

Document de
La Banque mondiale

POUR USAGE OFFICIEL UNIQUEMENT

Rapport n° 78745-MNA

DOCUMENT DE PROJET

POUR UNE

SUBVENTION **RETF**

(SUBVENTION DU FONDS FIDUCIAIRE MISE EN ŒUVRE PAR LE BÉNÉFICIAIRE)

DE

600 000 DOLLARS US

AU

CENTRE OF ARAB WOMEN FOR TRAINING AND RESEARCH

[CENTRE DE LA FEMME ARABE POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE]

POUR UN

PROJET DE RENFORCEMENT DE LA MICROFINANCE CHEZ LES FEMMES ET LES
JEUNES DANS LA RÉGION MENA

24 juillet 2013

Division : Développement du secteur financier et du secteur privé
RÉGION MENA - MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Ce document fait l'objet d'une diffusion restreinte et ne peut être utilisé par ses destinataires que dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Son contenu ne peut par ailleurs être divulgué sans l'autorisation de la Banque mondiale.

TAUX DE CHANGE

(Taux de change au 23 juillet 2013)

Unité monétaire = Livre égyptienne 1 EGP = 0,14 \$ US 1 \$ US = 7 EGP	Unité monétaire = Dirham 1 MAD = 0,12 \$ US 1 \$ US = 8,44 MAD	Unité monétaire = Dinar 1 TND = 0,60 \$ US 1 \$ US = 1,66 TND
---	--	---

EXERCICE FINANCIER 2014

Égypte

1er juillet - 30 juin

Maroc et Tunisie

1er janvier - 31 décembre

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ABA	Alexandria Business Association
AMC	Associations de Micro-Crédit
BAD	Bank Al-Maghrib
BDS	Services d'aide au développement des entreprises [Business Development Services]
CAWTAR	Centre of Arab Women for Training and Research [Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche]
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres [Consultative Group to Assist the Poor]
CM6	Centre Mohammed VI Pour la Microfinance Solidaire
CDMT	Stratégie de partenariat-pays
AEP	Région de l'Asie de l'Est et du Pacifique
EOAC	Région de l'Europe orientale et l'Asie centrale
DE	Directeur Exécutif
GF	Gestion financière
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CI	Consultants individuels
IDA	Association internationale du développement [International Development Association]
IFC (SFI)	Société financière internationale
IFI	Institution financière internationale
FMI	Fonds monétaire international
NSP	Note stratégique provisoire
ALC	Pays d'Amérique latine et des Caraïbes
J-PAL	Jameel Latif Poverty Action Lab (Laboratoire d'action contre la pauvreté)
RFM	Revenu faible et moyen
MIX	Microfinance Information Exchange

MDTF	Fonds fiduciaire multi-bailleurs
MOAN	Région Moyen-Orient et Afrique du Nord
MENA FPD	Unité de développement de la finance et du secteur privé pour la région MENA
S & E	Suivi et évaluation
IMF	Institutions de Microfinance
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MdO	Manuel des opérations
ODP	Objectif de développement du projet
PIS	Calendrier de mise en œuvre des projets
PREM	Gestion économique de réduction de la pauvreté
PA	Plan d'approvisionnement
SA	Spécialiste de l'approvisionnement
FdF	Formation des formateurs
PME	Petites et moyennes entreprises
AT	Assistance technique
FAS	Fonds d'affectation spéciale
GBM	Groupe de la Banque mondiale

Vice-Président pour la région :	Inger Andersen
Directeur des opérations :	Simon Gray, Hartwig Schafer
Directeur sectoriel :	Loic Chiquier
Chef de division sectoriel :	Simon C. Bell
Chargé de programme :	Teymour Abdel Aziz, Peter McConaghy

REGION MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD
Projet de renforcement de la microfinance chez les femmes et la jeunesse dans la région
MENA

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I. CONTEXTE STRATÉGIQUE.....	1
A. Contexte Régional.....	1
B. Contexte Sectorielle et institutionnel.....	3
C. Objectifs clés auxquels le projet contribue.....	6
II. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET.....	7
A. Objectif de développement du projet.....	7
B. Bénéficiaires du Projet.....	8
C. Indicateurs du Projet.....	8
III. DESCRIPTION DU PROJET.....	9
A. Composantes du Projet.....	10
B. Financemenet du Projet.....	12
C. Instrument.....	12
D. Coût et Financement du Projet.....	12
E. Objectif et Phases du Programme.....	12
D. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet.....	12
IV. MISE EN OEUVRE.....	14
A. Dispositions Institutionnelles et de Mise en Oeuvre.....	14
B. Résultats de Suivi et Évaluation.....	16
C. Pérennité.....	16
V. RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION.....	16
A. Tableau Récapitulatif de la Classification des Risques.....	16
B. Explication de la Classification des Risques.....	17
VI. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION.....	17
A. Évaluation Technique.....	17
B. Évaluation de l'Approvisionnement.....	18
C. Évaluation de la Gestion Financière.....	19
D. Autres Politiques de Protections Sociales Déclenchées.....	19

Annexes

Annex 1: Cadre de Résultats et Suivi.....	21
Annex 2: Modalités de Mise en Oeuvre.....	24
Annexe 3 : Budget du projet.....	34

Annexe 4 : Cadre d'évaluation simplifié des risques opérationnels (ORAF)	40
Annexe 5 : Bibliographie et ouvrages complémentaires	43

FICHE DE DONNÉES

Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Maroc, Tunisie et Égypte)

Projet de renforcement de la microfinance chez les femmes et la jeunesse dans la région MENA

Document de projet de la subvention RETF

MENA

Développement du secteur financier et du secteur privé (MNSFP)

Données de base			
Date :	24 juillet 2013	Secteurs :	Microfinance (100 %)
Directeurs Pays :	Simon Gray : Tunisie, Maroc Hartwig Schafer : Égypte	Thématiques :	MPME (40 %) Protection du consommateur en produits financiers et éducation financière (30 %) Autre développement du secteur financier (30 %)
Chef de division sectoriel :	Simon C. Bell/Loic Chiquier	Catégorie de l'évaluation	C - Non requis
Matricule du projet	P144655		
Instrument :	Financement de projets d'investissement		
Chef(s) d'équipe :	Teymour Abdel Aziz Peter McConaghy		
Bénéficiaire : Centre of Arab Women for Training and Research			
Agence de mise en œuvre : Centre of Arab Women for Training and Research			
Personne ressource :	Dr Soukeina Bouraoui	Poste :	Directeur Executif
Numéro de téléphone :	0021671773511	Adresse email :	cawtar@cawtar.org
Période de mise en œuvre du projet :	Date de début : 24 juillet 2013	Date de fin :	30 juin 2014
Date de mise en œuvre attendue :	24 juillet 2013		
Date de clôture attendue :	31 décembre 2014		
Données sur le financement du projet (en millions de dollars US)			
<input type="checkbox"/> Prêt	<input checked="" type="checkbox"/> Subvention	<input type="checkbox"/> Autre	
<input type="checkbox"/> Crédit	<input type="checkbox"/> Garantie		
Pour Prêts/Crédits/Autres			
Coût total du projet :	0.60	Financement total de la Banque :	0.60
Cofinancement total :		Écart de financement :	
Source de financement	Montant (en millions de dollars US)		
EMPRUNTEUR/BÉNÉFICIAIRE			
BIRD			
IDA : Nouveau			

IDA : Réengagés	
Autres (Fonds fiduciaire multi-bailleurs MENA)	0.60
Écart de financement	
30.8	0.60

Décaissements prévus (en milliers de dollars US)

Exercice Financier	2014	2015							
Annuel	425,600	174,400							
Cumulatif	425,600	600,000							

Objectif(s) du projet de développement

L'objectif du projet est d'améliorer l'accès et l'utilisation de la microfinance chez les femmes et les jeunes au Maroc, en Tunisie et en Égypte.

Composantes

Nom de la composante	Coût (en milliers de dollars US)
I. Analyse des contraintes liées à l'accès (côté demande) au financement chez les femmes et les jeunes	168,390
II. Élaboration et mise en œuvre des modules d'éducation financière ciblant les jeunes et les femmes	287,400
III. Apprentissage et formation Sud-Sud des principales AMC	66,000
Frais administratifs du CAWTAR	78,210

Conformité

Politique

Le projet diverge-t-il de la stratégie d'assistance pays dans son contenu ou d'autres éléments clés ?	Oui []	Non [X]
Le projet implique-t-il de déroger à des politiques de la Banque ?	Oui []	Non [X]
Ont-ils été validés par la direction de la Banque ?	Oui []	Non []
La validation de toute exemption de politique a-t-elle été soumise au Conseil ?	Oui []	Non [X]
Le projet répond-t-il aux critères régionaux de bonne préparation à la mise en œuvre ?	Oui [X]	Non []

Politiques de sauvegarde déclenchées par le projet

	Oui	Non
Évaluation environnementale OP/BP 4.01		X
Habitats naturels OP/BP 4.04		X
Forêts OP/BP 4.36		X
Lutte antiparasitaire OP 4.09		X
Ressources culturelles physiques OP/BP 4.11		X
Peuples autochtones OP/BP 4.10		X
Réinstallation involontaire OP/BP 4.12		X
Sécurité des barrages OP/BP 4.37		X
Projets sur des eaux navigables internationales OP/BP 7.50		X
Projets en zones contestées OP/BP 7.60		X

Engagement contractuel					
Nom		Réurrence	Échéance	Fréquence	
Description de l'engagement					
Composition de l'équipe					
Personnel de la Banque					
Nom		Poste	Domaine de spécialisation		
Teymour Abdel Aziz (Chef d'équipe - TTL)		Économiste	Développement du secteur financier, inclusion financière, microfinance, financement des PME		
Peter McConaghy (Co-chef d'équipe - co-TTL)		Analyste	Inclusion financière, microfinance, développement du secteur financier, financement des PME		
Sahar Nasr		Spécialiste principal, Secteur Financier	Finances des MPME, développement du secteur bancaire, Genre et finances, Infrastructure financière, Développement des marchés de capitaux		
Laurent Gonnet		Spécialiste principal, Secteur Financier	Inclusion financière, microfinance, développement du secteur financier, financement des PME		
Philippe de Meneval		Spécialiste du Développement du Secteur Privé	Financement des MPME, développement du secteur bancaire, commerce, innovation, développement des PME		
Moez Makhlouf		Spécialiste en Gestion Financière	Évaluation de la gestion financière		
Slaheddine Ben-Alima		Spécialiste de l'approvisionnement	Approvisionnement		
Randa Akeel		Économiste principal	Finances des MPME, développement du secteur bancaire, Genre et finances, Infrastructure financière, Développement des marchés de capitaux, innovation, capital-risque		
Sara al Rowais		Spécialiste du Développement du Secteur Privé	Finances des MPME, développement du secteur bancaire, Genre et finances, Infrastructure financière, Développement des marchés de capitaux		
Steve Wan		Analyste des opérations	Opérations		
Personnel hors de la Banque					
Nom		Poste	Téléphone au bureau	Ville	
Lieux					
Pays	Première Division Administrative	Lieu	Prévu	61,7 %	Commentaires

I. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Contexte régional

1. **Les transitions politiques et sociales dans les pays du Moyen-Orient et d’Afrique du Nord (région MENA) exercent une pression économique supplémentaire sur les entreprises et les ménages.** Les taux de chômage dans la région MENA sont supérieurs à ceux de toutes les autres régions du monde. Avec un taux de 25 pour cent, le chômage des jeunes est un enjeu de politique publique particulièrement pressant. En Égypte et en Tunisie, le chômage est en hausse d’environ 4 points de pourcentage comparativement à avant les événements du Printemps Arabe¹. Trois femmes sur quatre en âge de travailler ne participent pas au marché du travail, ce qui constitue 80-90 pour cent des travailleurs inactifs de la région MENA (voir Illustration 1).² Les taux de chômage chez les femmes de 15-24 ans avoisinent les 50 %, comparativement à 10-20 % chez les hommes du même âge. Le manque d’opportunités d’emplois de qualité dans la région se reflète dans les niveaux élevés du secteur informel : le secteur privé formel n’emploie pas plus de 20 pour cent des travailleurs dans aucun des pays de la région MENA. Sur le plan macro-économique, les déséquilibres croissants dans les pays importateurs de pétrole posent de graves risques. Mis à part pour la Libye, les déficits budgétaires se sont détériorés de manière significative dans toutes les économies en transition depuis 2010, en effet les distorsions dues à l’augmentation des dépenses de subventions des carburants et à la grande taille du secteur public ont augmenté. Les transactions courantes actuelles se dégradent également, avec une dette publique atteignant jusqu’à 4-12 points de pourcentage et les réserves internationales étant sous pression.

2. **Un défi majeur pour les décideurs consiste à déterminer comment le système financier (et la microfinance en particulier) pourrait fonctionner plus efficacement pour les pauvres, les jeunes et les petites entreprises.** Les pays de la région ont des systèmes bancaires très larges et proposent les taux de concentration de crédit parmi les plus élevés au monde. Le top 20 des expositions aux risques des capitaux propres totaux s’élèvent à 242 %, ce qui reflète la priorité des banques accordée aux grandes entreprises³. Seuls 8 % des crédits bancaires sont octroyés aux PME dans la région MENA, bien que ce chiffre varie grandement, allant de 24 % au Maroc à 2 % dans le Conseil de coopération du Golfe (CCG). Le manque d’accès au financement affecte principalement les jeunes entreprises qui seraient capables de croître à un rythme plus soutenu et générer davantage d’opportunités d’emploi, mais aussi les ménages cherchant obtenir du financement de logement. Les principaux facteurs limitant l’accès au financement dans la région sont : la faiblesse des infrastructures financières, le manque de concurrence bancaire et les failles dans le cadre institutionnel et juridique qui entravent la croissance des institutions financières non bancaires.

