

## **ANNEXES**

## ANNEXE A TROIS ÉTUDES DE CAS

Trois organisations avec différentes expériences d'intégration de prestations de services de secteurs différents étaient invitées à décrire leurs systèmes de services intégrés. Les trois cas sont présentés avec le vocabulaire plus ou moins utilisé par chacune des trois organisations pour se décrire, avec une édition (approuvée par chacune d'elles) pour respecter un format commun de présentation.

### **Un Cas de prestation unifiée de Coopératives d'Épargne et de Crédit : Fédération des Unions de Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo ( FUCEC-Togo)**

La FUCEC-Togo<sup>1</sup> est la Fédération des Unions de Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo. Elle est dirigée par un conseil d'administration élu par les Coopératives d'Épargne et de Crédit (COOPEC) membres de la fédération. Les premières COOPEC ont été créées dans les années 70. Chaque COOPEC est une coopérative financière dirigée par un conseil d'administration élu par les membres de la coopérative sous le principe d'une voix par membre.

Les COOPEC fournissent les mêmes services d'épargne et de crédit qu'une caisse mutuelle de crédit. En plus, depuis 1996, un nombre croissant de COOPEC fournissent un service aux femmes Togolaises les plus pauvres à travers un programme sponsorisé par la FUCEC appelé **Crédit-Épargne avec Éducation** (Service CE/E). Ce service est fourni à des groupes de 18-30 femmes (24 en moyenne) appelés Groupements d'Intérêt Economique et Social (GIES). Au sein de chaque GIES, les membres s'organisent en groupes de solidarité de 4 à 5 individus et élisent le comité de gestion qui dirige le GIES tout entier.

Le modèle de prestation de services du GIES est une variante de *Crédit avec Éducation*. Un GIES se réunit hebdomadairement dans sa communauté avec une *promotrice* (agent de terrain) du FUCEC pendant une ou deux heures durant les premiers cycles de crédit (chaque cycle dure 16 semaines), puis toutes les deux semaines selon que le groupe démontre sa fiabilité. Une *promotrice* rencontre le groupe dans le but conjoint de fournir les services d'épargne, de crédit et d'éducation au cours de la même réunion. Les GIES sont généralement situés dans les zones rurales desservies une fois par semaine par les moyens de transport publics. Aussi, les *promotrices* se rendent sur les lieux des réunions par motocyclettes offertes par le Service CE/E.

La *promotrice* aide le GIES à s'enregistrer pour recevoir le Service CE/E et dispense 5 sessions de formation d'orientation de deux heures par semaine chacune. Durant les premiers cycles de crédit, la *promotrice* tend à diriger les réunions en même temps qu'elle encourage les membres à participer. Ce rôle de meneuse se transforme progressivement en celui d'animatrice au fur et à mesure que le groupe devient mature (cycles de crédit avancés), permettant ainsi au comité de gestion du GIES de prendre ses responsabilités de coordination. Un agent de terrain efficace doit pouvoir assurer ce transfert de responsabilités en trois à six cycles de crédit.

La FUCEC recrute, forme et supervise les promotrices. Elles ont la responsabilité de former et de gérer les GIES des COOPEC membres qui sont trop petites en taille et en personnel pour pouvoir employer et superviser une promotrice à plein temps. Avant d'être affectée sur le terrain, la

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

promotrice reçoit pendant deux semaines une orientation professionnelle pour être mieux équipée à mener les enquêtes dans les villages, déterminer le potentiel existant d'un Service CE/E, promouvoir le service aux femmes des zones rurales et former les groupes de femmes qui veulent adhérer. La promotrice est formée à l'éducation des adultes et aux techniques de formation. L'encadreur des formations conduit la plupart des formations des promotrices, mais pour certaines formations spéciales, le programme du FUCEC bénéficie d'une assistance externe de Freedom from Hunger ou du PLAN International Togo.

*Les services de Microcrédit*

Le Service CE/E a octroyé ses premiers crédits en Avril 1996. La valeur de l'encours de crédits au 31 Décembre 2000 s'élevait à 1.470.000 \$ et 13.540 emprunteurs actifs (avec une moyenne de crédit de 109 \$) dans 550 GIES desservis par 21 promotrices. Les fonds de crédits sont fournis par le FUCEC comme investissements à partir de son fonds central de liquidités. Ce fonds est composé des dépôts de toutes les COOPEC membres et sert les besoins en gestion de trésorerie de tous les membres. La plupart de ces fonds provient des épargnes des membres des COOPEC, dont la grande majorité ne participe pas aux GIES.

Il n'est pas exigé des membres des GIES de contracter des crédits, pourtant 98% des membres avaient des crédits à la fin de l'an 2000. Un emprunteur doit :

- Être membre d'un GIES (cela inclut le paiement des frais d'adhésion) ;
- avoir un montant minimum d'épargne dans le compte de groupe avec la COOPEC ;
- avoir complété la formation de pré-membre ;
- assister régulièrement aux réunions des GIES ;
- ne pas avoir de problèmes de remboursement ; et
- avoir une activité économique jugée suffisamment profitable par le groupe de solidarité pour permettre le remboursement hebdomadaire du prêt.

*Les services d'éducation*

Pour recevoir de l'éducation par le Service CE/E, les femmes doivent être membres des GIES, assister aux réunions hebdomadaires ou bihebdomadaires et être épargnantes. Les sujets couverts traitent de la santé et de la nutrition (gestion et prévention de la diarrhée, allaitement maternel, alimentation de l'enfant et du bébé, vaccination et planification familiale), d'un meilleur développement des entreprises («augmenter les ventes» et «connaître son véritable bénéfice») et de la gestion des GIES.

