



Rapport Annuel

2011



أنداء العالم العربي
enda inter-arabe



أنداء العالم العربي
enda inter-arabe

Edito

Les événements de 2011 étaient inattendus/imprévus. C'est le moins qu'on puisse dire.

Les retombées de la révolution ont affecté tous les secteurs, sans épargner, bien sûr, les micro-entrepreneurs et partant, Enda inter-arabe.

Nous sommes restés auprès de nos clients pour les appuyer pendant ces épreuves. Et en fin de compte, grâce à la résilience de ces femmes et hommes courageux et pleins d'astuces pour maintenir leurs activités, Enda elle-même ne s'en est pas trop mal sortie.

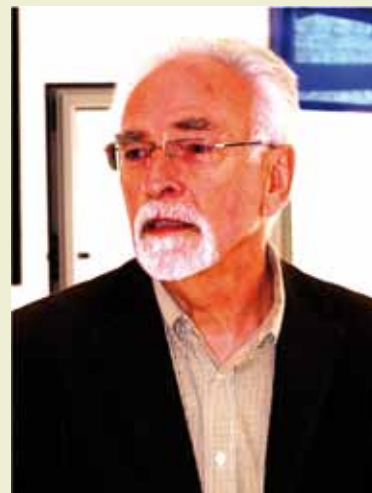
Il est vrai que notre portefeuille à risque (PAR) est passé de 0,33% fin 2010 à environ 5% au cours de l'année. Mais le premier était exceptionnel et le second, même s'il est très élevé par rapport à nos performances passées, est acceptable compte tenu des circonstances : nous ferons tout pour retrouver dès que possible notre PAR habituel.

Pendant une période où la Tunisie se trouvait avec 700 000 chômeurs et où la plupart des employeurs renvoyaient des employés, Enda a augmenté son personnel de plus de 200 personnes. Nous avons ouvert 8 nouvelles antennes. Nos autres ratios se sont maintenus.

Cela ne s'est pas fait par hasard : le personnel a dû mettre les bouchées doubles pour que tout se passe aussi normalement que possible dans des conditions souvent très difficiles. Qu'ils en soient remerciés.

L'année a également vu la préparation de deux lois importantes pour Enda : celle, exemplaire, sur les associations ; et celle sur la micro-finance qui constitue une vaste amélioration par rapport à la loi de 1999 mais qui peut encore être perfectionnée.

Donc, un bilan plutôt positif. Mais il faudra encore bien des efforts pour faire face aux défis de 2012.



michael p. cracknell
secrétaire général



Notre vision

Des systèmes financiers innovants pour tous.



Notre mission

Contribuer à l'amélioration des revenus et de la qualité de vie des Tunisiens à faibles revenus par le biais d'une institution pionnière, socialement responsable et engagée pour l'environnement .



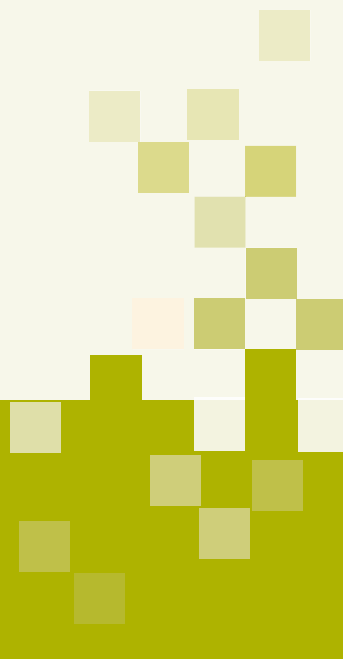
Nos valeurs

Intégrité et honnêteté

Transparence

Ecoute et respect des clients

Respect de l'environnement.





Sommaire

QUI SOMMES-NOUS ?

I. 2011, Année de la Révolution

1- Enda et ses clients: meilleurs alliés

- 1.1 La Révolution vue par les clients
- 1.2 Les clients et Enda après le 14 Janvier
- 1.3 Enda s'adapte à la nouvelle donne

2- Enda et son personnel: solidaires et engagés

- 2.1 Témoignages des agents d'Enda
- 2.2 Un personnel plus engagé dans la vie associative
- 2.3 Enda se mobilise pour les réfugiés
- 2.4 Rebondir après la révolution

II. Réalisations

1- Récapitulons 2011

2- Activité de crédit

- 2.1 Structure du portefeuille
- 2.2 Nouveautés

3- Nos clients

- 3.1 Par Genre
- 3.2 Par Activité
- 3.3 Enda à travers le pays

4- Situation financière

- 4.1 performances financières
- 4.2 Refinancement
- 4.3 Etats financement

5- Bilan social

- 5.1 Effectif et recrutement
- 5.2 Rémunérations
- 5.3 santé et sécurité au travail
- 5.4 formation du personnel
- 5.5 Dialogue social

6- Accompagnement de clients

- 6.1 formations des clients
- 6.2 cercles d'information et de discussions

7-Prix et reconnaissance



QUI SOMMES-NOUS ?

Intégrité



Ecoute



Honnêteté



Transparence

Respect
de l'environnement



Respect
des clients



QUI SOMMES-NOUS ?

Organisation non-gouvernementale internationale à but non lucratif créée en 1990, enda inter-arabe permet aux populations exclues du système financier classique, faute de garanties, d'accéder à des services financiers adaptés à leurs besoins.

Enda-ia offre également des services d'accompagnement visant à renforcer les capacités managériales des micro-entrepreneurs et d'optimiser la rentabilité de leurs activités, d'améliorer la qualité de leurs produits, de mieux les commercialiser et d'améliorer leurs connaissances utiles tant au niveau de la micro-entreprise que de leur famille.

L'organisation s'inscrit dans la dynamique des priorités nationales en matière de développement que sont notamment la lutte contre le chômage, la pauvreté et la promotion de la femme, particulièrement en milieu rural.

Un Conseil d'Administration, créé en 2003, composé de six éminentes personnalités tunisiennes du monde des affaires, de la finance ou du gouvernement se réunit quatre fois par an pour guider par ses recommandations la Direction générale dans les décisions stratégiques. Ses membres sont devenus d'ardents défenseurs du concept de la microfinance « bonnes pratiques » qui garantissent pérennité, transparence et protection des clients.

Les membres du Conseil d'administration

Salma Bellagha :

Femme d'affaires, Directrice Générale d'Alternative Capital Partners: société de gestion de fonds de private equity, ancienne PDG d'Univers Invest.

Jameleddine Chichti :

Professeur d'économie à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis, consultant et conseiller en gestion d'entreprise.

Chedly Ounis :

Ancien cadre supérieur de banque et de la Banque Centrale de Tunisie.

Mohsen Boujbel :

Homme d'affaires, ancien Secrétaire à l'Agriculture.

Nebiha Gueddana :

Directrice Générale de l'Office National de la Famille et de la Population (ONFP), ancienne Secrétaire d'Etat aux Affaires Sociales, ancienne professeur en pédiatrie préventive et sociale à la Faculté de Médecine de Tunis, pédiatre de formation.

Moncef Zaafrane :

Ancien ministre, ancien PDG de la Pharmacie Centrale de Tunisie, ancien PDG de plusieurs entreprises du secteur privé et ancien banquier.

