

ANNEXE E

CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT

Les ajouts à la microfinance: surcharge du système et complémentarité du service

Le principal avantage du microcrédit de groupe, par exemple la caisse de crédit villageoise, comme véhicule de la prestation unifiée est qu'il offre aux très pauvres un forum d'accès aux activités « supplémentaires » au cours des réunions régulières. Le microcrédit a le réel potentiel de financer entièrement les activités de ces forums grâce aux revenus des intérêts des opérations de crédit. Cependant, le microcrédit pour le pauvre est une activité de grand volume et de faible marge. Sa source de revenus ne peut supporter qu'un nombre limité d'activités « supplémentaires ». Certaines activités, comme les *services* de santé, exigeraient un personnel supplémentaire spécialisé pour assister aux réunions, ce qui augmenterait considérablement les coûts des salaires et des déplacements. Seules les activités qui peuvent être menées durant les réunions de groupe régulières et gérées par des agents de terrain réguliers peuvent être supportées par les activités à faible marge du microcrédit. Même ces activités « supplémentaires » considérées comme appropriées pourraient indûment prolonger la durée des réunions, augmentant considérablement le coût d'opportunité des clients (qui autrement pourraient mener d'autres activités ou prendre soin des enfants) ou des agents de terrain (qui pourraient assister à plus de réunions dans la journée).

Une organisation qui veut poursuivre une stratégie financièrement viable de microcrédit unifié à un service éducatif sera tentée de surcharger le système de prestation. Freedom from Hunger utilise l'analogie de la locomotive pour expliquer le problème de surcharge : la locomotive (les opérations de crédit) tire un « wagon de charbon » (les activités génératrices de revenus financées par le crédit et qui alimentent la locomotive à travers les paiements d'intérêt) et un ou plusieurs wagons de marchandises (services éducatifs) en remorque. La locomotive ne peut tirer qu'un nombre limité de wagons – marchandises. Pourtant, il y a tellement de services cruciaux et thèmes d'éducation nécessaires et demandés par les pauvres. Des choix très difficiles doivent être faits.

Généralement, le personnel de gestion du microcrédit ne peut fournir que l'*éducation*, pas les *services*. De plus, pas tous les types d'éducation sont appropriés. Par exemple, certains exigent que les agents de terrain dévouent plus de temps et/ou d'expertise pour les réunions de microcrédit. Les fournisseurs de *Crédit avec Éducation* se sont éloignés des services traditionnels d'alphabétisation, ceci malgré l'importance évidente de l'alphabétisation et de la capacité de compter nécessaire à l'autogestion des caisses mutuelles villageoises, et le manque alarmant de ces compétences parmi les femmes de la plupart des zones rurales pauvres. La raison est que les programmes d'alphabétisation exigent fréquemment de longues sessions d'étude menées par des formateurs qualifiés. Cependant, les innovations récentes dans le domaine de l'alphabétisation augurent des perspectives favorables pour sa future unification avec la microfinance de groupe.ⁱ

ANNEXE E (Suite)**CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT**

Certains types d'éducation encouragent l'utilisation des services, tels que la vaccination, qui doivent être fournis par une autre organisation. Sur le plan éthique, ce type d'éducation/promotion ne doit être dispensé que si les services correspondants sont disponibles localement et sont de qualité adéquate. Les sujets éducatifs les plus dispensés sont ceux qui encouragent les actions pouvant être mises en pratique par les membres participant aux réunions. Ceux-ci utilisent leurs ressources propres augmentées par le crédit et l'accumulation de leurs actifs. Les bons exemples sont la gestion et la prévention de la diarrhée, l'allaitement maternel, l'alimentation de l'enfant, et autres sujets qui encouragent le changement des comportements des mères et autres donneuses de soins, et qui ne dépendent pas de l'aide d'autres prestataires de service.

Les ressources humaines: recrutement, formation et supervision

La composante centrale du modèle de prestation de service unifié est le *personnel de terrain*, qui rencontre le groupe des femmes emprunteuses/épargnantes à chaque réunion de microcrédit et de prestation du service éducatif. Le grand défi du modèle est de recruter, former et superviser un grand nombre d'agents de terrain raisonnablement payés qui peuvent confortablement jouer le double rôle qu'exige le système unifié.

