

Fiche d'expérience

PROGRAMME INTÉGRÉ D'ANTSIRABE; Une expérience originale mise en œuvre à Madagascar

Synthèse

Type de document	Fiche d'expérience
Catégorie	domaines d'intervention : prêts, épargne, suivi conseil, permanences sociales, accompagnement social des familles à domicile, ateliers enfants, ateliers d'éveil, groupes de parole, formation comportementale et technique.
Pays, ville(s)	Madagascar, Commune urbaine d'Antsirabe.
ONG sud	ONG Vahatra (Racines, en langue malgache)
ONG nord	Association Inter Aide
Titre de l'expérience	Intégration de services financiers et non financiers au sein d'une même organisation. (la présente fiche d'expérience couvre la période allant de 2002-à mi-2008)
Date de démarrage	Octobre 2002
Auteur du document	Jean-Luc Bellut
Relecteur	1 ^e relecture : Anne Carpentier 6 oct.08 – relecture finale 16 oct.09
Date de rédaction	1 ^e version 15 août 2008 – version finale 8 juillet 2009
Auteur de la mise à jour	
Date de mise à jour	
Mots clefs	C.E.FOR (Crédit Epargne Formation) Association de droit malgache, ayant repris les actions initiées par Inter Aide en 1987. AGR : Activité Génératrice de Revenus. CSBF : Commission de Supervision des opérations Bancaires & Financières. CNMF : Commission Nationale de la Micro Finance CECAM : Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels. CDI : Contrat à Durée Indéterminée

Plan

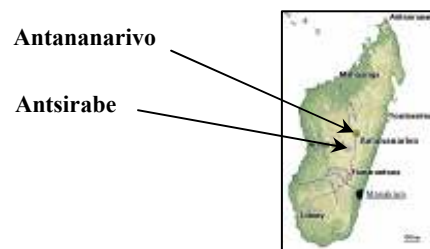
- 1 Historique et contexte**
- 2 Objectifs et activités**
- 3 Méthodologie**
- 4 Observations et résultats**
- 5 Conclusions et perspectives**
- 6 Annexes**

1 Historique et contexte

Antsirabe est une capitale régionale sise à 1 500 mètres d'altitude, située à 160 km au sud de la capitale de Madagascar, Antananarivo (la ville aux milles collines).

Bénéficiant d'un climat frais et tempéré propice notamment aux cultures maraîchères, fruitières et à l'élevage, cette agglomération concentre un potentiel industriel¹ et touristique relativement important.

C'est d'ailleurs dans cette ville que se trouve le plus grand marché à ciel ouvert de Madagascar.



La Commune Urbaine d'Antsirabe compte 60 quartiers regroupés en 6 arrondissements pour une population estimée en 2006 à 216 000 habitants (environ 51.000 familles), soit près de 8% de la population urbaine du pays. 56% sont des migrants et plus de 50% ont moins de 18 ans. Le taux de croissance démographique s'élève à plus de 3,5% par an.

La crise politique ayant ébranlé le pays en 2002 a eu de lourds retentissements sur l'activité économique, provoquant la fermeture de nombreux sites industriels et son cortège de licenciements.

C'est en octobre 2002, dans un contexte économique très sombre que les associations CEFOR et Inter Aide se sont rapprochées pour démarrer conjointement les interventions à Antsirabe, en mettant en place des services financiers (prêts, épargne, formation et suivi des emprunteurs) alliés à des services non financiers (actions sociales, ateliers spécifiques et formation professionnelle des jeunes).

Depuis 2003, les efforts de redressement du pays entrepris par les autorités malgaches appuyées par les bailleurs internationaux ont permis à Madagascar de remonter en 6 ans du 150^{ème} au 143^{ème} rang de l'indice de développement humain, passant de la liste des pays ayant le plus faible IDH à celle des pays ayant un IDH moyen.

Cependant les conditions d'emploi demeurent souvent précaires et le Salaire Minimum d'Embauche (SME) avoisinant l'équivalent de 25 €, se situe parmi les plus bas de la zone Océan Indien²

En octobre 2005, CEFOR ayant enregistré un développement important de son activité dans la capitale, a transmis à Inter Aide la responsabilité de la poursuite du programme intégré d'Antsirabe.

Après dépôt de ses statuts et de son règlement intérieur, cette nouvelle structure qui s'est constituée en ONG de droit local à pris le nom de « Vahatra » (qui signifie « racines » en langue malgache).

Vahatra œuvre sous la tutelle du Ministère des affaires sociales, elle dispose d'un Conseil d'Administration et d'un Comité Exécutif.

Comme toutes les IMF (Institutions de Micro Finance), Vahatra travaille en étroite collaboration avec la CNMF et la CSBF.

En 2007 un décret visant à assainir le milieu financier en accréditant les institutions financières reconnues a poussé Vahatra à demander son accréditation comme IMF auprès de la CSBF, qu'elle a obtenue en juin 2009.

¹ Confection textile et transformation agro-alimentaire notamment.

² Zone Océan Indien : Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles, Réunion, Mayotte

2 Objectifs et activités

Le programme s'adresse principalement aux familles très vulnérables, qui vivent sous le seuil de pauvreté, c'est-à-dire, avec l'équivalent de moins d'un Euro par jour et par personne, ces familles étant le plus souvent exclues des offres de crédit existantes.

Les femmes malgaches sur qui reposent concrètement la gestion du foyer, les tâches ménagères comme l'éducation et la santé des enfants, sont les *principales* bénéficiaires du programme.

Le programme social, s'il est ouvert à tous, touche quasiment intégralement à des femmes. En outre, 70 % des emprunteurs du volet prêts productifs sont aussi des femmes (celles-ci ont donc compris l'intérêt de générer des revenus complémentaires pour pouvoir faire face sereinement aux responsabilités qui leur incombent). La formation professionnelle quant à elle, touche hommes et femmes à part égale.

La conjugaison entre une offre de prêt, des formations adaptées et un suivi social plus ou moins rapproché apporte une réponse globalement adaptée aux besoins des bénéficiaires de Vahatra, qui sont libres de postuler à un service ou de demander à bénéficier d'une intervention spécifique complémentaire.

L'association, à but non lucratif, inscrit son action dans une démarche de développement durable, avec une approche participative, respectueuse et valorisante des personnes. Elle est apolitique et non confessionnelle.

Comme le slogan de l'association l'indique « Mieux vaut un partenariat constructif qu'un assistantat sans avenir », l'action repose avant tout sur la motivation des bénéficiaires à dépasser leurs difficultés pour devenir les acteurs de leur propre développement.

Les activités du programme couvrent 20 quartiers (Fokontany) sur les 60 que compte l'agglomération et s'adressent à une population globale estimée à plus de 60 000 personnes.

L'objectif de l'association consiste à apporter un appui direct à la formation des emprunteurs, proposer des prêts, effectuer des médiations et faciliter l'accès des familles en difficulté aux services existants, qu'ils soient publics ou privés, en catalysant les énergies et en proposant des réponses ou des services spécifiques.

La présentation synthétique de l'ONG est reprise *en annexe 1*.

Les services proposés sont :

1. Le volet économique

1. a. Les prêts productifs

Le programme de prêts productifs est ouvert à toutes les personnes entrant dans la cible du programme, résidant dans la zone d'intervention et ayant un projet d'activité génératrice de revenus réfléchi et viable.

Le programme de prêts productifs vise à mettre à disposition ou à accroître un capital existant afin d'augmenter les revenus de l'activité, tout en renforçant les capacités de constitution d'une épargne en numéraire³. Les prêts proposés sont assujettis à un intérêt mensuel de 3%, destiné à couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement du programme économique.

Les premiers prêts sont consentis sans obligation de constitution d'une épargne préalable, ni d'hypothèque. Seul est requise la motivation de l'emprunteur, la viabilité du projet et la caution

³ Les prêts sont conditionnés par la constitution contractuelle d'une épargne obligatoire correspondant à 25% du prêt principal, permettant de servir de fond de garantie ultérieure pour les prêts successifs.

morale d'un garant exerçant une activité. La méthodologie est détaillée sur le document intitulé « Programme intégré à Antsirabe, rapport d'activité et capitalisation méthodologique 2004-2005 », en ligne dans la section « Programmes » du site Pratiques Microfinance.

Des affiches apposées dans les quartiers indiquent la date de réunion d'information (RIF), à laquelle le demandeur de prêt devra impérativement assister.

Le partenariat est fondé sur la confiance mutuelle étayée par la connaissance que les équipes ont des quartiers, confortée par des enquêtes de voisinage et des discussions avec les chefs de quartiers.

Le suivi des recouvrements qui se font dans les locaux de l'association, dans les bureaux de certains fokontany ou éventuellement à domicile est effectué directement par l'équipe en charge du volet économique et non pas confié à un service de recouvrement.

Il est important de s'appuyer sur les capacités de remboursement de l'emprunteur, plutôt que de fixer arbitrairement le montant attendu à chaque versement.

Pour les mauvais payeurs qui tentent de se soustraire à leurs obligations, des mesures sont mises en place avec la procédure suivante :

après un retard de paiement, le Conseiller Animateur (agent de crédit) se rend au domicile ou sur le lieu de vente de l'emprunteur afin de comprendre la raison du retard.

En cas de visite infructueuse, des lettres de relance avec convocation sont remises aux emprunteurs qui doivent venir expliquer leur situation au bureau.

Si ces lettres de relance, au nombre de 3 maxi, demeurent sans effet, des mesures coercitives croissantes sont prises, tel que la convocation de l'emprunteur et du garant au bureau du fokontany, les visites d'action d'une partie de l'équipe qui se rend au domicile de l'emprunteur pour faire pression sur ce dernier.

On peut noter que :

- Sur 1 800 prêts octroyés en 2007, on compte 1 080 emprunteurs actifs au 31 décembre 2007. Pour information, l'encours de prêt à cette date est proche de l'équivalent de 25 000 €.
- Le taux de remboursement du prêt principal + intérêts, est de 93% à maturité. Ce taux de remboursement passe à 98,6%, lors de la clôture des dossiers (12 mois après la date d'échéance théorique du prêt).

1. b. La formation des emprunteurs

La plupart des emprunteurs ont une forte appréhension pour s'engager dans un processus de crédit. Cette crainte est encore plus grande pour les personnes qui n'imaginaient pas qu'un organisme pourrait leur faire confiance jusqu'à leur proposer de leur prêter de l'argent et de les accompagner dans la réalisation de leur projet.