La Direction

Essma Ben Hamida :

Co-fondatrice et directrice exécutive, ancienne journaliste internationale et professeur, géographe de formation.

Michael Philip Cracknell :

Co-fondateur et secrétaire exécutif, ancien consultant pour les Nations-Unies, Docteur en droit.



« *Travail, liberté et dignité nationale !* »

Plus qu'un slogan révolutionnaire, ce fut la quintessence des revendications proférées par des milliers de révoltés contre un régime qui les a, des décennies durant, appauvri et humilié. « Révolution du jasmin » ou celle de la « dignité », la révolution tunisienne a été déclenchée, au-delà des appellations, par les plus démunis qui réclamaient, depuis 2008, au bassin minier de Gafsa la justice sociale.

Leurs cris de détresse, étranglés à cette époque-là, par l'effroyable machine répressive de Ben Ali ont été relayés en 2011 par les habitants de Sidi Bouzid. En effet, le suicide par le feu fin décembre 2010 de Mohamed Bouazizi, jeune vendeur ambulant, en signe de protestation contre ses misérables conditions de vie a déclenché un mouvement de protestation dans cette ville, protestation qui s'est propagée ensuite dans tout le pays.

Les revendications, jadis sociales, se sont transformées après moult affrontements sanguinaires entre les manifestants pacifiques et les forces de l'ordre, en une seule récrimination : « Ben Ali, Dégage ! ». Au grand bonheur de tout un peuple, le dictateur a pris la fuite le 14 Janvier 2011 vers l'Arabie Saoudite...

Ce fut un moment fort en émotion qui a changé le destin d'un pays et qui a bouleversé tout le monde arabe. Mais au bout de quelques heures, l'euphorie a cédé place à l'inquiétude qui s'est transformée à son tour en une angoisse profonde au vu des actes de pillage et des exactions perpétrées dans tout le pays.

Engagée depuis plus de deux décennies envers les Tunisiens à bas revenus et non-bancarisés, Enda a été l'un des premiers témoins et ces événements tragiques ont donné une nouvelle dimension à sa mission. En effet, L'ONG ne pouvait plus confiner son rôle à l'octroi de micro-crédits mais devait également porter secours à ses clients et à leurs familles. Du Nord au Sud, ses 60 antennes n'ont pas cessé d'être opérationnelles dès le 16 janvier pour les soutenir et contribuer à remettre en selle leurs projets endommagés.

Les 670 représentants d'Enda sur le terrain ainsi que les 100 employés se trouvant au siège sont restés à l'écoute de leurs clients afin d'identifier et d'apporter des solutions aux différents problèmes qu'ils rencontraient. Force est de constater aussi que le personnel d'Enda a été agréablement surpris par la volonté et la force de proposition de ses clients. A vrai dire, le lien tissé au fil des années entre eux et l'institution allait au-delà d'un simple rapport d'affaires. Il s'agit d'un rapport de confiance et de respect.

En signe de reconnaissance envers leur institution, les clients ont spontanément défendu ses locaux dans tout le territoire. Leur message était clair : « C'est à nous, ne touchez pas... On ne mord pas la main qui nous a été tendue ! ». Reconnue comme interlocuteur crédible, Enda a vu sa mission de proximité prendre tout son sens. Cette révolution lui a également permis de participer, en agrandissant son champ d'action, dans la construction de la Tunisie nouvelle : Libre, prospère et égalitaire.

I

2011, Année de la révolution



Dignité



Travail



liberté



1. Enda et ses clients : meilleurs alliés

Les violentes émeutes ont occasionné de multiples dégâts à nos clients.

Les difficultés d'approvisionnement, de financement et de commercialisation ont contraint certains à suspendre leurs activités. D'autres, plus durement touchés, ont vu leurs marchandises partir en fumée ou encore leurs locaux saccagés.

Les cadres d'Enda ont réfléchi à des solutions, aussi réalisables que rapides, pour venir en aide aux micro-entrepreneurs en fonction de leur situation et de leurs besoins spécifiques.

Un ensemble de mesures d'urgence a été arrêté et immédiatement appliqué, au cas par cas, avec pour but de soutenir les clients concernés et leur permettre de redémarrer.



1.1

La Révolution vue par les clients

La révolution, temps fort pour tous, a d'abord provoqué une stupeur, puis un sentiment de joie mêlé à la crainte suscitée par les insurrections et l'absence de sécurité. En effet, certains ont été dépouillés de leurs biens, d'autres ont perdu des proches et des êtres chers. Cependant, tous ont fait preuve d'un courage et d'une dignité extraordinaire.

**Zina Nasri, Kasserine
(centre-ouest du pays)**

Originaire de la ville de Kasserine, Zina Nasri a bénéficié en 2005 de son premier prêt avec Enda, d'un montant de 150 DT. Vivant dans des conditions très précaires, cette femme de 36 ans, mariée avec deux enfants handicapés à charge, est parvenue, en 6 ans à développer une activité commerciale qui lui permet de subvenir aux besoins de sa famille. Elle a obtenu en tout neuf crédits totalisant 10 000 DT. Aidée par son mari, Zina a également bénéficié de prêts taâlim pour supporter les dépenses d'éducation de ses enfants et réussi aussi à améliorer son logement grâce au prêt « eddar » accordé par Enda. Prise, malgré elle, dans les émeutes à la mi-janvier avec son enfant Maram dans les bras, Zina a été victime d'une bombe lacrymogène qui a occasionné de graves traumatismes pulmonaires à l'enfant. Sans ressources pour soigner Maram et touchée de plein fouet par la baisse de demande affectant son commerce, Zina s'est tournée vers Enda, comme elle l'a toujours fait, pour trouver des solutions à son désarroi. Enda a pris en charge l'intégration de la petite Maram dans une structure de soins appropriée, et a assuré le suivi de très près de son état de santé. Quant à Zina, toujours battante, elle attend et prie pour le salut de sa fille, tout comme le fait le personnel d'Enda.

1.2

Les clients et Enda après le 14 janvier

Les clients d'Enda sont ses partenaires. En effet, la dimension humaine a toujours été centrale dans les stratégies de l'institution. Mieux que tous les discours, les histoires qui suivent témoignent de cette formidable aventure de solidarité et de mobilisation vécue après le 14 janvier.

Le prêt « sinistre » au secours des clients

Le prêt « sinistre » a été créé par Enda pour les clients ayant perdu des équipements, leur local professionnel ou leur logement à la suite d'un incendie ou d'actes de pillage. Etant donné les nombreux dégâts engendrés par la révolution, ce prêt a été très sollicité. Par conséquent, ses caractéristiques ont été rapidement révisées pour être mieux adaptées. Le taux d'intérêt a notamment été revu à la baisse. 273 prêts sinistres ont été accordés en 2011 pour un montant total de 263 150 DT.