Presque chaque réunion du GIES (sauf lorsque les prêts sont déboursés par la promotrice ou entièrement remboursés par le groupe) comprend une session d'étude. Chaque session d'étude dure presque une demi-heure. Chaque sujet, tel que la planification familiale, requiert plusieurs sessions d'étude étalées sur plusieurs réunions généralement concentrées sur un « cycle de crédit » de 16 semaines. Les sessions d'étude sont dirigées par la promotrice avec l'assistance des femmes du groupe. Elle utilise de courtes « mises-en scène », parfois des images pour introduire le sujet et différentes techniques de facilitation pour encourager la participation des

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

femmes et faire passer des messages clés. Le matériel de formation et les informations techniques, y compris les mises à jour et le matériel de promotion, sont fournis par Freedom from Hunger et le Ministère Togolais de la Santé.

L'un des sujets d'éducation récemment introduit dans le Service CE/E est la planification familiale. Ce sujet est le préféré des membres du CE/E ; les femmes sont très engagées lors des sessions d'étude sur la planification familiale. Le sujet est étudié à travers des « mises en scène » telles que celle de Mouzou et de son épouse Sena. Ce couple a sept enfants. En l'absence de Mouzou, tous les sept enfants tombent malade. Sena les emmène dans un centre de santé où elle reçoit une ordonnance médicale qu'elle garde en attendant le retour de son époux Mouzou. Quelques jours plus tard, Mouzou rentre à la maison et trouve Sena très triste. Il lui demande quel est le problème. Elle lui montre l'ordonnance, mais comme elle l'avait prévu, Mouzou préfère emmener les enfants chez le guérisseur traditionnel. Alors qu'elle se bat pour obtenir un traitement approprié pour ses enfants, Sena reçoit la visite de Afi, une ancienne camarade de classe. Afi reconnaît difficilement Sena qui a beaucoup changé depuis son mariage. Pour aider Sena, Afi paie ses dettes et partage avec elle les informations sur la planification familiale. Puis Sena partage ses informations avec Mouzou. La « mise en scène » prend fin avec la promotrice qui explique différentes méthodes de planification familiale, pas seulement à Mouzou et Sena, mais aussi à la communauté toute entière.

Cette histoire suscite une discussion animée parce que les femmes s'identifient à Sena. Les méthodes de planification familiale introduites sont les pilules contraceptives, les implants (Norplant 7), les injections trimestrielles de DMPA, les préservatifs, les DIU ( Dispositifs Intra-utérins) au cuivre et autres. Les femmes sont recommandées au centre de santé le plus proche pour plus d'informations et d'accès à ces méthodes. A la suite de ces sessions d'étude, la plupart des membres des GIES sont fières de montrer les implants de Norplant sur leurs bras !

*L'impact sur les clients et sur la performance du programme*

La FUCEC sélectionne les communautés qui doivent recevoir le Service CE/E sur la base de leur affinité avec les COOPEC membres et de leur éloignement des routes et des villes. La FUCEC touche ainsi les communautés dans lesquelles il n'existe ni institution financière, ni Organisation Non Gouvernementale active. Les habitants de ces communautés sont des planteurs très pauvres vivant de leurs cultures. Pour autre preuve de leur relative pauvreté, les membres des GIES dans certaines de ces communautés continuent encore de n'emprunter pas plus de 40 \$US après 10 « cycles de crédit » dans le cadre du programme.

L'impact positif du programme sur les membres des GIES a été documenté dans le cadre d'une étude menée en Février 2001 par deux consultants Togolais. Le changement marquant dans la vie des membres des GIES est d'ordre financier. Les familles envoient non seulement facilement leurs enfants à l'école, mais elles peuvent aussi les emmener à l'hôpital lorsqu'ils sont malades. Le programme a aussi affecté la vie sociale des familles. Les femmes sont plus respectées dans leurs communautés, particulièrement par leurs époux. Elles sont de plus en plus reconnues comme des contributrices financières au sein de leur ménage.

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

Le programme ne comptabilise pas séparément les coûts de prestation des services financiers et d'éducation parce que les deux services sont très liés dans le cadre du travail des responsables du programme, des superviseurs et des formateurs. Au 30 Septembre 2000, les revenus des opérations de crédit couvraient 94% des coûts unifiés du Service CE/E. Les subventions pour lancer de nouveaux projets dans de nouvelles zones ont été fournies par PLAN International et Freedom from Hunger. L'assistance technique financée de l'extérieur (comme les formations dispensées par Freedom from Hunger) n'est pas incluse comme revenus ou dépenses dans le contrôle des coûts du programme.

L'expérience avec le Service CE/E a convaincu la FUCEC que l'éducation associée à de petits prêts et épargnes était essentielle pour changer la vie des pauvres vivant dans les zones rurales. Selon la FUCEC, malgré les conditions économiques qui limitent leurs microentreprises, les femmes pauvres sont restées avec le programme parce qu'elles profitent de l'association avec les autres femmes et des informations des sessions d'étude. Ceci a supporté aussi bien l'autonomie financière du programme que celle des femmes. En plus, la FUCEC est convaincue du fait que les services financiers et d'éducation peuvent être mis ensemble et offerts de façon efficace et efficace par les mêmes promotrices, qui servent une moyenne impressionnante de 26 GIES chacune !

**Un Cas de prestation de services parallèles :**  
**BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee)**  
Comité pour le Progrès Rural du Bangladesh

BRAC<sup>ii</sup> est une organisation non gouvernementale privée, créée en 1972 par son actuel Directeur Exécutif, Mr. Fazle Hasan Abed. Initialement créé pour faire face aux destructions de la Guerre d'Indépendance en 1971, BRAC s'est très tôt focalisé sur le développement durable et l'émancipation des pauvres dans les zones rurales du Bangladesh à travers le microcrédit, la santé, l'éducation et les programmes de formation.

