

# NOUVELLES DU TERRAIN

- Rencontre avec des voix engagées -



## À l'écoute des femmes leaders dans le domaine de l'inclusion financière

Lorsque la Fondation Grameen Crédit Agricole (Fondation GCA) a été créée en 2008, la Grameen Trust, sous la direction du professeur Muhammad Yunus, s'est associée au groupe Crédit Agricole pour créer une organisation dédiée à la lutte contre la pauvreté par le biais de la microfinance et de l'entrepreneuriat social. La vision du professeur Yunus, selon laquelle l'inclusion financière des femmes est un outil puissant pour l'autonomisation des femmes et de la société dans son ensemble, est depuis lors restée un objectif social fondamental de la Fondation Grameen Crédit Agricole.

Malgré des progrès significatifs en matière d'inclusion financière des femmes, 742 millions<sup>(1)</sup> d'entre elles restent exclues du système financier. À l'échelle mondiale, les PME détenues par des femmes sont confrontées à un déficit de crédit de 320 milliards<sup>(2)</sup>, alors qu'elles affichent des taux de prêts non performants inférieurs à ceux des hommes. Les prêts aux femmes représentent une opportunité considérable de générer des avantages économiques et sociaux aux niveaux local et mondial. Les institutions financières pourraient gagner environ 700 milliards<sup>(3)</sup> de revenus annuels en offrant des services équitables aux femmes.

**L'amélioration de l'accès des femmes aux services financiers a un triple impact :**

- 1) elle **renforce le contrôle des femmes sur les ressources, le temps et la prise de décision,**
- 2) elle **stimule une croissance économique durable** grâce à l'entrepreneuriat (un entrepreneur africain sur quatre est une femme),
- 3) elle **renforce la stabilité financière des ménages, améliore la santé, l'éducation et le bien-être de la communauté.**

Alors que nous lançons notre plan stratégique LIFT 2028, **nous aspirons à devenir un partenaire qui stimule l'innovation pour les Prestataires de Services Financiers (PSF) et les PME**, en les aidant à se transformer et à s'adapter aux transitions nécessaires.



➤ Prise de parole de Susan Chibanga

Reconnaissant que les femmes sont des agents essentiels du changement, la Fondation GCA vise à être un acteur important en matière d'inclusion financière des femmes grâce à des partenariats locaux et à des services financiers et non financiers personnalisés.

**Cela ne peut se faire sans écouter d'abord les femmes.** Lors d'un événement parallèle à la Semaine africaine de l'inclusion financière 2025 (SAM) à Nairobi, la Fondation GCA a organisé une table ronde avec des femmes leaders clés issues de PSF partenaires. Susan Chibanga, PDG d'Agora Microfinance Zambia (AMZ), ainsi que Josephine Namugga et Florence Mutonerwa, respectivement responsable finance et responsable du développement des produits, de la recherche et du marketing chez UGAFODE Uganda, ont participé à cet événement.

Nous exprimons notre sincère gratitude à Florence Mutonerwa, Josephine Namugga et Susan Chibanga pour avoir partagé leurs précieuses connaissances et expériences, qui ont apporté des perspectives significatives et concrètes sur la promotion de l'inclusion financière des femmes.

<sup>(1)</sup> CGAP <sup>(2)</sup> 2X Challenge <sup>(3)</sup> Women's World Banking

## Comprendre les défis

La discussion a d'abord rappelé plusieurs obstacles persistants à l'autonomisation économique des femmes, puis s'est concentrée sur des idées spécifiques tirées de l'expérience de vie des intervenantes.

### Obstacles structurels

Les femmes **manquent** souvent **des garanties** nécessaires pour accéder aux services financiers, ont des **connaissances limitées en matière de finance, d'affaires et de numérique**, et **ont** fréquemment **du mal à avoir confiance en elles** dans le domaine économique. Des études montrent que dans les économies en développement, les femmes ont 5% moins de chances que les hommes d'avoir un compte bancaire et 4% moins de chances d'avoir accès au crédit formel (*source : Findex 2025*). Cet écart est particulièrement prononcé dans les zones rurales, où les femmes sont confrontées à des obstacles supplémentaires, notamment une mobilité limitée, des contraintes de temps liées aux responsabilités domestiques et des droits de propriété restreints qui les empêchent d'utiliser leurs terres comme garantie. En outre, les femmes entrepreneures obtiennent généralement des prêts moins importants que leurs homologues masculins, malgré de meilleurs taux de remboursement, et sont souvent confrontées à des taux d'intérêt plus élevés en raison de facteurs de risque perçus. La fracture numérique aggrave encore ces difficultés, les femmes étant 8% moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable et 14% moins susceptibles d'utiliser l'internet mobile dans les pays à faibles et moyens revenus<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> GSMA – Rapport sur les inégalités entre les sexes dans le domaine de la téléphonie mobile en 2025.