**Nejet Adab - Agence de Grombalia (ville du Cap Bon située à
une quarantaine de kilomètres de Tunis)**

Nejet Adab, 53 ans, mariée avec deux enfants scolarisés, est ingénieur en agro-économie (bac+5). Elle a développé depuis 5 ans une activité agricole à Sanmech au gouvernorat de Grombalia : apiculture (miel), cuniculture (lapins) et aviculture (volaille). En juillet 2010, elle a demandé un micro-crédit à Enda pour développer son activité. Ses clients sont des particuliers et des points de vente à Grombalia. Elle et son mari sont salariés de ce projet et gagnent en moyenne 500 DT par mois. Suite à la révolution, son domicile a été incendié et pillé et elle a perdu la totalité de ses meubles ainsi que tous ses équipements professionnels, y compris le matériel du puits. La famille a également eu beaucoup de mal à trouver un endroit où loger... Mais Nejet, femme combative, avait la ferme volonté de relancer son projet. Grâce aux 2 000 DT de prêt sinistre qui lui ont été accordés par Enda, elle a acheté des ruches pleines, des lapines mères, des cages à lapins et des poules pondeuses. Son projet a redémarré !

1. Enda et ses clients : meilleurs alliés

Sabiha Sahbeni - Agence d'El Omrane (quartier populaire de Tunis)

Sabiha Sahbeni est une fidèle cliente d'Enda, elle en est à son 6ème prêt depuis juillet 2006. Après avoir travaillé chez elle pour vendre des articles ménagers, elle s'est procuré un local à El Omrane il y a 15 ans pour créer une salle de jeux. Depuis quelques années, ce sont ses deux fils qui tiennent la boutique à tour de rôle, de 9h00 à minuit. Mais c'est Sabiha, veuve, qui gère les recettes ! Elle gagne désormais 400 DT par mois, auxquels il faut rajouter le salaire de 650 DT de son fils footballeur. A 250 millimes les 15 minutes de jeu, son commerce est très compétitif malgré la présence de 6 concurrents à 100 m à la ronde. Durant la nuit du 16 au 17 janvier 2011, son magasin a été vandalisé. Son fils constate les dégâts au petit matin : 4 écrans Plasma et 4 consoles de jeu avaient notamment disparu. Valeur du sinistre : 6 000 DT. Enda lui a accordé un prêt sinistre de 3 700 DT, qu'elle a réinvesti en achetant 1 écran Plasma et 4 consoles de jeu, en y ajoutant 1 500 DT de son épargne personnelle. Depuis lors, tous les soirs elle ramène son matériel chez elle. Grâce aux prêts Enda, elle a toujours réussi à renouveler ses consoles de jeux et ses écrans, suivant la technologie du moment. D'ailleurs, elle envisage de remplacer les 6 vieux écrans qui lui restent par des écrans plasma et ses PlayStation2 par des PlayStation3 !



1.3

Enda s'adapte à la nouvelle donne

Dans le climat d'agitation et d'insécurité qui a suivi le 14 janvier, la première action d'Enda a été de rassurer ses clients en leur montrant que l'institution était toujours là, à leur service. Environ 120 000 clients sur les 160 000 à l'époque ont reçu un SMS pour être rassurés quant à la pérennité et la solidité d'Enda en tant que partenaire social. Les messages de soutien d'Enda ont été relayés par les médias qui ont largement souligné sa mission sociale et ses objectifs de développement. Durant les semaines qui ont suivi le 14 janvier, le pays a connu une réelle paralysie. Pour contourner ces difficultés et être réactifs par rapport aux attentes des clients, les équipes informatique et marketing ont développé, en moins d'une semaine, une interface de saisie et de traitement des demandes spéciales accessible en ligne depuis les antennes. En parallèle, les responsables clients se sont penchés sur le rééchelonnement des crédits et la prise en compte de la capacité de remboursement des clients.

En plus de parer aux urgences, l'action d'Enda s'est développée autour du refinancement et de la relance des micro-projets. Elle a accordé jusqu'à trois mois de grâce à ceux qui avaient des difficultés de remboursement et a lancé le crédit Watani destiné aux Tunisiens revenus de Libye grâce à l'appui de la Coopération française, de l'Ambassade britannique et du Ministère des affaires sociales. Habituellement versée en cas de décès du client, les indemnités du fonds social ont été étendues en cas de décès des enfants, conjoints et parents du client. Ces actions concrètes ont été accompagnées d'une démarche humanitaire en faveur des réfugiés libyens dans le sud tunisien à Ras Jdir. La mobilisation et le travail de tous ont permis d'effectuer une évaluation exacte de l'impact de la crise sur les clients d'Enda et ont permis à l'institution de rebondir à temps afin de minimiser les dégâts. Des cercles d'écoute ont également été organisés dans la plupart des antennes et ont œuvré à rendre espoir à nos clients.



2. Enda et son personnel : Solidaires et engagés

Le personnel d'Enda a été également affecté par les événements du 14 janvier. Une cellule de crise s'est déplacée dans tout le pays mettant en exergue les mesures prises : dans un premier temps, il fallait renforcer la sécurité au niveau des antennes, adapter les horaires de travail et adopter des procédures spécifiques pour assurer la protection des agents sur le terrain et les opérations de transferts de fonds. En parallèle, des cercles d'écoute psychologique et des sessions de formation en communication non violente ont été mis en place afin de permettre à chacun d'extérioriser ses angoisses. Les retraites du personnel, qui ont lieu habituellement durant l'été, ont été avancées aux mois de février et de mars afin de trouver des solutions aux nouveaux défis liés aux événements. Cette démarche a abouti à plus de mobilisation et de prise de conscience de la part du personnel ; elle a également renforcé sa capacité en matière de communication en général et de communication non violente en particulier.



Quand l'armée a tiré sur le siège d'Enda !

« Quand tout brûlait dans le quartier, nous étions cinq à nous porter volontaires pour protéger le siège de notre institution jour et nuit. », dit Khaled Matri, l'un des vétérans d'Enda. « Un soir, quelqu'un a appelé le numéro de l'urgence nous prenant pour cinq malfaiteurs qui circulait dans le quartier. . . » Rapidement, l'armée s'est déployée, a bouclé le bâtiment ; sans trop se renseigner, les soldats se sont installés sur le toit du bâtiment en face et ont même tiré sur notre siège, faisant des trous dans le mur! La population a également afflué, persuadée que nous étions ces malfrats. Nous avons vraiment eu peur pour nos vies! Fort heureusement, l'armée nous a fait sortir de l'immeuble et mis dans une voiture de l'armée, nous protégeant ainsi d'une foule hystérique. A la fin, tout s'est bien terminé. Notre identité a été vérifiée et le lendemain, nous avons été libérés», raconte Khaled Matri.