Que faire si l'activité ne se développe pas comme prévu ? Si les bénéfices attendus ne sont pas au rendez-vous ? Que se passera-t'il, si quelqu'un tombe malade et ne peut plus honorer les échéances de remboursement ? Autant de questions qu'il est légitime de se poser avant de souscrire un crédit.

Les modules de formations obligatoires avant chaque prêt permettent d'anticiper les difficultés afin d'aider les emprunteurs à se familiariser avec les techniques de vente, la gestion de l'activité, la gestion du budget familial comme le développement de leur projet. Cette approche valorisante permet de limiter les échecs.

Un suivi « post-formation » personnalisé est systématiquement proposé aux partenaires en difficulté comme à ceux qui en font la demande.

- Au cours de l'année 2007, sur les 840 emprunteurs ayant contracté un premier prêt, 827 (98%) ont bénéficié d'une formation à la gestion de leur activité ainsi que d'une aide à la gestion du budget familial.

1. c. L'Épargne

L'épargne en numéraire n'est pas une pratique répandue parmi les familles avec qui nous travaillons ; celles-ci privilégient, le cas échéant, l'achat d'un porcelet qu'elles engraisseront dans l'espoir de pouvoir le revendre à bon prix en cas de besoin. Convaincu de l'efficacité d'un système d'épargne en numéraire pour protéger les familles vulnérables, Vahatra a démarré un service d'épargne en 2005.

Pour les bénéficiaires du programme, les formalités pour ouvrir un compte épargne rémunéré auprès de la Caisse d'Épargne de Madagascar ou autre opérateur sont longues et fastidieuses. De plus, chaque opération de dépôt ou de retrait implique une longue attente qui peut prendre jusqu'à 2 heures. Autant de temps perdu pour la gestion quotidienne de l'activité productive du micro-entrepreneur.

Afin de répondre le plus efficacement aux attentes des familles, l'ONG Vahatra s'était rapproché de la CECAM⁴ afin d'obtenir une délégation valant autorisation de collecter de l'épargne — tant que la collecte d'épargne par des associations était tolérée à Madagascar.

L'ONG Vahatra proposait à ses clients un produit **d'épargne volontaire** de proximité, rémunéré à 4,5% par an⁵.

Les formalités d'accès étaient simples, il suffisait de présenter une CIN (Carte d'Identité Nationale) de remplir et signer le contrat d'épargne, et de verser 200 Ariary de droits d'entrée. Pour les emprunteurs partenaires de Vahatra ces droits d'accès étaient déjà inclus dans les frais de dossier afin de les encourager à constituer une épargne.

Le dépôt minimum était de 200 Ariary (0.08 €) et un crédit supérieur à 200 Ariary était exigé pour maintenir le compte, si aucun mouvement n'était enregistré durant l'année.

L'épargne obligatoire également appelé « **fond de garantie ultérieur** » est constituée par les remboursements des emprunteurs. Cette épargne est rémunérée à 4,5% par an, mais n'est théoriquement disponible qu'à l'issue du remboursement du prêt en cours. Ce fond de garantie « ultérieur », s'il est maintenu, est un gage de fiabilité, permettant aux emprunteurs d'accéder à des prêts successifs d'un montant plus élevé.

Avant de penser au fond de garantie ultérieur ou aux risques financiers encourus, les différents intervenants du programme se préoccupent avant tout du bien-être des emprunteurs et de leur famille. Il n'est pas rare de débloquer tout ou partie du fond de garantie ultérieur afin de donner un coup de pouce à une famille en difficulté.

Les modalités de fonctionnement de l'épargne sont détaillées en *annexe 2* (Document finalisé par Florent Rouland)

➤ 1 400 épargnants ont déposé l'équivalent de 14 400 € en 2007.

L'équipe du volet économique est composée de 10 personnes: 2 coordinateurs d'agence, 7 agents de crédit et 1 personne chargée de la gestion des contentieux.

2. Le volet social

Le volet social s'adresse en priorité aux familles partenaires du volet économique afin de les aider à dépasser les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, mais il s'adresse également à toute personne résidant dans la zone d'intervention qui en ferait la demande

L'objectif de ce programme consiste à soutenir les personnes qui le désirent à retrouver confiance en ellesencourageant à surmonter leurs difficultés, pour devenir autonomes et devenir des citoyens actifs, participants à la vie de la société.

⁴ L'épargne collectée est placée sur un compte de dépôt à terme de 3 mois minimum, ouvert auprès de la CECAM d'Antsirabe, rémunéré entre 6,5% et 11% en fonction des montants placés et des besoins de liquidité de la CECAM.

⁵ La majorité des opérateurs financiers rémunèrent l'épargne à 4,5% /an

Ces objectifs sont atteints graduellement en valorisant chaque initiative et chaque progrès réalisé, ce qui permet d'en fixer de nouveaux nécessitant un investissement croissant de la cellule parentale.

Ce travail est mené de concert avec le volet économique et les actions de formation;

- soit en aval pour préparer les partenaires au démarrage d'une petite activité génératrice de revenus ;
- Soit en amont afin de conseiller les partenaires dans la gestion du budget familial ou de les aider à résoudre certains problèmes sociaux.

Ceci afin de proposer un processus de développement global et durable.

2. a. Les Permanences sociales

Les permanences sociales sont ouvertes au public, sans distinction. Elles se tiennent quotidiennement de 8 à 9 h et de 13 à 14 heures dans les différentes agences et plus ponctuellement dans les bureaux de certains fokontany.

Les visiteurs viennent aux permanences sociales pour des questions très variées, carence de documents administratifs, problème de santé, d'éducation de leur enfant, difficultés de relation dans le couple, problèmes économiques, etc.

Une animatrice reçoit ces personnes sont reçues en toute confidentialité : elle les écoute, les conseille et les encourage en leur proposant des pistes de travail.

Pour les situations les plus préoccupantes, un rendez-vous est pris pour effectuer une visite au domicile du requérant.

➤ 1 074 personnes se sont rendues à une permanence sociale durant l'exercice 2007.

2. b L'Accompagnement familial dynamique (AF Dyn).

L'Accompagnement familial dynamique consiste en un suivi social rapproché, destiné aux familles résidant dans la zone d'intervention, qui sollicitent l'intervention de l'ONG ou qui sont identifiées par les animatrices, sur dossier. Ces familles sont référées par les autres volets de l'association, par les fokontany, ou bien rencontrées lors du travail sur le terrain (visites, cartographie, permanences sociales).

C'est pourquoi il est important que les équipes fassent systématiquement circuler les dossiers des emprunteurs à l'équipe du volet social afin qu'elle puisse compléter la fiche de liaison ou simplement signer et dater le dossier pour indiquer qu'aucune intervention complémentaire n'est requise.

L'Accompagnement familial dynamique est adapté aux familles rencontrant des difficultés complexes qui ne peuvent se dénouer lors des permanences sociales, comme pour les familles marginalisées, pour lesquelles seul un suivi personnalisé à domicile permettrait de les aider concrètement à reprendre confiance en elles et à se projeter dans l'avenir.

La mise en confiance (MEC), constitue la première étape de l'accompagnement, elle consiste à visiter les familles à leur domicile, chaque semaine, pendant une période allant de 2 semaines à 2 mois, pour découvrir la partie « immergée de l'iceberg » que les familles qui se sentent vulnérables ne révèlent que très rarement lors des premiers entretiens.

Pendant cette période, l'animatrice de référence va passer beaucoup de temps avec la famille pour mieux la connaître, se familiariser avec les différents membres qui la composent, écouter avec empathie, observer avec attention les faits, gestes et réactions de chacun pour commencer à cerner l'origine comme la nature réelle des difficultés rencontrées.

En règle générale, il est indispensable de retracer l'historique des démarches et actions déjà entreprises par les familles pour surmonter les difficultés qui les submergent. Les visites en binôme suivies d'une discussion contradictoire en équipe, sous l'égide d'un médiateur (*exercice*

*triangulaire*⁶), l'établissement d'un *génogramme* et d'une *ligne de temps avec la famille* permettent le plus souvent de dégager quelques hypothèses de travail.

Après la mise en confiance, les bénéficiaires peuvent demander ou l'animatrice proposer la poursuite de l'accompagnement familial si des objectifs concrets peuvent être définis et atteints à court ou moyen terme, ceci, en fonction de la motivation des bénéficiaires et de leur capacité à poursuivre les démarches initiées.

Le Comité de zone, organisé chaque semaine par les animatrices, dans chacune des agences, en présence de la responsable de zone et de la coordinatrice, permet de faire le point sur les dossiers en cours, d'étudier les avancées et de statuer sur les suites à donner pour chacune des familles dont le dossier est présenté.

C'est le comité de zone, réuni en quorum, qui décide de la pertinence d'un accompagnement social à domicile, qui valide le mandat de l'animatrice de référence et qui statue sur la durée de l'accompagnement (2 à 6 mois) en fonction des objectifs visés par la famille et des attentes de l'animatrice.

Les problèmes énoncés par les familles peuvent différer des difficultés identifiées par les animatrices sociales (AS), d'où l'importance de prioriser séparément les attentes des familles et les objectifs des AS.

Les préoccupations des familles sont traitées en priorité, progressivement, étape par étape, dans l'ordre d'importance convenu avec elles. Les objectifs de l'AS, bien qu'importants, sont secondaires, ils seront discutés en cas de flottement ou à la fin de l'accompagnement.

C'est ce même comité qui étudie les pistes de travail élaborées par l'animatrice avec la famille, valide la faisabilité des objectifs envisagés et le processus d'intervention envisagé et le cas échéant, propose d'autres alternatives.

Il est primordial de travailler sur des objectifs réalistes qui ont toutes les chances d'aboutir rapidement, les objectifs secondaires ou difficiles à atteindre doivent passer en second plan afin d'aider la famille à rebondir rapidement sur les acquis et les succès précédents.

C'est encore le comité de zone qui veille au respect de la durée d'accompagnement et qui statue, in fine, sur le type de sortie (++ , + ou =) des familles suivies.

Les décisions du comité de zone sont inscrites dans un registre spécifique et sur le dossier des bénéficiaires. Les décisions du comité sont souveraines.