### Défis culturels et liés au système de soutien

Susan, d'AMZ, a souligné qu'il ne suffit pas de se concentrer uniquement sur l'accès des femmes aux services : « *L'un des principaux défis pour l'autonomisation des femmes est l'absence d'un système de soutien égalitaire, la culture locale et le rôle des hommes. Nous nous concentrerons généralement sur le rôle des femmes dans la société, mais nous devons également retourner la médaille pour examiner le rôle des hommes.* »

Susan a mis en avant une idée essentielle : « *Si le système de soutien n'est pas favorable, une femme peut réussir tout en se sentant exclue. Nous devons certes rendre l'accès égalitaire possible, mais cela ne fonctionnera pas pour les femmes si nous ne rendons pas cet accès souhaitable pour elles.* »

Cette dimension culturelle crée des dilemmes douloureux pour les femmes. « *L'une des pires choses que l'on puisse faire à une femme est de la forcer à choisir entre sa famille et sa carrière* », a fait remarquer Susan, expliquant que les femmes qui réussissent professionnellement s'entendent parfois dire qu'elles ne trouveront pas de mari parce qu'elles ne seront pas "assez soumises".

Susan s'est posée beaucoup de questions les premières fois où elle a dû faire face à ces remarques. Elle s'est dit : « *Je ne pourrai donc pas être cadre et avoir un mari ?* » Aujourd'hui, elle est mariée, a quatre enfants (trois garçons et une fille) et est la directrice d'AMZ.

Bien sûr, elle a pris soin de souligner qu'elle avait pu aller aussi loin en partie grâce à son mari, qui consacre également beaucoup de temps et d'énergie à leur vie de famille.



## Approches efficaces pour l'autonomisation économique des femmes

### Stratégies inclusives en matière de genre

Les participants à la table ronde ont fortement plaidé en faveur **d'approches inclusives plutôt que réservées aux femmes**. Florence, de l'UGAFODE, a donné un exemple édifiant : « *Prenons le cas d'un programme d'alphabétisation numérique dans le cadre duquel une femme reçoit un téléphone dans un foyer qui n'en avait pas auparavant. Cela peut créer des conflits, voire de la violence. Il y a beaucoup de foyers brisés, vous savez. Il vaut mieux autonomiser le foyer dans son ensemble.* »

Les dirigeants ont souligné que négliger les besoins des hommes pouvait être contre-productif. Beaucoup d'hommes sont également vulnérables et ont besoin d'être autonomisés. Les messages qui se concentrent exclusivement sur les femmes peuvent donner aux hommes le sentiment d'être marginalisés ou les pousser à se mettre sur la défensive. Susan a déclaré : « *Nous devons être très clairs : l'objectif est d'inclure les femmes, pas d'exclure les hommes. Nous préconisons simplement que les femmes aient leur mot à dire dans les prises de décision, parfois en dirigeant, parfois en suivant. Cela peut nous sembler évident, mais ce n'est pas le cas pour tout le monde, en particulier pour les hommes.* » « *Ils ont peur d'être mis à l'écart lorsqu'ils entendent des phrases telles que "L'avenir appartient aux femmes"* », a ajouté Josephine.

### Lutter contre les barrières intérieurisées grâce à l'éducation et à la numérisation

La discussion a révélé que les femmes deviennent parfois un obstacle à leur propre progression en raison de croyances intérieurisées concernant leurs capacités. Beaucoup de femmes se sentent intrinsèquement inférieures aux hommes en matière financière, estimant qu'elles sont moins capables que leur mari d'ouvrir un compte bancaire ou d'utiliser un téléphone portable. Elles ont souvent peur de faire des erreurs ou même d'entrer dans une agence d'IMF. Parfois, les femmes ont la possibilité d'acquérir des actifs, tels qu'une voiture ou d'autres biens de valeur, mais elles ne se sentent pas légitimes ou suffisamment informées pour gérer ces actifs. Ces occasions manquées perpétuent les inégalités économiques et renforcent le cycle de la dépendance financière.

Pour faire face à ces obstacles, les moyens numériques font partie de la solution : ils constituent de puissants catalyseurs qui permettent aux femmes d'effectuer des transactions en toute sécurité depuis leur domicile, leur donnant accès à des services financiers à portée de main et leur faisant gagner un temps considérable.