Les cinq volontaires étaient :**Khaled Matri****Adel Hammani****Najib Othmeni****Abdallah Sbaai****Mehrez Nefzi****La révolution vécue par Ikram Belhaj et Leïla Hammami, agents de crédit à l'antenne de Mhamdia Fouchena, une quinzaine de kilomètres de Tunis.**

Ikram : « D'un côté, on n'était pas très rassurées car on voyait des chars partout dans les rues. Mais de l'autre, on connaît très bien le quartier dans lequel on travaille puisque nous y vivons aussi. Au début, on s'est déplacées à 2 avec Leïla, pour se donner du courage ! Les clients étaient surpris de nous voir, mais rassurés quand même ! On leur a même accordé des prêts le 1er jour de notre retour, à savoir le 17 janvier, pour montrer qu'Enda n'allait pas quitter le navire et que nous allions continuer de les soutenir comme avant. »

**Ikram bel Hadj****Laila Hamami**

Leïla : « Certaines visites de nos clients ont été éprouvantes pour nous. En effet, plusieurs avaient tout perdu à cause, entre autres, des pillages. Pire encore, le fils d'une de mes clientes a même été tué... Nous avons, essayé de les conforter au maximum et leur avons proposé plusieurs solutions de crédit pour leur permettre de rebondir au plus vite. »

Leïla : « J'ai eu peur que les antennes d'Enda brûlent... D'ailleurs, elles ont fermé pendant 2 jours et je suis restée chez moi. Mais dès le 17 janvier, avec Ikram, nous avons été les premières à repartir sur le terrain ! Il fallait absolument mettre fin aux rumeurs qui prétendaient qu'Enda avait fermé... »

2. Enda et son personnel : Solidaires et engagés

2.2

Un personnel plus engagé dans la vie associative

En première ligne, le personnel d'Enda a affronté de nombreuses difficultés. Heureusement, les agents de terrain ont su trouver un juste équilibre entre une mission sociale de soutien aux clients et une certaine rigueur pour obtenir le remboursement en temps voulu car les sommes remboursées couvrent 75% des nouveaux micro-prêts. Cette expérience a créé un réel sens du patriotisme et a fait découvrir les potentialités de la société civile au personnel d'Enda, dont, jusque-là, personne ne parlait. Aujourd'hui, en dehors de leur mission avec Enda, ils sont de plus en plus engagés dans la vie associative et sensibilisés aux problèmes sociaux.



2.3

Enda se mobilise pour les réfugiés



Le 11 juin 2011, Enda inter-arabe a initié une action de soutien aux réfugiés libyens de Dehiba et de Remada en collaboration avec le Croissant rouge tunisien et d'autres associations. Cette collecte de dons a permis de réunir 4 000 DT. Plusieurs de nos employés se sont déplacés pour collecter et fournir aux réfugiés des produits de première nécessité : médicaments, pansements, couches pour bébé, etc.

Nos collègues se mobilisent dans les camps de réfugiés à la frontière tuniso-libyenne.

Dès février 2011, une équipe d'Enda a été mobilisée pour contribuer à soutenir les 17 000 réfugiés arrivant de Libye dans la région de Ras Jdir. L'équipe a fourni des médicaments et des vivres, et a participé pendant trois jours aux travaux du camp : repas, nettoyage, orientation des réfugiés vers les services médicaux. Elle a aussi tout simplement discuté avec les réfugiés, espérant leur apporter une écoute et alléger leurs souffrances.



Action de soutien envers les plus pauvres

Un Tunisien vivant en Arabie-Saoudite et souhaitant soutenir le pays à la suite des événements de la révolution du 14 janvier 2011, a proposé une action de soutien envers les plus pauvres des clients d'Enda. Il a ainsi mis en place un réseau constitué par des Tunisiens résidant dans les pays du Golfe souhaitant parrainer les familles les plus nécessiteuses en leur octroyant des dons.

Les agents de crédit Enda ont donc recherché parmi leurs clients ceux qui étaient le plus dans le besoin, c'est-à-dire ceux qui n'avaient pas de sources de revenus stables ou suffisantes pour couvrir les dépenses quotidiennes du ménage, ceux qui avaient des conditions de vie ou de santé difficiles et un nombre d'enfants élevé, ou encore ceux qui avaient subi un sinistre important au cours des événements.



Dîner Gala pour les héros inconnus du Sud Tunisien.

Dans un élan de solidarité envers les réfugiés libyens et face à la lenteur des organisations humanitaires internationales, Enda a participé à l'organisation d'un dîner gala au profit de ces familles en détresse en collaboration avec 3 autres ONG : Femmes & Leadership, Association Tunisienne de Lutte contre les MST SIDA et Le Croissant Rouge Tunisien. Cet événement, qui a eu lieu le 5 Juillet 2011 dans un hôtel à Gammarth (banlieue de Tunis) qui a prêté ses locaux pour l'occasion et était animé par une pléiade d'artistes tunisiens, tous bénévoles. Les sociétés et les personnes présentes au Gala ont contribué à la collecte d'environ 30 000 DT qui ont servi à l'achat de fournitures scolaires et de vêtements pour les réfugiés affluant de Libye.

2. Enda et son personnel : Solidaires et engagés

2.4

Rebondir après la révolution

Prise de conscience citoyenne, solidarité et appels à une bonne gouvernance ont été des valeurs fortement véhiculées par la révolution, valeurs qui s'accordent parfaitement à celles d'Enda. L'ONG respecte en effet les bonnes pratiques internationalement reconnues du micro-crédit qui sont à même de garantir le développement des projets des micro-entrepreneurs tout en assurant la pérennité de l'institution. Membre à part entière de la société civile, Enda s'est engagée à tout faire pour appuyer l'effort national visant à contribuer à la création d'emplois dans les régions intérieures défavorisées.

Dans ce sens, un nouveau produit destiné aux jeunes, Bidaya, a été développé grâce à l'appui de la Coopération suisse. Dans ce cadre, le 21 septembre 2011 à New-York, lors de la « Clinton Global Initiative », Enda s'est engagée à appuyer 20 000 jeunes Tunisiens d'ici la fin de l'année 2015 dans la création de leur entreprise par l'accès à la formation et au crédit. Au delà de cette démarche, Enda a recruté des jeunes qui ont bénéficié d'une formation intensive et qui relaient aujourd'hui une culture « Enda ». A une époque où la désastreuse situation économique a engendré des licenciements massifs, Enda a poursuivi ses recrutements (plus de 200 postes nets créés), surtout parmi les jeunes, et a opéré un ajustement en hausse des rémunérations.



21 septembre 2011 à New-York, « Clinton Global Initiative »

La confédération suisse et Enda inter-arabe
soutiennent les jeunes micro-entrepreneurs

Appui
aux jeunes
micro-entrepreneurs

Bidaya



financement
Orientation
Encadrement
Encouragement



الكونفدرالية السويسرية
Confédération suisse



أنداء العالم العربي
enda inter-arabe



بداية

Réalisations

1. Récapitulons 2011

L'année 2011 a été fortement marquée par la révolution qui a eu un impact social et économique important sur l'ensemble de la population tunisienne, y compris bien entendu sur les clients d'Enda. Au départ des événements, Enda a pu accroître son activité et maintenir le rythme d'octroi de crédits malgré le risque lié aux problèmes de liquidité des clients durant ces moments difficiles : le nombre de clients servis a augmenté, de nouvelles antennes ont ouvert leurs portes, le recrutement de personnel – et notamment de jeunes diplômés – a continué, et de nouveaux produits ont été lancés. Seul le résultat net d'exploitation a baissé dû à l'augmentation des charges et du portefeuille à risque (PAR). Enda a été très réactive face aux défis qu'elle avait à relever et s'est adaptée aux besoins de ses clients. Parmi les éléments qui lui ont permis d'y faire face, l'engagement de son personnel et l'implication de ses clients ont été primordiaux.