**Le Programme de Développement de BRAC (BDP)**

Au total, BRAC comptait, à la fin de l'an 2000, 3,64 millions de membres dans ses organisations villageoises (dans tous les 64 districts du Bangladesh), appelées *Village Organization (VO)* et les femmes représentaient 97% de cet effectif. Au sein d'un village, une VO est composée de 7 à 8 groupes de cinq membres, qui se portent caution les uns les autres sous la forme d'un groupe de caution solidaire. Les membres sont recrutés par le personnel de BRAC qui exige que le ménage du membre remplisse trois critères : posséder moins de 50 décimales de terrain ; vivre du travail manuel ; avoir la valeur du total de ses actifs inférieure à la valeur de 50 décimales de terrain.

BRAC organise des réunions hebdomadaires et mensuelles avec les membres des VO. Les réunions sont généralement focalisées sur les opérations de crédit : collecter l'épargne, décider de qui devrait recevoir les prêts et dans quel but, et faire des remboursements de prêts. Les

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

réunions mensuelles se concentrent sur des sujets et questions divers, elles sont appelées *Gram Sobha*. Elles offrent une éducation fonctionnelle sur les sujets que les membres (pour la plupart des femmes) trouvent importants. Toutes ces réunions sont tenues au sein de la communauté. D'autres formes d'éducation (légale, sociale ou sanitaire) sont offertes lors de réunions supplémentaires tenues dans la communauté. De plus, des formations plus spécialisées peuvent être dispensées au bureau local de BRAC ou dans certains cas dans l'un des centres de formation et de ressources (TARC) de BRAC.

Les membres de BRAC sont pour la plupart des femmes analphabètes. L'éducation offerte par BRAC a pour but de répondre aux besoins de ses membres et d'être appropriée au contexte rural du Bangladesh. BRAC offre plusieurs opportunités d'éducation non formelle aux membres des VO qui assistent régulièrement aux réunions de crédit, épargnent et empruntent auprès de BRAC. Les réunions d'éducation sont tenues séparément des réunions de crédit et sont menées par un personnel spécialisé. Le travail de terrain est rempli par les organisateurs de programme, appelés *Program Organizers (PO)*, il y a également des organisateurs de programmes de crédit, appelés *Credit PO*, des organisateurs de programmes de développement social (responsables de l'éducation sur les Droits de l'Homme, les Droits en général, et les Gram Sobhas), appelés *Social Development POs*, des organisateurs de programmes de santé, appelés *Health POs*. Les POs utilisent des motocyclettes pour se rendre dans les VO et rencontrer les membres.

*Les Services de Microcrédit*

**L'épargne.** Elle est collectée chaque semaine par BRAC (un minimum de 5 takas [0,90 \$US] par semaine) et produit un intérêt de six pour cent par an. L'épargne ne peut être normalement retirée que lorsque le membre quitte le VO. Lorsque le membre a besoin de fonds (en cas de maladie grave ou une calamité naturelle), il peut retirer son épargne en soumettant une demande.

**Les prêts.** BRAC offre quatre types de prêts : les *prêts généraux* utilisés comme le décide l'emprunteur ; les *prêts de programme* orientés sur certains secteurs que BRAC souhaite promouvoir et dans lesquels il perçoit d'importantes opportunités pour les pauvres (comme l'élevage de la volaille, la culture de la soie et la sylviculture) ; les *prêts de logement* offerts pour aider les membres des VO à construire des logements ; et les *prêts pour les entreprises rurales* pour lancer les initiatives non agricoles dans les zones rurales (comme des petits restaurants, épiceries, blanchisseries et ateliers de couture).

Les nouveaux membres des VO doivent attendre 6 à 8 semaines avant de faire une demande de prêt. Durant cette période, le membre doit régulièrement assister aux réunions des VO, démontrer sa connaissance et son adhésion aux règlements de la VO, et maintenir un versement régulier d'épargne. Les premiers prêts varient entre 28 \$ et 56 \$. Le montant de prêt finalement octroyé dépend de plusieurs facteurs, tels que le montant d'épargne accumulée (pour le premier prêt, au moins 2,5% du prêt ; pour le second prêt et les prêts suivants, au moins 5%), la capacité à gérer profitablement un prêt, et les ressources qui permettent une bonne utilisation du prêt. Le montant des prêts augmente au fur et à mesure que le membre montre qu'il est capable d'assurer les remboursements réguliers et à terme de ses prêts. A partir du second prêt, le montant

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

augmente entre 74\$ et 93\$ et pourra substantiellement croître jusqu’à 186\$ après plusieurs années d’adhésion à la VO.

Les prêts sont payés par échéance hebdomadaire à partir de la première semaine après l’octroi du prêt, les remboursements s’étalent sur 46 échéances (46 réunions) sur une période de 52 semaines à un taux d’intérêt constant de quinze pour cent. Il ne se tient qu’une réunion de prêt chaque semaine, certaines peuvent être annulées pour cause de fête nationale ou d’autres raisons.

**L’assurance.** Lorsqu’une femme adhère à une VO, elle doit payer 0,19\$ chaque année pour une police d’assurance-vie. Le membre doit avoir un bénéficiaire qui recevra 93\$ à son décès.

*Les Services d’Éducation*

**Les Gram Sobha (Réunions de village).** Elles offrent un forum où les femmes peuvent apprendre et acquérir des informations à travers des discussions informelles et des consultations avec d’autres membres et employés de BRAC. Différents sujets socioéconomiques, de droit, de santé et de politique sont discutés (par exemple le besoin de prévenir les mariages précoces ; comment stopper la violence domestique ; comment prévenir les divorces illégaux ou la bigamie ; comment accéder à différents types de services tels que les campagnes de vaccination).