### Agora Microfinance Zambia (AMZ)

L'AMZ est une institution de microfinance créée en 2011 par Agora Microfinance Network (Pays-Bas) et Concern Worldwide. Elle opère sous la supervision de la Banque de Zambie et se concentre sur l'octroi de prêts commerciaux et agricoles par le biais de banques villageoises, de petits groupes et de méthodologies de prêt individuel. AMZ gère un portefeuille de prêts brut de 13,7 millions d'euros et sert plus de 143 000 emprunteurs actifs. Avec 40 agences et 519 employés dans tous les districts de Zambie, l'institution a établi une forte présence dans les zones rurales. Sa mission est de contribuer au bien-être économique des populations à faibles revenus grâce à la fourniture efficace de services financiers appropriés et durables. La Fondation Grameen Crédit Agricole est partenaire de l'AMZ depuis 2016 à travers six cycles de financement, complétés par une assistance technique sur mesure dans des domaines tels que les systèmes d'information de gestion, le contrôle interne, la gestion des risques pour les prêts agricoles et la micro-assurance.



### Susan Chibanga

Depuis qu'elle a rejoint Agora en tant que directrice financière en 2016 et qu'elle a pris les fonctions de directrice générale en 2019, elle a guidé l'institution pour en faire l'un des principaux fournisseurs de services financiers aux petits agriculteurs et aux petits commerçants de toute la Zambie. Forte de plus de 15 ans d'expérience dans divers secteurs, notamment les services financiers, la construction, l'exploitation minière et l'hôtellerie, Susan allie une vision stratégique à une expertise approfondie en matière de gouvernance, de leadership et d'analyse commerciale afin d'obtenir des résultats équilibrés pour toutes les parties prenantes. Elle se passionne pour la constitution d'équipes diversifiées et performantes qui favorisent une croissance durable et une prise de décision équitable. Au-delà de son rôle de direction chez Agora, Susan est présidente de l'Association of Microfinance in Zambia, trésorière du Microinsurance Technical Advisory Group et membre active du Zambia Institute for Strategic Management, de l'Institute of Directors et du Forum for Zambian Women Accountants. Mentor et coach dévouée, elle encourage le développement professionnel des jeunes leaders du monde de la finance. Susan est membre de l'Association of Chartered Certified Accountants et du Zambia Institute of Chartered Accountants, et titulaire d'une licence en sciences de l'Université de Zambie.

La transformation numérique représente un impératif stratégique pour les IMF, en particulier dans leurs efforts pour élargir leur clientèle féminine et garantir la facilité d'utilisation de leurs produits. Susan souligne ce point : « *Ces dernières années, la numérisation a complètement transformé la façon dont nous servons nos clientes. Les femmes peuvent désormais gérer leurs transactions depuis leur domicile tout en jonglant avec leurs nombreuses autres responsabilités.* » AMZ a adapté sa proposition de valeur spécifiquement pour mieux servir les femmes grâce au développement d'offres numériques. Cette transformation a créé de la valeur non seulement pour les clientes d'AMZ, mais aussi pour l'institution elle-même en lui donnant accès à un marché plus large. Cependant, cette transition numérique nécessite un soutien et une formation importants afin de renforcer la confiance des clientes qui sont peut-être moins familiarisées avec la technologie.

### Transformation interne au sein des IMF

Florence a souligné l'importance d'avoir des femmes à des postes décisionnels qui influencent les services destinés aux clientes : « *Lorsque j'ai été nommée à la tête du département Développement de produits, Recherche et Marketing, précédemment occupé par un homme, je savais que ce poste devait désormais être occupé par une femme. Cela apporterait une valeur ajoutée considérable à nos clientes, car une femme, grâce à sa propre expérience, est mieux placée pour comprendre les besoins d'une autre femme.* » L'objectif de l'UGAFODE est de porter à 40 % la proportion de clientes d'ici la fin 2027.

Il est tout aussi important pour les IMF de s'attaquer à l'autonomisation des femmes en interne, en commençant par leurs politiques internes et la composition de leur personnel. Cette approche interne influence souvent leurs offres de produits et services ainsi que leurs relations avec la clientèle, ce qui peut promouvoir l'autonomisation des femmes à l'extérieur. Le principe de montrer l'exemple est essentiel : les IMF ne peuvent pas promouvoir de manière crédible l'égalité des sexes auprès de leurs clientes si elles ne mettent pas en œuvre ces valeurs au sein de leurs propres organisations. Lorsque les femmes voient des agentes de crédit, des directrices d'agence et des cadres féminins dans leur institution financière, cela crée des modèles puissants et démontre que l'institution apprécie véritablement la contribution des femmes à tous les niveaux. Cet engagement interne en faveur de l'égalité des sexes permet en fin de compte d'adopter une approche plus authentique et plus efficace pour servir les clientes.