D'une part, le membre du personnel de terrain doit être un formateur/promoteur “compatissant et rigoureux” des règles et pratiques de crédit pour assurer les remboursements. L'autodiscipline de l'*agent de terrain* face aux prières parfois légitimes (et parfois non) à faire des concessions, est essentielle pour maintenir l'intégrité du système de crédit. Si des concessions spéciales sont faites à certaines emprunteuses délinquantes dans leurs remboursements, alors la motivation à rembourser de toutes les emprunteuses en pâtira. Ceci est particulièrement vrai lorsque le remboursement est seulement garanti par la caution mutuelle au sein des groupes de solidarité. Les exceptions faites pour certains individus peuvent créer d'importantes difficultés à d'autres.

D'autre part, chaque agent de terrain doit être un “facilitateur,” qui engage le groupe dans un vaste cadre d'apprentissage et d'étude qui requiert une communion d'idées. L'agent de terrain doit illustrer un sujet ou un problème par une histoire, un sketch, une image, ou autre instrument, puis engager le groupe dans une discussion au sujet de ce que les membres ont observé dans l'illustration, ce qu'ils en pensent, comment cela affecte leur vie et celle de leur famille, et ce qu'ils pourront faire pour changer cette situation qu'ils trouvent personnellement difficile. Le plus souvent, la discussion peut s'étaler sur plusieurs réunions avant d'amener le groupe à générer des idées pour amorcer un changement positif et sur comment affronter les obstacles auxquels ils feront face en essayant de changer la situation. Ce processus doit utiliser les principes d'une bonne éducation participative des adultes : se prévaloir des expériences de la vie des membres du groupe et recueillir les expériences positives relatives au sujet en question. Il peut s'agir de traiter avec succès un enfant atteint de diarrhée, surmonter la résistance à l'allaitement maternel exclusif, ou convaincre un époux d'utiliser une méthode moderne de contraception. L'agent de terrain a besoin de rallier ces « déviants positifs » pour bâtir au sein du groupe un support collégial en faveur du changement.

ANNEXE E (Suite)**CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT**

L’opportunité éducative offerte par les réunions hebdomadaires et la viabilité à long terme des groupes est contrebalancée par la brièveté nécessaire de chaque session d’étude. Maintenir la réunion courte pour éviter des « coûts d’opportunité » supportés par les clients est une tâche problématique, d’autant plus que, plus participative est l’éducation, plus réussie elle sera, mais aussi plus longue elle deviendra. Quiconque a animé une discussion dynamique sait combien il est difficile de gérer le temps imparti, surtout si celui-ci est compris entre vingt et trente minutes. Les compétences d’animateur de l’agent de terrain sont critiques pour préserver l’intégrité et la dynamique des sessions d’étude en même temps que respecter le temps des membres de la caisse de crédit villageoise.

Ce double rôle « d’animateur rigoureux et compatissant » semble requérir des compétences de haut niveau. Atteindre ce niveau exige des méthodes inhabituelles de recrutement, de formation et de supervision d’un grand nombre d’agents de terrain. Il n’y a pas de raisons valables pour que ces rôles ne soient pas compatibles. Mais l’organisation doit s’engager à tous les niveaux (du plus haut vers le plus bas) à faire marcher ce double rôle ; un engagement qui passe par tous les aspects du recrutement, de la formation et du support apporté aux agents de terrain.

Durant les dix dernières années, Freedom from Hunger avec ses filiales et autres opérateurs du Crédit avec Éducation ont développé une variété de méthodes afin de maintenir et supporter avec succès un grand nombre d’agents de terrain qui peuvent jouer ce double rôle. Les directives opérationnelles et les méthodes de formation ont été plus développées et mieux documentées par Vor der Bruegge et Sack.ⁱⁱ Pourtant, les opérateurs adeptes de la prestation de service unifiée ont encore beaucoup à apprendre.

En particulier, les méthodes (et la documentation) de recrutement et de supervision demandent encore beaucoup d’innovation et d’apprentissage. La grande question qui se pose est : « qui peut être un bon agent de terrain ? Y a-t-il un profil de personnalité ou un type d’éducation pour le candidat idéal ? » Si c’est le cas, on doit clairement l’identifier. Mais l’expérience montre qu’à ce jour, ce n’est pas tout le monde qui peut être formé à devenir un « animateur rigoureux et compatissant ». Tout en reconnaissant que le recrutement et la formation ne sont pas toujours parfaits, les superviseurs des agents de terrain doivent pouvoir reconnaître un bon « animateur rigoureux et compatissant » lorsqu’ils en voient un en action. Le feedback, le recyclage et le « désherbage » des moins performants parmi les animateurs est déterminant dans la construction et la maintenance d’un système de prestation unifiée. Les superviseurs doivent s’engager à être sur le terrain, observer le travail des agents de terrain et agir si nécessaire. Ceci est crucial pour le succès, comme toute autre forme d’« audit interne » qui contribue à une meilleure performance du programme.