3. **Les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) jouent un rôle prépondérant dans la croissance et la productivité de la région MENA.** Les MPME représentent environ 20

¹ Les données proviennent du MENA Monitor numéro 3. Banque mondiale, 2013 et des statistiques du Fonds monétaire international

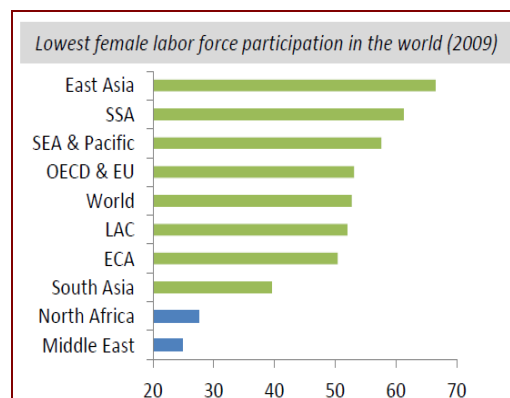
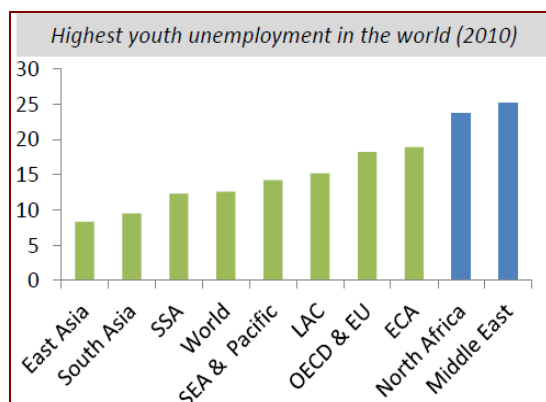
² *Opening Doors: Gender Equality and Development in the Middle East and North Africa*. [Égalité entre les sexes et développement au Moyen-Orient et Afrique du Nord] Rapport MENA sur le développement. Banque mondiale 2013

³ *Financial Access and Stability: A Road Map to Financial Access in the Middle East and North Africa* [L’accès et la stabilité financière : Une feuille de route pour l’accès financier dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord]. Banque mondiale 2011

à 40 % de l'emploi total du secteur privé dans la région MENA et contribuent à plus de 50 % du PIB dans la région.⁴ Les MPME sont cependant très limitées quant à l'accès au crédit et aux fonds propres. Le déficit de financement total estimé pour les MPME dans la région MENA s'élève à 320 à 390 milliards de dollars américains. Les MPME souffrent d'inefficacités opérationnelles qui entravent la productivité et la croissance. Elles sont également assez limitées par des défis plus importants liés à l'environnement des affaires. Alors que les efforts de réforme ont été soutenus, les pays MENA se situent en moyenne à 98 sur 185 sur le classement *Doing Business* de la Banque mondiale 2013. Il faut faire beaucoup plus pour réduire les coûts, les délais et les inefficacités autour de la conduite des affaires.

4. **Les structures démographiques et sociales exercent une pression supplémentaire sur les gouvernements de la région à proposer des possibilités économiques supplémentaires.** La région est confrontée à une croissance démographique sans précédent parmi ses jeunes. Deux personnes sur trois de la région ont moins de 30 ans et les jeunes représentent un tiers de la population en âge de travailler. 17 millions de jeunes sont au chômage. Situé aux environs de 25 %, le taux de chômage des jeunes dépasse celui de n'importe quelle autre région du monde (voir Illustration 1).

Illustration 1 : Statistiques sur le chômage et le marché du travail dans la région MENA



Source : Données du FMI et de l'OIT de 2010

5. **La région a fait d'impressionnants progrès ces dernières décennies pour tenter d'atteindre la parité homme femme.** Entre 1970 et 2013, le taux de croissance moyen des indicateurs clés (notamment l'alphabétisation des femmes, la mortalité infantile et l'espérance de vie) a dépassé celui de la plupart des autres régions en développement. Cependant, pratiquement tous les pays de la région affichent des taux de participation des femmes dans la population active en dessous de la moyenne pour les pays à revenus faibles et moyens (PRFM). Seuls 25 % des femmes sont sur le marché du travail. Dans de nombreux pays de la région, le taux de chômage chez les jeunes femmes (15-24 ans) avoisine les 50 %, contre 10-20 % pour les hommes du même âge. Si la région MENA a fait d'importants progrès en ce qui concerne les résultats scolaires et la santé ces deux dernières décennies, la baisse du taux de pauvreté a eu lieu à un rythme plus lent que dans les autres régions en développement, notamment dans les régions

⁴ *SMES for Job Creation in the Arab World: SME Access to Financial Services* [Les PME pour la création d'emplois dans le monde arabe : l'accès des PME aux services financiers]. Banque mondiale, 2012

de l'Europe orientale et de l'Asie centrale (EOAC) et dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique (AEP). En Égypte, en Irak et au Yémen, un enfant sur quatre vit en dessous du seuil de pauvreté⁵. Dans ce contexte, les décideurs cherchent des interventions de développement qui privilégient les groupes les plus vulnérables, notamment les jeunes, les femmes et les enfants.

B. Contexte sectoriel et institutionnel

6. **Les données démontrent que la microfinance, c'est à dire : l'accès et le recours aux services financiers abordables et de qualité, notamment l'épargne, le crédit, l'assurance et les systèmes de transfert d'argent, est cruciale pour les ménages à faible revenu pour lisser la consommation, gérer les risques, investir de façon productive et faire face aux chocs financiers**⁶. La portée de la microfinance reste très faible dans la région MENA par rapport aux autres régions en développement. Selon les données du Findex, la région MENA est bien en dessous des moyennes mondiales des pays en développement en termes de taux de bancarisation (18 % contre 43 %). On constate un écart considérable homme/femme en matière de bancarisation (détention d'un compte banque) (23 % contre 13 %). En plus d'obstacles majeurs, l'utilisation des services financiers est très faible. 17 % des adultes déclarent ne pas avoir touché à leurs comptes au cours d'un mois typique. On note relativement peu de comportements d'épargne dans la région MENA. Seulement 23 % des titulaires de comptes dans la région MENA utilisent leur compte à des fins d'épargne. Parmi les jeunes, seul 1 % disposaient d'une épargne enregistrée dans une institution financière reconnue en 2011. Les prêts consentis par les institutions de microfinance n'atteignent que 1,8 % de la population adulte, soit la moitié de la proportion que l'on retrouve dans la région Asie du Sud ou dans les Pays d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC). En revanche, le nombre de personnes vivant au-dessous de 1,25 \$ US par jour est 13 fois plus élevé en Asie du Sud que dans la région MENA. Même au Maroc, le pays qui a le plus progressé dans son développement du secteur, les prêts de microcrédits dépassent à peine 1 % du crédit bancaire total (en montants), comparativement à 7 % dans les pays ALC et 5 % en Afrique.

7. **Les faibles niveaux de pénétration de la microfinance dans la région MENA peuvent être attribués à une réglementation déficiente, à une infrastructure financière sous-développée, à une offre de produits limitée par les IMF, et de faibles niveaux de compréhension de la finance.** Certaines IMF n'ont pas accès aux registres de crédit ou bureaux de crédit, et n'ont pas été intégrées dans le système d'information sur la solvabilité. L'évaluation de crédit et les techniques de gestion du risque ont tendance à être dépassées, ce qui implique que les prêteurs doivent souvent compter sur des garanties qui coûtent cher à l'inscription et peuvent ne pas être faciles à mettre en œuvre. Quelques pays ont introduit une législation qui prévoit d'autres formes juridiques de prestataires de microfinance, telles que les sociétés de financement ou les banques. La microépargne est proposée sur une échelle très limitée dans la région et ne se trouvent qu'en Cisjordanie et à Gaza, en Syrie et au Yémen, et ne sont proposés que par une poignée d'institutions. Ensemble, les instruments de financement islamiques ne représentent

⁵ *Inclusion and Resilience: The Way Forward for Social Safety Nets in the Middle East and North Africa* [Inclusion et résistance : L'avenir de systèmes de protection sociale dans la région MENA]. Rapport MENA sur le développement. Washington: Banque mondiale 2012

⁶ Voir: Bauchet, Jonathan et coll. *Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance. [Derniers résultats des évaluations aléatoires de la microfinance.]* Washington : CGAP, Décembre 2011.

qu'une petite fraction de l'offre de microfinance. L'Indonésie, le Bangladesh et l'Afghanistan (aucun ne fait partie de la région MENA) comptent pour 80 % de la portée mondiale de la microfinance islamique. Il y a une pénurie importante de recherche sur la demande qui analyse pourquoi la demande, l'utilisation et l'accès aux services de microfinance restent faibles.

ÉGYPTE

8. **L'Égypte possède le plus grand marché de microfinance dans le monde arabe en termes de sensibilisation des clients**, avec environ 901 610 emprunteurs et 216 millions d'encours.⁷ Sanabel, le réseau régional de microfinance pour la région MENA, estime qu'en date de 2010, le secteur n'atteignait que 8 % d'une dimension totale possible du marché. Alors que les grandes IMF continuent à croître et à afficher des opérations et des pratiques de gestion saines, ces dernières années le secteur a eu du mal à résister à la transition économique et politique en cours dans le pays. La transition économique et politique a exposé les faiblesses opérationnelles, en particulier celles des petites IMF, et a provoqué une détérioration de la qualité du portefeuille. Le nombre total d'emprunteurs en microfinance est en baisse de près de 30 % par rapport à 2008 (901 610 contre 1 300 000). Les taux de remboursement des clients, les capacités des IMF et les plus grands défis macroéconomiques nationaux sont des défis permanents pour le secteur, en particulier pour les fournisseurs établis au Caire.

9. **Un défi majeur pour le secteur de la microfinance égyptienne est de savoir comment développer les produits et cibler la diversification des marchés pour promouvoir une inclusion financière plus profonde pour une plus grande partie de la population.** Les IMF les plus importantes du pays, y compris l'Alexandria Business Association (ABA), font partie des institutions les plus sophistiquées de la région. Ces IMF proposent généralement une gamme de services non financiers à leurs clients, y compris l'éducation financière et des services d'aide au développement des entreprises. Par exemple, l'ABA est passé des prêts traditionnels octroyés aux groupes aux prêts individuels, à la micro-assurance, à la location d'élevage, et est en train de développer des produits conformes à la charia. Une assistance technique est nécessaire pour que les petites IMF développent des programmes permettant de diversifier leurs produits, améliorer l'efficacité opérationnelle et la durabilité, et élargir leur champ d'action géographique. Les régions frontalières comprennent l'élaboration de systèmes de capital-risque à mesure que de plus en plus de clients demandent de la dette à long terme et des fonds propres pour assurer une bonne croissance de leurs activités. La promotion de la microfinance inclusive du genre a été une priorité croissante pour le gouvernement égyptien, comme en témoignent les plans stratégiques élaborés par le ministère de la Coopération internationale. La Lead Foundation, une institution de microfinance égyptienne strictement dédiée au service de la clientèle féminine, donne le pas à l'ensemble des IMF sur ce qui touche à microfinance sensible au genre.

MAROC

10. **La demande des segments de la population mal desservis a conduit à l'émergence de grandes institutions de microcrédit au Maroc.** Son secteur représente 40 % de l'ensemble des clients de la microfinance dans la région, 80 % des agences et 50 % des emplois dans les IMF,

⁷ Données du Microfinance Information Exchange (MIX): www.themix.org/

pour une part de la population du monde arabe de 10 pour cent. Les quatre IMF les plus grandes représentent 95 pour cent du marché. Le secteur de la microfinance au Maroc a connu une crise importante en 2007, lorsque les prêts non performants ont commencé à augmenter de façon exponentielle après quatre années d'une croissance sans précédent. La crise de la microfinance au Maroc a été attribuée à une croissance insoutenable qui a sur-sollicité les capacités des IMF et a exploité les faiblesses institutionnelles dans le secteur. Récemment, le secteur a mis l'accent sur la réduction du manque d'information, qui a conduit à un excès d'octroi de prêts et une concentration des prêts chez des clients à risque. Le secteur a développé une plate-forme d'information qui a permis aux IMF d'identifier et de réduire le nombre de clients surendettés par plusieurs prêts.

11. Dans le cadre d'une stratégie nationale de microfinance plus large, le Parlement marocain a adopté en 2012 des amendements importants à la loi de 1999 sur le microcrédit. La nouvelle loi permet aux IMF de fournir des microcrédits par le biais de sociétés de financement, un statut qui peut aider les IMF à accéder à des sources de financement plus importantes et à élargir leur approche. Les règlements d'application restent encore à élaborer. Le ministère de l'Économie et des Finances a indiqué que la prochaine réglementation imposera un taux d'intérêt plafonné sur les IMF. Les IMF sont actuellement en discussion sur les détails d'un plafond proposé afin de minimiser les impacts négatifs en termes de viabilité opérationnelle et de sensibilisation sur le secteur. La Banque al-Maghrib (BAM) (la Banque centrale) prend les devants en élaborant une stratégie coordonnée d'inclusion financière. La BAM gère également la fondation nouvellement créée pour l'éducation financière, qui vise à renforcer ces compétences de la population du pays à travers divers programmes, notamment dans les écoles.

TUNISIE

12. La microfinance reste une intervention de développement clé en Tunisie étant donnée l'instabilité économique et politique actuelle qui a contribué au chômage et à la pauvreté. Le secteur est dominé par une IMF (Enda, une ONG internationale dont le programme de micro- crédit a commencé en 1995 et qui fonctionne en vertu d'un décret spécial du gouvernement) et un programme de gouvernement piloté par la Banque Tunisienne de Solidarité qui repose sur des subventions de l'État et a eu des difficultés à pallier des taux de remboursement élevés. En date d'avril 2012, Enda comptait 194 743 clients actifs avec 72,4 millions de dollars de prêts actifs. Les deux institutions couvraient seulement environ un tiers de la demande totale de services de microfinance.⁸ Le réseau postal, qui propose des comptes d'épargne à plus de 3 millions de clients et possède des points de vente dans les zones rurales, est une autre institution clé susceptible d'aider à stimuler l'inclusion financière dans le pays. Bien que l'institution a une forte sensibilisation, elle opère actuellement en subventions gouvernementales fortes et nécessite une réforme en profondeur pour atteindre la viabilité financière et opérationnelle.

13. Il y a récemment eu des réformes politiques, judiciaires et réglementaires importantes qui favorisent l'expansion du secteur de la microfinance en Tunisie. En mars 2011, la microfinance a été présentée comme l'un des principaux piliers du programme de développement économique et social post révolution du ministère des Finances. Le ministère des

⁸ Selon les estimations fournies par le personnel d'Enda

Finances a mis en place un groupe de travail composé de donateurs, d'institutions de microfinance, de représentants gouvernementaux et de spécialistes de l'extérieur afin d'élaborer une stratégie coordonnée pour l'expansion et la gestion du secteur. Les banques, le réseau postal tunisien, les compagnies d'assurance et les opérateurs de téléphonie mobile ont pris part à ce dialogue. Une nouvelle loi sur la microfinance adoptée en 2012 permet la création de nouvelles institutions de microfinance et permet aux réseaux d'IMF étrangers d'entrer dans le pays. La nouvelle loi est censée augmenter considérablement le nombre de fournisseurs ainsi que le nombre de clients touchés.

Encadré 1 : Microfinance et genre

La microfinance est considérée comme un exemple de réussite dans le développement inclusif du genre. Globalement, 75 % des plus de 205 millions de clients servis par les IMF sont des femmes, dont 82 % des 137,5 millions de clients les plus pauvres (Rapport 2012 sur la campagne de microcrédit). Au Maroc, 27 % des femmes ont un compte dans une institution financière formelle (Findex 2012) tandis que 43 % des femmes ont contracté un prêt (formel ou informel) au cours de la dernière année. Environ 46 % (368 000) du nombre total de clients des IMF sont des femmes au Maroc. Les femmes sont considérées comme les principales bénéficiaires des IMF, car elles sont souvent responsables du bien-être de la famille, et donc perçues comme les canaux d'acheminement des revenus et des avantages de consommation à un grand nombre de personnes. La microfinance soutient également l'autonomisation économique des femmes, car elle crée des opportunités pour l'expansion des affaires et l'investissement productif au niveau des ménages, en contournant de nombreux obstacles socio-économiques qui empêchent les femmes de participer à l'économie locale. Les études qualitatives et quantitatives (par exemple celles de la Banque mondiale des femmes) ont démontré que l'accès des femmes aux services de microfinance les habilite par la probabilité accrue de posséder des actifs (terrains, maisons, etc.), un meilleur contrôle sur les actifs des ménages, et une capacité à investir et à croître dans les microentreprises.

