

LE SUIVI/CONSEIL :

1. Quel soutien apporter aux bénéficiaires?

*l'expérience d'UPLiFT, partenaire d'Inter Aide à Manille,
Philippines (anciennement appelé NBA)*

*Paul Hibon **

Septembre 96

Les visites de suivi/conseil ont surtout été développées pendant la première phase du programme, de 1993 à 1995. A partir de 1996 l'accent a été mis sur de nouveaux services, notamment sur ceux destinés aux familles les plus démunies (formations spécifiques...). De ce fait, les visites de suivi/conseils ont néanmoins continué mais ne constituent plus comme une activité à part entière (avec près de 10 000 bénéficiaires en 1999, l'objectif actuel à UPLiFT est de conduire au minimum un entretien approfondi par prêt avec chacun des bénéficiaires). Dès l'année 2000, UPLiFT prévoit de remplacer ce type de visites par des visites plus ludiques et participatives, ciblées sur les familles les plus pauvres (« Level O »). **Ce qui est relaté dans cette fiche ne concerne donc que la première période du programme de Manille (93/95).**

Qu'est-ce que le « suivi/conseil » ?

Accompagnement personnalisé, le suivi/conseil vise à aider les bénéficiaires à passer les mauvais caps, à améliorer la gestion quotidienne de leur activité et peut les influencer au moment des grands choix.

☞ *Que faire lorsqu'il est devenu difficile de récupérer les crédits accordés aux clients ? Que faire lorsqu'on ne peut vendre du poisson pendant le passage d'un typhon ? Que faire lorsqu'un concurrent vient d'installer sa micro-épicerie à 10 mètres de la sienne ?*

Les visites à domicile permettent de réfléchir avec l'emprunteur à la situation de son business et aux difficultés qu'il rencontre (personnelles, familiales, professionnelles) et d'essayer, avec un regard neuf, d'apporter des idées nouvelles et des conseils pratiques. La finalité est toujours d'encourager l'emprunteur et de l'aider à recharger ses batteries si nécessaire.

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis.

Septembre 96 / Réédition novembre 1999 - 1/6



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Difficile, mais nécessaire

Le suivi/conseil est l'une des activités les plus délicates d'un programme comme UPLiFT. Le suivi/conseil pose la question de la technique à adopter en entretien, de la formation et des capacités de l'équipe, et de l'organisation du suivi d'un nombre important de bénéficiaires (cf. fiche *URBAIN.3.3.16 Le suivi/conseil : organiser et former l'équipe*).

Il faut concilier qualité (donner les bons conseils, motiver les bénéficiaires à les appliquer) et quantité du suivi/conseil (gérer le nombre de bénéficiaires/temps disponible). Pour UPLiFT, (près de 6000 bénéficiaires en 1998, 10 000 en 1999) l'objectif est de **conduire au minimum un entretien approfondi par prêt avec chacun des bénéficiaires**.

A Manille, nous avons fait l'expérience d'un suivi/conseil plus difficile pour les activités de taille supérieure. En règle générale, on a pu observer que les entrepreneurs sont :

- moins ouverts, ils ont tendance à cacher leurs problèmes. La relation de confiance est plus longue à établir,
- plus difficiles à joindre car plus souvent à l'extérieur ; il est nécessaire de prendre rendez-vous,
- plus exigeants (et plus fiers). La crédibilité des agents est basée sur leurs connaissances techniques. Les agents de UPLiFT (= collecteurs/motivateurs) étant originaires du bidonville, seul un nombre limité d'entre eux est capable d'assurer un véritable suivi/conseil aux emprunteurs de niveau 2, surtout lorsqu'ils sont engagés dans des activités de production (opérations complexes).

Trois types de visite

De 93 à 95, le programme de Manille distinguait 3 types de visites :

→ La visite rapide « bonjour, ça va ? », à laquelle on peut ajouter un petit mot : remarque positive ou léger reproche (avec humour) sur la propreté ou l'hygiène par exemple (5-10 mn). Sans entrer dans le détail, ce type de visite permet de vérifier que l'activité perdure et semble avoir un bon niveau de fonctionnement. Les agents (= collecteurs/motivateurs) observent le stock de produits, la présentation des marchandises, notent le moral du bénéficiaire, sont ouverts aux confidences. Ce type de visite permet de garder un contact fréquent, de remotiver le bénéficiaire si nécessaire, de lui rappeler son projet d'avenir « ah, madame Gonzalez ! C'est un supermarché que vous aurez bientôt là ! ».

→ La visite de contrôle, surtout en début de prêt : l'investissement a-t-il bien été réalisé ? L'agent vérifie (avec tact) le stock, la caisse, la nature des produits, les horaires, qui vend...