ANNEXE E (Suite)**CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT****Les pressions de gestion en vue d’une viabilité financière**

Dans le modèle de prestation de service unifié microcrédit-éducation, le microcrédit est le véhicule qui transporte l’ensemble vers la viabilité financière. La discipline de gestion exige que le système unifié soit fondamentalement mené par la rigueur de la gestion du microcrédit comme activité à grand volume et à faible marge. En d’autres termes, l’approche unifiée requiert absolument d’avoir l’esprit d’entreprise. Les organisations traditionnelles de services habituées aux donateurs publics ou privés trouvent qu’il est difficile d’adopter cette gestion car elle implique de profonds changements dans la culture organisationnelle à tous les niveaux de gestion. Il semble difficile d’adopter cet esprit d’entreprise sans abandonner ou compromettre la mission sociale de l’entreprise. Les systèmes de prestation de services unifiés qui réussissent sont ceux qui trouvent un équilibre entre la poursuite de la performance financière et la performance sociale. Il existe au moins deux raisons pour lesquelles cet équilibre est difficile à obtenir.

Premièrement, les gestionnaires se laissent davantage influencés par une performance qui peut être aisément mesurée et fréquemment perçue, que par celle qui empêche une évaluation fréquente. La performance financière peut être suivie avec une facilité relative, parce qu’il y a un bon consensus sur ce qui doit être mesuré et comment, tout ceci soutenu par de nombreux outils comptables. Au contraire, l’impact social est de loin le plus difficile à mesurer. Il y a une si grande diversité d’objectifs spécifiques d’impact social d’une organisation à l’autre qu’il est difficile d’obtenir un consensus sur ce qui doit être mesuré. Cette diversité rend difficile toute allocation suffisante de temps et de ressources sur quelques objectifs ou variables afin de développer des méthodes efficaces de mesure et de suivi à coût réduit. Ceci laisse le suivi et l’évaluation de la performance sociale loin derrière celle de la performance financière, en termes de validité et d’utilité pour les gestionnaires.

Deuxièmement, les donateurs tendent à financer les programmes, ou les nouvelles initiatives dans notre cas, par secteur. Ils sont enclins à financer le microcrédit ou l’éducation mais pas les deux à la fois. Les gestionnaires ont cette tendance naturelle à favoriser la source dominante de financement. Si les financements proviennent principalement des clients qui paient pour le service, les gestionnaires seront plus enclins à remplir les besoins immédiats de ces derniers au lieu de leurs besoins à long terme. Cependant, cette inclination en faveur du marché (les clients) prévaut rarement dans les premières années de l’activité parce que la majeure partie des financements pour couvrir les premières dépenses provient des donateurs/ investisseurs, pas des clients. Au cours des années récentes, les donateurs de fonds de microcrédit se sont focalisés sur la performance financière et ont poussé les opérateurs du microcrédit à devenir assez rapidement financièrement autonomes. Cela demande une stratégie d’expansion rapide, une structure de coûts rationalisée, et des systèmes informatiques de gestion financière sophistiqués. Ces donateurs, en comparaison, ont montré très peu d’intérêt pour les innovations des systèmes de prestation de service ou pour l’impact social ou même la satisfaction de la clientèle (à l’exception de la volonté des clients de payer pour le surplus de service et de revenir pour consommer plus).

ANNEXE E (Suite)**CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT**

Les gestionnaires ont donc très peu de motivation ou de moyens pour développer des indicateurs d'impact social et des systèmes internes de suivi sur le progrès relatif de ces indicateurs. A la place, les systèmes d'information de gestion sont incomplets et tendent plutôt à être introvertis, se focalisant sur le progrès de l'institution au lieu des objectifs des clients. Parce que le microcrédit est la « locomotive » de la prestation de service unifié, les donateurs de fonds de microcrédit sont les investisseurs dominants dans le développement de la prestation de service unifiée de microcrédit et d'éducation. Aussi, les gestionnaires ont tendance à favoriser la performance financière au détriment de la mission sociale.