Une évaluation d'impact au Maroc (Duflo et coll. 2011) a estimé l'impact de l'ouverture de 60 nouvelles agences Al Amana dans des zones rurales peu peuplées, sur l'allocation de crédit, la consommation et l'activité de l'entreprise, entre autres. Le principal effet de l'amélioration de l'accès au crédit était d'élargir l'échelle des activités d'auto-emploi existantes des ménages, notamment l'élevage et les activités agricoles. L'évaluation a révélé des limites importantes à l'autonomisation des femmes dans les zones rurales au Maroc. Les études ont révélé que seule une petite proportion de femmes empruntaient dans les zones rurales. Parmi ces femmes qui empruntaient, on a constaté peu de changement en ce qui concerne le pouvoir de négociation au sein du ménage, de décision ou de mobilité entre les villages. Cette évaluation d'impact met en évidence les défis économiques et sociaux des femmes à faible revenu sont confrontés, même si les services financiers leur sont accordés. L'évaluation d'impact apporte des informations importantes sur ces défis et, par conséquent aide les décideurs à structurer des interventions plus efficaces.

C. Objectifs clés auxquels le projet contribue

14. **Lien avec les priorités du développement mondial de la Banque dans la région MENA :** Élargir la microfinance chez les femmes et les jeunes permet d'appuyer les grandes priorités de la Banque mondiale dans la région MENA. Avec un taux de chômage moyen de 10 % et un chômage des jeunes à 23 %, la région MENA a la tâche colossale de créer 4 millions d'emplois par an au cours de la prochaine décennie pour s'aligner sur le taux de chômage de la moyenne mondiale. Selon le rapport phare de la région MENA 2013 sur l'emploi « L'emploi

pour une prospérité partagée : Le temps d'agir au Moyen-Orient et Afrique du Nord », plus de 30 % des jeunes de la région préfèrent travailler dans le secteur public. La microfinance donne un accès crucial au financement pour développer les petites entreprises, créer des emplois et déplacer les gens au niveau des ménages dans l'activité économique du secteur privé productif. En ce qui concerne le genre, trois femmes sur quatre en âge de travailler ne participent pas à la main-d'œuvre et constituent 80-90 pour cent de la population inactive de la région MENA. La microfinance est particulièrement pertinente pour l'autonomisation économique des femmes, car elle crée des opportunités pour l'expansion des affaires et l'investissement productif au niveau des ménages, en contournant de nombreux obstacles socio-économiques qui empêchent les femmes de participer à l'économie locale. De même, la microfinance peut combler les lacunes de financement et aider à promouvoir une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat chez les jeunes.

15. Le projet proposé est conforme à la stratégie de haut niveau présentée par la Banque mondiale et les gouvernements du Maroc, de la Tunisie et de l'Égypte. Premier pilier de la stratégie de partenariat-pays (CPS) pour le Maroc (FY2010 -13) (Rapport n° 67694 -MA), examiné par le Conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale le 26 janvier 2010, stipule que la transformation structurelle de l'économie marocaine nécessite un ensemble complet et coordonné de politiques dans de nombreux domaines, soutenu par un secteur financier desservant mieux les petites entreprises et les microentreprises. L'opération proposée vise précisément l'inclusion financière de ce marché mal desservi de l'économie marocaine, ainsi que les femmes. La note stratégique provisoire (NSP) pour la Tunisie (AF2013 -14) (Rapport n° 67692 -TN), examiné par le Conseil le 3 juillet 2012, est organisée autour de trois piliers : i) jeter les bases d'une croissance durable renouvelée et la création d'emplois ; ii) promouvoir l'inclusion sociale et économique, et iii) renforcer la gouvernance : la voix, la transparence et la responsabilité. La note stratégique provisoire (NSP) pour l'Égypte ((AF2013 -14) (Rapport n° 66443 -EG), examiné par le Conseil le 28 juin 2012, s'articule autour de la gestion économique, l'emploi et l'inclusion. L'accès aux services de microfinance favorise la croissance grâce à l'apport de capitaux aux micro-entrepreneurs pour l'investissement productif pouvant conduire à la création d'emplois. La microfinance favorise également l'inclusion sociale et économique en fournissant aux plus pauvres des outils pour lisser la consommation et gérer les risques. Ainsi, l'intervention est en droite ligne avec les objectifs de haut niveau du Maroc, de la Tunisie, et les autorités égyptiennes.

II. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

A. Objectif de développement du projet

16. L'objectif du projet est d'améliorer l'accès et l'utilisation de la microfinance chez les femmes et les jeunes au Maroc, en Tunisie et en Égypte. Cet objectif sera atteint en améliorant la capacité financière des femmes et des jeunes, mais aussi en développant des outils permettant aux prestataires de services financiers de mieux servir durablement les femmes et la

jeunesse⁹. L'accès à la microfinance favorisera la création d'emplois, la génération de revenus, et l'inclusion économique entre les femmes et les jeunes au Maroc, en Tunisie et en Égypte.

B. Bénéficiaires du projet

17. Les bénéficiaires du projet se répartissent en trois catégories. **Les activités bénéficieront d'abord et avant tout aux femmes et aux jeunes à faible revenu en Égypte, au Maroc et en Tunisie n'ayant pas accès aux services financiers formels.** Ces bénéficiaires devront inclure des microentrepreneurs femmes et jeunes, ceux qui gagnent leur vie dans le secteur informel, et ceux qui vivent dans les zones (rurales ou urbaines) qui ne sont pas bien servis par les institutions financières officielles. Le projet travaillera avec les bénéficiaires qui sont des clients potentiels futurs des institutions financières ainsi que ceux qui possèdent des micro-entreprises. **Deuxièmement, le projet bénéficiera aux prestataires de services financiers,** notamment à travers les échanges de connaissances Sud-Sud et de la formation des IMF clés sur des sujets tels que l'éducation financière, l'élaboration de l'analyse de rentabilisation pour servir les femmes et les jeunes, et l'efficacité opérationnelle. **Troisièmement, le projet bénéficiera à un large éventail de parties prenantes impliquées dans la communauté de pratique de la microfinance dans la région MENA, y compris les associations régionales (Sanabel), les banques centrales, les organisations de la société civile et communautaires et les instituts de recherche.** Les résultats de l'analyse de la demande et la trousse d'outils financiers seront rendus publics et seront diffusés à grande échelle.

18. **Le projet vise à construire l'infrastructure nécessaire pour favoriser l'accès de la microfinance dans la région dans son ensemble par la création d'un réseau de formateurs en éducation financière, l'élaboration des trousse d'outils d'éducation financière, et la production des connaissances sur la demande susceptibles d'améliorer grandement la capacité des prestataires de services financiers à servir les femmes et les jeunes.** Des efforts soutenus seront déployés pour mettre ces analyses de la demande et la trousse à outils sur l'éducation financière à la disposition des clients et des bénéficiaires de projets de développement du secteur privé et de la finance dans la région MENA (voir le paragraphe 19 et 34 pour en savoir plus).

C. Indicateurs du projet

19. La performance du projet sera évaluée en fonction des indicateurs suivants qui serviront aussi de jalons du projet :

Composante	Indicateurs de résultats du projet	Indicateurs des résultats du MDTF
1. Analyse de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Publication du rapport sur la demande (binaire) • Notes d'orientation publiées • Événement de lancement 	<ul style="list-style-type: none"> • % de bénéficiaires qui estiment que l'analyse de la demande leur permet d'élargir l'accès

⁹ La capacité financière est la capacité d'appliquer les connaissances sur des produits et services financiers pour prendre des mesures efficaces relatives à la gestion actuelle et future de l'argent. Elle comprend la capacité à épargner, à emprunter et à dépenser raisonnablement, à générer des flux de trésorerie stables et à gérer les défis associés à l'événement du cycle de vie chère (Staschen et Nelson cités dans le *New Microfinance Handbook* 2013).

	<p>effectué (binaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes touchées par la campagne de diffusion • Production vidéo (binaire) 	<p>aux femmes et aux jeunes à la finance grâce à des produits, des services ou des investissements connexes¹⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des bénéficiaires des projets de femmes et de jeunes ayant accès à des services financiers (crédit, épargne, ou autre)
2. Modules d'éducation financière	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de femmes et de jeunes ayant suivi des formations sur l'éducation financière (avec % de micro-entrepreneurs) • Nombre de femmes et de jeunes ayant suivi des formations sur l'éducation financière par une formation en ligne (avec % de micro-entrepreneurs) • Nombre de personnes touchées par la campagne de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> • % de bénéficiaires déclarant avoir le savoir-faire pour faire des choix financiers responsables pour eux-mêmes et leurs familles ; les participants pourront déclarer un meilleur accès et une meilleure utilisation des services financiers
3. Apprentissage et formation Sud-Sud des principales IMF	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'IMF ayant participé à des ateliers d'échange de connaissances d'ici septembre 2014 (nombre de bénéficiaires) • Nombre de formateurs formés au sein des IMF 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de changements aux politiques opérationnelles et stratégiques qui améliorent l'efficacité et la sensibilisation des femmes et des jeunes sur la base de l'échange de connaissances pour les IMF participantes • Augmentation du portfolio des prêts en cours ciblés aux femmes et aux jeunes parmi les IMF participantes

III. DESCRIPTION DU PROJET

20. L'objectif de la subvention est d'améliorer les services de microfinance pour les femmes et les jeunes dans la région MENA en : i) procédant à une analyse de la demande capturant les principaux obstacles à l'accès et à l'utilisation des services financiers formels et informels en Égypte, en Tunisie et au Maroc ; ii) le développement et la mise en œuvre

¹⁰ Saisi par le biais d'un sondage rapide par l'entremise de bénéficiaires de l'analyse de la demande, notamment les prestataires de services financiers, les bailleurs de fonds, les investisseurs, les gouvernements, les clients et les groupes communautaires

des modules financiers d’alphabétisation destinés aux jeunes et aux femmes, et iii) l’amélioration de la performance institutionnelle des prestataires de services financiers à travers des échanges d’apprentissage Sud-Sud et la formation des IMF clés. Les activités proposées se renforcent et s’élaborent sur la base des travaux de MPME déjà effectués dans la région, notamment le projet de développement des MPME au Maroc (Rapport n° 68550 -MA), Améliorer l’accès au financement pour les projets micro et petites entreprises en Égypte [Egypt Enhancing Access to Finance for Micro and Small Enterprise Project] (Rapport n° 51529-EG), et le Projet de développement des MPME en Tunisie (Rapport n° 62655-TN). Cela est conforme à l’objectif global du Fonds fiduciaire multi-bailleurs (MDTF) pour la région MENA, qui est de fournir un appui catalyseur aux bailleurs de fonds des pays de la région et renforcer les projets opérationnels existants.

A. Composantes du Projet

Composante 1 : Analyse de la demande des services financiers parmi les femmes et les jeunes

21. **Cette composante financera une analyse de la demande en Égypte, au Maroc et en Tunisie consistant en : i) des enquêtes sur la demande ; ii) des discussions des groupes de discussion ; iii) l’analyse des enquêtes auprès des ménages existantes, et iv) l’analyse des strates géographiques¹¹ pour déceler les obstacles à l’accès et à l’utilisation du système financier formel pour les femmes et les jeunes.** Actuellement il n’y a pas des travaux d’analyse approfondis sur la détermination des contraintes sur la demande de la microfinance dans la région MENA. L’emphase sera mise sur la compréhension des besoins financiers des femmes et des jeunes et la compréhension des facteurs (par exemple géographiques, de genre, culturels et économiques) qui limitent l’accès et l’utilisation des services financiers formels. L’utilisation des services financiers informels sera également étudiée. Cette analyse de la demande contribuera à mieux renseigner une stratégie de microfinance de la Banque mondiale pour la région MENA.

22. **Les analyses existants ont principalement permis d’identifier à ce jour le volume des activités de microfinance, les principaux acteurs du marché (fournisseurs, bailleurs de fonds, donateurs) et les questions réglementaires.** Ensemble, la connaissance de la demande et de l’offre contribuera à éclairer les interventions nécessaires pour promouvoir l’accès et l’utilisation des services de microfinance sur le marché. Par exemple, côté demande, la compréhension de la manière dont la gestion financière est intimement liée à des stratégies de subsistance (gestion des risques, renforcement des actifs, réponse aux urgences) aidera à comprendre la façon de développer des produits de microfinance adaptés aux besoins des femmes et des jeunes. Le fait de mieux comprendre quels canaux de distribution (banque à distance, les agents de crédit dans les villages, services bancaires en ligne) sont les plus appropriés pour les femmes et les jeunes permettra de développer des stratégies opérationnelles pour l’ensemble des IMF et des autres prestataires de services financiers. Le rapport se servira de ces résultats pour proposer des interventions nécessaires pour les gouvernements, les donateurs, les fournisseurs et les autres parties prenantes pour atteindre la forte proportion de femmes et de

¹¹ Analyse de la strate géographique : L’analyse de la proximité, comparée aux tendances dans l’accès des clients et des prestataires de services financiers au sein d’une communauté en particulier.

jeunes exclus du système bancaire dans la région. L'analyse permettra également une segmentation du marché de la microfinance pour les femmes et les jeunes dans les trois pays.

Composante 2 : Élaboration et mise en œuvre des modules d'éducation financière ciblant les jeunes et les femmes

23. Reconnaissant que l'éducation financière reste un obstacle majeur à l'accès aux services financiers, en particulier parmi les femmes et les jeunes qui sont souvent confrontés à des défis socio-économiques aigus, **cette composante vise à développer et à mettre en œuvre un ensemble d'outils d'éducation financière destinés aux femmes et aux jeunes de faibles revenus exclus du système bancaire en Égypte, au Maroc et en Tunisie.** La trousse d'outils sera développée pour une utilisation par les IMF, les prestataires de services financiers et les ONG concernées en Égypte, au Maroc et en Tunisie. Le projet assurera la formation des formateurs (FdF) partout au Maroc, en Égypte et en Tunisie, pour renforcer l'infrastructure de marché nécessaire pour soutenir l'éducation financière dans la région. En plus des associations de femmes et de jeunes et des institutions financières participantes, les modules seront diffusés aux organismes de réglementation et aux intervenants gouvernementaux. Les thématiques des trousse à outils intégreront : le calcul de base, l'épargne et l'investissement, la budgétisation, la comptabilité, l'accès à des services financiers (y compris les services bancaires à distance) et les produits financiers. Le projet travaillera avec les principales IMF (Enda, ABA), les prestataires de services (Centre Mohammed VI du Maroc, Sanabel) et les gouvernements afin d'identifier les bénéficiaires. En outre, l'équipe aura pour objectif de développer des outils d'apprentissage innovants, comprenant entre autres : l'utilisation de vidéos, de brochures, et des réseaux sociaux pour élargir le rayonnement et la pertinence du sujet chez les femmes et les jeunes.