→ La visite approfondie : cette visite est plus longue (20 mn à 1 heure) et a lieu de préférence chez le bénéficiaire: il y est plus disponible que sur son lieu de travail. L'agent et le bénéficiaire examinent l'activité plus en détail. L'agent va essayer de faire passer une notion importante. C'est ce type de visite qui est développé ci-après.

Septembre 96 / Réédition novembre 1999 - 2/6



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Comment se déroule une visite de suivi?

A Manille de 93 à 95, les agents du programme identifiaient dans un premier temps, par leurs questions et observations, une ou plusieurs faiblesses ou lacunes de l'activité visitée. Ils choisissaient ensuite le domaine qui leur paraissait prioritaire : organisation du business, ventes, marketing, ou comptes.

NBA proposait aux agents de terrain une trame (légère) d'entretien, décomposés en 7 points à noter sur le cahier de visite :

- ① Ventes moyennes, revenus moyens
- ② Problèmes rencontrés par le bénéficiaire
- ③ Projets immédiats et à moyen terme
- ④ Articles qui se vendent le mieux
- ⑤ Vérification et analyse des **cahiers de dépenses et recettes du bénéficiaire**
- ⑥ Recommandations
- ⑦ Commentaires personnels sur le business, l'environnement et l'emprunteur

Nous avons suggéré aux agents d'aborder avec le bénéficiaire le contenu de la dernière formation à laquelle il avait assisté. Utile pour la mémorisation et l'assimilation des connaissances, nous avons pourtant du mal à mettre cet exercice en pratique.

Actuellement UPLiFT réfléchit à des visites de conseil beaucoup plus ludiques ; le principe serait, par exemple, de demander au bénéficiaire de se situer lui-même par rapport à des photos montrant différentes étapes du développement d'un business (par exemple 5 photos d'une épicerie de quartier, de la petite épicerie mal achalandée, à l'épicerie propre, repeinte et bien garnie), puis de lui faire formuler ce qu'il faudrait faire pour arriver à l'étape idéale.

Un suivi humain avant tout

Une étude de 50 cas d'échecs de business réalisée par NBA en 95 pour des prêts de faibles montants révélait que :

- plus du quart des business ferment en raison de **cas de force majeure**¹ (accidents, maladies...)
- 20% à cause de la **négligence** du bénéficiaire (crédits importants à des proches qui ne remboursent pas, malveillances des employés, dépenses de valorisation sociale ou de prestige)

¹ Les situations d'urgence sont fréquentes à Manille (typhon, hold-up, accident, maladie grave, hospitalisation, vol, affaire en justice), moins à Bombay, Cotonou ou Accra. Sur une durée de 2 ans, le programme de Golibar (Bombay) a vu moins de 10% des activités appuyées fermer, pratiquement sans suivi/conseil. Dans les bidonvilles de Manille, la durée de vie d'une petite activité d'achat-revente non soutenue par le programme est souvent de quelques mois.



- 21% parce que le bénéficiaire manque de *stabilité* émotionnelle (il se relâche après quelques mois d'activité, ne peut réagir socialement aux pressions ou abus de ses proches ou employés)
- 16% parce que le bénéficiaire ne peut *s'adapter aux changements* (nouveaux concurrents, changement de saison, fournisseur qui ferme)
- 16% pour des problèmes de *comportements* : jeux d'argent, alcoolisme, crédit clientèle douteux, problèmes de couple.

Il ressort que **les problèmes rencontrés sont principalement liés à l'attitude de l'entrepreneur**. *Les problèmes strictement économiques ne viennent que loin derrière*. D'où la nécessité d'un suivi adapté.

A NBA, le suivi/conseil était donc un suivi du bénéficiaire avant d'être un suivi de l'activité. Les agents de terrain doivent fréquemment gérer les réactions émotionnelles des bénéficiaires lors de problèmes de couple, familiaux, d'attitudes, etc.

Citons le cas de ce bénéficiaire philippin qui avait longtemps rêvé de vendre des poulets grillés. Une semaine après le démarrage de l'activité, ses 2 fils tombent gravement malades. L'activité s'arrête. Découragé, il ne veut plus rien tenter.

Le suivi/conseil a consisté à le remotiver, à l'encourager à relancer une petite activité, même avec une toute petite somme.

Apolonia Aguila est une bénéficiaire qui réussit dans la vente de poissons en demi-gros, à Navotas (Manille). Le montant des crédits que nous lui octroyons a été multiplié par trois en un an et demi, accompagnant la croissance de son activité. Un jour, elle est victime d'un braquage, au moment précis où elle règle son fournisseur : tout son capital, 40 000 Pesos (>10 mois de salaire mensuel), est perdu.