La difficulté de la programmation intersectorielle

On reconnaît généralement que le développement économique et social requiert de multiples interventions au sein de plusieurs secteurs de services de développement. La rhétorique en faveur de la programmation interdisciplinaire ou des liens intersectoriels a pignon sur rue. Pourtant, tout le monde sait qu'en réalité la pratique est différente. Les professionnels du développement sont prioritairement ou uniquement formés dans un secteur parce que c'est ainsi qu'opèrent les institutions scolaires. Les bureaucraties des donateurs sont organisées de manière sectorielle. Même lorsque les départements sont organisés géographiquement, les promotions et développements politiques, financiers et professionnels au sein de ces départements se font plus à l'intérieur qu'entre les secteurs. La même approche organisationnelle est fréquente dans les Organisations Volontaires Privées (OVP) et les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Bien que ces distinctions sectorielles aient très peu de signification dans la vie du pauvre, elles définissent néanmoins l'organisation des services de développement à lui fournir. Elles sont « la graine » contre laquelle s'oppose la programmation intersectorielle.

La programmation inter-sectorielle requiert un engagement spécial, pas parce qu'elle est difficile mais parce qu'elle est inhabituelle. On doit demander aux gestionnaires, formateurs et superviseurs des systèmes de prestation de services unifiés de faire l'effort de penser et d'agir de façon intersectorielle et donc de façon créative.

ⁱ Lynn Curtis de la Laubach Literacy International (LLI) rapporte que la LLI a introduit l'alphabétisation dans des programmes originalement sur d'autres sujets, tels que la santé familiale et la microfinance, pour motiver les élèves à apprendre à lire (Voir Lynn Curtis dans *Literacy for Social Change*). Un grand nombre d'agents de l'action communautaire peut exécuter cette nouvelle approche. Marcia Odell de Pact rapporte les mêmes développements dans l'alphabétisation par Pact au Népal dans un Programme d'Émancipation des Femmes (WEP). En fait, le WEP intègre l'alphabétisation à la caisse de crédit villageoise. Les groupes de femmes, appelés « Self-Help Groups » (SHG) participent aux programmes d'alphabétisation aidées par un « Travailleur à l'Émancipation » d'une ONG locale, utilisant des livres nouveaux ou usagés que les femmes de SHG achètent et lisent avec l'aide des membres sachant lire et écrire de la communauté (formés dans les précédents programmes WORD Program du Pact au Népal). Le Travailleur à l'Émancipation rend visite aux femmes une fois par semaine, tandis que le groupe se retrouve quotidiennement pour leur session d'alphabétisation. Ces SHG sont aussi des groupes d'épargne. La série de livres d'alphabétisation du Pact Népal, appelée *Women in Business*, enseigne à ces groupes d'épargne comment créer leur caisse de crédit villageoise, gérer leurs épargnes, prêter à leurs membres à partir des épargnes du groupe, et mieux gérer les microentreprises. En comparaison, le *Crédit avec Education* utilise plus le système de caisses de

ANNEXE E (Suite)**CONSIDERATIONS SPECIALES SUR LA PRESTATION AUTOFINANCEE DE LA MICROFINANCE UNIFIEE AUX AUTRES SERVICES DE DEVELOPPEMENT**

crédit villageoises comme véhicule pour l'éducation, tandis que les SHG, à l'inverse, font la promotion des caisses de crédit villageoises à travers leurs programmes d'alphabétisation et de promotion de l'épargne. Grâce à cette structure locale des SHG, 125.000 femmes de Terai au Népal ont adhéré en 18 mois à la caisse de crédit villageoise. Trente cinq pour cent des adhérentes a des encours de prêts avec leur groupe, avec 97% de remboursement à un taux d'intérêt annuel de 24%. Cela semble être une innovation très prometteuse de l'intégration de la microfinance et de l'éducation. Cependant, il est trop tôt d'essayer d'évaluer le potentiel de ce modèle au Népal et dans une moindre mesure à l'extérieur du pays. Un problème majeur est le besoin de financement extérieur du crédit, puisque les femmes tendent à demander plus de crédit que ne le permettent les épargnes du groupe (approximativement 10\$ par membre du SHG). Une autre inquiétude concerne la viabilité institutionnelle et financière : Le WEP et Pact Nepal sont totalement dépendants des donations extérieures, et aucun n'a de plans arrêtés pour se financer par les revenus des opérations de crédit des SHG. Les ONG locales peuvent être en bonne position de fournir une intermédiation financière entre les banques et les SHG et pourraient ainsi recevoir suffisamment de revenus de ces services d'intermédiation pour supporter les Travailleurs à l'Émancipation, ainsi que la production et la vente des livres de la série *Women in Business* qui est une structure à moindre coût remarquable. Le modèle de prestation de service doit être soigneusement observé alors qu'il développe des solutions pour faire face à ces défis.