### Inspirer des initiatives locales

Les progrès réalisés par l'AMZ et l'Ugafode n'auraient pas été possibles sans un environnement local favorable. Le gouvernement zambien a renforcé ses efforts pour promouvoir l'autonomisation des femmes dans le secteur bancaire grâce à des stratégies nationales globales visant à lutter contre les disparités entre les sexes en



### À propos d'Ugafode

UGAFODE Microfinance Limited est un établissement de dépôt (MDI) créé en 1994 par un groupe de chefs d'entreprise, de professionnels et de représentants religieux ougandais. Enregistrée en tant que société à responsabilité limitée et réglementée par la Banque d'Ouganda, UGAFODE propose des prêts collectifs et individuels, gère un portefeuille de prêts brut de 28,5 millions d'euros et sert plus de 18 000 emprunteurs actifs. Présente dans tout le pays grâce à 27 agences et une équipe de 379 employés, l'institution s'engage à autonomiser les Ougandais ruraux en leur offrant une gamme de services financiers et non financiers qui favorisent la croissance et le développement économiques.

La Fondation Grameen Crédit Agricole est partenaire d'UGAFODE depuis 2015 à travers cinq cycles de financement. Depuis 2019, UGAFODE est pionnière dans l'inclusion financière des réfugiés, soutenue par le programme UNHCR-Sida (coordonné par la Fondation), qui lui a permis de s'étendre aux camps de réfugiés et aux communautés d'accueil de Nakivale.



### Josephine Namugga

Josephine Namugga est une professionnelle de la finance qui compte plus de 14 ans d'expérience

dans les domaines de la banque, de la comptabilité et de la gestion de trésorerie. Dans le cadre de ses fonctions actuelles de gestion financière chez UGAFODE, elle est spécialisée dans la planification financière, l'analyse des investissements et les rapports de performance qui soutiennent la croissance stratégique et la durabilité. Josephine dirige les opérations de trésorerie, gère les relations de financement et mène des initiatives qui renforcent les contrôles financiers et la rentabilité. Actuellement inscrite à un MBA en administration et gestion des entreprises à l'Université de Londres-Est, elle incarne l'apprentissage continu et l'innovation dans un environnement financier dynamique.

matière d'accès aux services financiers. La stratégie nationale d'éducation financière 2019-2024 vise à doter les Zambiens des connaissances et des compétences financières essentielles, avec des initiatives spécifiques ciblant les femmes issues de groupes vulnérables. Elle est complétée par la stratégie nationale d'inclusion financière 2024-2028, qui promeut des services financiers abordables tout en reconnaissant les inégalités entre les sexes dans l'accès à l'éducation financière. Cette stratégie comprend des programmes éducatifs personnalisés répondant aux besoins spécifiques des femmes, avec des initiatives ciblées visant à améliorer la culture financière, en particulier chez les femmes rurales, où l'écart entre les sexes est le plus prononcé. Ces efforts coordonnés entre les autorités de régulation et la politique gouvernementale ont fait de la Zambie un exemple émergent de la manière dont une attention particulière accordée à l'inclusion financière des femmes peut commencer à transformer le paysage économique d'un pays.

La vice-gouverneure de la Banque de Zambie (BoZ), Mme Tukiya Mabula Kankasa, s'est imposée comme une ardente défenseure de l'inclusion financière des femmes en Zambie, travaillant sans relâche pour réduire l'écart important entre les sexes dans l'accès aux services financiers. Consciente de l'importance de la représentation, Mme Kankasa a activement milité pour la promotion des femmes à des postes stratégiques clés dans le secteur bancaire.

En Ouganda, la Stratégie nationale d'inclusion financière 2023-2028 prévoit un objectif stratégique spécifique axé sur l'inclusion des femmes. En conséquence, le *Financial Sector Deepening Uganda* (FSDU) a développé une boîte à outils pour l'intégration de la dimension de genre afin d'aider les différents acteurs du secteur financier à concevoir et à développer des politiques, des réglementations, des modèles commerciaux et des produits plus inclusifs en matière de genre. « Grâce à cette initiative, Ugafoode a bénéficié de programmes de garantie instrumentaux pour développer son portefeuille de prêts aux femmes », a déclaré Florence.