	2010	2011
Nombre de clients actifs	157 000	196 000
Nombre de prêts déboursés	200 000	218 000
Montant des prêts déboursés (en millions de DT)	138	174
Encours de crédit (en millions de DT)	79	109
Prêt moyen (DT)	694	800
Fidélisation des clients (%)	84%	86%
Durée moyenne des prêts (en mois)	10	11
Effectif	746	896
Nombre d'antennes	58	65
Portefeuille à risque > 30J	0,33%	4,94%

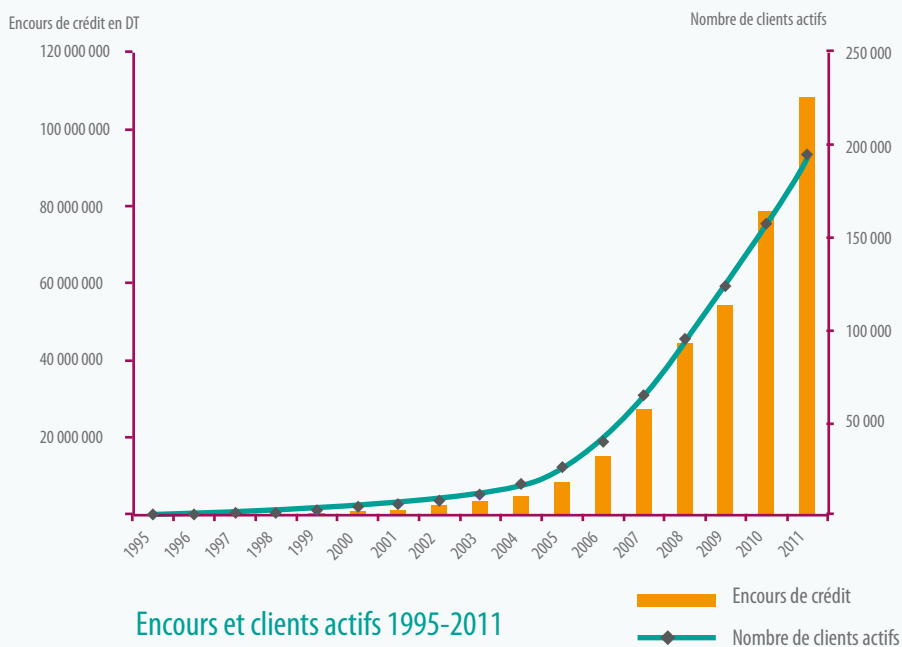
Les conséquences de la révolution ont eu une répercussion sur la qualité du portefeuille d'Enda qui a atteint, pour la première fois, un taux de PAR 30 jours de 4,94% (0,33% à la fin de 2010). Compte tenu de l'ampleur des événements qui ont secoué le pays, ce PAR 30, qui reste dans la moyenne mondiale des IMF, est acceptable.

2. Activités de crédit

Depuis le lancement de son programme de microcrédit, Enda a servi 329 000 clients répartis sur les 24 gouvernorats du pays pour un montant total de 624 millions de DT.

Le nombre de clients actifs et l'encours de crédit ont connu, depuis 1995, une croissance soutenue avec un taux de croissance annuel moyen de 79% pour le premier et de 75% pour le second.

Pour l'année 2011, le taux de croissance en termes de clients actifs a été de 24%, ce qui équivaut à près de 70 000 nouveaux clients venant pour une grande part du centre-ouest, région qui a été particulièrement touchée par la révolution (Sidi Bouzid, Kasserine et Kairouan se situent dans cette région). Le taux de croissance de l'encours de crédit a été encore plus élevé, avec 37%, reflet d'une augmentation du montant moyen des prêts accordés (13%), ceci pour mieux répondre à la demande des clients.



Enda a lancé deux produits en 2011 pour répondre aux besoins découlant de la révolution. Ces produits sont particulièrement innovants dans le monde du micro-crédit qui ne finance habituellement que des projets existants. Ils sont en effet destinés à financer la création de ME ou d'AGR.

Watani, un prêt destiné à soutenir les ressortissants tunisiens revenant de Libye.

Suite aux troubles politiques qu'a connus la Libye à partir du mois de Janvier 2011, un nombre important de ressortissants tunisiens (estimé à 80 000 personnes) résidant en Libye se sont retrouvés contraints de retourner dans leur pays d'origine. Installés provisoirement chez des proches et ne possédant plus de sources de revenus, certains d'entre eux se sont trouvés dans l'incapacité de subvenir à leurs besoins..

Solidaire avec les acteurs nationaux impliqués dans l'intégration dans la vie économique et sociale de ces ressortissants, Enda a créé le prêt Watani (qui signifie « national ») destiné à financer les projets de création d'AGR ou de ME des ressortissants tunisiens revenant de Libye. Avec l'appui des Ambassades du Royaume-Uni et de France, 194 prêts Watani ont été accordés pour un montant total de 360 000 DT. Bien que ce produit s'adresse à une population en situation d'instabilité et vulnérable et soit risqué, le taux d'intérêt a été maintenu, et même réduit pour les prêts inférieurs à 1 000 DT, et la flexibilité dans les remboursements a été le mot d'ordre.



Bidaya, un encouragement à l'auto-emploi.

Le produit bidaya (qui signifie « lancement ») a été commercialisé à partir de novembre 2011. Il s'adresse aux jeunes souhaitant créer une entreprise mais n'ayant pas les fonds et parfois pas les compétences nécessaires pour le faire. Ce produit comprend dès lors un apport financier avec un prêt pouvant aller jusqu'à 5 000 DT, et un accompagnement (formations, aide à la préparation du plan d'affaires).

Le 21 septembre 2011 à New-York, lors de la 7ème rencontre annuelle de la « Clinton Global Initiative », Enda s'est engagée à appuyer 20 000 jeunes Tunisiens d'ici la fin de l'année 2015 dans la création de leur entreprise par l'accès à la formation et au crédit. Enda souhaite ainsi contribuer à l'effort national de création d'emplois en encourageant les jeunes à l'auto-emploi et à la création d'autres emplois grâce au lancement de leur propre entreprise. Avec l'appui de la coopération Suisse, 94 700 DT ont été déboursés pour le compte de 35 promoteurs avec un prêt moyen de 2 700 DT, principalement aux antennes du Kef et de Gafsa.