Composante 3 : Apprentissage et formation Sud-Sud des principales IMF

24. **Cette composante renforcera la capacité des IMF à servir efficacement les femmes et les jeunes à travers des échanges d'apprentissage ciblés entre les IMF en Égypte, au Maroc et en Tunisie, et les principales IMF de la région MENA.** Les échanges de savoirs porteront sur les investissements stratégiques et opérationnels nécessaires pour mieux servir les femmes et les jeunes en matière de services financiers. Les échanges de savoirs porteront également sur l'intégration de modules d'éducation financière dans les opérations des IMF, notamment afin de mieux servir les femmes et les jeunes clients. Un atelier régional sur l'éducation financière sera organisé en étroite coordination avec Sanabel, le réseau régional de microfinance pour la région MENA. L'atelier sera l'occasion de diffuser les résultats de l'enquête sur la demande (Composante 1) et de réunir les IMF de la région pour participer à l'apprentissage entre pairs sur les stratégies nécessaires pour atteindre efficacement les femmes et les jeunes. En vertu de cette composante, le projet organisera une FdF sur les modules d'éducation financière mis au point dans le cadre de la composante 2. Les IMF et les prestataires de services à travers la région participeront à cette FdF en étroite coordination avec Sanabel. La FdF permettra de renforcer la durabilité du projet en équipant les acteurs du secteur avec les compétences nécessaires pour continuer à former des joueurs clés après la fin du projet.

B. Financement du projet

C. Instrument

25. **L'instrument de prêt est un financement de projets d'investissement d'un montant de 600 000 US \$, qui sera financé par le Fonds fiduciaire multi-bailleurs MENA (MDTF).** La subvention sera canalisée par le Center for Arab Women and Training (CAWTAR), à la fois récipiendaire et agence de mise en œuvre de la subvention.

D. Coût et financement du projet

Composantes du projet	Coût total du projet	Financement de la subvention	% de financement
1. Analyse de la demande des services financiers parmi les femmes et les jeunes	168,390	168,390	100
2. Élaboration et mise en œuvre des modules d'éducation financière ciblant les jeunes et les femmes	287,400	287,400	100
3. Apprentissage et formation Sud-Sud des principales IMF	66,000	66,000	100
Coûts de démarrage totaux	521,790	521,790	
Provision pour aléa de construction			
Provision pour hausse des prix			
Frais d'administration du CAWTAR	78,210	78,209	
Coût total du projet	600,000	600,059	
Intérêts pendant la mise en œuvre			
Frais d'amont			
Financement total nécessaire	600,000	600,000	100 %

Note : Veuillez consulter l'annexe 3 pour visualiser le budget par composantes

E. Objectif et phases du programme

26. Le projet sera déployé conformément au plan de mise en œuvre (voir section IV) et sous la supervision et les mécanismes de mise en œuvre de la Banque mondiale.

F. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet

27. **Travaux d'analyse et de recherche dans le secteur :** Ce projet s'alimente des travaux de recherche récents effectués sur le secteur de la microfinance en utilisant une variété de méthodes, notamment des essais contrôlés aléatoires, la recherche sur les journaux

financiers, les groupes de discussion qualitatifs et les études analytiques.¹² Cette recherche a permis de souligner les limitations à la fois au niveau de l'impact et de la portée des institutions de microfinance. Les évaluations d'impact ont montré que si l'accès au microcrédit est crucial pour les bénéficiaires à faible revenu pour lisser la consommation, gérer les risques, investir de façon productive et répondre aux chocs financiers, cela a souvent peu d'impact sur la réduction de la pauvreté.¹³ De même, l'amélioration des données, par exemple les données Findex mondiales et les enquêtes de FinScope, ont révélé que malgré une croissance exponentielle dans le secteur de la microfinance, la grande majorité des pauvres de la planète ne sont pas desservis par des services financiers formels. Par exemple, le récent travail de sondage réalisé par le Jameel Latif Poverty Action Lab (J-PAL) a souligné le fait que seulement 2,5 % des personnes au Maroc vivant avec moins de 2 dollars par jour empruntent auprès de sources formelles de crédit. Ces conclusions ont conduit à un changement dans le mode de pensée du secteur, laissant de côté le seul renforcement des IMF, pour privilégier une meilleure connaissance des contraintes de la demande et des besoins des clients. Ces résultats ont également reconnu la nécessité pour des fonctions d'appui efficaces et adéquates telles que les bureaux de crédit ou les systèmes de paiement, et les règles régissant le marché des services financiers à l'intention des pauvres.

28. La conception du projet a été alimentée par une vaste consultation avec des experts et chercheurs opérationnels de premier plan sur la microfinance mondiale. De vastes consultations ont eu lieu entre le développement du secteur financier (FPD) de la région MENA et le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) : un centre de recherche politique indépendant hébergé par la Banque mondiale et chargée de promouvoir le programme mondial d'inclusion financière par la recherche, l'apprentissage et l'aide à la réglementation des gouvernements, les prestataires de services, les donateurs et les investisseurs. L'unité de développement du secteur financier (FPD) de la région MENA a également assuré la liaison avec les pratiques d'inclusion financière du bureau FPD de la Banque et à l'interne au sein de celui de la région MENA sur la conception du programme, notamment en ce qui concerne les modules d'éducation financière proposés ici. De même, l'unité de développement du secteur financier (FPD) de la région MENA a assuré la liaison avec les chercheurs de la microfinance au sein du groupe de recherche sur le développement économique de l'unité de développement du secteur privé (DECFP).

29. La conception du projet a également bénéficié d'une mission d'évaluation, laquelle a permis de : i) structurer les modalités de la conception, le partenariat et la mise en œuvre technique ; ii) mener une évaluation institutionnelle du CAWTAR (l'agent d'exécution principal du projet), et iii) mener des consultations avec le secteur de la microfinance dans la région par le biais de réunions avec les principaux régulateurs du gouvernement, institutions de microfinance (IMF) et donateurs. Les principales leçons tirées de ces

¹² Par exemple, les enquêtes nationales FinMark Trust FinScope www.finmark.org.za et les bases de données mondiales Global Findex www.data.worldbank.org/data-catalog/financial_inclusion; Voir aussi Financial Access Initiative (FAI) <http://financialaccess.org/>; Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal) <http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>; Innovations for Poverty Action (IPA) <http://poverty-action.org/>

¹³ Voir: Bauchet, Jonathan et coll. *Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance. [Derniers résultats des évaluations aléatoires de la microfinance.]* Rapport. Washington : CGAP, Décembre 2011.

consultations ont relevé : i) la nécessité de s'appuyer sur des modules d'éducation financière existants, mais de les adapter toutefois aux spécificités linguistiques, économiques et socio-culturelles régionales ; ii) la nécessité de faire l'analyse de la demande concernée à des prestataires de services financiers pour éclairer les décisions d'affaires et l'ensemble des opérations ; iii) nécessité d'une étroite coordination avec les donateurs actifs dans la région et la Société financière internationale (SFI), et iv) la nécessité d'assurer une communication cohérente aux acteurs clés du marché dans la région pour éviter la duplication des efforts et d'assurer des résultats (modules d'éducation financière, enquêtes sur la demande) soient efficacement diffusés en conséquence.

IV. MISE EN ŒUVRE

A. Dispositions institutionnelles et de mise en œuvre

30. **Ce programme d'assistance technique sera mise en œuvre par son destinataire, le [Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche \(CAWTAR\)](#), un organisme sans but lucratif voué à l'éradication de la discrimination contre les femmes arabes et à la réduction des écarts hommes-femmes, par la recherche, l'éducation, la formation et le plaidoyer.** Le CAWTAR possède une vaste expérience dans l'implémentation des programmes consacrés à l'autonomisation économique des femmes et des adolescentes par la formation et l'éducation. Dans le passé, il a établi un partenariat avec la Société financière internationale (SFI) sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA, ainsi qu'avec l'unité de Gestion économique de réduction de la pauvreté MENA (PREM) sur la recherche économique du genre.

31. **Le CAWTAR assurera un partenariat avec les organisations régionales de compétences et de ressources pour tirer parti et s'assurer que les activités sont destinées aux organismes adéquats (IMF, groupes communautaires, etc.) et mis en œuvre au sein des communautés de pratique pertinentes.** En ce qui concerne la composante 1 (recherche axée sur la demande) le personnel du CAWTAR effectuera la recherche axée sur la demande et travaillera en collaboration avec les ONG locales et les IMF dans les trois pays afin d'identifier les bénéficiaires et mener des recherches et des enquêtes, au besoin. Le CAWTAR travaillera avec la pratique conjointe de l'inclusion financière Banque mondiale/SFI sur la structuration de l'analyse de la demande. L'équipe du CAWTAR incorporera des éléments connus provenant d'enquêtes secondaires existantes sur la demande, notamment le Global Findex, Finscope, et les enquêtes de la Banque mondiale sur l'accès au financement. Ce sera la première analyse multi-pays sur la demande de microfinance dans la région MENA.

32. En ce qui concerne la composante 2 (modules d'éducation financière), **le CAWTAR travaillera en étroite collaboration avec les principaux prestataires de services de microfinance et IMF de la région.** Le CAWTAR sera en liaison constante avec Microfinance Opportunities (MFO), une ONG basée à Washington qui produit des trousseaux d'éducation financière à l'intention du segment des consommateurs à faible revenu. Le CAWTAR travaillera également avec le Centre Mohammed VI, une institution à but non lucratif basée à Casablanca spécialisée dans la formation aux IMF et aux clients. Un autre partenaire stratégique sera Mercy

Corps Tunisia, qui met également en œuvre un programme comportant des modules d'éducation financière. Le CAWTAR travaillera étroitement avec d'autres prestataires de services financiers (Tunisie : Enda, la Banque postale ; Egypte : Lead Foundation, Alexandria Business Association ; Maroc : Bank-Al Maghrib et Al- Amana) pour identifier les femmes et les jeunes bénéficiaires susceptibles d'assister aux modules d'éducation financière.

33. En ce qui concerne la composante 3 (échanges et apprentissage Sud-Sud et formation sur les IMF), **le CAWTAR travaillera en étroite collaboration avec Sanabel, association de microfinance à but non lucratif responsable de l'orientation de la politique et de la fourniture de l'assistance technique aux IMF dans la région MENA, notamment sur la conception du support de formation et l'organisation des ateliers.** Sanabel jouera également un rôle actif dans l'identification des IMF participantes aux échanges pédagogiques et aux activités d'assistance technique. Le CAWTAR s'associera également avec Sanabel sur l'organisation d'un atelier pour les formateurs formés au cours du projet.

34. **Tous les projets seront mis en œuvre par le CAWTAR avec le soutien du MENA FPD. Le CGAP a accepté de collaborer avec le MENA FPD et fournir une orientation stratégique à la structuration et à la mise en œuvre de ce projet du Fonds fiduciaire multi-bailleurs (MDTF).** Un comité de consultation technique des parties prenantes est en train d'être mis en place pour assurer l'appropriation et l'adhésion des différents acteurs du marché, pour régler les problèmes pouvant survenir, et veiller à la mise en œuvre rapide du projet. Le CAWTAR sera le bénéficiaire de la subvention primaire et remboursera les partenaires du projet pour les activités achevées, établies par des protocoles d'entente (PE). En agissant comme le principal bénéficiaire de la subvention, le CAWTAR veillera à ce que l'accent soit mis sur le genre et soit intégré dans chacune des activités réalisées par les partenaires du projet.

Coordination des activités :

35. **Le projet cherchera autant que possible à mobiliser les partenaires des projets de la Banque mondiale dans ses activités existantes.** Les modules d'éducation financière seront largement diffusés à travers les institutions financières du MENA et dans des projets actifs existants et bénéficiant potentiellement aux projets MENA dans d'autres secteurs, y compris le projet renforcement du Micro -entrepreneuriat Marocain pour les jeunes défavorisés du secteur informel [Morocco Strengthening Micro-entrepreneurship for Disadvantaged Youth in the Informal Sector] (P144134). Ces modules seront considérés comme une trousse d'outils à long terme et gérés par le FPD MENA pour diffusion à grande échelle. Des ressources importantes seront consacrées à la diffusion à grande échelle de la recherche axée sur la demande afin de pouvoir guider les futures interventions dans les projets existants et nouveaux.

36. **L'éducation financière et l'autonomisation inclusive du genre par la microfinance sont une grande priorité pour les bailleurs de fonds et les chercheurs.** En tant que telle, tout au long de la mise en œuvre du projet, l'équipe assurera des consultations avec les donateurs et les ONG actives dans les efforts mondiaux d'éducation financière. Ces organisations comprennent la Fondation Mastercard, la Fondation Gates, la Fondation Aga Khan, la Banque mondiale des femmes, *Microfinance Opportunities*, *ACCION*, et d'autres chefs de file du secteur. Cette coopération permettra de nous assurer que nous employons les connaissances et les outils

techniques sur le secteur les plus à jour pour mettre en œuvre des composantes du projet. Pour les modules d'éducation financière, l'objectif spécifique n'est pas de reproduire, mais plutôt de s'appuyer sur les travaux-chefs de file antérieurs du secteur et de les adapter aux contextes locaux en Tunisie, en Égypte et au Maroc.

B. Résultats du suivi et évaluation

37. Le cadre de résultats du projet s'articule sur l'ODP et précise les indicateurs au niveau des composantes qui seront suivies pour évaluer la performance du projet pour atteindre les objectifs (voir annexe 1). Le CAWTAR a la responsabilité d'assurer le suivi des résultats. Le CAWTAR présentera un rapport de S & E à la Banque mondiale sur une base trimestrielle.

C. Pérennité

38. L'aspect de pérennité est une priorité dans la conception du projet. Les modules d'éducation financière seront mis à disposition à un large éventail de parties prenantes, d'ONG locales travaillant avec les femmes et la jeunesse, aux donateurs et gouvernements nationaux de la région. Le budget a été attribué pour une large diffusion de ces matériaux au CAWTAR, à la Banque mondiale et à d'autres partenaires du projet. Nous souhaitons que ces modules d'éducation financière soient utilisés longtemps après la période de mise en œuvre de 18 mois. De même, nous prévoyons que les modules soient utilisés dans des projets du FPD MENA existants de la Banque mondiale (voir le paragraphe 35). La recherche sur la demande est à la pointe de la recherche appliquée dans la région MENA étant donné qu'il y a eu peu de travail crédible effectué sur le sujet à ce jour. La recherche sur la demande sera diffusée à grande échelle et nous estimons qu'elle servira de base longtemps après la fin du projet. En ce qui concerne les échanges de connaissances et la formation ciblée des IMF, l'emphase sera mise sur la FdF du personnel des IMF en matière d'éducation financière pour les femmes et les jeunes. En outillant le personnel des IMF avec les compétences nécessaires pour former d'autres personnes en éducation financière, le projet vise la durabilité en puisque les formations peuvent perdurer au sein des IMF pendant très longtemps.

V. RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION

A. Tableau récapitulatif de la classification des risques

Risque pour les intervenants	Modéré
Risque pour l'organisme de mise en œuvre	
- Capacité	Modéré
- Gouvernance	Faible
Risques du projet	
- Conception	Substantiel
- Aspects sociaux et environnementaux	Faible
- Programme et donateurs	Faible

- Contrôle et durabilité de l'exécution	Modéré
Risques liés à la mise en œuvre globale	Modéré

B. Explication de la classification des risques

39. L'évaluation globale du risque est modérée. L'expertise institutionnelle et l'expérience du CAWTAR dans la bonne gestion de projets de la Banque mondiale, mais aussi d'autres donateurs, ainsi que la vaste consultation menée auprès des partenaires du projet ont contribué à minimiser les grands risques relatifs au projet et aux intervenants. La conception relativement complexe de ce projet régional augmente le profil de risque du projet. La gestion efficace des projets, la cohérence et la réactivité dans les rapports, et l'identification proactive des problèmes survenant pendant l'exécution du projet sont essentielles pour s'assurer que les risques sont minimisés. Une coordination étroite est nécessaire entre la Banque mondiale, le CAWTAR et les partenaires clés du projet.

VI. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

40. Une évaluation institutionnelle, de l'approvisionnement et de la gestion financière du CAWTAR a été entreprise lors de l'évaluation du projet :

Évaluation institutionnelle, de la gestion financière et de l'approvisionnement¹⁴

A. Évaluation technique

41. Le CAWTAR a été identifié comme l'agent d'exécution le plus qualifié en raison de a) son niveau d'expertise dans la promotion de la participation économique auprès des femmes dans la région MENA, b) son orientation programmatique régionale, et c) sa relation continue et son engagement passé avec la Banque mondiale et d'autres donateurs internationaux. Le CAWTAR dispose d'une connaissance régionale profonde pour réduire les écarts homme femme par la recherche, l'éducation, la formation et le plaidoyer. Il est le seul organisme de la région à se servir d'une plate-forme à l'échelle régionale (et non nationale) pour réduire les disparités hommes-femmes. En tant que tel, le centre compte de solides partenaires et affiliés avec les ONG en Égypte, au Maroc et en Tunisie qui seront utiles lors de la mise en œuvre du projet. Le CAWTAR a exprimé un vif intérêt à mettre en œuvre cette proposition, car elle correspond étroitement à la mission et aux domaines de compétences de base de l'organisation. En outre, le CAWTAR a une bonne relation de travail avec la Banque mondiale de la région MENA. Il a travaillé avec la Banque sur de nombreux projets par le passé, par exemple sur son programme de recherche économique sur le genre et l'analyse des politiques (GERPA) (avec la Gestion économique de réduction de la pauvreté dans le MENA). Le CAWTAR a l'expérience de la gestion des projets financés par des sources bilatérales et multilatérales (Banque mondiale, le FEM, l'UE et plusieurs pays). Son portefeuille comprend plusieurs projets pour un montant équivalent à 3 millions de dollars US.

¹⁴ Veuillez consulter l'annexe 3 pour accéder à l'évaluation complète de la gestion financière et de l'approvisionnement

42. L'équipe de projet a évalué la capacité du personnel CAWTAR à mettre en œuvre le projet. Une équipe du programme sera mise sur pied, composée d'un gestionnaire de projet à temps plein pour assurer pour les activités de mise en œuvre du projet au quotidien. Cette équipe de projet sera appuyée par le Directeur exécutif (DE) qui relève d'un conseil d'administration, assisté par un comité technique. Le personnel clé du CAWTAR aidera à la mise en œuvre du projet à temps partiel et en fonction des besoins. L'équipe sera également appuyée par deux membres du personnel à temps plein des institutions, dédiés à la gestion administrative et financière.

B. Évaluation de l'approvisionnement

43. L'évaluation de l'approvisionnement a permis de constater que la CAWTAR a la capacité de répondre aux marchés et aux exigences des marchés connexes. L'unité de gestion administrative et financière possède une vaste expérience en matière de gestion de projet et a, dans le passé, appliqué efficacement les procédures en matière de gestion financière et d'approvisionnement de façon à se conformer aux procédures spécifiques des institutions de financement. En ce qui concerne le système de surveillance et de contrôle, nous estimons que la responsabilité globale relèvera du directeur exécutif du CAWTAR, tandis que le processus de surveillance au quotidien pourrait relever des gestionnaires de projet avec la participation des ministères concernés.

44. En termes de moyens de contrôle, le CAWTAR a un manuel de procédures et dispose d'un contrôleur (sous contrat) dont la responsabilité est de vérifier le respect des procédures, qu'elles soient propres au CAWTAR ou exigées par les institutions financières. En outre, un audit annuel est effectué par un vérificateur indépendant. Il est prévu que CAWTAR ait la capacité de répondre aux exigences de reporting de la Banque mondiale, notamment dans la rédaction de rapports adéquats sur la passation des marchés, ainsi que la gestion des contrats.

45. L'évaluation de la passation des marchés a déterminé que l'évaluation des risques relative aux marchés était **modérée** après la réalisation, en juin 2013, des recommandations suivantes :

Activité	Statut
Effectuer une formation pour informer et mettre à niveau le personnel impliqué dans le projet sur les procédures de la Banque sur les principales procédures d'approvisionnement (achats et sélection des consultants (individus ou cabinets) auxquels on pourra recourir dans la mise en œuvre du projet avant son démarrage.	Achevée
Demander à l'agence de mise en œuvre de finaliser le plan d'action détaillé incluant le coût du plan de passation des marchés du projet (à l'aide du modèle de subvention simplifié du fonds fiduciaire mis en œuvre par le destinataire).	Achevée
Prévoir une section brève dans le manuel des opérations décrivant de façon claire les procédures adéquates à suivre pour la mise en	Projet terminé

œuvre du projet.	
S'assurer que le Directeur exécutif (DE), avec l'aide du coordonnateur du projet, est la personne/le personnel responsable de la communication, mais aussi de définir clairement le contenu du rapport.	Confirmée

C. Évaluation de la gestion financière

46. Les Unités Administratives et Financières du CAWTAR sont bien structurées et disposent d'une expérience préalable dans la gestion des projets financés par la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds. L'évaluation de la GF estime que le risque de GF est faible. Cette unité est responsable du maintien d'un système de gestion financière acceptable pour la Banque, dans l'accomplissement des procédures de la Banque mondiale en matière de passation des marchés, décaissements et de contrôle financier. Le CAWTAR a une expérience antérieure significative sur le mode de fonctionnement de la Banque mondiale. Le montant total des subventions géré depuis 2006 est de 4,3 millions de dollars US. En outre, le CAWTAR gère de nombreux autres projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. Par exemple, le CAWTAR gère 3 millions de dollars financés par des donateurs de premier plan dont la Fondation Ford, la GIZ, Oxfam et d'autres encore.

47. L'Unité administrative et financière compte dans son personnel un vérificateur interne, chargé de vérifier tous les ordres de paiement avant leur soumission au directeur exécutif. Les transactions liées aux projets financés seront soumises à ses examens réguliers. Le système de contrôle interne mis en œuvre à CAWTAR garantit la séparation des fonctions à travers plusieurs niveaux de contrôles indépendants : (i) la structure organisationnelle formelle, qui sépare clairement les fonctions spécifiques des mécanismes de contrôle indépendants, (ii) l'autorisation par l'Unité administrative et le chef des finances, le vérificateur interne et le directeur exécutif, qui est signataire de l'ensemble des ordres de paiement. Ce système de contrôle interne a été jugé comme satisfaisant par la Banque.

48. Certaines activités du projet seront mises en œuvre dans les trois pays ciblés par des consultants, mais toutes les procédures de GF et de décaissement seront centralisées à Tunis par le CAWTAR. Cela peut entraîner des problèmes de coordination, de mise en œuvre des actions et des délais de déclaration. Afin d'atténuer ce risque, il est nécessaire que le CAWTAR soutienne très étroitement les consultants aux étapes de mise en œuvre du projet. Compte tenu de l'ensemble des mesures qui seront prises pour réduire le niveau d'exposition aux risques, pour gérer et réduire les risques et les faiblesses identifiées, le risque résiduel de la gestion financière est estimé comme *faible*.

D. Autres politiques de protections sociales déclenchées

49. Les politiques de protection sociale et environnementale ne sont pas déclenchées, et les impacts sociaux de ce projet devraient être positifs. La nature de la plupart des activités

consistera en l'achat de services et d'autres actifs incorporels, avec d'éventuelles marchandises ou équipements mineurs qui ne devraient pas avoir des impacts environnementaux irréversibles importants.

Annexe 1 : Cadre de résultats et suivi

Projet de renforcement de la microfinance chez les femmes et la jeunesse dans la région MENA

Objectif de développement du projet (ODP) : L'objectif du projet est d'améliorer l'accès et le recours de la microfinance chez les femmes et les jeunes au Maroc, en Tunisie et en Égypte.

Composante	Résultats du MDTF	Indicateurs de résultats au niveau des projets (dans un délai de mise en œuvre de 18 mois)			Contribution aux résultats du projet du MDTF ¹⁵		
		Indicateur	Référence	Cible	Indicateur	Référence	Cible
1. Analyse de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la demande - effectuée : notes d'orientation, lignes directrices de la stratégie. et vidéos synthétisant les résultats de l'analyse de la demande • Organisation et réussite de l'événement de lancement • Campagne de diffusion effectuée par plusieurs canaux : vidéo, web et les réseaux sociaux 	Publication du rapport sur la demande (binaire)	0	Oui/Non	% des bénéficiaires qui estiment que l'analyse de la demande leur permet d'élargir l'accès aux femmes et aux jeunes à la finance grâce à des produits, des services ou des investissements connexes ¹⁶	0	60 % des intervenants déclarent avoir une meilleure compréhension des obstacles à l'accès aux services financiers que rencontrent les femmes et les jeunes dans la région MENA, ils sont en outre capables de structurer des interventions pertinentes de manière à intensifier la portée de la microfinance parce que l'analyse de la demande a été effectuée.
		Publication des notes succinctes (nb)	/	3			
		Événement de lancement terminé (binaire)	0	Oui/Non			
		Nombre de personnes touchées par la campagne de diffusion (web et réseaux sociaux) (nb)	0	5,000	% des bénéficiaires des projets de femmes et de jeunes ayant accès à des services financiers (crédit,	3,3 % (femmes), 2 % (jeunes)	Augmentation de 5 % chez les femmes; Augmentation de 5 % chez les jeunes ;

¹⁵ Tous les indicateurs cibles des résultats seront mesurés par le CAWTAR au plus tard deux mois après la clôture du projet; Les résultats seront également restitués dans les rapports trimestriels de la Banque mondiale

¹⁶ Saisi par le biais d'un sondage rapide par l'entremise de bénéficiaires de l'analyse de la demande, notamment les prestataires de services financiers, les bailleurs de fonds, les investisseurs, les gouvernements, les clients et les groupes communautaires

					épargne, ou autre) ¹⁷		
		Production vidéo (binaire)	/	Oui			
2. Modules d'éducation financière	<ul style="list-style-type: none"> Conception/Adaptation des modules d'éducation financière. Les thématiques comprennent : le calcul de base, l'épargne et l'investissement, la budgétisation, la comptabilité, l'accès à des services financiers (y compris les services bancaires à distance) et les produits financiers. L'éducation financière aux femmes et aux jeunes à faible revenu en Égypte et à une échelle pilote au Maroc et en Tunisie¹⁸ 	Nombre de femmes et de jeunes ayant suivi des formations sur l'éducation financière en salles de classe (% de micro-entrepreneurs)	0	<ul style="list-style-type: none"> 200 femmes et jeunes en Égypte (40 %) 200 femmes et jeunes au Maroc (40 %) 200 femmes et jeunes en Tunisie (40 %) 	% des bénéficiaires déclarant avoir le savoir-faire pour faire des choix financiers responsables pour eux-mêmes et leurs familles ; les participants sont en mesure de déclarer un meilleur accès et une meilleure utilisation des services financiers	Référence ¹⁹	Augmentation de 5 %
	<ul style="list-style-type: none"> Les modules d'éducation financière sont diffusés à un large public à travers des canaux de réseaux sociaux innovants 	Nombre de femmes et de jeunes ayant suivi des formations sur l'éducation financière par une formation en ligne (avec % de micro-entrepreneurs)	0	<ul style="list-style-type: none"> 500 en Égypte (40 %) 200 au Maroc (40 %) 200 en Tunisie (40 %) 			

¹⁷ Peut être formulé par un sondage rapide auprès des bénéficiaires d'éducation financière et en s'appuyant notamment sur les données du [global index](#) et du [portail du partenariat mondial G20 sur les données de l'inclusion financière](#)

¹⁸ Les participants des trois pays qui possèdent des entreprises seront suivis dans les enquêtes référence afin de fournir une évaluation des activités soutenues par le projet

¹⁹ Sera enregistré par un sondage rapide des participants au module d'éducation financière

		Nombre de personnes touchées par la campagne de diffusion	0	7000			
3. Apprentissage et formation Sud-Sud des principales IMF:	<ul style="list-style-type: none"> Animer des ateliers d'échange de connaissances entre les IMF dans la région MENA La formation des formateurs sur des sujets d'éducation financière pour les jeunes et les femmes est terminée 	Nombre d'IMF qui ont participé à des ateliers d'échange de connaissances d'ici septembre 2014 (nombre de bénéficiaires)	0	<ul style="list-style-type: none"> 3 IMF d'Égypte 3 IMF du Maroc 3 IMF de Tunisie 	Nombre de changements aux politiques opérationnelles et stratégiques qui améliorent l'efficacité et la sensibilisation des femmes et des jeunes sur la base de l'échange de connaissances pour les IMF participantes	0	1 par IMF participante
		Nombre de formateurs formés au sein des IMF et d'autres institutions financières participantes	0	120	Augmentation du portfolio des prêts actifs destinés aux femmes et aux jeunes auprès des IMF participantes	0	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 5 % des prêts accordés aux femmes Augmentation de 5 % des prêts accordés aux jeunes
		Nombre de séances de formation de formateurs (FdF) organisées	0	5			

Annexe 2 : Modalités de mise en œuvre

Projet de renforcement de la microfinance chez les femmes et la jeunesse dans la région MENA

Dispositions institutionnelles et de mise en œuvre du projet

1. Le projet propose d'être mis en œuvre par le CAWTAR, qui est à la fois le bénéficiaire et l'agence de mise en œuvre. Le CAWTAR assurera la gestion, la direction et la supervision, la gestion financière et l'approvisionnement.
2. Le CAWTAR a été identifié comme l'agent d'exécution le plus qualifié en raison de a) son niveau d'expertise dans la promotion de la participation économique auprès des femmes dans la région MENA, b) son orientation programmatique régionale, et c) sa relation continue et son engagement passé avec la Banque mondiale et d'autres donateurs internationaux. Le rôle du CAWTAR en tant qu'agence de mise en œuvre a été entièrement évalué par l'équipe du projet lors de la mission d'évaluation en mars 2013. Le CAWTAR montera une équipe de projet pour la mise en œuvre du projet, celle-ci sera composée de personnel à temps plein (déjà identifié à ce jour). Le chef de projet sera responsable de la mise en œuvre du projet au quotidien. Le chef de projet sera appuyé par le personnel des autres ministères qui travailleront à temps partiel sur le projet. Le directeur exécutif de CAWTAR assumera la responsabilité finale du projet.