Ce processus permet aux animatrices de s'appuyer sur les décisions d'une équipe expérimentée pour expliquer aux bénéficiaires que les décisions de l'équipe sont incontournables. C'est pourquoi, même si elles souhaitent à titre personnel, poursuivre la relation, elles doivent se consacrer aux autres familles en grande difficulté.

Les familles sorties du programme peuvent toujours garder le contact avec leur animatrice de référence en se rendant aux permanences sociales. Le lien de proximité même s'il se distend n'est jamais rompu.

Toute sortie du programme d'accompagnement familial est systématiquement précédée d'une préparation à la sortie (2 à 4 V&D) pour valoriser chacun des objectifs atteints par la famille, l'encourager à maintenir les efforts à envisager et préparer une autonomie croissante lorsque le soutien direct se réduira.

Un manuel d'utilisation à l'usage des animatrices sociales, repris en annexe 4, détaille les mécanismes de l'accompagnement familial dynamique.

- Durant l'exercice 2007, 427 familles qui en ont exprimé la demande ont été accompagnées par le programme d'accompagnement familial dynamique.

⁶ [Exercice triangulaire et Jeux de rôle: méthode et utilisation](http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/social/social.html), Virginie Toussaint, Inter Aide / Kolaïna, Antananarivo, Madagascar, oct.2007 – En ligne sur Pratiques / Urbain / Social
<http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/social/social.html>

Il est important que les animatrices sociales récemment recrutées ne travaillent pas directement au début, avec des familles en très grande difficulté. Le cas échéant, un appui spécifique à l'animatrice devra impérativement être mis en place par l'équipe d'encadrement.

2. c Les ateliers spécifiques.

Vahatra organise chaque semaine dans toutes les agences de l'ONG **des ateliers pour les enfants** âgés de 4 à 14 ans issus des familles bénéficiaires du programme.

Les équipes proposent des activités ludiques éducatives aux différents groupes d'âge afin de leur transmettre des notions importantes tout en s'amusant (hygiène, respect, confiance en soi, etc.).

L'impact de ces ateliers sur l'estime de soi et sur le comportement des enfants permet ensuite aux équipes de travailler avec les familles accompagnées sur des domaines précis, à partir des progrès des enfants.

Les ateliers d'éveil destinés aux mamans et leurs enfants âgés de moins de 2 ans, proposent chaque mois des jeux et des livres dans un cadre convivial où les mamans partagent des instants privilégiés avec leur bébé avec l'aide bienveillante des animatrices.

- Plus de 500 enfants ont participé aux ateliers enfants et ateliers d'éveil.

L'équipe organise toutes les semaines dans chacune des agences **des groupes de parole** sur des thèmes définis tels que la vaccination, l'éducation, l'hygiène etc., suivi de discussions libres.

Afin de décontracter les participants et de maintenir leur attention, l'équipe utilise des petits jeux d'animation « pour briser la glace » et ponctuer les sessions⁷

- Près de 3 800 personnes ont participé à ces groupes de paroles en 2007.

Equipe : 9 personnes: 1 coordinatrice, 2 responsables de zone et 6 animatrices sociales.

3. Le volet formation

Le volet formation s'adresse aux jeunes âgés de 15 à 25 ans, souhaitant se professionnaliser sur un métier et acquérir des compétences afin d'intégrer le monde du travail.

Ce service est prioritairement destiné aux jeunes issus de familles bénéficiaires d'un ou plusieurs services de l'association.

Comme pour l'ensemble des projets mis en place par Vahatra, il repose avant tout sur la volonté et la motivation des jeunes à s'émanciper et surtout se responsabiliser.

Beaucoup de jeunes, sans diplôme sont considérés comme un poids pour les familles. Leur aide, parfois précieuse n'est pas valorisée et leurs efforts se diluent dans les réalités du quotidien.

Même si les conflits intergénérationnels font partie de l'évolution, la situation de ces jeunes est parfois très difficile, surtout dans le cas de familles recomposées.

L'objectif de la formation professionnelle est de donner à ses jeunes une opportunité de s'investir dans un projet qui leur tient à cœur, leur permettant de faire évoluer le regard porté sur eux.

Ces jeunes qui n'ont pas confiance en eux sont, le plus souvent, en manque de repères.

Le programme de formation professionnelle élaboré par Vahatra, vise à les aider à reprendre confiance en eux en valorisant leurs compétences et leurs talents.

⁷ Des « jeux d'animation pour briser la glace » sont en ligne sur :

http://www.entrepreneursdumonde.org/pratiques/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,395/Itemid,32/la ng,fr/

2 cursus sont proposés :

La formation comportementale de base qui se déroule sur 3 mois est ouverte à l'ensemble des jeunes résidants dans la zone d'intervention. Les jeunes issus des familles partenaires du programme sont prioritaires. Les frais d'inscription de 2 000 Ariary (0,80 €) peuvent être réglés progressivement. Les diplômes de fin de stage ne sont remis qu'après règlement intégral des frais d'inscription.

Cette formation vise à aider les jeunes à reprendre confiance en eux en s'appuyant sur des concepts simples; le civisme, l'hygiène corporelle et le respect des autres sont les premiers modules, suivis d'une remise à niveau dans les domaines fondamentaux. Cette formation est sanctionnée par un diplôme interne.

Les cours dispensés en salle sont ponctués d'exercices pratiques (travaux manuels couture et exercices de patience, expression orale et présentation de sujets devant le groupe) Ces activités bien encadrées se déroulent dans un contexte chaleureux et bienveillant.

Les cours, exercices et discussions sont alternés par des visites en entreprise, ce qui permet aux jeunes d'appréhender le monde du travail.

L'entraide et l'esprit de groupe permettent de dépasser rapidement les appréhensions des premiers jours.

- En 2007, la formation comportementale a permis la remise à niveau de 109 jeunes.

La formation technique, proposée aux jeunes diplômés de la formation comportementale, permet d'acquérir une meilleure connaissance du métier auquel ils se destinent, tel que coupe et couture, menuiserie, mécanique, coiffure, etc.

Cette formation est dispensée par des organismes de formation spécialisés et reconnus, qui travaillent avec Vahatra dans le cadre de conventions de partenariats.

Des prêts à la formation à taux préférentiels sont alloués aux jeunes qui le désirent avec la garantie de leurs parents ou de leur tuteur.

Les jeunes sont suivis par l'équipe formation pendant toute la durée de leur apprentissage et jusqu'à leur insertion dans le monde du travail.

- 39 jeunes ont obtenu une qualification technique en 2007.
- En 2007, à l'issue de la formation, 15 jeunes ont trouvé un emploi en entreprise et 22 travaillent dans le secteur informel.

L'équipe de formation est composée de : 1 coordinateur et 1 formateur.

Les résultats détaillés des actions décrites ci-dessus font l'objet de rapports mensuels rédigés par les responsables de chaque volet. Ils sont rassemblés pour un usage interne, contrairement aux rapports trimestriels et rapports annuels qui sont systématiquement diffusés au siège d'Inter Aide.

3 Méthodologie

3. a. Principes généraux

Un programme qui propose à ses « clients » une gamme de service incluant services financiers (prêts productifs, prêts à la formation, épargne) et services non financiers (formation, suivi conseil, suivi social, etc.), peut le faire de trois manières :

1. l'approche dite **parallèle**. Il s'agit d'une méthode impliquant 2 associations et leurs équipes respectives (ex. lorsque deux structures menant des activités spécifiques différentes, se rapprochent afin de permettre aux clients de bénéficier des différents services proposés par l'une ou l'autre des structures.)
2. L'approche dite **unifiée**, consiste, au sein d'une même structure, à confier aux mêmes agents, la gestion des services financiers et le développement de services non financiers.
3. Enfin l'approche dite **reliée / intégrée** vise, au sein d'une même structure, à faire collaborer ensemble, des équipes spécialisées dans des domaines différents.

Aspects positifs de ces 3 approches.

Approche Parallèle	Approche Unifiée	Approche Reliée / Intégrée
<p>😊 Les équipes de chaque association ont la possibilité de référer les clients vers la structure partenaire, ce qui permet d'élargir l'offre de services.</p> <p>😊 La spécialisation des équipes dans leur domaine spécifique est un gage de professionnalisme.</p>	<p>Cette approche se conjugue généralement avec des prêts à caution solidaire.</p> <p>😊 Elle permet de toucher un grand nombre de personnes</p> <p>😊 Les différents intervenants de la structure ont globalement les mêmes objectifs.</p> <p>😊 Cette méthode permet un gain de personnel non négligeable.</p> <p>😊 Les formations sont organisées lors des collectes, ce qui permet de diffuser les messages importants à davantage de personnes, donc d'optimiser aussi l'emploi du temps des agents.</p>	<p>😊 Cette méthode permet à des équipes plus, spécialisées donc mieux formées, d'optimiser leurs interventions.</p> <p>😊 Le temps passé individuellement avec chaque partenaire, permet de bien comprendre l'historique des problèmes et de définir des pistes de travail pertinentes.</p> <p>😊 Les locaux communs pour les différents services, facilitent les échanges entre les intervenants. En effet ; il leur est facile de se consulter pour connaître la situation d'un partenaire et pour déterminer l'approche à adopter.</p> <p>😊 Certains partenaires, très vulnérables, qui ne pourraient normalement bénéficier d'un prêt productif, auront, grâce à un suivi social approprié, plus de chances de réussite dans un projet générateur de revenus.</p>
<p>😊 Les objectifs de chaque association peuvent diverger voire se contredire : recherche de rentabilité pour l'une et actions sociales plus soutenues, donc non « rentables » pour l'autre.</p> <p>😊 Certaines équipes peuvent être submergées (quota à respecter) n'ayant pas le temps de référer les familles vers la structure partenaire.</p> <p>😊 Refus ou hésitation à accorder un prêt à des clients à risques référés par la structure partenaire</p>	<p>😊 Les familles les plus vulnérables pourraient hésiter à s'exprimer lors des sessions de formation et par ailleurs, le temps qui leur est alloué individuellement reste marginal.</p> <p>😊 Les familles n'ayant qu'un seul et même interlocuteur au sein de l'association, pourraient minimiser leurs difficultés d'ordre social, afin de ne pas réduire leurs chances d'obtenir un prêt. L'agent, de son côté, risque de se sentir tiraillé entre son objectif de remboursement et ses objectifs sociaux, pour certaines familles en retard de paiement.</p>	<p>😊 Le temps passé par les animatrices à écouter les partenaires, comme à les aider à trouver des solutions peut être considéré par certains comme peu rentable, il se peut même que des jalousies apparaissent entre les personnes des différentes équipes</p> <p>😊 Capacité d'extension limitée, ce type de structure est effectivement mieux adapté dans le cadre d'une agglomération de taille moyenne.</p>

De nombreux programmes démarrent sur le mode « unifié » ou « relié », dans une logique visant à proposer aux familles une grande diversité de services, espérant proposer une réponse globale à leurs besoins.