Structure du portefeuille

		2010				2011			
		Clients actifs	Poids	Portefeuille	Poids	Clients actifs	Poids	Portefeuille	Poids
Financement de l'activité non agricole	BARAKA	77 779	50%	31 505 831	40%	86 919	45%	39 399 343	36%
	MAWALNI	23 515	15%	25 842 028	33%	29 925	15%	31 876 369	29%
Financement de l'activité agricole	MAWSEM	69	0%	157 191	0%	2 549	1%	6 855 270	6%
	MECHIA	20 530	13%	9 601 080	12%	21 752	11%	7 949 330	7%
Amélioration des conditions de vie	EDDAR	6 030	4%	4 220 976	5%	14 031	7%	10 092 638	9%
	TAALIM	28 855	18%	7 572 073	10%	39 271	20%	12 102 283	11%
Crédit parallèle pour saisir une opportunité sur le marché	SOLFA	7	0%	9 942	0%	159	0,08%	143 064	0%
	Prêt Sinistre	3	0%	5 178	0%	169	0,09%	175 123	0%
création de micro-entreprise (produit test)	WATANI					188	0,10%	307 989	0%
	BIDAYA					37	0,02%	98 591	0%
Total		156 788	100%	78 914 299	100%	195 000	100%	109 000 000	100%

En 2011, Enda a poursuivi ses efforts de pénétration du marché rural grâce à la généralisation du produit Mawsem créé l'année précédente et destiné aux micro-exploitants. Les clients actifs vivant dans les zones rurales représentent désormais 35% du portefeuille, ce qui équivaut à une augmentation de 6 points par rapport à l'année précédente. L'objectif de l'institution est d'atteindre 50% de ses clients actifs dans le milieu rural d'ici fin 2015.

Enda soutient depuis ses débuts les clients ayant une activité génératrice de revenus (AGR) au travers de ses deux produits Baraka et Mechia. Cependant, ces activités n'étant pas ou très peu créatrices d'emploi, il a été décidé d'intensifier le soutien aux micro-entreprises (ME) grâce aux produits Mawalni et Mawsem. C'est pourquoi le poids des AGR dans le portefeuille a diminué de 7 points en faveur des ME.

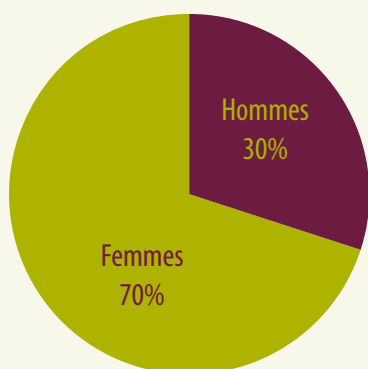
53 000 familles ont bénéficié des prêts Taalim (pour faire face aux dépenses scolaires et aux formations) et Eddar (pour l'amélioration du logement).



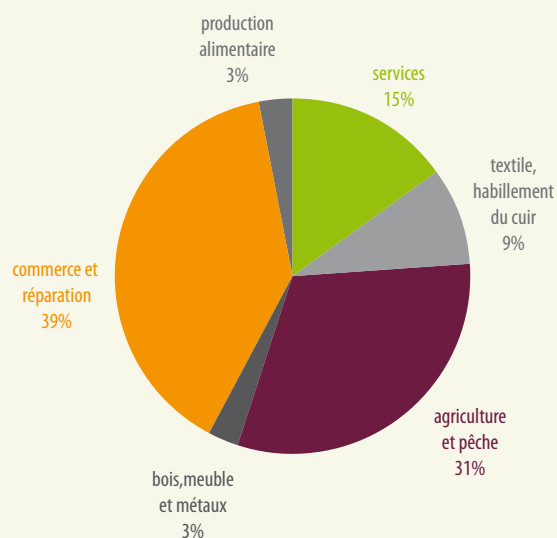
3. Nos clients

3.1 Par Genre

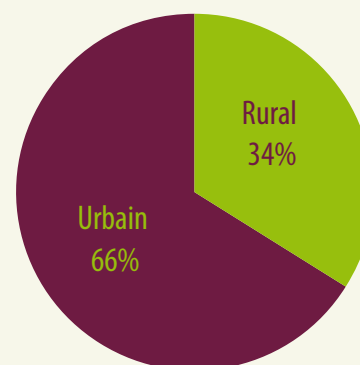
Enda continue à donner la priorité aux femmes pour favoriser leur auto-émancipation (empowerment). Elles constituent ainsi une part très importante de nos clients (70%).



3.2 Par activité



3.3 Nos clients par milieu



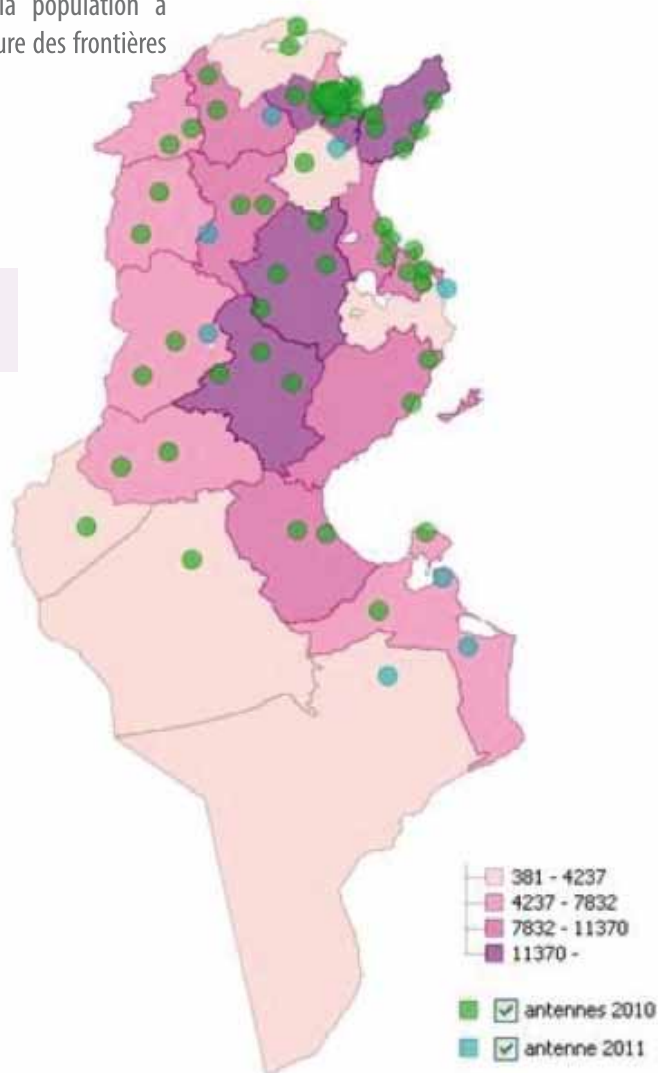
3.4 *Enda à travers le pays.*

8 nouvelles antennes ont ouvert leurs portes en 2011.

Grâce à l'ouverture des antennes de Mahdia (côte est) et de Tataouine dans le sud du pays, Enda est désormais présente dans les 24 gouvernorats de Tunisie.

Elle a par ailleurs renforcé sa présence dans les zones les plus pauvres et enclavées, classées comme prioritaires par le gouvernement avec l'ouverture des antennes de Zaghouan, Medjez el Bej (gouvernorat de Beja), Makther (gouvernorat de Siliana) et Sbitla (gouvernorat de Kasserine).

Il en est de même pour les trois antennes du sud du pays (Benguerdane, Zarzis et Tataouine) dont la population a souffert sur le plan économique de la fermeture des frontières avec la Libye.



Nombre de clients actifs par gouvernorat

4. Situation financière

4.1

Performances financières

Le montant total des actifs d'Enda a atteint 117 millions de DT, enregistrant une hausse de 41% par rapport à l'année 2010, due principalement à une hausse de l'encours de 37%. Le total de la dette a atteint 87,7 millions de dinars (les emprunts à long terme ont connu une augmentation de 60%).