Mécanismes de gestion de projet

3. Le CAWTAR signera la convention de subvention et recevra la subvention de la Banque mondiale du MDTF pour la région MENA. L'exécution et la mise en œuvre de l'ensemble des activités du projet seront assurées par le CAWTAR, avec la coopération étroite des partenaires du projet, notamment Sanabel (Composante 3), les IMF dont Enda, le Lead Foundation, le Alexandria Business Association (ABA), et le Centre Mohammed VI au Maroc. Le CAWTAR a la responsabilité ultime de la mise en œuvre du projet et des fonctions de surveillance, notamment la validation du plan d'exécution du projet, le manuel des opérations, le plan de travail, le budget et la surveillance de la mise en œuvre fiduciaire et la progression en vue de la mise en œuvre et des résultats.
4. Le cas échéant, le CAWTAR signera un protocole d'entente (PE) avec les partenaires du projet pour mettre en œuvre des activités. Par exemple, le CAWTAR signera un accord subsidiaire avec Sanabel pour compléter les échanges de connaissances entre les IMF et les ateliers de formation des formateurs (FdF) (composante 3). Les accords subsidiaires énonceront les modalités et conditions en vertu desquelles le CAWTAR remboursera les partenaires du projet, conformément à la validation par la Banque mondiale.
5. L'accord de don entre la Banque mondiale et les obligations du CAWTAR en tant qu'entité d'exécution du projet. Celui-ci comprend des références aux règles de gouvernance, d'approvisionnement, de rapports et de protection sociale. Il se rapportera également au manuel

des opérations (OM), qui comprend les critères détaillés d'éligibilité, de mise en œuvre du projet et de gestion.

6. Préalablement à la signature de la subvention, le CAWTAR a produit un budget détaillé, un plan d'approvisionnement, et un calendrier d'exécution du projet, en consultation avec le personnel de la Banque. Tout a été validé par le personnel de la Banque mondiale

Gestion financière, décaissements et approvisionnement

7. *Gestion financière et modalités de décaissement*

Rapport d'évaluation simplifié de la gestion financière Fiche technique et évaluation des risques

Amélioration de l'inclusion financière pour les femmes et les jeunes dans la région MENA : assistance technique et transfert de connaissances

Nom du bénéficiaire : CAWTAR
n° TF015010

Subvention

A. Informations que devra fournir le chef de l'équipe de travail et/ou le destinataire, ou qui seront collectées par le spécialiste de la GF	
1. <i>Nom et coordonnées de ou des organismes bénéficiaires</i> : Center of Arab Woman for Training and Research (CAWTAR)	Le CAWTAR a été créé dans le but de doter la région d'un centre de recherches et d'études relatives au genre et au statut des femmes, de plaider pour l'amélioration du statut des femmes et collecter des indicateurs et des données statistiques.
2. Le CAWTAR a été créé le 7 mars 1993.	
3. Le CAWTAR a de l'expérience antérieure sur le mode de fonctionnement de la Banque mondiale. Le montant total des subventions depuis 2006 est de 4,3 millions de dollars US. Le CAWTAR gère de nombreux autres projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. Pour l'exercice 2013, le CAWTAR a assuré la gestion de 3 millions de dollars financés par : la Fondation Ford, la GIZ, l'UNFPA-ASPRO, l'OFID, OXFAM, Mercy Corps, l'IPPF, l'OSF, AGFUND, la Banque islamique, le Fonds saoudien pour le développement, la FAO.	<ul style="list-style-type: none"> • Subvention de développement et guichet de décaissement 1 ; • Promotion durable de l'égalité des sexes dans la région MENA - Initiative MENA SAGE - 2006 - 2012. • Le montant total des subventions depuis 2006 est de 4,3 millions de dollars US. <p>Une mission de supervision de la GF a été réalisée en octobre 2011 et a conclu que le projet maintenait une gestion financière satisfaisante. L'évaluation a également procédé à un examen de l'état des dépenses sans grands résultats. Sur la base de cette mission de supervision FM effectuée en octobre 2011, la note d'Investissement Socialement Responsable (ISR) de ce projet est satisfaisante (S).</p>
4. Montant proposé de la subvention (en	600 000 DOLLARS US

dollars américains)	
5. Y a-t-il des subventions subsidiaires pour assurer le fonctionnement ? Quels sont les montants prévus pour ces subventions subsidiaires ?	Non
6. Informations sur les modalités de la gestion financière de l'opération :	Le CAWTAR dispose d'une unité administrative et financière qui sera responsable de maintenir un système de gestion financière acceptable pour la Banque.
<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'organisation dispose d'un manuel de GF ou d'exploitation décrivant le système de contrôle interne et les procédures opérationnelles de GF ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> Quel système de comptabilité est utilisé ? S'agit-il d'un système de comptabilité informatisé ou manuel ? 	Le CAWTAR utilise un système comptable informatisé qui est conforme aux normes comptables tunisiennes. Son cahier des charges permet la budgétisation et le décaissement du projet proposé.
<ul style="list-style-type: none"> Quelle est la forme de dotation de l'organisation en matière de comptabilité, d'audit et d'exigences de rapport ? Est-ce que l'entité d'exécution compte parmi son personnel un comptable qualifié ? 	<p>Le service administratif et financier se compose de 7 membres du personnel. Tous sont diplômés de l'université et ont travaillé au CAWTAR pendant 1 à 12 ans. Ce service est organisé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> Chef de l'unité : 12 ans d'expérience 4 comptables : entre 1 et 6 ans d'expérience. 1 financier : 1 an d'expérience. 1 auditeur interne : 12 ans d'expérience <p>Le projet de la Banque exige que l'équipe recrute en plus un comptable à temps partiel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Dispositions relatives aux décaissements 	Les montants de la subvention au CAWTAR seront décaissés conformément aux directives de la Banque mondiale et serviront à financer les activités du projet à travers les procédures de décaissement actuellement utilisées : à savoir la demande de retrait pour le paiement direct des engagements spéciaux et/ou le remboursement accompagné des pièces justificatives adéquates ou l'utilisation de l'état des dépenses pour des montants

	<p>inférieurs à des seuils prédéfinis pour chaque catégorie de dépenses, conformément aux procédures décrites dans la lettre de décaissement et le manuel de décaissement de la Banque mondiale. Après les procédures standards de décaissement de la Banque mondiale, les décaissements prendront fin quatre mois après la date de clôture du projet.</p> <p>Pour s'assurer que les fonds sont disponibles pour la mise en œuvre du projet, CAWTAR ouvrira, entretiendra et exploitera un compte désigné (CD) auprès de la Banque Centrale de Tunisie. Il financera les activités du projet.</p> <p>Le plafond autorisé du CD serait de 100 000 dollars US, couvrant environ quatre mois de dépenses admissibles financées par le prêt. Le CAWTAR sera chargé de soumettre des demandes de réapprovisionnement sur une base mensuelle, lesquelles devront être accompagnées des pièces justificatives pertinentes pour les dépenses effectuées et les relevés bancaires rapprochés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'entité d'exécution a mis en place des dispositions capables de supporter le flux des fonds et un reporting comptable réactif ? 	OUI
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'entité d'exécution tient des dossiers de transactions financières adéquats, notamment sur les fonds reçus et payés, et des soldes des fonds détenus ? 	OUI
<ul style="list-style-type: none"> • À quelle fréquence l'entité d'exécution produit-elle des rapports financiers intermédiaires ? 	<p>Les rapports financiers intermédiaires seront préparés tous les deux ans et transmis à la Banque 45 jours la fin de chaque semestre.</p> <p>Les rapports financiers intermédiaires pour les actions mises en œuvre par le CAWTAR devront inclure des données sur la situation financière. Les rapports devront inclure : (i) une déclaration sur les sources et utilisations des fonds pour la période considérée, et avec les chiffres cumulatifs, ainsi qu'une déclaration sur les soldes des comptes du projet (ii) une déclaration sur</p>

	l'utilisation des fonds par composante et par catégorie de dépenses et (iv) l'analyse du budget indiquant les prévisions et les divergences pour la mise en œuvre.		
• Les états financiers annuels sont-ils vérifiés par une agence d'audit externe ?	OUI		
B. Résumé de la classification et des mesures d'atténuation des risques (à remplir par le spécialiste de la GF)			
Utilisez le tableau suivant pour l'évaluation des risques liés à la gestion financière:			
Risques	Classification des risques	Mesures d'atténuation des risques	Classification des risques résiduels
Risques inhérents			
• À l'échelle nationale	Faible		Faible
• Au niveau de	Faible		
• Au niveau de la	Modéré		
Risques inhérents généraux			
Contrôle des risques			
• Budgétisation	Faible		
• Comptabilité	Faible		
• Audit interne	Faible		
• Flux des fonds	Faible		
• Données financières	Faible		
• Audit	Faible		
Contrôle général des	Faible		
Risques de GF	FAIBLE		FAIBLE
<p>Points forts. L'Unité administrative et financière du CAWTAR est bien structurée et possède l'expérience antérieure dans la gestion de projets mis en œuvre par du financement de la Banque mondiale et plusieurs autres bailleurs de fonds. Cette unité est responsable du maintien d'un système de gestion financière acceptable pour la Banque, dans l'accomplissement des procédures de la Banque mondiale en matière de passation des marchés, décaissements et de contrôle financier.</p> <p>L'Unité administrative et financière compte dans son personnel un vérificateur interne, chargé de vérifier tous les ordres de paiement avant leur soumission au directeur exécutif. Les transactions liées aux projets financés seront soumises à ses examens réguliers. Le système de contrôle interne mis en œuvre à CAWTAR garantit la séparation des fonctions à travers plusieurs niveaux de contrôles indépendants : (i) la structure organisationnelle formelle, qui sépare clairement les fonctions spécifiques des mécanismes de contrôle indépendants (ii) l'autorisation par l'Unité administrative et le chef des finances, le vérificateur interne et le directeur exécutif, qui est signataire de l'ensemble des ordres de paiement. Ce système de contrôle interne a été jugé comme satisfaisant par la Banque.</p>			

Points faibles : Certaines actions du projet seront mises en œuvre dans trois pays (Tunisie, Maroc, Égypte) par des consultants, mais toutes les procédures de GF et de décaissement seront centralisées à Tunis par le CAWTAR. Cela peut entraîner des problèmes de coordination, de mise en œuvre des actions et des délais de déclaration.

Afin d'atténuer ce risque, il est nécessaire que le CAWTAR soutienne très étroitement les consultants aux étapes de mise en œuvre du projet.

Conclusions et plan d'action. Compte tenu de l'ensemble des mesures qui seront prises pour réduire le niveau d'exposition aux risques, pour gérer et réduire les risques et les faiblesses identifiées, le risque résiduel de la gestion financière est estimé à cette étape comme *faible*.

C. Dispositions de la GF et conclusions par le spécialiste de GF

- L'évaluation a permis de confirmer que le projet sera mis en œuvre par le CAWTAR, et utilisera les compétences et les ressources humaines existantes au sein de cette agence. Les dépenses du projet s'inscriront dans son budget.
- Le CAWTAR ouvrira, maintiendra et exploitera un compte désigné (DA) dans une banque commerciale à Tunis. Il financera les activités du projet.
- Les fonds de la subvention octroyée au CAWTAR seront versés en conformité avec les directives de la Banque mondiale (paiement direct, remboursement accompagné des justificatifs ou de l'état des dépenses pour des montants inférieurs à des seuils prédéfinis pour chaque catégorie de dépenses), conformément aux procédures décrites dans la lettre de décaissement et le manuel de décaissement de la Banque mondiale.
- Les états financiers du projet y compris la déclaration de concordance du compte désigné (DA) seront vérifiés chaque année par un auditeur accepté par la Banque, conformément aux normes d'audit internationalement reconnues et aux termes de référence (TDR) préparés par le CAWTAR et validés par la Banque préalablement au travail de l'auditeur. L'audit portera sur tous les aspects du projet, l'ensemble des opérations réalisées dans le cadre du CAWTAR, les sources et les utilisations des fonds. Il portera également sur les opérations financières, le contrôle interne et le système de gestion financière.
- L'auditeur produira: a) un rapport d'audit annuel, en y incluant son opinion sur les états financiers annuels du projet, et b) un rapport sur les faiblesses du contrôle interne vérifié lors de l'exécution de sa tâche. Les rapports seront adressés à la Banque dans les six mois à compter de la date de clôture de chaque exercice financier soumis à la vérification.
- La fréquence et l'étendue des missions de supervision de la Banque mondiale seront adaptées aux besoins du projet. Les missions de supervision auront lieu tous les six mois, mais pourront être plus fréquentes, si nécessaire.

8. Approvisionnement

Capacité de l'agence de mise en œuvre

9. Organisation. Le CAWTAR est une agence intergouvernementale spécialisée, comptant 22 pays adhérents comprenant aussi bien des pays développés et en développement. Les ressources de l'agence proviennent des contributions des pays membres et des subventions provenant de sources bilatérales et multilatérales. Le centre est dirigé par un directeur exécutif (DE) qui relève d'un conseil d'administration, assisté par un comité technique. Le centre dispose d'un service des affaires administratives et financières. Le CAWTAR a l'expérience de la gestion des projets financés par des sources bilatérales et multilatérales (Banque mondiale, le FEM, l'UE et plusieurs pays). Son portefeuille comprend plusieurs projets pour un montant de plusieurs millions de dollars US. Il est recommandé d'avoir un manuel des opérations succinct avec une description de poste détaillée des fonctions du DE et du gestionnaire de projet désigné, avec une indication claire de ses responsabilités et les relations avec les autres structures/services de l'agence qui prendront part à la mise en œuvre du projet.

10. Locaux, dotation en personnel et expérience professionnelle. Le service administratif et financier dispose de deux personnes chargées de la gestion financière et les achats, respectivement. Ils disposent de suffisamment d'espace dans des bureaux équipés et meublés pour accueillir le personnel. Ils ont également une expérience de la gestion de projet. Ils appliquent les procédures, sur les plans de la gestion financière et d'approvisionnement, pour se conformer aux procédures spécifiques des institutions de financement. Il est recommandé d'effectuer une formation pour informer et mettre à niveau le personnel impliqué dans le projet sur les procédures de la Banque sur les principales procédures d'approvisionnement (achats et sélection des consultants (individus ou cabinets) auxquels on pourra recourir dans la mise en œuvre du projet avant son démarrage.

11. Tenue des dossiers et le système de classement. Les documents sont correctement conservés dans des dossiers et comportent une indication de chaque étape de traitement du contrat.

12. Planification des achats. La Direction Administrative et Financière ainsi que gestionnaire de projet doivent être responsable de la préparation du budget au cours de la préparation du projet. Un programme détaillé des activités, des coûts, et du plan de passation des marchés a été produit avec le personnel CAWTAR au début du mois de juin 2013, à l'aide du format simplifié pour les petites subventions. L'approvisionnement se limitera à la sélection de services (pour les lieux où se tiendront les ateliers et les réunions) et la sélection des consultants (individuels et entreprises). Le plan d'approvisionnement sera intégré aux annexes de l'accord de financement.