**L’éducation sur les Droits de l’Homme et le Droit en général (HRLE).** Cette éducation est offerte aux nouveaux membres des VO durant leur première année d’adhésion. Vingt-huit sujets sont couverts, divisés en gros entre : le Droit foncier, le Droit familial Musulman, le Droit familial hindou, le Droit constitutionnel, les Droits de l’Homme et constitutionnels fondamentaux, et le Droit criminel. Les cours s’étalent sur 30 jours et sont menés par un volontaire appelé le *Shebika*, un ancien membre de la VO spécialement formé dans un des centres de BRAC (les TARC) et qui reçoit 0,37 \$ par élève (la moitié provient des membres du groupe et l’autre de BRAC).

**Le Programme des Soins de Santé de Base**, appelé Essential Health Care Program (EHC). BRAC a décidé de fournir de l’éducation sanitaire et sur les soins de santé de base, lorsque les recherches et les expériences dans le domaine ont démontré que la maladie d’un emprunteur ou d’un proche de la famille était la principale difficulté qui empêchait le membre d’utiliser le prêt de façon profitable. Le EHC éduque à la fois les membres des VO et autres personnes de la communauté dans le cadre d’un forum mensuel. Le programme couvre des sujets de santé aussi variés que les sources alimentaires riche en vitamine A, l’hygiène alimentaire pendant la grossesse et l’allaitement, la protection par la vaccination contre six maladies fatales, les latrines hygiéniques et l’utilisation de trousseaux de maternité pour un accouchement en sécurité. Chaque réunion couvre un nouveau sujet, dure en moyenne 45 à 60 minutes et compte 20 à 25 membres. L’organisateur du programme de santé (PO) anime la réunion (en encourageant les discussions entre participants) avec l’aide des volontaires de santé communautaire (*Shasthya Shebikas*).

## **ANNEXE A (Suite)** **TROIS ÉTUDES DE CAS**

Le EHC a décidé de répliquer un projet pilote réussi afin de sensibiliser les hommes et les femmes des communautés sur certains problèmes relatifs à la santé génésique. Le projet a pour but de former les Shasthya Shebikas, les sages-femmes traditionnelles et les guérisseurs traditionnels pour fournir aux gens à domicile des informations relatives aux maladies sexuellement transmissibles, y compris le VIH/SIDA, les infections de l'appareil reproducteur, l'hygiène sexuelle, et la violence domestique. BRAC fournit à ces travailleurs de la santé des tableaux à feuillets mobiles, des dessins narrateurs qui pourraient expliquer davantage les sujets et générer plus de discussions au sein d'une audience généralement analphabète. Le projet forme aussi les travailleurs de la santé à fournir une assistance de premier secours et, au besoin, recommander les gens aux centres hospitaliers appropriés ou aux centres de santé publique.

Les matériels de support visuel étaient développés avec beaucoup de soin, étant donné que des sujets personnels et sensibles y étaient abordés dans un environnement social musulman. Bien avant leur utilisation, un travail de sensibilisation avait été conduit dans les communautés pour expliquer le besoin et la pertinence de pareilles discussions dans la communauté, et ces matériels avaient été présentés aux leaders de la communauté pour s'assurer qu'ils ne s'y opposeraient pas.

Le EHC a aussi lancé une nouvelle composante traitant des soins de santé relatifs à la grossesse. BRAC a réalisé que les femmes enceintes sont parmi les plus vulnérables de sa population-cible et que très peu d'efforts étaient faits pour leur fournir des soins de santé durant cette période critique. A travers les Shasthya Shebikas et les PO de santé, le EHC fournit des soins de santé prénatale et post-natale au niveau de la communauté et a par ailleurs établi des liaisons avec des unités gouvernementales de Soins Obstétriques d'Urgence.

**Les formations professionnelles.** BRAC a très rapidement réalisé que les membres n'avaient pas seulement besoin de capital, mais aussi de formations et de compétences pour mener leurs différentes activités génératrices de revenus. BRAC s'est donc mis à former les femmes sur l'élevage de la volaille, du bétail, la culture de la soie, la pisciculture, et la gestion des microentreprises non agricoles. Seuls les membres actifs des VO sont qualifiés pour cette formation. La durée des formations varie entre 3 à 15 jours et les sessions sont pour la plupart tenues au bureau local de BRAC, aux bureaux de l'Union Parishad, ou dans les locaux de l'activité en question (c'est le cas de la pisciculture ou de la sylviculture). BRAC emploie un personnel hautement qualifié et spécialisé pour conduire toutes les formations professionnelles.

**L'Éducation Primaire Non Formelle.** BRAC a un programme d'éducation à part (BRAC Education Program, BEP) pour offrir de l'éducation primaire non formelle dans les communautés où il y a très peu d'écoles ou aux enfants qui ne peuvent avoir accès aux écoles régulières ou gouvernementales par le gouvernement. La plupart des élèves des écoles gérées ou soutenues par le BEP appartiennent à des familles des membres des VO.

### *L'impact sur les clients et sur BRAC*

Husain<sup>iii</sup> a trouvé que 27% des ménages des membres des VO se trouve dans la catégorie d'«extrême pauvreté», 25,1% dans «pauvreté modérée» et 47,9% est au-dessus du seuil de

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

pauvreté. En mesurant la pauvreté en termes de bien-être économique, Husain a trouvé que « les programmes de BRAC ont été capables de réduire non seulement l'intensité et le niveau de pauvreté, mais aussi son impact sur les participants, même de façon apparemment modeste » (p.102).