Toutefois lorsque les structures grandissent, surtout dans les grandes villes, elles se scindent parfois en plusieurs associations, chacune se spécialisant dans un domaine d'intervention ; elles peuvent aussi se rapprocher d'associations extérieures proposant des services complémentaires; ce qui correspond au mode « parallèle ».

Cependant, force est de constater que le maintien des relations de travail concernant les référencements des bénéficiaires entre deux structures ayant souvent des objectifs spécifiques différents n'est pas chose aisée, malgré la volonté des équipes comme des responsables.

Le programme intégré démarré à Antsirabe sur le mode relié / intégré n'a pas vocation à se développer d'une manière exponentielle : il privilégie les plus pauvres, *souvent exclus des offres de prêts*.

Les différentes équipes gèrent l'évolution des actions qui se mesure quartier par quartier. Une réunion de travail commune entre les différents volets de chaque agence est organisée de manière systématique chaque mois afin de faire le point sur la situation des bénéficiaires « intégrés » (suivis à la fois par le volet social et le volet économique).

3. b. Situation spécifique d'Antsirabe

L'équipe

Au 31 décembre 2007, l'équipe de l'association Vahatra compte 30 salariés⁸ à temps plein et un responsable de programme, travaillant sous l'égide d'un conseil d'administration composé de 4 personnes.

Les équipes ont été recrutées pour leurs compétences propres, mais aussi pour leur motivation à s'impliquer dans les actions de développement proposées par l'association, dont l'objectif principal vise à réduire l'extrême pauvreté.

De nombreux cadres de l'équipe travaillaient déjà avec C.E-FOR à Antananarivo, association très impliquée dans le développement économique et social des personnes à faibles ressources.

Après une semaine d'observation⁹, chaque nouvel employé suit une période d'intégration de quinze jours, pour découvrir et comprendre l'ensemble des activités menées par chaque volet ainsi que leur articulation.

Durant cette période, chaque nouveau salarié est suivi et encadré par un senior de l'équipe¹⁰.

Les équipes des différents volets reçoivent une formation initiale, qui se complète au fil du temps par des sessions d'échanges et des formations, proposées à l'ensemble du personnel.

Il est très difficile de recruter des animatrices sociales déjà formées, c'est pourquoi des formations sont organisées en continu, en interne avec les cadres de l'équipe ou des intervenants extérieurs et en externe, avec des organismes de formation spécialisés¹¹.

Chaque conseiller animateur du volet économique gère un portefeuille de 140 à 160 emprunteurs en moyenne, tandis que les animatrices ont la charge permanente du suivi social à domicile de 30 à 35 familles.

L'investissement des membres du personnel passe par une implication de chacun à long terme : atelier de réflexion stratégique, travail sur les cadres logiques, définition de la « VMG » (*Vision, Mission, Goal*), etc.

La cohésion du groupe est capitale. Elle se construit grâce à des activités spécifiques proposées au groupe ou aux moyens de reconnaissance tels que hymne de l'association, slogans, casquettes, etc.

⁸ L'organigramme de l'ONG VAHATRA est repris en Annexe 10

⁹ La première semaine d'observation n'est pas rémunérée

¹⁰ Un modèle de fiche d'intégration est jointe en annexe 9, permet de suivre les avancées de chaque nouvel employé.

¹¹ Vahatra travaille étroitement avec le CFAE d'Antananarivo (Centre de Formation pour les animateurs et les éducateurs) qui propose des formations étalées sur 17 semaines

Une gazette trimestrielle intitulé *Akory Aby* (« Bonjour » en malgache), tirée à 1 500 exemplaires est distribué gratuitement à l'ensemble des bénéficiaires et partenaires de Vahatra. Les articles rédigés par les équipes et corrigés par un comité de lecture, donnent des nouvelles de l'ONG et des conseils pratiques.

Les salaires versés au personnel restent modestes entre l'équivalent de 32 et 110 euros mensuels. Il est donc souhaitable de proposer aux équipes des projets qui les motivent et qui renforcent les liens et la solidarité.

Les employés ont constitué une association du personnel *Tanamiranga*¹² pour aider les salariés en difficultés ou financer des activités individuelles ou collectives.

Par ailleurs Vahatra a instauré une prime d'épargne volontaire¹³ permettant aux salariés de se constituer chaque mois une petite épargne, libérable dans certaines conditions (mariage, naissance d'un enfant, déménagement, etc.) Cette épargne est reversée dans son intégralité au salarié lors de la rupture du contrat de travail.

Les salariés, par la nature même de leur travail, sont parfois confrontés à des familles qui vivent des situations très douloureuses souvent inextricables. Ils se sont concertés et ont décidé de créer un comité « fond d'urgence » indépendant de l'ONG et qui est alimenté par les contributions volontaires des salariés. Cette initiative collective remarquable démontre le niveau d'implication comme le degré d'investissement de la plupart des membres de l'équipe.

Il est important pour les responsables d'être à l'écoute des équipes, de passer du temps avec chacun, sur le terrain et durant les activités. Des discussions hebdomadaires dans chaque agence, avec le responsable d'agence, permettent de faire le point et d'anticiper les difficultés.

Le suivi et l'évaluation de chaque membre du personnel est une des responsabilités des coordinateurs et du directeur ; il permet de faire le point des avancées constatées, de redynamiser certains membres de l'équipe qui pourraient être en perte de vitesse ou de redéfinir de nouveaux objectifs.

Chaque personne s'est engagée sur un profil de poste spécifique, permettant de définir son rôle et ses responsabilités.

Des entretiens semestriels basés sur les performances, la motivation, le comportement, comme sur les capacités d'adaptation aux tâches détaillées sur le profil de poste permettent de faire le point avec chaque salarié.

Le contenu de ces discussions, ainsi que les notes et comptes-rendus des visites terrain sont regroupés par salarié afin de suivre une chronologie des parcours.

Chaque salarié remplit un questionnaire individuel (annexe 5), qui est ensuite complété par le responsable direct. Lors de l'entretien d'évaluation, chacun des dix aspects évoqués est noté de 1 (insuffisant) à 5 (excellent).

L'entretien d'évaluation mené en présence du responsable direct permet d'étudier les écarts pour arriver à une note finale, (acceptée ou expliquée), qui sera ensuite rendue publique par voie d'affichage, afin que chaque salarié puisse se positionner dans le groupe¹⁴.

- *Il est important de bien distinguer les objectifs des membres des équipes des objectifs des bénéficiaires.*

Après concertation avec leurs responsables et compte tenu de certaines contraintes particulières, le personnel a la possibilité d'ajuster ses horaires de travail pour atteindre les objectifs fixés au début de chaque année.

La direction prend les décisions importantes, après réflexion en groupe, lors de la réunion hebdomadaire des cadres, ceux-ci étant chargés d'expliquer et de diffuser à leur équipe les dispositions prises.

¹² Ces 2 exemples ont fait l'objet d'une fiche d'expérience diffusé sur le réseau Pratiques

http://www.interaide.org/pratiques/pages/autres/rh/Fiche_association_personnel.pdf

¹³ Processus de la prime d'épargne en ligne sur le même site.

¹⁴ Contrairement au montant du salaire versés à chaque employé qui est confidentiel afin de limiter les jalousies.

L'association organise chaque mois une réunion avec tout le personnel sur un ordre du jour établi au préalable et comportant les points que chacun souhaite aborder. La présidence, comme le secrétariat sont assurés à tour de rôle par le personnel.

Cette flexibilité ainsi que la responsabilisation de chacun, se traduit dans les faits par une très grande implication de la plupart des membres des différents volets, ce qui maintient un excellent esprit d'équipe propice à un climat de travail convivial, agréable et productif.

L'approche

Avant le lancement des actions, Vahatra porte une attention particulière à la connaissance de la zone et des différents opérateurs déjà présents.

Il s'agit de déterminer si la présence de l'association est nécessaire, c'est-à-dire identifier les intervenants, associations et services déjà présents sur les quartiers prospectés et estimer le nombre de familles potentiellement intéressées par le projet envisagé.

Les équipes de l'ONG réalisent **une enquête sous forme de sondage (Annexe 6)**, questionnant les habitants d'une maison sur 10 en suivant le plan du quartier, afin de recueillir les attentes des populations et de confirmer l'accès aux services préexistants.

Concomitamment, l'équipe établit une cartographie de la zone, représentant de manière détaillée les quartiers, mentionnant les repères importants, ainsi que la localisation de chaque famille potentiellement partenaire, y compris les familles non interviewées.

Cette carte évoluera au fur et à mesure de l'avancement du projet.

L'ensemble des acteurs présents sur le terrain est recensé : services publics, associations, œuvres caritatives... est primordial. L'équipe leur présente le projet, afin qu'ils sachent que Vahatra ne cherche en aucun cas à dupliquer des services qui fonctionnent déjà bien et ne se positionne pas comme une association concurrente.

Ce travail est fondamental, dans le cadre de l'approche participative proposée par l'accompagnement social dynamique : **une zone où n'existerait aucun service public (centre de santé, école, etc.), ni aucune association ne pourrait être retenue, faute de pouvoir orienter les familles vers des organismes susceptibles de répondre efficacement à leurs attentes.**

Il est souhaitable que chaque agence dispose d'une liste détaillée des services de proximité à proposer aux familles.

La nature des relations avec les responsables des fokontany est également très importante, afin de s'assurer de leur intérêt et de leur implication dans le projet.

Plutôt que de demander l'autorisation des chefs de fokontany pour travailler dans leur quartier, il est préférable de demander aux familles intéressées par le programme, de se rapprocher de leur fokontany pour que ces derniers fassent appel à l'ONG, ce qui sera le gage d'un partenariat équilibré et durable.