13. Systèmes de contrôle/supervision. La responsabilité globale pourrait relever du Directeur exécutif du CAWTAR, tandis que la surveillance au jour le jour relèverait du chef de Projet, avec la participation des ministères concernés. En termes de moyens de contrôle, le CAWTAR a un manuel de procédures et dispose d'un contrôleur (sous contrat) dont la responsabilité est de vérifier le respect des procédures, qu'elles soient propres au CAWTAR ou exigées par les institutions financières. En outre, un audit annuel est effectué par un vérificateur indépendant. Voilà pourquoi il est recommandé de prévoir une section brève dans le manuel des opérations

décrivant de façon claire les procédures adéquates à suivre pour la mise en œuvre du projet. Une ébauche de ce manuel a été élaborée au début du mois de juin 2013.

14. Capacité à répondre aux exigences de la Banque en matière de rapports. Nous estimons que l'agence de mise en œuvre aura la capacité de répondre à cette exigence et produira des rapports adéquats sur les procédures d'approvisionnement ainsi que la gestion des contrats. Pour nous assurer que cela est fait correctement, nous recommandons de confirmer que le DE, avec l'aide de la coordonnatrice du projet, soit la personne chargée des rapports, mais il faut aussi définir clairement le contenu des ceux-ci. Cela a été confirmé lors d'une mission de soutien à la mise en œuvre de la Banque mondiale en juin 2013.

15. **Conclusion :** L'agence de mise en œuvre évaluée, (CAWTAR) a la capacité de réaliser et de gérer l'approvisionnement en vertu de ce financement, à condition que les mesures recommandées soient prises avant la mise en œuvre effective, en particulier l'élaboration du plan de passation des marchés et le manuel de mise en œuvre.

16. **Évaluation des risques:** Compte tenu de la capacité actuelle d'approvisionnement des agences d'exécution, le projet peut être considéré comme « modérée » (M), tant que les recommandations sont mises en œuvre.

17. **Plan d'action pour renforcer les capacités d'approvisionnement dans les agences d'exécution**

- Le renforcement des capacités dans les procédures de passation des marchés au début du projet est essentiel. Le personnel qui sera impliqué dans le service d'approvisionnement assistera, au début du projet, au lancement afin de se familiariser avec les procédures de la Banque en vigueur et en particulier pour maintenir des contacts étroits avec le personnel chargé des achats de la Banque désigné pour le projet.
- Le projet permettra de produire un projet de plan d'approvisionnement qui sera examiné avec l'aide du personnel spécialiste de l'approvisionnement de la Banque mondiale à Tunis.
- Un manuel des opérations sera rédigé en consultation avec la Banque et il fera l'objet de discussions lors des premières étapes de mise en œuvre du projet au moment du lancement du projet.

Activité	Statut ²⁰
Effectuer une formation pour informer et mettre à niveau le personnel impliqué dans le projet sur les procédures de la Banque sur les principales procédures d'approvisionnement (achats et sélection des consultants (individus ou cabinets) auxquels on pourra recourir dans la mise en œuvre du projet avant son démarrage.	Effectué au cours de la mission de soutien de la mise en œuvre, la semaine du 7 juin

²⁰ Une explication détaillée des activités du projet sera incluse dans la mission de soutien à la mise en œuvre (aide-mémoire) dès le mois de juin 2013

Demander à l'agence de mise en œuvre de finaliser le plan d'action détaillé incluant le coût du plan de passation des marchés du projet (à l'aide du modèle simplifié).	Effectué au cours de la mission de soutien de la mise en œuvre, la semaine du 7 juin
Prévoir une section brève dans le manuel des opérations du projet décrivant de façon claire les procédures adéquates à suivre pour la mise en œuvre du projet.	Ébauche rédigée au cours de la mission de soutien de la mise en œuvre, la semaine du 7 juin
S'assurer que le Directeur exécutif (DE), avec l'aide du coordonnateur du projet, est la personne/le personnel responsable de la communication, mais aussi de définir clairement le contenu du rapport.	Confirmé au cours de la mission de soutien de la mise en œuvre, la semaine du 7 juin

18. *Examen préalable des seuils par la Banque*

Biens et services autres que le conseil:

- Premier contrat d'achat, et
- Première entente directe au cours du projet, le cas échéant.

Services de cabinets de conseil :

- Premiers contrats avec un consultant individuel, indépendamment de la valeur et tous les contrats avec des individus estimés à 50 000 dollars US et plus ;
- Premier contrat avec un consultant individuel, indépendamment de la valeur et tous les contrats avec des individus estimés à 100 000 dollars US et plus ;
- Programme de formation/voyage d'étude et emplacement(s), liste des participants et budget estimatif.

Tous les autres contrats seront soumis à une évaluation ex post.

19. ***Procédures d'approvisionnement*** l'approvisionnement sera effectué en conformité avec les « Lignes directrices sur la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets financés par prêts de la BIRD et les Crédits et subventions de l'IDA » connues sous le nom de « directives anti-corruption 2011 », et les « Directives de Passation des marchés prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA » publiées par la Banque en janvier 2011 ainsi que les « Directives sur la sélection et l'emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale » en date de janvier 2011, la convention de financement et le plan de passation des marchés validés par la Banque. Le plan de passation des marchés clarifie les modalités et les mécanismes adéquats d'acquisition.

20. ***Considérations environnementales et sociales (y compris les garanties de protections)*** : Les politiques de protection sociales et environnementales ne sont pas déclenchées, et les

impacts sociaux de ce projet devraient être positifs. La nature de la plupart des activités consistera en l'achat de services et d'autres actifs incorporels, avec d'éventuelles marchandises ou équipements mineurs qui ne devraient pas avoir des impacts environnementaux irréversibles importants.

21. ***Suivi et évaluation*** : Le CAWTAR est responsable de l'ensemble des activités de suivi et d'évaluation, comme indiqué par le cadre de résultats sur la base des délais convenus et décrits dans la gestion des investissements publics. Les données de S & E seront produites par CAWTAR sur la base de questionnaires, d'enquêtes succinctes et de suivi général sur le volume et le calendrier des résultats. Le suivi des enquêtes sera notamment mené auprès des bénéficiaires sur les modules de recherche axée sur la demande (composante 1) et les modules d'éducation financière (composante 2) afin d'accumuler des indicateurs objectifs de résultats du MDTF. Le cadre de S & E s'appuie également sur les bases de données existantes de l'inclusion financière, y compris la base de données Global Findex (Banque mondiale). Le CAWTAR dispose d'un budget de 40 000 \$ pour assurer le S & E du projet. Des renseignements supplémentaires concernant le calendrier et le format des rapports pour répondre aux exigences de S & E seront indiqués dans le PIM.

Annexe 3: Budget du projet et catégorie d'approvisionnement (en date du 19 juin 2013)²¹

	Activités					
	Activité	Montant	Description de l'activité	Type d'approvisionnement	Catégorie de l'approvisionnement	Détails/Hypothèses
1. Analyse de la demande	1.1 Diagnostic/Analyse du contexte	10 000 \$	Travail administratif pour analyser les sources de données existantes sur l'inclusion financière chez les femmes et les jeunes dans la région MENA ; l'objectif est d'établir un référentiel et de produire un rapport ;	SC	CI (Préalable 1)	25 jours @ \$ 400/jour, 33 jours à 300 \$ par jour
	1.2 Groupes de discussions	25 390 \$	5 jours de groupes de discussion dans chaque pays : les groupes de discussion fourniront des données qualitatives sur les obstacles à l'accès au système financier formel pour les femmes et les jeunes, mais aussi des données sur les comportements en gestion financière, ainsi que des stratégies génératrices de revenus. Le groupe de discussion dans chaque pays sera consacré à la compréhension des besoins connexes à l'éducation financière.	CF	Achats (atelier, déplacement des participants, Per Diem, Hébergement, etc.)	4 séances de discussion de groupe d'une heure par jour ; 10 000 dollars par pays, 2 000 \$ par jour en frais d'exploitation
	1.3 Consultants : animateurs du groupe de discussion/enquêteurs sur l'étude de cas	18 000 \$	1 animateur pour animer des groupes de discussion. Ces animateurs seront également responsables de l'organisation et la présentation des données issues des discussions des groupes de discussion ; Ils sont également chargés d'identifier et de rédiger les études de cas	SC	CI	20 jours par pays (5 jours de préparation, 5 jours dans le pays, analyse des données sur 5 jours, 5 jours de rédaction) ; 300 \$ par jour * 20 jours = 6 000 * 3 pays = 18 000 ;
	1.4 Assistant du groupe de discussion/rédaction des documents	5 000 \$	Traduction, services de soutien administratifs et opérationnels en marge des groupes de discussion	SC	CI	
	1.5 Accumulation de données d'enquête sur la demande	35 000 \$	Une enquête estimant les besoins financiers, les contraintes, les opportunités chez les femmes et les jeunes au Maroc, en Égypte et en Tunisie ; réalisation du sondage sur la demande par trois consultants individuels	SC	CI	45 jours par pays (10 jours de préparation de l'instrument, 10 jours dans le pays, 10 jours d'analyse et de nettoyage des données ; 5 jours de rédaction et de diffusion ; 5 jours de

²¹ SC = Services de consultants ; CI = Consultant individuel ; QC = Qualification du Consultant ; CF = Coûts de fonctionnement ; PDM = Passation directe de marchés, la mention "Préalable" signale que l'approbation préalable de la banque est exigée

						déplacements ; 45 * \$ 250/jour = 11 250 \$ 3 = 33 750 \$
	1.6 Analyse des résultats du Groupe d'Enquête, côté demande	25 000 \$	Consultants chargés de la rédaction d'un rapport sur les résultats des enquêtes côté demande	SC	CI	Contrats de 40 jours répartis entre deux consultants pour la rédaction des résultats de l'enquête côté demande, les groupes de discussion, l'analyse existante des foyers, et des informations de diagnostic
	1.7 Services Divers de Consultants	10 000 \$	Les consultants devront répondre aux besoins du projet à mesure qu'ils surviennent lors de la mise en œuvre ; ces derniers pourraient compléter les travaux d'analyse/de recherche, le soutien opérationnel, le travail de traduction, ou produire des documents pour diffusion	SC	CI	
	1.8 Surveillance, évaluation et Système informatique	15 000 \$	Conception d'un système informatique de Suivi et évaluation pour saisir des données et assurer le suivi des participants au projet, à mesure qu'ils passent du groupe de discussion à la finalisation des modules d'éducation financière	SC	CI	
	1.9 Honoraires de consultation du CAWTAR	20 000 \$	Honoraires des consultants couvrant les besoins de développement de projets en cours de mise en œuvre (<i>contrat de rémunération au semestre</i>)	SC	CI	Établi sur l'analyse historique des salaires de chef de projet du CAWTAR (voir annexe 2)
	1.10 Déplacement du consultant du CAWTAR	5 000 \$	Frais de déplacement	CF	CF	
	TOTAL	168 390 \$				
	Activités					
	Activité	Montant	Description	Catégorie de dépenses	Catégorie de l'approvisionnement	Détails/Hypothèses

2. Modules d'éducation financière	2.1 Conception/Adaptation du Curriculum	15 000 \$	Comprend adaptation de kits de formation existants et l'élaboration de modules de formation en e-learning. Les modules e-learning peuvent inclure des CD- ROM, l'apprentissage en ligne, des supports audio- vidéo, etc. la conception du support sera alimentée par le groupe de discussion, ainsi que par le diagnostic a remplir (section 1.1)	SC	CI	Contrat de 33 jours à 300 \$ par jour
	2.2 Développement de l'e-learning et d'autres médias	30 000 \$	Élaboration de modules d'e-learning et des canaux de distribution innovants à travers lequel les supports d'éducation financière sont diffusés	SC	Entreprise ; Qualification du Consultant (QC) (Préalable 2)	
	2.3 Sélection des participants et évaluation des connaissances de base (prétest)	10 000 \$	Conception d'outils pour segmenter et identifier les participants et évaluer le niveau de compétence des participants (test pré formation)	SC	CI	Comprend la stratégie de segmentation et la sélection des participants
	2.4 Mise en œuvre du Curriculum					
	2.41 Formation des formateurs en Tunisie	39 200 \$	Organisation de deux (2) FDF en Tunisie	SC	CI	
	2.42 Mise en œuvre du Curriculum en Tunisie	25 200 \$	Organisation de 6 ateliers en face à face (2 jours chacun, 30 participants) en Tunisie	Formation	Achats (location de salles, déplacements, per diem) (préalable 3)	
	2.43 Honoraires du formateur en Tunisie	10 000 \$	Les frais afférents aux séances d'éducation financière aux bénéficiaires	SC	CI	
	2.44 Formation des formateurs en Égypte	10 000 \$	Organisation d'une (1) FdF en Égypte	SC	CI	
	2.45 Mise en œuvre du Curriculum en Égypte	28 000 \$	Organisation de 6 ateliers en face à face (2 jours chacun, 30 participants) en Égypte	Formation	Achats (location de salles, déplacements, per diem) (préalable 3)	

	2.46 Honoraires du formateur en Égypte	10 000 \$	Les frais afférents aux séances d'éducation financière aux bénéficiaires	SC	CI	
	2.47 Mise en œuvre du Curriculum au Maroc	28 000 \$	Organisation de 6 ateliers en face à face (2 jours chacun, 30 participants) au Maroc	Formation	Achats (location de salles, déplacements, per diem) (préalable 3)	
	2.48 Honoraires du formateur au Maroc	8 000 \$	Les frais afférents aux séances d'éducation financière aux bénéficiaires	SC	CI	
	2.49 Honoraires afférents à la formation des formateurs au Maroc	10 000 \$	Les frais afférents aux séances d'éducation financière aux bénéficiaires	SC	CI	
	2.5 Dissémination du Curriculum	25 000 \$	Édition et distribution du support didactique : brochures, campagnes sur les réseaux sociaux, vidéos, etc. L'objectif est de diffuser l'information sur les sessions d'éducation financière	Biens ou services autres que le conseil	Achats (Préalable 4)	
	2.6 Honoraires des consultants du CAWTAR	20 000 \$	Honoraires des consultants couvrant les besoins de développement de projets en cours de mise en œuvre (<i>contrat de rémunération au semestre</i>)	SC	CI	Établi sur l'analyse historique des salaires de chef de projet du CAWTAR (voir annexe 2)
	2.7 Déplacements des consultants du CAWTAR	5 000 \$	Déplacement pour superviser la mise en œuvre des modules d'éducation financière	CF	CF	
	2.8 S & E	14 000 \$	Gestion des données de S & E sur les participants à la formation (graphique social et changement comportemental) ; suivi des données à saisir dans le MEIS	SC	CI	
	TOTAL	287 400 \$				
	Activités					
	Activité	Montant	Description de l'activité	Type d'approvisionnement	Catégorie de l'approvisionnement	