Une étude comparative d'impact à long terme a été conduite par BRAC en partenariat avec le Centre International de Recherche sur les Maladies Diarrhéiques du Bangladesh. L'étude<sup>iv</sup> montre l'impact sur BRAC et les résultats suivants :

L'état nutritionnel des enfants. Il a été démontré que la prévalence de malnutrition chronique par manque de protéines a diminué de façon significative parmi les enfants des ménages des membres de BRAC, mais pas dans les ménages comparables des non membres.

Les dépenses familiales et de nourriture. La tendance de distribution de nourriture au sein des ménages a été étudiée à travers l'observation d'un petit échantillon de 25 ménages ayant des filles et des garçons. On a observé qu'au sein des ménages des membres de BRAC, les filles recevaient généralement le même traitement en terme de nourriture que les garçons. Et les ménages des membres de BRAC dépensaient beaucoup plus dans l'alimentation par comparaison aux ménages des non membres.

La planification familiale. Les méthodes courantes de planification familiale étaient plus utilisées au sein des couples des membres de BRAC (57%) que dans les couples des non membres (49,6%).

Education. Les changements du niveau d'éducation entre 1992 et 1993 furent évalués. Alors qu'on avait constaté une hausse de l'éducation de base dans tous les ménages, la hausse était plus marquée dans les ménages des membres de BRAC et un plus grand nombre de filles avaient reçu une éducation de base.

La survie de l'enfant. On a démontré que le taux de survie des enfants appartenant aux ménages des membres de BRAC était plus élevé que celui des enfants des ménages pauvres non membres. En fait, il était plutôt similaire au taux de survie des enfants des ménages des personnes vivant au dessus du seuil de pauvreté. L'avantage de survie associé à l'adhésion à BRAC était principalement dû à la baisse de mortalité au cours des premiers mois après la naissance.

Le coût du programme de crédit de BRAC est calculé séparément des programmes d'éducation. Le coût total de prestation de services financiers comprend les charges financières du capital prêté aux clients ainsi que les charges d'assistance technique externe. Sur la base de la performance financière en 2000, le programme de crédit de BRAC promettait d'être financièrement autonome en 2001 et au-delà. Durant l'année 2000, le programme de crédit était en pleine expansion, passant de 3,2 millions à 3,64 millions de membres.

A partir des surplus générés par son programme de crédit et programmes d'autres secteurs (tel que l'élevage de la volaille, la culture de la soie, la sylviculture), BRAC est capable de financer

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

une partie de ses programmes d'éducation. Mais à présent, toutes les composantes éducatives du BDP restent pour la majorité financées par des subventions externes. Dans la mesure du possible, BRAC a commencé à facturer à ses membres les frais de services pour certaines formations professionnelles et d'éducation (pour les cours de HRLE) ; cependant, il est prévu que toutes les composantes éducatives et de formation continueront partiellement au moins dans un proche futur à s'appuyer sur des financements externes.

Au lieu de maîtriser tous les aspects des programmes de développement de BRAC, les PO de terrains sont maintenant sélectionnés et affectés à des tâches et programmes spécifiques. Quelques années plus tôt, il n'y avait pas une division si claire des responsabilités. Lorsque le même personnel était responsable de toutes les tâches, la rigueur de gestion du programme de crédit se faisait au détriment des autres tâches et secteurs d'activités. De plus, BRAC a réalisé qu'un bon PO de gestion de crédit n'était pas nécessairement apte à gérer les programmes de sensibilisation sociale et vice-versa.

La gestion du personnel s'est aussi spécialisée. Ainsi les PO de crédit et d'autres PO soumettent leurs rapports à deux départements distincts tant au niveau des bureaux locaux que du siège social. Au sein du BDP, il y a des sections séparées de gestion du Microcrédit, de la Santé et du Développement Social. Le programme d'Education Non Formelle fonctionne au niveau du siège social comme un programme complètement séparé, bien qu'il cible beaucoup d'enfants des membres du BDP. A l'origine, tout le personnel suivait un programme commun d'introduction à BRAC et à tous ses différents programmes, ses valeurs centrales et méthodes de travail. Aujourd'hui, le personnel reçoit une formation spécialisée qui est directement liée à son programme de travail. Le personnel suit des formations périodiques sur de nouvelles méthodes ou techniques de travail ou sur de nouveaux développements dans son domaine ou au sein de l'organisation.

Les bénéfices évidents de la spécialisation au sein de BRAC sont multiples : le personnel devient très compétent sur des tâches précises ; aucune tâche ou programme n'est négligé ; le personnel peut être affecté à un programme particulier en fonction de ses aptitudes et intérêts ; il y a une vision claire des tâches de chaque employé. Les désavantages d'avoir un personnel distinct pour chaque composante du BDP sont aussi notables : il est parfois difficile d'assurer une coordination entre les différents programmes ; de plus, le coût total des différents employés et la formation pour chaque programme est évidemment plus élevé que si ce n'était qu'un seul type de personnel qui servait toutes les composantes du BDP.

L'approche holistique au développement rencontre une approbation générale à travers toute l'organisation. Le personnel de terrain de BRAC voit une corrélation entre la participation aux programmes d'éducation, la bonne utilisation du crédit et l'implication dans les *Village Organizations* (VO). Pour BRAC, même s'il fallait tout recommencer, il s'engagerait toujours à faire une offre globale de services afin de promouvoir l'émancipation sociale, économique et politique des pauvres, particulièrement des femmes. Lorsque BRAC avait mis la priorité sur un seul secteur (activités économiques ou mobilisation sociale), les membres ont demandé d'intégrer des solutions qui adresseraient non pas un mais plusieurs aspects de leur vie. C'est

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

parce que tous les aspects de la vie des pauvres sont interconnectés et qu’une amélioration de leur condition n’est possible qu’en faisant face sur tous les fronts : santé, éducation, problèmes politiques, économiques et juridiques.