Le suivi/conseil consiste alors à être là dans ces moments-là, pour écouter, reconforter. C'est revenir le lendemain, lui donner envie de redémarrer, lui proposer des alternatives.

Le suivi/conseil peut aussi aider à résoudre les problèmes de couple qui pèsent sur le fonctionnement de l'activité :

Sergio Aguila fabrique des figurines en plâtre. Nous remarquons que son activité bat de l'aile en dépit de nombreuses commandes et d'un travail acharné. Nous réunissons un soir le couple, alors en conflit, et apprenons que les revenus de l'activité sont dépensés par la femme de Sergio en meubles divers et en remboursements de dettes renouvelées. L'activité pâtit directement des difficultés financières que le foyer s'est créées. Nous invitons les époux à s'expliquer. La femme de Sergio reconnaît ses torts et accepte d'assister aux formations afin d'apprendre comment gérer le budget familial. Son comportement change radicalement et elle prend peu à peu les rênes des finances de l'activité économique. Avec succès : les revenus ont permis l'acquisition d'un atelier/maison à eux (ils étaient auparavant locataires) et d'embaucher un employé.



Quels conseils donner aux entrepreneurs?

A Manille, la **plupart des problèmes économiques se résolvent par l'un des conseils suivants** :

- Surveiller le niveau du crédit clientèle et le collecter
- Les fournisseurs : diversifier, négocier une ligne de crédit, avoir une gamme de produits
- Avoir des stocks suffisants pour ne pas être en rupture de stock
- Offrir un bon service aux clients : sourire, etc.
- Faire un minimum de promotion : menu, nom de la boutique ²...
- Rechercher de nouveaux clients, aller voir de gros clients
- Bien contrôler son personnel (à la fabrication et à la vente)
- Se fixer des objectifs (en termes de ventes ³, de projets d'avenir)
- Limiter les dépenses
- Réinvestir ses profits dans le business
- Eviter les partenariats
- Démarrer petit
- Séparer l'argent du business et l'argent du ménage ⁴
- Bien présenter les produits sur les étagères, mettre un nom sur les étiquettes, les prix sur les étiquettes, propreté

² Dans les bidonvilles de Manille, la majorité des entrepreneurs évitent volontairement de faire de la promotion pour leur activité économique. Ils craignent les contrôles (leur activité n'est pas déclarée), les pressions de la famille et des voisins, et considèrent qu'ils sont déjà connus dans le bidonville. Dans une perspective de développement, il est nécessaire de commencer par vaincre ces barrières psychologiques.

³ Tel que : avoir un nouveau client tous les jours, vendre un produit de plus chaque semaine au client Untel, etc.

⁴ A Manille, il est fréquent de voir des maris se servir de cigarettes ou d'alcool directement dans la micro-épicerie que tiennent leurs épouses, ou de voir les enfants piocher dans les bonbons à vendre, encouragés par leur mère qui tient la boutique.



L'attitude générale à conseiller au bénéficiaire comprend :

- Eviter d'emprunter pour rembourser ses dettes ⁵
- Donner priorité à l'activité économique
- Ne pas perdre de vue son objectif
- Passer à l'action pour atteindre l'objectif fixé
- Apprendre à mieux maîtriser ses émotions, les pressions familiales et de l'environnement...

Les visites de suivi doivent (presque toujours) contribuer à donner aux entrepreneurs confiance en eux. Certains bénéficiaires ont ainsi été amenés à démarrer d'autres activités en parallèle ou à fabriquer des produits supplémentaires.

Maria Valledor prépare des œufs durs salés. Les visites de suivi/conseil l'ont encouragé à se lancer également dans la préparation des « balut » (œufs de cane fécondés) et des « penoy » (autres variété d'œufs cuisinés). En quelques mois, elle a permis à 5 personnes de créer leur propre emploi de vente d'œufs cuisinés en porte-à-porte.

Autre exemple : Zosima Unayan confectionne des chiffons pour l'industrie (« rags »). Poussée par les conseils des agents, elle se lance dans la confection de pyjamas. Elle acquiert rapidement deux machines à coudre, crée deux emplois stables, triple ses revenus, et investit même dans un téléphone cellulaire pour prendre ses commandes !

* *Responsable du programme à Manille depuis le lancement en 93 jusqu'à 95.*

⁵ Ceci est également fréquent à Tananarive. Avec les problèmes familiaux (maladies, mari alcoolique, joueur, violence...), le remboursement de dettes antérieures grâce au prêt du programme est la principale cause d'échec des activités économiques.