3. Renforcer les capacités des prestataires de services financiers par le partage de connaissances et la formation des IMF clés	3.1 Participation des formateurs à la Conférence Sanabel	15 000 \$	Participation de 10 formateurs des ateliers Sanabel (10 dans chaque pays) et formation de formateurs (FdF)	CF (hôtel, déplacements, per diem)	PDM	
	3.2 Atelier de FdF	5 000 \$	Atelier sur les bonnes pratiques de formation de formateurs qui auront lieu lors de la conférence Sanabel	CF (hôtel, déplacements, per diem)	PDM	
	3.3 Événement de lancement	8 000 \$	Présentation des résultats de l'enquête sur la demande et les évaluations connexes	CF (hôtel, déplacements, per diem)	PDM	
	3.4 Conception/Réalisation des supports de partage des connaissances	5 000 \$	Conception et rédaction des supports de diffusion	Services autres que le conseil	Achats	
	3.5 Production des supports de partage des connaissances	8 000 \$	Édition et distribution de supports de diffusion : livrets ou dépliants	Services autres que le conseil	Achats	
	3.6 Honoraires des consultants du CAWTAR	20 000 \$	Honoraires des consultants couvrant les besoins de développement de projets en cours de mise en œuvre (<i>contrat de rémunération au semestre</i>)	SC	CI	Établi sur l'analyse historique des salaires de chef de projet du CAWTAR (voir annexe 2)
	3.7 Déplacements des consultants du CAWTAR	5 000 \$	Consultant à temps partiel responsable de la gestion des données de S & E sur les participants à la formation (graphique social et changement comportemental) ; devra faire le suivi des données à saisir dans le MEIS	CF	CF	
	Total	66 000 \$				

Total des dépenses				
Composante	Analyse de la demande	Modules d'éducation financière	Prestataires de services financiers par le biais du partage des connaissances	TOTAL

Coût	168 390 \$	287 400 \$	66 000 \$	521 790 \$
Frais administratifs du CAWTAR				78 210 \$
Coût total:				600 000 \$

Annexe 4: Cadre d'évaluation simplifié des risques opérationnels (ORAF)

Risques des intervenants du Projet	Classification	Modéré
Description: (i) La coordination, la communication efficace, et la livraison des livrables est rendue difficile par le nombre d'acteurs impliqués dans cette opération d'AT, il y a un risque que les principales parties prenantes, notamment les institutions de microfinance, les opérateurs de service (Centre Mohammed VI), et les ONG locales aient des intérêts différents rendant plus difficile la mise en œuvre du projet.	Gestion des risques: Une bonne préparation et une équipe de direction efficace de l'unité de gestion du projet permettront d'identifier les éventuelles luttes internes et de susciter l'intérêt du plus grand nombre de partenaires possible. Au cours de la préparation du projet, le CAWTAR effectuera une cartographie des parties prenantes du projet et assurera le suivi en analysant les partenariats et les résultats attendus. Cela sera consigné dans les dossiers de projet du CAWTAR. Une communication constante tout au long de la mise en œuvre du projet avec les partenaires et le personnel CAWTAR permettra de minimiser la prise d'intérêt chez les parties prenantes clés. Un contrôle rigoureux du personnel de la Banque est nécessaire pour garantir que ce risque est minimisé. Une attitude proactive dans la résolution des problèmes qui se posent et l'anticipation des défis institutionnels contribuera également à réduire ce risque.	
	Resp: L'agence de mise en œuvre et la Banque	Échéance: 1er juin 2013
Risques de l'agence de mise en œuvre (y compris les fiduciaires)		
Capacité	Classification	Modéré
Description: (i) S'il affiche une solide feuille de route de mise en œuvre de projets menés avec la Banque en Tunisie et au Maroc, le CAWTAR a moins d'expérience en Égypte. Il y a un risque que le CAWTAR ait du mal à mettre en œuvre certaines activités du projet en Égypte, compte tenu notamment parce que les modules d'éducation financière sont concentrés en Égypte.	Gestion des risques: Les accords de partenariat solides avec les intervenants égyptiens, notamment avec l'Alexandria Business Association, la Lead Foundation, et Sanabel peuvent aider à minimiser ce risque. De même, une mission du CAWTAR en l'Égypte au cours de la préparation du projet permettra au centre d'acquérir les connaissances du marché et du domaine institutionnel nécessaires pour mener à bien un projet en Égypte.	
	Resp: l'agence de mise en œuvre	Échéance: 1er juin 2013
(ii) Si le CAWTAR est un leader régional sur les femmes et la participation économique et sociale des jeunes, il a peu d'expérience directe dans le domaine de la microfinance	Gestion des risques: Une solide coordination et des partenariats, et une communication efficace et la gestion de projet peuvent aider à réduire le risque lié au manque d'expérience du CAWTAR en matière de microfinance directe. Nous estimons que les principaux partenaires aideront à combler ces quelques lacunes. De même, le contact étroit entre le personnel du FPD MENA et le CAWTAR aidera à combler les lacunes en matière d'informations. Il est prévu que le MENA FPD organise un atelier sur le paysage de la microfinance au MENA lors de la préparation du projet.	
	Resp: Banque mondiale et l'agence de mise en œuvre	Échéance: 1er juin 2013
Gouvernance	Classification	Faible
Description: (i) Il existe un risque: la gouvernance du projet peut s'avérer complexe compte tenu de la dimension régionale et du	Gestion des risques : La Banque passera en détail les exigences de rapport et de divulgation du CAWTAR nécessaires pour s'assurer que les conflits d'intérêts sont réduits au minimum. L'évaluation de	

<p>nombre de partenaires du projet ; la structure du projet peut faire en sorte qu'une transparence totale soit plus difficile à atteindre.</p>	<p>la GF et de l'approvisionnement, effectuée lors de l'évaluation du projet a révélé un risque global respectivement: faible, et modéré. Le personnel du CAWTAR a suivi une formation de passation des marchés de la Banque et a été informé des exigences afférentes aux procédures de rapports et de comptabilité. Une bonne gestion et supervision de la Banque peut aider à minimiser les risques potentiels en matière de gouvernance.</p>		
	<p>Resp: Banque mondiale et l'agence de mise en œuvre</p>	<p>Échéance: 1er juin 2013</p>	<p>Statut: Terminé</p>
<p>Risques liés au projet</p>			
<p>Conception</p>	<p>Classification</p>	<p>Substantiel</p>	
<p>Description: Il est possible que le projet ne soit pas mis en œuvre avec succès étant donné la complexité géographique (trois pays en jeu), la complexité institutionnelle (validations par l'Unité de gestion-pays (CMU), partenariats), et la période de mise en œuvre relativement courte (18 mois)</p>	<p>Gestion des risques : Ce risque peut être atténué par une gestion efficace du projet ; cela commence par la production d'un calendrier d'exécution/manuel du projet définissant clairement les accords de partenariat, le calendrier des livrables, les exigences de rapports, de budgétisation et les politiques opérationnelles au sein de l'unité de gestion du projet. De même, ce risque pourra être géré par la Banque par une surveillance constante et une assistance technique au CAWTAR tout au long du cycle de vie du projet. Si la conception du projet est complexe, une gestion efficace et une bonne proactivité de la Banque et du CAWTAR pourront minimiser ce risque tout en maximisant l'impact global de développement.</p>		
	<p>Resp: Banque mondiale et l'agence de mise en œuvre</p>	<p>Échéance: 1er juin 2013</p>	<p>Statut: Terminé</p>
<p>Sociale et Environnementale</p>			
<p>Description: Cibler les pauvres : il est possible que les composantes du projet, notamment les modules d'éducation financière, ne ciblent pas les bénéficiaires pauvres non bancarisés susceptibles d'accéder aux services financiers et qui sont pourtant de bons futurs clients de la microfinance ; les activités peuvent ne pas tenir pleinement compte de l'accès spécifique et des défis d'utilisation auxquels les pauvres doivent faire face.</p>	<p>Classification</p>	<p>Faible</p>	
<p>Description: Cibler les pauvres : il est possible que les composantes du projet, notamment les modules d'éducation financière, ne ciblent pas les bénéficiaires pauvres non bancarisés susceptibles d'accéder aux services financiers et qui sont pourtant de bons futurs clients de la microfinance ; les activités peuvent ne pas tenir pleinement compte de l'accès spécifique et des défis d'utilisation auxquels les pauvres doivent faire face.</p>	<p>Gestion des risques: Des ressources dédiées seront mobilisées à la sélection des bénéficiaires à faible revenu qui ne sont pas desservis par les institutions financières officielles, et ce, aussi bien pour la composante 1 (étude de la demande) et la composante 2 (module d'éducation financière) ; Si cela s'avère possible, le CAWTAR identifiera les bénéficiaires à travers les ONG locales et consultera un large éventail de parties prenantes pour s'assurer que les segments à revenus faibles et non bancarisés sont adéquatement représentés.</p>		
	<p>Resp: l'agence de mise en œuvre</p>	<p>Échéance : Septembre 2013</p>	<p>Statut: En cours</p>
<p>Programme et donateurs</p>			
<p>Description: <i>La coordination des bailleurs de fonds, l'engagement et l'intégration dans les travaux existants :</i> Un certain nombre de donateurs qui soutiennent le secteur de la microfinance dans la région MENA sont engagés dans un travail similaire de renforcement des capacités ; risque de duplication</p>	<p>Classification</p>	<p>Faible</p>	
<p>Description: <i>La coordination des bailleurs de fonds, l'engagement et l'intégration dans les travaux existants :</i> Un certain nombre de donateurs qui soutiennent le secteur de la microfinance dans la région MENA sont engagés dans un travail similaire de renforcement des capacités ; risque de duplication</p>	<p>Gestion des risques: La microfinance est une priorité de plus en plus importante des bailleurs de fonds au Maroc, en Tunisie et en Égypte compte tenu des faibles niveaux d'inclusion financière dans la région MENA. Si les donateurs sont de plus en plus axés sur l'éducation financière et l'intégration des communautés vulnérables tels que les femmes et les jeunes, le risque de duplication est faible compte tenu des niveaux élevés des besoins. Par exemple, en Tunisie, il n'existe presque pas de marché pour l'éducation financière ; c'est pourquoi ces efforts considérables provenant de plusieurs bailleurs de fonds sont nécessaires pour combler les lacunes. Par ailleurs, aucune analyse de la demande globale des contraintes liées à l'accès au financement n'a été effectuée dans la région MENA. Ainsi, le risque de duplication pour la composante 1 du projet est presque inexistant. Le risque de duplication a été atténué par une vaste collaboration des bailleurs de fonds au cours de la préparation du projet entre les donateurs</p>		

	actifs et le CAWTAR.		
	Resp: l'agence de mise en œuvre	Échéance: 1er juin 2014	Statut: Terminé
Pérennité du contrôle des livrables=	Classification	Modéré	
Description: Le projet peut ne pas être durable compte tenu de sa période de mise en œuvre très courte et du relativement grand nombre d'activités pour le budget donné.	Gestion des risques: Le CAWTAR donnera la priorité à la durabilité du projet par a) la production de documents sur les résultats du projet (modules d'éducation financière, documents d'évaluation sur la demande) disséminés largement aux diverses parties prenantes. Cela permettra d'améliorer la durabilité en assurant que les intervenants puissent s'appuyer sur ces documents une fois le projet accompli. La formation des formateurs (FdF) en vertu des composantes 1 et 3 contribuera à renforcer la pérennité du projet en fournissant aux IFM la capacité de poursuivre la formation du personnel sur les thématiques d'éducation financière et les défis opérationnels associés. L'emphase placée sur l'apprentissage en ligne et la diffusion à grande échelle des résultats du projet permettra également améliorer la pérennité en termes de sensibilisation et de mise en place d'une infrastructure conforme aux informations et aux résultats du projet à diffuser.		
	Resp: CAWTAR	Échéance: 31 décembre 2014	Statut: Échéance en cours
Classification du risque: Modéré			
Commentaire: L'évaluation globale du risque est modérée. L'expertise institutionnelle et l'expérience du CAWTAR dans la bonne gestion de projets de la Banque mondiale, mais aussi d'autres donateurs, ainsi que la vaste consultation menée auprès des partenaires du projet ont contribué à minimiser les grands risques relatifs au projet et aux intervenants. La gestion efficace des projets, la cohérence et la réactivité dans les rapports, et l'identification proactive des problèmes survenant pendant l'exécution du projet sont essentielles pour s'assurer que les risques sont minimisés. Une coordination étroite est nécessaire entre la Banque mondiale et le CAWTAR, notamment compte tenu de la complexité régionale associée à ce projet.			

Annexe 5: Bibliographie et ouvrages complémentaires

- Benhassine, Najy. *From Privilege to Competition: Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa Region* [Du privilège à la concurrence: Encourager la croissance par le secteur privé dans la région MENA] Washington: Banque mondiale 2009
- Gatti, Roberta, Matteo Morgandi, Rebekka Grun, Stefanie Brodmann, Diego Angel-Urdinola, Juan Manuel Moreno, Daniela Marotta, Marc Schiffbauer, et Elizabeth M. Lorenzo. *Jobs for Shared Prosperity: Time for Action in the Middle East and North Africa* [Des emplois pour une prospérité partagée : Le temps d’agir dans la région MENA]. Washington: Banque mondiale, 2013
- Base de données du Global Findex <http://econ.worldbank.org/globalindex>.
- Lanchovichina , Elena, et Lili Mottaghi. *MENA: Economic Pressures Mount* [MENA : les pressions économiques augmentent]. MENA Monitor No. 3. Washington : Bureau de l’économiste en chef, Banque mondiale, région MENA, 2013.
- Ledgerwood, Joanna, Julie Earne, et Candace Nelson. *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective*. [Le nouveau manuel de la microfinance : une perspective du système du marché financier]. Washington: Banque mondiale, 2013
- Nasr, Sahar, et Douglas Pearce. *SMES for Job Creation in the Arab World: SME Access to Financial Services* [Les PME pour la création d’emplois dans le monde arabe : l’accès des PME aux services financiers]. Washington: Banque mondiale 2012
- Opening Doors: Gender Equality and Development in the Middle East and North Africa*. [Égalité entre les sexes et développement au Moyen-Orient et Afrique du Nord] Rapport MENA sur le développement. Washington: Banque mondiale, 2013
- Rocha, Roberto R., Zsofia Arvai, et Subika Farazi. *Financial Access and Stability* [L'accès et la stabilité financière] Washington: Banque mondiale, 2011
- Silva, Joana, Victoria Levin, et Matteo Morgandi. *Inclusion and Resilience: The Way Forward for Social Safety Nets in the Middle East and North Africa* [Inclusion et résistance : L’avenir de systèmes de protection sociale dans la région MENA]. Rapport MENA sur le développement. Washington: Banque mondiale 2012
- Stein, Peter, Tony Goland, et Robert Schiff. *Two Trillion and Counting: Assessing the Credit Gap for Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in the Developing World* [Deux milliards de dollars et ce n'est qu'un début: Évaluation de l’écart de crédit pour les micro, petites et moyennes entreprises dans le monde en développement.] Washington : Société financière internationale et McKinsey and Company, 2010.
- « Strengthening the Microfinance Sector with Objective Data and Analysis. » [Renforcer le secteur de la microfinance avec des données et des analyses objectives] MIX Market.

Évalué le 25 avril 2013 <http://www.mixmarket.org/>.

Sites de référence des sources de données:

Microfinance Information Exchange (MIX): www.themix.org/

Base de données sur l'inclusion financière dans le monde: www.worldbank.org/globalindex