**Un modèle hybride de gestion unifiée et de prestation parallèle :  
PRO MUJER- Bolivie**

PRO MUJER<sup>v</sup> est une organisation non gouvernementale créée le 11 Mars 1990. Sa mission est de « soutenir les femmes exclues de la vie socioéconomique à l’aide de services participatifs intégrés afin qu’elles puissent assurer leur survie, celle de leur famille et de leur communauté ». PRO MUJER fournit des services intégrés dans le domaine du crédit, du développement des microentreprises et de la santé. Un élément important de tous ses services est la formation continue qui est positionnée comme le pilier central du processus de développement personnel et de groupe. Tous ces services sont offerts aux clients de PRO MUJER groupés en Associations Communales (un modèle adapté du système des caisses de crédit villageoises) et participent dans l’organisation en tant que clients actifs.

Les Associations Communales, (AC) comptent en moyenne 23 membres, sur une échelle de 15 à 40 membres. 98% des clients de PRO MUJER est constitué de femmes. Les réunions sont tenues tous les 7, 14 ou 28 jours en fonction de la maturité du groupe et des termes de crédit sous lesquels ils opèrent. Chaque réunion dure deux heures, pendant lesquelles, selon l’agenda, on traite de l’état de l’organisation, des remboursements de prêts, la formation (administration, développement des initiatives économiques ou de la santé), en plus d’une session où les clients discutent des différents sujets relatifs aux activités du groupe.

Les membres d’une Association Communale (AC) s’organisent en Groupes de Solidarité et élisent un comité de gestion et un comité de crédit pour assurer l’administration, l’exécution et le contrôle des ressources et des services fournis par l’AC. Les responsables de la santé et des microentreprises sont nommés pour maintenir les relations entre les AC et les services offerts par PRO MUJER.

Les réunions d’AC sont tenues dans les Centres Focaux de PRO MUJER ; à chaque AC est attribuée une salle. Le Consultant de Santé et le Bureau de Développement des Entreprises sont localisés dans le même centre, et les clients ont accès à ces services pendant les jours de leurs réunions d’AC. Plus de 80% des clients vit à moins d’une demi-heure du lieu des réunions des AC et des bureaux de PRO MUJER. Le reste des 20% vit plus loin, principalement à cause d’un changement de résidence. La politique de PRO MUJER est d’organiser les groupes en zones d’influence autour de chaque Centre Focal, afin que les clients n’aient pas à parcourir de longues distances pour avoir accès aux services.

Les services sont offerts par des équipes opérationnelles, chacune dirigée par un Responsable/Educateur de Crédit qui supervise tous les assistants fournissant des services sur un Centre Focal. Les Assistants de Crédit conseillent les groupes de clients sur l’évaluation, l’octroi

## **ANNEXE A (Suite)** **TROIS ÉTUDES DE CAS**

et le suivi des crédits. Les Agents Commerciaux offrent de la formation et de l'assistance technique sur le développement commercial. Les Assistants de la Santé offrent de la formation sur la santé préventive et des services de soins de santé de base. De plus, un technicien commercial et un docteur apportent une aide technique au personnel travaillant sur ces services et coordonnent avec les Responsables/Educateurs de Crédit dont le rôle est opérationnel, pas technique.

### Les services financiers

Le modèle d'Associations Communales est une adaptation de la caisse de crédit villageoise pour permettre un développement éducatif, un apprentissage croissant, permanent et collectif tant sur le plan économique que social. La composante crédit de PRO MUJER est orientée exclusivement sur des activités économiques profitables. PRO MUJER n'octroie pas des prêts à la consommation. Le montant des prêts aux membres individuels varie d'un minimum de 50 \$ à un maximum de 1000 \$US. Un membre peut avoir accès à un prêt plus élevé s'il rembourse le prêt précédent d'une façon satisfaisante.

PRO MUJER octroie des crédits de groupe aux AC, qui à leur tour octroient des prêts individuels à leurs membres. L'échéance de remboursement du premier prêt de l'AC s'étale sur 12 semaines, du second prêt sur 16 semaines, du troisième et quatrième sur 20 semaines, du cinquième et sixième sur 24 semaines, et à partir du septième, l'échéance s'étale sur 28 semaines. Pour les deux premiers prêts, les membres remboursent en échéances hebdomadaires égales. A partir du troisième prêt, les membres peuvent rembourser deux fois par mois, mais seulement si les indicateurs de l'AC relatifs à l'organisation, la cohésion, l'administration et le nombre des membres sont à des niveaux acceptables.

Le montant des prêts peut être en Bolivianos, auquel cas le taux d'intérêt annuel s'élève à 48%, calculé sur les soldes, sans commissions. Alternativement, le montant des prêts peut être en dollar avec un taux d'intérêt de 30% par an sur les soldes plus une commission de 2%.

Avant de recevoir le premier prêt de l'AC, les membres doivent participer à une session de formation de 10 heures sur comment organiser une AC et recevoir des informations sur les termes de crédit et les règlements de PRO MUJER. Une fois la formation achevée, l'AC reçoit son premier crédit. Les réunions de remboursement de prêt permettent une formation continue qui a pour objectif de renforcer l'organisation et la gestion de l'AC. Les sessions de formation en gestion durent 30 minutes par réunion, et selon les besoins de chaque AC, peuvent atteindre un total de 4 à 8 heures au cours du cycle d'un prêt.