### **Établir des partenariats pertinents**

Les dirigeants des IMF ont souligné l'importance des partenariats pour élaborer et mettre en œuvre des approches innovantes favorisant l'inclusion des femmes. Tout au long de la discussion, ils ont partagé avec nous certaines de leurs initiatives en cours :

- Recherche sur les obstacles rencontrés par les femmes.** UGAFOODE lance, avec le soutien de la Fondation Grameen Crédit Agricole, une étude sur la clientèle féminine. L'objectif de ce projet est d'augmenter la proportion de femmes dans le portefeuille d'UGAFOODE, ainsi que l'utilisation effective des produits et services d'UGAFOODE par sa clientèle féminine. UGAFOODE souhaite élargir sa clientèle féminine en créant de la demande et renforcer l'autonomisation des femmes en s'assurant que celles-ci sont les utilisatrices finales de ses produits ou services.

**• Élaboration de plans d'action globaux en matière d'égalité des sexes.** Depuis que Women's World Banking (WWB) est devenue actionnaire, UGAFOODE a mené une étude sur la diversité des genres auprès de ses clientes et de ses employées. Ces études ont permis d'identifier les obstacles à la progression de carrière des femmes et à leur accès aux services financiers et non financiers. Les résultats ont permis à l'institution de mettre en place un plan d'action dédié au genre, soutenu par un programme d'assistance technique de WWB pour sa mise en œuvre.

**• Intégration de stratégies inclusives en matière de genre dans la formation à l'éducation financière.** UGAFOODE s'est associée à un tiers pour proposer des programmes de leadership, en mettant fortement l'accent sur le développement du leadership des femmes. Une formation obligatoire est dispensée aux nouveaux dirigeants, avec des modules adaptés aux femmes dirigeantes afin de renforcer leur progression de carrière.

Dans le cadre de tels projets, les partenariats avec des experts en matière de genre sont essentiels, car les institutions financières ne sont pas nécessairement expertes en matière de dynamique de genre. Pour commencer à développer une expertise interne, une première étape suggérée consiste à former les agents de crédit et autres membres du personnel concernés afin de s'assurer qu'ils puissent agir de manière appropriée et même transmettre les bons messages s'ils sont eux-mêmes formés en tant que formateurs.



**Florence Mutonerwa**

Florence Mutonerwa est une banquière ougandaise qui compte plus de 15 ans

d'expérience dans le secteur des services financiers. En tant que responsable du développement des produits, de la recherche et du marketing chez UGAFOODE Microfinance Ltd, la première institution réglementée en Ouganda au service des réfugiés, elle a stimulé l'innovation, renforcé les partenariats avec les parties prenantes et amélioré l'efficacité opérationnelle. Son leadership a considérablement stimulé la croissance de la clientèle et la visibilité de la marque, tout en favorisant une culture d'intégrité et de performance. Ayant précédemment occupé des postes de direction clés chez FINCA Ouganda, Ecobank Ouganda, Equity Bank et Finance Trust Bank, Florence apporte une expertise approfondie en matière d'engagement client et de croissance durable des entreprises. Elle est diplômée de l'université Makerere et de l'Uganda Management Institute.

## Conclusion

Cette table ronde illustre parfaitement l'approche de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes. En écoutant attentivement les dirigeantes comme Florence, Josephine et Susan, nous avons pu identifier des stratégies efficaces qui vont au-delà de la simple inclusion financière.

L'expérience de ces leaders féminines révèle que l'autonomisation des femmes nécessite une approche holistique qui prend en compte non seulement l'accès aux services financiers, mais aussi les dynamiques culturelles, le soutien familial et la transformation interne des institutions. Les solutions numériques, combinées à une formation adaptée, offrent des opportunités prometteuses pour surmonter les obstacles structurels.

La représentation des femmes aux postes de décision au sein des institutions de microfinance s'avère également cruciale pour développer des produits et services véritablement adaptés aux besoins des clientes. Cette approche du "leadership par l'exemple" crée un cercle vertueux qui renforce l'impact des programmes d'inclusion financière.

En s'appuyant sur ces enseignements et en continuant à collaborer avec des partenaires locaux qui comprennent profondément les contextes spécifiques, **la Fondation Grameen Crédit Agricole poursuit sa mission de faire de l'inclusion financière un puissant levier d'autonomisation pour les femmes et leurs communautés à travers le monde.**



### À propos de la Fondation Grameen Crédit Agricole

Créée en 2008 à l'initiative conjointe du groupe Crédit Agricole et du professeur Muhammad Yunus avec la Grameen Trust, lauréat du prix Nobel de la paix, la Fondation Grameen Crédit Agricole participe à la lutte contre la pauvreté par l'inclusion financière, en se concentrant principalement sur les femmes. La Fondation apporte un soutien à long terme à ses partenaires sur le terrain, afin de financer leurs besoins en matière de développement et d'adaptation. La FGCA combine investissements financiers et assistance technique pour atteindre les populations vulnérables mal desservies.