Les fonds propres (29,3 millions de dinars) constitués par les subventions pour le capital prêt, les subventions d'investissement, les résultats reportés et les résultats de l'exercice ont augmenté de 19,7%.

L'année 2011 a été clôturée avec un résultat net d'exploitation de 2,9 millions de dinars, soit une baisse de 26 % par rapport à 2010. Ceci est dû à l'augmentation des charges financières (43%), la croissance des charges d'exploitations (16%) et une faible évolution des revenus (10%). L'augmentation des charges s'explique essentiellement par la hausse des charges financières (43%), l'augmentation de la dotation aux crédits douteux (55%), et la croissance des charges d'exploitation (16%) (augmentation des salaires, fonds social pour le personnel).

Année	2010	2011
Pérennité et rentabilité		
Autosuffisance opérationnelle	127%	113%
Autosuffisance financière	116%	103%
Rendement retraité des actifs (AROA)	4%	1%
Rendement retraité des fonds propres (AROE)	12%	3%
Gestion bilantielle		
Rendement du portefeuille brut de crédits	29%	24%
Ratio Portefeuille / Actifs	95%	93%
Ratio retraité du coût des ressources	6%	6%
Ratio retraité Dettes/ Fonds propres	2,39x	2,98x
Ratio de liquidité	0,03	0,09
Qualité du portefeuille		
Taux des arriérés > 30 j	0,23%	3,81%
Taux de portefeuille à risque > 30 j	0,33%	4,94%
Ratio d'abandon de créances	0,74%	0,68%
Ratio de couverture du risque	12,27x	0,89x
Efficience et productivité		
Ratio retraité des charges d'exploitation	18%	15%
Coût retraité des charges d'exploitation	84	78
Nombre d'emprunteurs par agent de crédit	442	401
Nombre de clients actifs par employé	250	217
Rotation de la clientèle	23%	18%

4.2

Refinancement

Au 31 décembre 2011, le total des emprunts bancaires mobilisés par Enda s'élevait à 122 millions de DT dont 84% (102 millions DT) auprès des banques locales et 16% (20 millions DT) auprès de bailleurs étrangers.

Le cumul des remboursements des emprunts bancaires au 31/12/2011 s'élève à 32 millions DT. Aucun retard n'a été enregistré pour le remboursement de ces emprunts malgré les difficultés rencontrées pendant la révolution.

Les nouveaux emprunts en 2011 s'élèvent à 42 millions de DT et ont été contractés auprès des banques suivantes :

Banque	N° de l'emprunt	Montant
Banque de l'Habitat	3ème	10 000 000
Amen Bank	3ème	10 000 000
BIAT	4ème	5 000 000
ATB	3ème	5 000 000
BTK	1er	5 000 000
BNA	1er	4 000 000
Attijari Bank	2ème	3 000 000
Whole Planet Foundation	1er	693 000
Total contracté en 2011		42 693 000

ACTIFS (TND)	2010	2011	Evolution
Actifs Courants			
Liquidités et équivalent de liquidité	367 847	1 513 559	
Encours de crédit			
Encours de crédit brut	78 914 652	108 606 184	
Provision pour créance douteuses	-3 156 586	-4 784 097	
Encours de crédit net	75 758 066	103 822 087	37%
Débiteurs divers	656 176	987 878	
Produits à recevoir (intérêts et commissions)	913 708	1 169 748	
Total Actifs Courants	77 695 797	107 493 273	38%
Actifs non Courants			
Cautionnements	30 131	18 151	
Valeur nette des immobilisations	5 466 422	9 580 866	
Total des Actifs non Courants	5 496 553	9 599 018	
Total des Actifs	83 192 350	117 092 290	41%
PASSIFS (TND)	2010	2011	Evolution
Passifs Courants			
Échéances CMT à mois d'un an	10 810 454	13 698 864	
Intérêts courus et non échus	429 709	611 223	
Créditeurs divers	2 557 873	3 091 049	
Total Passifs Courants	13 798 036	17 401 136	26%
Passifs non Courants			
Emprunt commercial	43 609 987	69 902 845	
Provisions pour risques et charges	1 258 741	436 602	
Total des passifs non Courants	44 868 728	70 339 448	57%
Fonds propres			
Subventions pour capital prêt	2 233 411	4 187 238	
Subventions d'investissement	1 168 571	1 135 896	
Résultats reportés	17 128 340	21 123 604	
Résultat de l'exercice			
Résultat de l'exercice	3 995 263	2 904 969	
Total des fonds propres	24 525 586	29 351 707	20%
Total passifs et fonds propres	83 192 350	117 092 290	41%

Bilan au 31 décembre 2011

Etat de résultat au 31/12/2011	2010	2011
Produits d'exploitation	19 738 317	21 809 852
Charges de financement	2 811 138	4 020 679
Marge financière brute	16 927 179	17 789 173
Dotations aux provisions pour créances douteuses	1 467 425	2 241 414
Marge financière nette	15 459 754	15 547 759
Charges du personnel	8 020 132	9 494 216
Charges administratives	3 304 273	3 629 548
Total des charges d'exploitation	11 324 405	13 123 764
Résultat net d'exploitation	4 135 349	2 423 995
Produits des services non-financiers	13 565	1 228
Charges des services non-financiers	207 409	119 920
Résultat net des services non-financiers	-193 844	-118 693
Résultat net avant subventions	3 941 505	2 305 302
Subventions des services financiers	37 786	599 667
Subventions des services non-financiers	15 972	
Total des subventions d'exploitation	53 758	599 667
Résultat net de l'exercice	3 995 263	2 904 969

Etat de résultat au 31 décembre 2011



5. Bilan social

Afin d'encourager la mobilité et de permettre à chacun de construire son parcours professionnel, des dispositifs d'évaluation, de promotion interne et de détection des potentiels ont été mis en place

5.1 Effectif et recrutement

Malgré une année très difficile, Enda a continué de mener une politique de recrutement très dynamique et son effectif actif a connu une croissance de 29% par rapport à l'année 2010. L'accent a été mis sur les jeunes diplômés du supérieur dont 185 ont été recrutés en 2011 parmi 208 nouvelles recrues. La proportion des femmes à Enda durant les trois derniers exercices a affiché une quasi-parité et demeure très supérieure à celle du secteur financier (qui est d'environ 33%).



5.2 Rémunérations

En 2011, Enda a poursuivi sa politique de rémunération visant à reconnaître les performances individuelles et à rétribuer le travail accompli pour récompenser l'engagement de son personnel.

La stratégie de l'institution est de mener une politique de rémunération attractive, qui maintient le pouvoir d'achat du personnel, et qui récompense les bonnes performances. C'est ainsi que le salaire moyen a progressé de 16% par rapport à 2010 suite à la révision salariale annuelle et au maintien de la part variable versée au personnel du terrain pour le 1er semestre de l'année. Le bonus annuel a également été maintenu mais sera servi distribué en 2012, et le système de calcul des primes a été révisé pour le reste de l'année les primes étant maintenues malgré la conjoncture difficile

5.3 Santé et sécurité au travail

Médecine du travail. En 2011, l'institution s'est dotée de son propre médecin du travail pour pouvoir mieux suivre l'état de santé de son personnel.