Avant de démarrer toute action, Vahatra établit systématiquement une convention de partenariat avec le fokontany. Cette convention comporte notamment les points suivants

- mise à disposition de locaux pour permettre le travail sur place des équipes, collecte hebdomadaire et permanence sociale dans certains bureaux de Fokontany excentrés.
- aide à la médiation dans le cadre des recouvrements et signalement de personnes en situation difficile.
- assistance à la médiatisation du projet, organisation de réunions de quartier, affichage...

Vahatra organise chaque année une rencontre avec les responsables des fokontany afin de leur présenter les actions entreprises dans chaque quartier et leur communiquer les résultats obtenus par chaque volet.

De plus, cette réunion permet à chacun d'évoquer les difficultés rencontrées dans la réalisation du projet et de proposer des solutions concrètes.

Pendant la phase active.

Le travail essentiel des équipes est un travail de proximité, c'est-à-dire que les équipes visitent régulièrement les familles, à domicile ou sur leur lieu d'activité, avant chaque demande de prêt (ceci pour mieux les connaître) et à nouveau après l'octroi (afin d'évaluer si les fonds sont effectivement utilisés conformément au projet.)

Tous les renseignements recueillis lors des visites ou des entretiens menés par chaque équipe sont consignés sur différents formulaires.

- Sur la **fiche de visite à domicile** (VàD), utilisée par l'ensemble des volets (*annexe 7*) sont inscrites les observations et remarques des intervenants.
- La **fiche économique**, (*également en annexe 7*), permet de synthétiser les mouvements financiers de l'activité, comme les flux du budget familial.
- La **photo de famille, (outil de catégorisation sociale)** est utilisée au début de la relation avec chaque bénéficiaire. Cette fiche est utilisée tous les 3 prêts pour les partenaires du volet économique et au TS (Temps de Sortie) comme au TS+6mois, pour les familles accompagnées par le volet social. Ce document, repris en **Annexe 3**, permet de mesurer l'évolution de chaque bénéficiaire dans le temps.

Une attention particulière doit être portée, sur le sérieux du remplissage des fiches et la confidentialité de ces documents.

En règle générale, il est préférable de ne jamais imposer aux équipes l'utilisation et le remplissage au quotidien d'un document tout fait (sauf pour des ateliers ou études spécifiques ou seul l'avis et les commentaires des membres de l'équipe sont requis) car les documents de travail conçus et élaborés en équipe seront mieux compris et mieux utilisés, qu'un document que l'équipe n'a pas validé (et qui peut du coup s'avérer inadapté) et ne s'est pas approprié. Le processus d'appropriation par les équipes est une étape incontournable.

Les documents de travail devraient impérativement être testés, revus et adaptés par les équipes, pour être compris, assimilés et utilisables.

Le travail d'élaboration d'un document de travail repose en grande partie sur la qualité relationnelle de l'animateur, qui doit faire participer activement les équipes, en valorisant chaque idée, tout en faisant accepter les dimensions incontournables du document de référence.

Vahatra utilise différents logiciels de gestion pour optimiser les actions et réduire le travail administratif des équipes. (Base de données des familles suivies à domicile, logiciel de gestion des recouvrements et logiciel de suivi des emprunteurs et de leurs garants.)

En début d'année, chaque volet établit un plan d'action annuel chiffré, (*annexe 11*) qui permet de suivre, par agence, les avancées de chaque secteur.

Intégration des actions

Ce concept qui peut paraître simple se révèle assez complexe lorsqu'il s'agit de faire travailler ensemble des équipes ayant des compétences différentes et des objectifs spécifiques pluriels.

Afin de faciliter le processus d'échange, il est souhaitable que les acteurs du volet économique puissent participer aux formations sociales et dans l'autre sens que les intervenants sociaux soient familiarisés avec les concepts du volet économique, et avec les contraintes de leurs collègues.

L'équipe de Prêts transmet systématiquement le dossier complet de l'emprunteur au volet social ainsi qu'au volet formation avant toute prise de décision concernant l'octroi d'un prêt productif.

L'étude préalable des dossiers par les différents volets permet d'anticiper d'éventuelles difficultés dans le partenariat en proposant quelques pistes de travail qui pourront être évoquées lors de l'octroi.

Les questions comme les remarques émanant des différents volets sont annotées sur la fiche de liaison (*annexe 8*). Ce document est attaché au dossier de l'emprunteur afin de pouvoir suivre ses évolutions. Les questions, réponses, ainsi que les recommandations émises par chacun des volets sur cette fiche permettent d'évoquer les points saillants avec les emprunteurs avant chaque nouveau prêt.

Si l'on n'y prend garde, les « mauvais payeurs » risquent d'être systématiquement référencés vers le volet social qui n'est pas toujours en capacité de répondre aux attentes du volet économique.

Il faut veiller à ce que le volet social ne devienne pas « *la poubelle* » du volet économique en concentrant l'ensemble des mauvais payeurs. Mieux vaut prévenir que guérir !

A contrario, certaines familles très vulnérables suivies par le volet social pourraient être référencées au volet économique afin qu'elles obtiennent un prêt permettant de débloquer leur situation (problème de santé, achat de médicaments, scolarisation ou autre.)

Ce type de référencement d'urgence est à proscrire, car il est préjudiciable aux bénéficiaires qui risquent de s'enfoncer dans la spirale du surendettement, comme pour les équipes du volet social qui pourraient être accusées de ne référer au volet économique que des partenaires « douteux » qui, *in fine*, se révéleraient être de mauvais payeurs.

Les équipes du volet social ont une grande responsabilité visant à ne référer vers le volet économique que les clients dynamiques et motivés qui ont un projet viable ayant toutes les chances de réussir.

**Chaque volet est libre d'accepter ou de refuser
selon ses propres critères de sélection
un bénéficiaire référencé par un autre volet.**

Si le processus de référencement fonctionne bien, les différentes équipes peuvent s'appuyer les unes sur les autres, dans leur complémentarité pour proposer des services adaptés aux bénéficiaires.

Si le volet économique ne souhaite pas octroyer un prêt successif à un emprunteur considéré « à risque », il peut s'appuyer sur le volet social pour travailler avec l'emprunteur, analyser sa situation et mesurer sa motivation et ses capacités à faire face à ses remboursements futurs.

Par ailleurs des réunions hebdomadaires de concertation inter-volets permettent de discuter au cas par cas des difficultés rencontrées par les divers intervenants.

Lors de ces réunions, on utilise différents outils, dont les jeux de rôles ; les équipes se retrouvent alors dans la situation des bénéficiaires avec lesquels ils ont des difficultés, ce qui permet parfois de démêler certaines situations complexes.

Au cours des rencontres avec les familles, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de confusion quant au rôle de chaque interlocuteur afin de ne pas introduire de doute dans l'esprit du bénéficiaire. Même si les visites en binôme avec des personnes de différents volets sont encouragées, il est important de bien présenter chaque interlocuteur à la famille et de préciser le rôle et les attributions de chacun.

La confusion des rôles peut entraîner le blocage de la relation avec certains bénéficiaires.

Certains agents de crédit seront mal à l'aise pour procéder au recouvrement face à l'importance des problèmes exposés par la famille, au même titre qu'une animatrice sociale ne pourra pas travailler sereinement sur les objectifs définis avec la famille, si cette dernière ne parle que de son activité ou de ses difficultés économiques.

4 Observations et résultats

Il est satisfaisant de constater que les différentes équipes de Vahatra travaillent volontiers ensemble, s'entraident, échangent et proposent des solutions concertées, souvent pertinentes.

Il est important de disposer d'une salle de travail commune, ouverte aux équipes de chaque volet, pour faciliter la cohésion du groupe. Par ailleurs un local particulier permet de mener des entretiens individuels en toute confidentialité.

Volume quantitatif de l'intégration

Le tableau ci-dessous indique le nombre de personnes ayant bénéficié simultanément de plusieurs services, ainsi que la progression de l'intégration des bénéficiaires depuis 2004.

	Année 2004 (Janvier 04 Décembre -04)	Année 2005 (Janvier 05 Décembre -05)	Année 2006 (Janvier 06 Décembre -06)	Année 2007 (Janvier 07 Décembre -07)	
Durée de la période	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	48 mois
Nombre de partenaires MC orientés vers le volet AF	35 / 81 nouvelles familles (43%)	53 / 136 nouvelles familles (39%)	129 / 279 nouvelles familles (46%)	166 / 275 nouvelles familles (60%)	383 / 771 nouvelles familles (50%)
Nombre de partenaires AF orientés vers le volet MC	40 / 195 familles en cours (21%)	9 / 234 familles en cours (4%)	20 / 376 familles en cours (5%)	27 / 427 familles en cours (6%) ¹	
Total partenaires intégrés (AF / MC) au cours de la période	84 / 195 (43%)	91 / 234 (39%)	166 / 376 (44%)	245 / 427 (57%)	
Nombre de partenaires FP orientés vers le volet AF	0 / 195	2 / 234	3 / 376	6 / 427	11
Nombre de partenaires AF orientés vers le volet Formation.	23 / 195	8 / 234	2 / 376	1 / 427	34
Nombre de partenaires MC orientés vers le volet Formation.	16	11	8	46	81
Nombre de stagiaires détectés pendant les permanences sociales	14	23	22	46	105

L'interprétation des chiffres montre que ce sont majoritairement les emprunteurs du service financier qui sont référés vers les services non financiers, particulièrement vers le volet social. Ceci s'explique notamment par la fragilité des bénéficiaires de l'accompagnement familial du programme social qui ne sont pas toujours prêts à se lancer dans une AGR.

Suivi évaluation

Les programmes sociaux ont besoin de mesurer la qualité de leur travail auprès de chaque famille accompagnée à domicile. Une classification simple est utilisée au moment de la sortie (sortie =, sortie + ou sortie ++) afin de pouvoir mesurer l'impact de l'intervention.

Vahatra a introduit ce concept dans le volet économique afin de pouvoir mesurer le résultat des prêts (capital maintenu, capacités de constitution d'une épargne (autonomisation) et dynamisme de l'emprunteur), ce, lors de la clôture de chaque prêt.

Les rapports mensuels reprennent synthétiquement ces résultats, ce qui permet de dégager des tendances qualitatives.

Par ailleurs les résultats obtenus par la « photo de famille », l'outil de catégorisation sociale, permettent d'étayer la typologie de sortie définie par les équipes.

