité hommes-femmes au sein même de ces dernières.