Couverture conventionnelle. Le nombre d'adhérents à l'assurance groupe a progressé de 35% notamment grâce à l'amélioration du tableau des prestations et du changement d'état civil (mariage) de certains employés.

Ecoute. Une cellule a été mise en place et un psychothérapeute engagé dont les honoraires sont pris en charge majoritairement par l'institution, ce qui a permis de venir en aide aux membres du personnel en ressentant le besoin pendant ces temps difficiles.

Formation du personnel

La formation du personnel occupe une place importante dans la stratégie d'investissement d'Enda. Elle vise essentiellement à développer les compétences et la qualité des prestations du personnel.

Ainsi, en 2011, 3,4% de la masse salariale ont été consacrés à la formation et au développement des compétences, soit un montant moyen de 549 DT par employé. 90% des formations se font désormais dans les locaux d'Enda qui a inauguré son centre de formation.

Par ailleurs, 11 collègues ont bénéficié de formations à l'étranger sur différents thèmes d'actualité sur la micro-finance et 10 ont représenté Enda dans des conférences nationales et internationales d'envergure. En outre, Enda a bénéficié de quatre missions d'assistance technique pour la mise en place d'outils pédagogiques innovants.

	2009	2010	2011
Nombre de jours de formation	302	362	346
Nombre de participants			
Femmes	490	510	825
Hommes	566	622	819
Total	1056	1132	1644
Dépenses en formation en DT			
Montant	412	318	319
% de la masse salariale	8,80%	5,40%	3,41%
Pour l'année 2011			
Nombre d'actions de formation			102
En interne			60
En externe			42
Nombre de participants par affectation			1644
Siège			253
Terrain			1391
Durée moyenne d'une formation en j			
Interne			3,4
Externe			3,8
Moyenne de jours de formation par employé			5,8

Dialogue social

La Commission consultative d'entreprise (CCE) s'est réunie tous les mois pour discuter de l'amélioration des conditions de travail, des critères de promotion pour l'année 2011, des dossiers disciplinaires et des œuvres sociales.

De plus, des accords ont été conclus avec le syndicat sur la grille des salaires, la révision des salaires pour 2012, la nomenclature des fonctions et des indemnités liées.

Un Fonds social de solidarité a été créé en mai 2011 pour financer les œuvres et activités sociales au profit du personnel adhérent, et leur apporter une aide financière à l'occasion d'événements importants de leur vie (mariage, décès, naissance, etc.). Au 31 décembre 2011, 68% du personnel était adhérent, et 85% de ceux-ci avait bénéficié d'une contribution du fonds social. Celui-ci est alimenté par la cotisation de ses membres et par une subvention d'Enda.

Comme chaque année, Enda a organisé des **retraites** d'un weekend pour tout son personnel. Compte tenu des événements, ces retraites ont été organisées plus tôt dans l'année afin de rassurer le personnel et de trouver des solutions innovantes pour relever les nouveaux défis.



6. Accompagnement des clients

Au cours de cette année de révolution, les services non-financiers (BDS) ont joué un rôle très important de soutien aux clients et d'appui au personnel. Malgré l'insécurité et les tensions qui ont régné dans le pays, le nombre de clients bénéficiaires de services d'accompagnement a augmenté de 75% par rapport à l'année 2010.

6.1 Formations des clients

Les séances d'éducation financière s'adressent à nos clients et personnel. Il s'agit d'apprendre aux participants la définition, la planification et la gestion des ressources financières. Cette formation est 'autant plus importante en période de crise, qu'elle enseigne à hiérarchiser les dépenses.

Les formations techniques. Enda travaille depuis toujours en collaboration avec les bureaux de l'Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant (ANETI), repartis sur tout le territoire tunisien, pour organiser des formations techniques et permettre aux clients de se perfectionner dans un domaine, d'acquérir un métier ou de changer d'activité. La signature d'une convention avec l'ANETI le 12 octobre 2011 a élargi la portée de cette collaboration à toutes les régions. Les formations techniques ont concerné essentiellement les activités suivantes : couture, coiffure, esthétique, peinture sur tous supports, pâtisserie. 900 clients ont ainsi réussi à trouver leur voie en 2011 et sont très satisfaits de leur nouvelle situation.

FORMATIONS	3117
EDUCATION FINANCIERE	2165
FORMATIONS TECHNIQUES	899
DIVERS	53
CERCLES DE DISCUSSION	3440
CITOYENNETE	2093
SECURITE SOCIALE, PATENTE	200
ONFP : femmes, santé, violence	825
DIVERS	322
APPUI A LA COMMERCIALISATION	358
BOUTIQUE	59
FOIRES	53
DIVERTISSEMENT	2935
FETES	2935
EXCURSIONS	246
Total	9850

Nombre de clients ayant bénéficié des services non financiers



Cercles d'information et de discussion

2011 a été une année riche en cercles d'information et de discussion. Portant sur la citoyenneté, la santé, les droits de la femme, ou les questions juridiques, ces cercles réunissent une vingtaine de clients autour d'un animateur et constituent pour eux une source de savoir et de réconfort. Ils sont organisés en interne ou en collaboration avec d'autres associations.

Une campagne de sensibilisation des femmes au vote pour l'élection de l'Assemblée constituante a été organisée en partenariat avec l'Association « Femmes et Leadership » ainsi que d'autres associations citoyennes nées après le 14 janvier.



Appui à la commercialisation

La révolution a entraîné, pour certains clients, des difficultés à commercialiser leurs produits, les plaçant dans une situation financière délicate. Afin de soutenir ses clients, Enda a développé son service d'aide à la commercialisation pour leur permettre d'écouler leur marchandise, d'augmenter leur rendement, et d'être en mesure de rembourser leur prêt. La boutique Enda, située dans les locaux du siège de l'ONG, permet aux clients d'exposer leurs produits dans un lieu où se rendent de nombreux visiteurs tunisiens et étrangers.

7. Prix et reconnaissance

Enda inter-arabe, institution de micro-crédit pionnière en Tunisie, a remporté le Prix Grameen Jameel du meilleur leadership dans la région MENA (Middle East North Africa). Ce prix lui a été décerné lors de la 8ème conférence annuelle de SANABEL – le réseau de micro-finance des pays arabes – qui s’est tenue du 7 au 9 juin 2011 à Amman en Jordanie.

Le prix Grameen Jameel vise à reconnaître les Institutions de micro-finance performantes et à encourager les bonnes pratiques dans la région arabe. Trois prix sont décernés chaque année, respectivement dans les domaines du leadership, de l’innovation et de la croissance durable.

Le prix du leadership récompense l’Institution de microfinance ayant les meilleures performances en termes de fidélisation de sa clientèle, de gestion de son personnel, de développement et d’introduction de nouveaux produits et qui œuvre pour l’amélioration de l’accès aux services financiers aux populations à faibles revenus et dans la lutte contre la pauvreté dans la région arabe.





rue de l'assistance, cité el khadra
 1003 tunis, tunisie
 tél.: + 216 71 80 40 02
 fax: +216 71 80 40 66
www.endarabe.org.tn