Les points et niveaux obtenus sur la « photo de famille » sont enregistrés dans le logiciel de suivi des familles accompagnées, pour les familles suivies en AF, ainsi que dans la centrale de risque développée en interne, pour l'ensemble des emprunteurs.

Ceci permet de visualiser l'historique du parcours de chaque bénéficiaire et également d'étudier les changements constatés par groupe de bénéficiaires (bénéficiaires AF, éco ou intégrés) sur des périodes données.

L'étude d'impact menée à la fin de l'année 2008 (*annexe 13*¹⁵) auprès de 186 emprunteurs ayant contracté plus de trois (3) prêts auprès du programme, comparée à un échantillon témoin de 70 personnes, fait apparaître que :

- Les emprunteurs sont globalement satisfaits des services proposés par Vahatra, même si certains souhaiteraient que les montants octroyés soient plus importants.
- 74% des emprunteurs ont constaté que leur revenu mensuel avait augmenté, alors que 26% seulement ont vu leur revenu diminuer.
- Le revenu mensuel moyen des emprunteurs a progressé de 58% entre le premier prêt et le moment de l'enquête
- En 2008, 69% des emprunteurs peuvent épargner mensuellement, alors que seuls 32% déclaraient pouvoir épargner avant leur premier prêt

L'étude fait également ressortir qu'entre 2005 et 2008, le chiffre d'affaire moyen mensuel des emprunteurs de VAHATRA a augmenté de 57%, tandis que le chiffre d'affaire moyen mensuel de l'échantillon représentatif comparatif a diminué de 12%

L'analyse du budget des familles d'emprunteurs tend à démontrer une augmentation sensible des dépenses de santé.

69% des emprunteurs déclarent avoir augmenté leurs dépenses mensuelles en nourriture.

En 2008, 67% des emprunteurs ont constaté une augmentation de leur dépense mensuelle d'éducation, par rapport à leur situation avant leur premier prêt.

5 Conclusion et perspectives

La formation continue de l'équipe, ainsi que la responsabilisation croissante de l'ensemble des intervenants (agents, cadres, etc.) est importante pour que tous se sentent de plus en plus impliqués et puissent évoluer. Dans un avenir proche, un cadre local pourrait reprendre le travail d'un responsable expatrié.

La très bonne connaissance du fonctionnement de l'association par les membres du Conseil d'administration, ainsi que leur responsabilisation croissante est indispensable pour que leurs décisions concernant les orientations du programme soient efficaces. Un programme de formation spécifique destiné au Conseil d'Administration devrait être mis en place afin de préparer l'autonomisation de Vahatra.

L'association Vahatra sera probablement amenée dans les années à venir à diversifier son offre : étendre sa gamme de prêts, proposer des services de mutuelle santé et développer sa collaboration avec les services publics ou d'autres structures.

En 2007, l'association a commencé à se retirer des premiers fokontany, pour s'étendre sur de nouveaux quartiers

Depuis juillet 2004, Jean-Luc Bellut jean.luc.bellut@gmail.com a assuré la responsabilité du programme intégré, il en a suivi l'évolution et le développement. Cette évolution ne s'est pas faite sans difficultés, mais il est certain que le travail de l'association a été apprécié par les instances municipales et surtout par les familles partenaires qui sont de plus en plus nombreuses à rejoindre le programme au fil des ans.

¹⁵ L'étude complète est en ligne sur :

http://www.entrepreneursdumonde.org/pratiques/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,174/Itemid,32/lang,fr/

Depuis mars 2008 Il est remplacé par Florent Rouland, appuyé par sa compagne Katya Crespin pour le suivi du volet social.

Pour tout complément d'information, vous pouvez contacter les organisations suivantes qui répondront directement à vos demandes ou transmettront :

A Madagascar

ONG Vahatra

Lot 21 A 200 , Avaratsena

BP 197, Antsirabe 110

Madagascar

Telephone: +33 (261) 44.481.51

Mail : vahatr@moov.mg

ONG Mampita

Lot 39, parcelle 143

BP 109 , Mahajunga 401

Madagascar

Téléphone : +33 (261) 62 929 93

Mail : deveco.tana.interaide@netclub.mg

En France

Inter Aide

44, rue de la Paroisse

78000 Versailles – France

Tel : +33 (1).39.02.38.59

Site : www.interaide.org

6 Annexes

Annexe 1 :Présentation synthétique de l'ONG Vahatra.

Annexe 2.a. :Manuel de procédure d'accès aux prêts

Annexe 2.b. :Manuel de procédure de la collecte et de la rémunération de l'épargne.

Annexe 3 : Photo de famille de Vahatra réactualisée avec l'ONG Mampita.

Annexe 4 :Manuel à l'usage des animatrices du volet social.

Annexe 5 :Fiche d'évaluation des salariés de l'ONG Vahatra.

Annexe 6 :Fiche de prospection, enquête initiale menée dans les quartiers.

Annexe 7 :Documents utilisés par les différents volets,

7.a. Fiche de couverture d'un dossier de crédit,

7.b. Fiche annexe du dossier de crédit (budget familial et budget de l'activité),

7.c. Fiche de suivi de social, (*révisée avec l'équipe de l'ONG Mampita*)

7.d. Fiche de suivi de l'atelier éveil.

Annexe 8 :Documents communs, utilisés par l'ensemble des volets

8.a. Fiche familiale,

8.b. Fiche de liaison.

Annexe 9 :Fiche d'intégration des nouveaux employés.

Annexe 10 :Organigramme de l'ONG Vahatra au 31 décembre 2007.

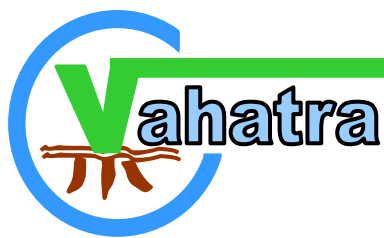
Annexe 11 :Plan d'action annuel (objectifs et réalisations 2007 + Objectifs 2008).

Annexe 12 :Détail des interventions par fokontany.

Annexe 13 :Etude d'impact Vahatra 2008.

Nom de l'Organisation : ONG VAHATRA – ANT SIRABE – MADAGASCAR

Logo :



Vahatra signifie « Racines » en langue Malgache.
Logo et activités enregistrées auprès de l'OMAPI (Office Malgache de la Protection Industrielle), en novembre 2005.

Photo de l'équipe : (lors de la sortie annuelle de juillet 06)



Pays d'intervention : MADAGASCAR

Ville(s) : ANT SIRABE

Date de démarrage des activités (mois/année) :
Octobre 2002

Date de constitution institutionnelle (mois/année):
Démarrage des actions par CEFOR à Antsirabe en octobre 2002

Transfert du programme à Inter Aide en octobre 2004.

Constitution institutionnelle du statut d'ONG locale en cours pour « Vahatra », qui travaille actuellement et jusqu'à la fin de l'année 2006 sous l'égide d'Inter Aide.

Le statut d'ONG locale pour Vahatra devrait être confirmé avant la fin de l'année 2006.

Statut juridique : ONG internationale (Inter Aide), accord de siège avec le gouvernement de la République de Madagascar, renouvelé jusqu'à juin 2008

Adresse : Lot 21 A 200 (B.P 197) – Avaratsena – 110 Antsirabe – République de Madagascar

Tél. : (260) 44.481.51

Fax : N/A

E-mail : vahatr@wanadoo.mg ou ceforabe@wanadoo.mg

Site internet : www.interaide.org/pratiques

Personne responsable (direction) :

Conseil d'administration constitué de 4 notables de la Commune d'Antsirabe « CA en phase de constitution. »

Actuellement : Jean-Luc Bellut – Responsable de programme-, détaché temporairement par l'ONG Inter Aide, dans le cadre du suivi des actions, de la supervision technique et financière et dans la construction institutionnelle de l'ONG locale Vahatra

Données clefs :

Nombre et nature des programmes¹ / activités :
Les programmes menés sont les suivants :

1. Prêts productifs,
2. Epargne,
3. Formation des emprunteurs,
4. Formation comportementale,
5. Suivi social à domicile,
6. Suivi social en permanences,
7. Ateliers enfants,
8. Ateliers d'éveil,
9. Groupes de discussion,

Equipes et nombre d'agents sur le terrain :
29 personnes, dont;

- 1 Responsable de programme.
- 9 personnes sur le volet social
- 9 personnes sur le volet prêts/épargne
- 1 personne sur le volet formation
- 3 personnes en charge du suivi administratif, de la saisie de données, du contrôle et de la comptabilité
- 6 gardiens.

Equipe au siège :
4 personnes

Budget prévisionnel 2006 total :
73.000.000 MGA (28.000 Euros)
Ce budget prévisionnel n'inclut pas le fond de roulement, ni les dividendes reversés par les partenaires au titre des intérêts et des frais de constitution des dossiers de prêts et d'épargne.

Nombre total de bénéficiaires directs par an :
Prêts productifs : 1.100 emprunteurs/an
Epargnants : 1.500 comptes courants.
Formation : 1.200 personnes formées.
Services sociaux: plus de 500 personnes suivies à domicile ou en permanence.

Sources des subventions privées et publiques :
L'Union européenne (UE), qui a financé le programme en 2004 et qui renouvelle son appui pour les actions économiques (prêts épargne et formation) jusqu'en 2008.
Le Ministère Français des affaires étrangères (MAE) pour les actions sociales jusqu'en 2007.

Historique de la création : Prévus en octobre 2001, l'implantation de l'association à Antsirabe ne débuta qu'en octobre 2002 à la fin de la crise politique qui lamina l'économie malgache. Cette implantation se justifiait d'autant plus que nombre

d'entreprises ayant arrêté leurs activités pendant la crise ont été amenées à licencier leur personnel. Le secteur informel en forte demande ne pouvait se développer car les moyens financiers ne permettaient pas de constituer un capital de départ. Le programme (intégré) alliant des services sociaux et des actions de formations en appui aux actions économiques, dans le souci de proposer des solutions globales aux populations les plus défavorisées de la Commune Urbaine d'Antsirabe, s'est grandement professionnalisé au fil des ans. La création de l'association Vahatra, initiée depuis octobre 2005 devrait aboutir à la constitution officielle de l'ONG Vahatra avant la fin de l'année 2006.