Tous les membres des AC qui reçoivent des prêts doivent épargner. Pour les trois premiers prêts des AC, le montant d'épargne requis doit représenter 20% de la valeur du prêt ; pour les trois prêts suivants, on exige 15%; puis pour les trois suivants, 10%. Cependant, l'AC, avec accord général de ses membres, peut épargner à un taux plus élevé que celui exigé par PRO MUJER afin de renforcer son fonds d'épargne. En plus de l'épargne exigée par PRO MUJER et l'AC, les membres ont la possibilité de déposer une épargne volontaire, qui n'est soumise à aucun

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

minimum ni maximum et peut être déposée ou retirée à la demande du client au cours de n'importe quelle réunion de remboursement. L'épargne volontaire des membres est rémunérée à un taux annuel de 13%, calculé annuellement et payé en même temps que les dividendes sur les remboursements.

Chaque membre est un « actionnaire » de l'AC, aussi, il reçoit les dividendes des gains de l'AC proportionnellement à son épargne sur le montant total des épargnes requises. Les gains de l'AC comprennent les intérêts payés sur son compte dans une banque commerciale et les intérêts payés par ses membres qui contractent des « prêts internes » sur le fonds de l'épargne requise de l'AC. Les dividendes sont calculés et distribués à la clôture de chaque terme de crédit de l'AC.

*Les services non financiers : développement des entreprises et service de santé*

**Le développement des entreprises** a deux composantes. La première est une formation dispensée pendant les réunions des AC, un total de 3 à 6 heures par terme de crédit. Cette formation est composée de sessions d'information sur l'amélioration des performances et le développement des compétences des participants. La seconde est l'assistance technique faite de consultations individualisées, commençant par un diagnostic des activités, suivi de l'établissement d'un programme d'amélioration à mettre progressivement en place. Ensuite, il y a des visites de suivi pour ajuster le programme recommandé

**Le service de santé** a lui aussi deux composantes qui informent et orientent les clients sur des méthodes de contraception, de grossesse et accouchement et des maladies sexuellement transmissibles (MST) y compris le VIH/ SIDA. La première est constituée à la fois par les formations de groupe et les consultations individuelles. Pendant chaque terme de crédit, il y a environ 3 à 6 heures de formation par AC sur les soins de santé préventive. Les consultations individuelles sont offertes aux clientes ou aux couples par le personnel du service de santé.

L'institution a une unité de formation qui périodiquement développe, évalue, et actualise le contenu, les matériels de formation et assure que le programme de formation réponde aux besoins des membres de l'AC. Les matériels produits s'adressent particulièrement à la population cible et aux formations utilisant les méthodes participatives. Cette méthodologie permet de collecter les données des clients, de les analyser, d'intégrer de nouvelles informations et comparer ces informations avec l'expérience du groupe, puis de générer de nouvelles connaissances et de nouvelles attitudes. Tout ceci est fait à travers diverses activités qui s'adressent à différents moyens de perception et facilitent une intégration participative.

La seconde composante est constituée des soins de santé primaire, pour lesquels le service de santé offre des salles de consultations et un personnel médical formé. Le service de santé organise de fréquentes campagnes de dépistage pour détecter très tôt les cancers du cerveau et du sein, ainsi que les MST, afin que les clients puissent recevoir le traitement et le suivi appropriés. Le service de santé coordonne ses activités avec d'autres organisations de santé communautaire. La demande des informations et des services relatifs au VIH/SIDA est croissante. Pour les méthodes de contraception, le service de santé offre aux couples l'opportunité de choisir une

## **ANNEXE A (Suite)** **TROIS ÉTUDES DE CAS**

méthode qui leur est fournie durant la même consultation. Les couples qui choisissent une méthode naturelle reçoivent des conseils sur son utilisation et un suivi individualisé pour assurer la bonne utilisation de la méthode.

### *L’impact sur les clients et sur la performance du programme*

La population cible des services de PRO MUJER est au dessous du seuil de pauvreté ou à un niveau de pauvreté modérée tel que le rapporte l’Institut National de la Statistique de la Bolivie. Les nouveaux membres des AC sont pour la plupart des femmes marginalisées sur le plan socioéconomique, sans activité ou avec une microactivité, ayant un accès limité au crédit, un faible revenu familial, très peu de ressources économiques et peu, sinon pas, d’éducation. 51% de la population à partir de laquelle sont recrutés les membres des AC a connu une crise familiale de famine l’année précédente.

Après plusieurs années de prestations de services financiers et non financiers, PRO MUJER a conduit des évaluations d’impact<sup>vi</sup> qui montrent que le volume des ventes, des gains et des revenus des membres des AC est bien plus élevé que dans le groupe des non membres. Les membres des AC disposent aussi de plus de capital d’exploitation et d’investissement à l’inventaire et sont davantage prédisposés à avoir plus de magasins, comptoirs ou autres points de vente fixes.

Les membres des AC ont un bon accès à l’information sur la santé familiale et génésique et sont plus prédisposés à emmener leurs enfants chez un médecin pour des soins de santé préventive et curative. L’accès aux logements, aux services de vidange et aux téléphones est plus élevé. Les membres des AC ont plus de possibilités de diversifier et développer leurs initiatives de même que de les séparer des activités familiales. Comparés aux autres personnes sondées, ils sont plus disposés à occuper des postes à responsabilités, participer aux activités de la communauté et des organisations.

Les différents avantages identifiés semblent être le résultat direct de la prestation intégrée des services. L’évaluation de la satisfaction de la clientèle indique une forte demande et une adhésion à ce type d’offre intégrée tant au niveau des services financiers que non financiers. Il n’y a aucune preuve que la qualité de l’un des services ait souffert de l’intégration de l’autre.

PRO MUJER ne séparait pas dans sa comptabilité les services financiers des services non financiers, jusqu’à l’installation d’un nouveau système informatique qui permet à chaque Centre Focal de mener un suivi financier séparé du personnel institutionnel, des services financiers et non financiers en centres de coût distincts. Les sources de revenus des différents services financiers et non financiers sont aussi maintenues séparées, le système classe et traite également les informations comptables par source de financement. Les coûts des services financiers comprennent toutes les charges financières en dehors de celles de l’assistance technique externe.