Objectif/mission : L'objectif principal de l'association consiste à réduire l'extrême pauvreté, en aidant les familles à atteindre leur autonomie tant sur le plan financier que structurel et social. L'objectif spécifique de l'association VAHATRA à Antsirabe est de donner la possibilité aux populations pauvres de la ville, souhaitant améliorer leur situation, de bénéficier de conseils concrets, de services, de référencements et de prêts, leur permettant ainsi de démarrer ou de développer une activité génératrice de revenus ou d'accéder à une formation professionnelle diplômante afin d'accroître leurs revenus.

Principes d'action : Dans la mesure où un partenariat valorisant est préférable à un assistantat sans avenir, l'ensemble des actions de l'association s'inscrivent dans le contexte d'un développement durable. Les services intégrés (prêts productifs, formation, épargne, soutien social, etc.) sont menés, - grâce à un système de référencement interne -, d'une manière cohérente et constructive, tout en respectant les objectifs définis par les partenaires. Ce travail de concertation inter volets, permet aux familles d'avancer à leur rythme et en fonction de leur capacité, vers les objectifs qu'ils ont définis avec les différents volets.

Programmes¹⁶ : Le volet « prêts productifs », s'adresse au segment spécifique des personnes en situation précaire, motivées par la création ou le développement d'une activité génératrice de revenus. Les prêts sont consentis, sans garantie matérielle et sans constitution d'une épargne préalable. Une épargne rémunérée à 4,5%/an correspondant à 25% du prêt principal est constituée au fur et à mesure des remboursements. Cette épargne n'est libérable qu'à l'échéance du prêt. Les prêts servis à 3% d'intérêts mensuels sont courts et évolutifs. Les partenaires peuvent évoluer à leur rythme en fonction de leur capacité. Les partenaires les plus avancés sont référés vers des IMF de niveau 2 avec la garantie de l'association. Le volet « prêts productifs » traite environ 1200 prêts par an avec un portefeuille d'encours brut de 24 000 MGA (environ 8.900 Euros)

Le Volet formation vise à apporter aux partenaires bénéficiaires de prêts, des conseils pratiques concrets destinés à améliorer la gestion de leur activité (tenue de comptes, gestion du budget familial, etc.), afin d'assurer le succès de leur entreprise.

Le programme formation propose également aux jeunes de 16 à 29 ans des formations en interne : La formation comportementale de base, qui s'adresse aux jeunes souhaitant travailler en entreprise et La formation « self emploi », initiée en mai 2006, qui permet aux jeunes de se familiariser avec les techniques de vente. A l'issue des formations, les jeunes se voient proposer des formations techniques diplômantes sous traitées en externe, grâce à des prêts à la formation consentis à 2% d'intérêt mensuel ou des prêts à la création d'entreprise détaillés ci dessus. Plus de 500 personnes ont bénéficié des services de ce volet au travers des différents modules proposés.

Le volet épargne est proposé à tous les habitants de la Commune Urbaine d'Antsirabe, grâce au partenariat négocié avec la CECAM. Il permet aux personnes qui le souhaitent d'ouvrir un compte d'épargne pour eux ou pour leur descendants. Ce compte épargne, libre, rémunéré à 4,5% par an est souple. Les droits d'entrée fixés à 100 MGA (4 centimes d'euros) et les droits de garde fixés à 200 MGA (8 centimes d'euros) permettent aux familles les plus vulnérables d'accéder à ce service de proximité. 1200 personnes sont bénéficiaires directes de ce service, qui capitalise 23.000 MGA (soit 8.500 Euros).

Volet social : L'objectif de ce programme consiste à encourager les mères qui le désirent à retrouver confiance en elles, à mettre en valeur leurs capacités à répondre aux besoins fondamentaux de leur famille, à les aider à surmonter leurs difficultés et à s'épanouir pour devenir autonomes et participantes dans la société. Ces objectifs sont atteints graduellement en valorisant chaque initiative et chaque progrès réalisé, ce qui permet d'en fixer de nouveaux nécessitant un investissement croissant des parents. Pour ce faire, les visites à domicile et les permanences sociales proposent des lieux d'écoute privilégiés. Les entretiens sont menés en toute confidentialité par des professionnels. Les actions spécifiques en faveur des enfants, les activités d'éveil des plus petits menées avec leur maman, les discussions de groupes, contribuent à atteindre l'objectif de responsabilisation et d'intégration des familles dans le tissu social. Le volet social travaille avec plus de 300 familles par an dans le cadre du suivi à domicile et accueille près de 500 personnes chaque année dans les permanences sociales organisées dans les locaux de l'association et dans les mairies de quartiers.

Groupes cibles et Bénéficiaires : La population cible évaluée à 6.000 personnes, parmi les 85.000 personnes des 19 quartiers couverts par le programme ne constitue qu'une première étape de développement dans la Commune urbaine d'Antsirabe, qui compte 197.000 familles réparties sur 59 quartiers. Le programme de prêts productifs ne s'adresse qu'aux familles dont les revenus mensuels « per capita » sont inférieurs à 60.000 MGA (22 Euros/mois), tandis que les programmes sociaux s'appuient sur la volonté des partenaires à procéder aux changements.

Partenaires opérationnels : Le programme Vahatra d'Antsirabe travaille en synergie constante avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre la pauvreté : La Municipalité de la Commune Urbaine d'Antsirabe, les services sociaux de la commune, le Faritana et les Fokontany ainsi que les délégués d'arrondissements et les agents de développement. L'hôpital d'Antsirabe, les CSB (Centres de santé de Base), la Cisco (Circonscription Scolaire), les écoles et centres préscolaires, Les autorités judiciaires, le tribunal de première instance d'Antsirabe, ainsi que l'ensemble des partenaires associatifs, présents à Antsirabe : Pour les aspects économiques: La CECAM et l'OTIV, partenaires de l'association ; pour sur les aspects sociaux, Médecin sans frontière, Les CRENI, Les frères de la charité etc. Vahatra est membre de nombreux réseaux tel que l'IREDEC, le CNMF (Commission Nationale de la Micro Finance, TOLOHAY (Délégation du Cite à Antsirabe) etc....

Financements / Budget : Le budget prévisionnel annuel de l'association pour l'année 2006 s'élève à 73.000.000 MGA (soit 28.000 Euros). Les principaux contributeurs sont : L'Union Européenne, Le Ministère Français des Affaires étrangères (MAE), et l'UNICEF. Par ailleurs, les agences de prêts productifs et d'épargne sont financées à hauteur de 98% par les partenaires de l'association, via les intérêts de prêts, les frais de dossiers (prêts et épargne).

¹⁶ On entend par « programme » un ensemble d'actions mises en œuvre sur une thématique donnée. Par exemple : programme de microcrédit, programme de micro-assurance, programme d'accompagnement familial.

Manuel de procédures

De la collecte et de la rémunération de l'épargne

O.N.G VAHATRA

ANTSIRABE MADAGASCAR



**Année
2009**

Fiche technique 1

Conditions générales

1. Ouverture d'un compte-épargne en vue de la constitution d'un fond de garantie (FDG)

- ✓ Personnes autorisées : Habitants des quartiers d'Antsirabe Ville quel que soit leur niveau de revenus, qu'ils soient majeurs ou mineurs.
- ✓ Documents nécessaires :
Pour les majeurs : photocopie de la C.I.N. (et présentation de l'original), ou à défaut la copie de l'acte de naissance, et un certificat de résidence (visé par le Fonkontany précisant que c'est pour l'ouverture d'un compte d'épargne chez VAHATRA). Le cas échéant, la photocopie de la C.I.N. de leur mandataire (et présentation de l'original) et le contrat d'ouverture de compte signé et daté.
Pour les mineurs : copie d'acte de naissance et un certificat de résidence (visé par le Fonkontany précisant que c'est pour l'ouverture d'un compte d'épargne chez VAHATRA) et la photocopie de la C.I.N., ou à défaut la copie de l'acte de naissance, de leur représentant légal (également mandataire), et le contrat d'ouverture de compte signé et daté par le mineur et son représentant légal.

2. Contrat, dépôt initial et livret de fond de garantie

- ✓ Le contrat est signé et daté en agence par le Chef d'agence et l'épargnant en deux exemplaires originaux (un pour VAHATRA, un pour l'épargnant) ;
- ✓ Le dépôt initial minimum pour ouvrir le compte est de 100 Ariary (frais d'ouverture, prix du carnet)
- ✓ Le dépôt initial est inscrit sur le livret d'épargne, daté et signé par le Chef d'agence ou le Conseiller Animateur. Le reçu est daté et signé par le Chef d'agence ou le Conseiller Animateur et l'épargnant. Le reçu est remis à l'épargnant.
- ✓ Le contrat, le livret d'épargne et le double du reçu sont transmis à la Responsable administrative et financière.
- ✓ Après validation par la responsable administrative et financière, l'assistante administrative et financière enregistre l'épargnant dans le logiciel de gestion (L & CBU), obtient du logiciel le numéro de l'épargnant, le reporte sur le livret d'épargne et transmet au Chef d'agence le livret.
- ✓ Le livret est transmis à l'épargnant par l'agence.

3. Versement, retraits, et montants

- ✓ Les versements et retraits s'effectuent en agences entre 8h30 et 9h30 et entre 13h00 et 14h00.
- ✓ Montant Minimum par versement : 50 Ariary.
- ✓ Montant Maximum par versement : 100 000 Ariary.
- ✓ Montant Minimum à conserver sur le compte épargne : 200 Ariary.
- ✓ Montant Maximum sur le compte épargne : illimité.
- ✓ Retraits : illimités, dans la limite du respect du montant minimum et des règles applicables aux « épargnants – emprunteurs » (article 6 ci-dessous).

4. Rémunération

- ✓ Taux d'intérêt fixé chaque année par VAHATRA discrétionnairement dans les conditions générales.
- ✓ Taux d'intérêt 2008 / 2009 : 4,5% l'an.
- ✓ La fréquence de distribution des intérêts est semestrielle. En cas de retrait avant cette échéance, l'épargnant perd tout droit au versement d'intérêts pour les fractions d'épargne retirées.
- ✓ La fraction du compte supérieure à 1 200 000 Ariary n'est pas rémunérée.
- ✓ Les intérêts ne sont pas versés quand l'épargnant a fait plus de 20 retraits dans les six mois.
- ✓ Les intérêts ne sont pas versés lorsque leur montant est inférieur à 10 Ariary.