Les années fiscales 1999 et 2000 étaient des périodes d’expansion rapide du programme de service. Rien qu’en 2000, il y eut une augmentation nette de 7152 clients à la fois dans les

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

nouvelles et les anciennes zones. L'autosuffisance opérationnelle calculée seulement sur les centres de coût des services financiers a chuté de 121 % en 1998 à 95 % en 1999 et à 94 % en 2000.

Les services non financiers représentent 30 pour cent des coûts de l'année fiscale 2000. Seulement 20 pour cent des coûts des services non financiers était couvert par des revenus directement générés par ces services. Dans le futur, on prévoit que les revenus financiers et ceux provenant des services non financiers recouvriront les coûts de ces derniers. Mais, jusqu'à ce que ce soit le cas, PRO MUJER prévoit d'assurer sa pérennité par des dons de la communauté, ses propres fonds et de nouvelles sources de financement. La pérennité des services non financiers est une priorité institutionnelle parce qu'elle favorise les clients et qu'elle renforce et améliore la qualité de la performance du service de crédit.

Comme noté ci-dessus, les membres du personnel assistant qui travaillent directement avec les clients sont spécialisés dans ce qu'ils font. Le support technique est aussi spécialisé. Par ailleurs, tous les services restent unifiés au niveau de la supervision et la gestion tant dans les Centres Focaux qu'au siège.

Dans ce modèle, chaque Responsable de Crédit/Educateur peut superviser 90 AC (environ 2250 membres) aidé par trois assistants de crédit et deux assistants de services non financiers (santé et développement des entreprises).

Un système de contrôle et de suivi par équipe d'exploitation et par service a été développé et est en train d'être exécuté pendant les réunions d'équipes et de terrain. Pendant ces réunions, on analyse la réalisation des objectifs, propose des stratégies pour l'amélioration des services, la performance des équipes et le maintien des liens de coordination. Ces informations et analyses sont mensuellement consolidées au cours d'une réunion régionale durant laquelle les rapports sont présentés par équipe et par service ; les difficultés ainsi que les limitations sont aussi analysées. Finalement, des stratégies sont définies et décidées pour résoudre les problèmes détectés et améliorer le travail du prochain mois.

Le Directeur Général, les cadres, le personnel assistant et leurs équipes s'identifient tous à la mission de l'institution pour offrir des services intégrés. Le travail d'équipe fournit le support nécessaire à ce type d'approche. La principale raison de choisir cette approche repose sur le fait que la population cible de PRO MUJER fait face à plusieurs problèmes qui vont au-delà des réponses économiques. Sa marginalisation sociale est prédominante, aussi les solutions doivent être intégrées pour produire des résultats pertinents. Les résultats des différentes évaluations ont démontré au personnel de terrain et administratif les bénéfices de ce type d'intervention et l'impact positif qu'elle a sur la vie des clients, sur le programme lui-même et sur l'institution. Si PRO MUJER devait recommencer, elle offrirait des services intégrés comme elle le fait maintenant.

**ANNEXE A (Suite)**  
**TROIS ÉTUDES DE CAS**

<sup>i</sup> FUCEC-Togo peut être contactée pour plus d’information à l’adresse suivante: B.P 3541, Lomé – Togo ( Tel : 228 41 06 32/ 22 25 74) Courrier électronique : [fucec@café.tg](mailto:fucec@café.tg)

<sup>ii</sup> Pour plus d’information sur BRAC, 70 Mohakhali Commercial Road, Dhaka- 1212, Bangladesh ( Tel:880 2 882-4180; Fax: 880 2 882 3542) Courrier électronique: [rdp@bracbd.net](mailto:rdp@bracbd.net)

<sup>iii</sup> Husain, A.M Muazzam. 1998. “ Poverty Alleviation and Empowerment: The second Impact Assessment Study of BRAC’s Rural Development Programme.” BRAC Printers: Dhaka.

<sup>iv</sup> Rashid, Sabina, Mushtaque Chowdhury et Abbas Bhuiya. 1995. “ An Inside look at two BRAC schools in Matlab,”BRAC-ICDDR, B Document de travail No. 8. Dhaka.

Nasreen, Hashima et al. 1996. “ An assessment of Client’s knowledge of family planning in Matlab.” BRAC-ICDDR, B Document de travail No.13, Dhaka.

Roy, Rita Das et al. 1998. “Does involvement of women in BRAC influence sex bias in intra-household food distribution?” BRAC-ICDDR, B Document de travail No.25. Dhaka.

Ahmed, Syed Masud et al. 1998. “ Two studies on health care seeking behavior and sanitation practices of NRAC member and non-member households in Matlab, Bangladesh. ” BRAC-ICDDR,B Document de travail No.22. Dhaka.

<sup>v</sup> Pour plus d’informations sur PRO MUJER : Calle 9 No. 455. Edif. “El Zodiaco” Of. 10 Planta Baja., Zona Obrajes, La Paz- Bolivia ( Tel: 591 2 784 711; Fax: 591 2 784942) Courrier électronique: [lapaz@pro-mujer.org](mailto:lapaz@pro-mujer.org) ou le Directeur Général : [cvelasco@pro-mujer.org](mailto:cvelasco@pro-mujer.org)

<sup>vi</sup> Claire, P. 2000 “Evaluación del Impacto del programa Integrado de Capacitación y Crédito de PRO MUJER”, EL Alto. PRO MUJER, La Paz (en cours d’impression).

Claire, P., M. Mollinedo, et S. Paredes. 2000. “Evaluación de Resultados del Programa de Capacitación y Crédito de PRO MUJER en Cochabamba.” Informe a *Entidades Financieros*.