4. Fermeture d'un compte

- ✓ Pour fermer un compte, l'épargnant doit remplir un formulaire à cette fin, le dater et le signer ;
- ✓ L'ensemble des droits qui lui sont dus en vertu du contrat doivent lui être versés, sous réserve de l'application de l'article 6 des conditions générales ci-dessous.
- ✓ Après fermeture d'un compte, une réouverture ne peut intervenir qu'après un délai d'un mois.

6. Règles applicables aux « épargnants – emprunteurs »

- ✓ L'épargnant qui a contracté un prêt productif avec VAHATRA avant ou après l'ouverture du compte épargne (ci-après l'« épargnant – emprunteur ») ne peut retirer que la fraction de son épargne supérieure à 25% du capital initial dû ou, si le montant nécessaire pour solder ce prêt en cours est inférieur à 25% du capital initial dû, que la fraction supérieure au montant de ce solde.
- ✓ VAHATRA peut, sur décision de son directeur, transférer l'épargne présente sur le compte d'un épargnant – emprunteur jusqu'à concurrence de 25% du montant du prêt en cours pour le solder s'il n'a pas été intégralement remboursé dans les 12 mois suivant sa date de maturité.
- ✓ L'épargnant – emprunteur peut à tout moment demander à ce que son prêt en cours non entièrement remboursé soit soldé avec tout ou partie de son épargne.

Fiche technique 2

Versements

1. Versements

- ✓ Montant Minimum par versement : 50 Ariary.
- ✓ Montant Maximum par versement : 100 000 Ariary.
- ✓ Les versements sont reçus directement dans les agences VAHATRA.

2. Procédure

Les règles sont applicables à l'épargnant comme à son mandataire.

- ✓ Le versement n'est possible que si l'épargnant présente son livret d'épargne ;
- ✓ Examen par l'agence du solde de l'épargnant sur son livret d'épargne ;
- ✓ Comptage des espèces remises par l'épargnant devant lui afin qu'il puisse vérifier ce comptage ;
- ✓ Confirmation par l'épargnant qu'il est d'accord avec le montant compté par l'agence ;
- ✓ Inscription par l'agence de la somme versée et détail sur le reçu des espèces remises ;
- ✓ Signature de l'agence et de l'épargnant et inscription de la date sur le reçu ;
- ✓ Enregistrement de l'écriture sur le livret d'épargne (montant, date de versement et nouveau solde) ;
- ✓ Le livret d'épargne doit être daté et signé par l'agence ;
- ✓ Le reçu est remis à l'épargnant et il lui est conseillé de ne pas conserver ses reçus dans son livret d'épargne, mais à part dans un endroit sécurisé.

3 Enregistrement

- ✓ Transmission par l'agence du double du reçu à la Responsable administrative et financière pour validation
- ✓ Saisie par l'assistante administrative et financière dans le logiciel L&CBU
- ✓ Ecriture par l'assistante administrative et financière dans un cahier de l'ensemble des versements effectués

Fiche technique 3

Retraits

1. Retraits

- Les retraits sont illimités et peuvent intervenir à tout moment sous réserve des règles relatives aux soldes minimums et aux prêts en cours :
 - Montant Minimum sur le compte épargne 200 Ariary
 - L'épargnant qui a contracté un prêt productif avec VAHATRA avant ou après l'ouverture du compte épargne (ci-après l'« épargnant – emprunteur ») ne peut retirer que la fraction de son épargne supérieure à 25% du capital dû ou, si le montant nécessaire pour solder ce prêt en cours est inférieur à 25% du capital dû, que la fraction supérieure au montant de ce solde.
 - VAHATRA peut, sur décision de son directeur, transférer l'épargne présente sur le compte d'un épargnant – emprunteur jusqu'à concurrence de 25% du montant du prêt en cours pour le solder s'il n'a pas été intégralement remboursé dans les 12 mois suivant sa date de maturité.
 - L'épargnant – emprunteur peut à tout moment demander à ce que son prêt en cours non entièrement remboursé soit soldé avec tout ou partie de son épargne.

2. Procédure

Les règles sont applicables à l'épargnant comme à son mandataire.

Demandes

- ✓ Les demandes de retrait sont remplies en agence par l'épargnant ou son mandataire sous la supervision de l'agence.
- ✓ Seul l'épargnant et son mandataire sont autorisés à effectuer des retraits. Leur identité doit être soigneusement vérifiée par l'agence au moment de la rédaction de la demande ;
- ✓ Lorsque le retrait est demandé par un mineur, son représentant légal doit être présent et la demande co-signée.
- ✓ La demande de retrait est transmise à la Responsable administrative et financière, accompagnée des observations de l'agence si nécessaire. Elle est traitée par la Responsable administrative et financière.
- ✓ Toute demande doit être signée et datée par l'épargnant et être accompagnée du livret d'épargne de l'épargnant ;

Examen des demandes

- ✓ La Responsable administrative et financière vérifie le numéro de l'épargnant dans L&CBU ;
- ✓ La Responsable administrative et financière compare le solde L&CBU et le solde du livret épargne ;
- ✓ La Responsable administrative et financière vérifie que le solde permet le retrait demandé ;
- ✓ La Responsable administrative et financière vérifie, si l'épargnant est aussi emprunteur, qu'il ne demande qu'à retirer la fraction de son épargne supérieure à 25% du capital dû ou, si le montant nécessaire pour solder ce prêt en cours est inférieur à 25% du capital dû, que la fraction supérieure au montant de ce solde.
- ✓ En cas de doute, la Responsable administrative et financière examine l'ensemble des mouvements et reçus avant d'autoriser le retrait ;
- ✓ En cas d'urgence avérée (exemples : frais d'hôpitaux, accident, sinistre, etc.), l'agence peut suggérer à l'épargnant de présenter directement sa demande à la Responsable administrative et financière. Si l'urgence ne permet pas même cette démarche, le Chef d'agence peut obtenir l'autorisation de verser l'épargne demandée après avoir reçu l'accord express de la Responsable administrative et financière par téléphone ;
- ✓ Le directeur accepte la demande de retrait en la datant et la signant et la transmet à l'agence. En cas de refus, elle le mentionne sur la demande ainsi que la justification de sa décision et la transmet à l'agence.

Versement de son épargne à un épargnant

- ✓ Les remises d'épargne à l'épargnant sont faites par l'agence par chèque au porteur, non endossables, à moins que cela soit impossible à raison de la situation de l'épargnant. Dans ce cas, la remise peut exceptionnellement se faire en espèces.
- ✓ Le chèque de remise de l'épargne établi au nom du mineur est au porteur et endossable pour permettre au représentant légal d'en obtenir le paiement ;
- ✓ En cas de versement par espèces : l'agence compte les espèces remises à l'épargnant devant lui afin qu'il puisse vérifier ce comptage et le reçu présente le détail des espèces remises par l'épargnant ;
- ✓ Le reçu est daté et signé par l'agence et par l'épargnant ;
- ✓ Le double du reçu est remis à l'épargnant ;
- ✓ L'opération est enregistrée dans le livret d'épargne (montant, date de versement et nouveau solde) ;
- ✓ Le livret d'épargne doit être daté et signé par l'agence ;
- ✓ Le double du reçu est transmis à la Responsable administrative et financière et saisi dans L&CBU par l'assistante administrative et financière.
- ✓ L'assistante administrative et financière enregistre également manuellement dans un cahier l'ensemble des opérations de retrait

Fiche technique 4 Contrat Type VAHATRA / Epargnant

Contrat d'ouverture d'un compte d'épargne rémunéré

Entre les soussignés

L'ONG INTER AIDE - VAHATRA (ci-après VAHATRA), association de droit malgache, enregistrée sous le numéro....., et régie par l'ordonnance 60 133 du 3 octobre 1960, sise lot 21 A 200 Avaratsena, 110 Antsirabe, et représentée par le Chef d'Agence VAHATRA,

Et

M. / Mme¹⁷ [prénom Nom],
demeurant à [adresse complète],
Possesseur de la carte d'identité nationale n° [n° complet de la CIN]
ci-après désigné « l'épargnant »,

Il est convenu ce qui suit :

1. Objet

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions relatives à l'ouverture d'un compte épargne rémunéré auprès de VAHATRA, aux dépôts et retraits effectués par l'épargnant et aux conditions de rémunération, en vertu du « Protocole d'accord pour une collecte d'épargne dans les quartiers d'intervention de VAHATRA à Antananarivo et à Antsirabe », signé par l'URCECAM et VAHATRA le 28 mai 2004. Les conditions générales figurant en annexe 1 font partie intégrante du présent contrat.

2. Ouverture et fermeture de compte, signature de contrat, dépôt initial, versements, retraits, rémunération et règles applicables aux « épargnants - emprunteurs »

Les conditions en sont fixées chaque année par VAHATRA discrétionnairement dans les conditions générales.

3. Pouvoirs, Procuration et ayants droit

Seul l'épargnant et son mandataire éventuel sont autorisés à effectuer des retraits.

L'épargnant désigne la personne suivante comme **mandataire** au titre du présent contrat :

M. / Mme¹⁸ [prénom Nom],
demeurant à [adresse complète],
Possesseur de la carte d'identité nationale n° [n° complet de la CIN] [Photocopie jointe]

L'épargnant désigne la/les personne(s) suivantes comme son/ses **ayant(s) droit** en cas de décès en cours d'exécution du présent contrat. A défaut de désignation, les ayants droit seront ceux visés dans les dispositions législatives malgaches.

M. / Mme¹⁹ [prénom Nom],
demeurant à [adresse complète],
Possesseur de la carte d'identité nationale n° [n° complet de la CIN]

M. / Mme [prénom Nom],
demeurant à [adresse complète],
Possesseur de la carte d'identité nationale n° [n° complet de la CIN]

4. Durée du contrat et résiliation

Le présent contrat a une durée illimitée. Il peut toutefois être résilié à tout moment par l'épargnant, sous réserve d'un préavis d'une semaine par tous moyens. VAHATRA se réserve le droit de résilier ce contrat discrétionnairement et à tout moment, notamment en cas de résiliation du Protocole d'accord pour une collecte d'épargne dans les quartiers d'intervention de VAHATRA à Antananarivo et à Antsirabe », signé par l'URCECAM et VAHATRA le 28 mai 2004. Dans tous les cas de résiliation, VAHATRA s'engage à verser à l'épargnant l'intégralité des droits qui découlent du présent contrat.

5. Règlement des différends

En cas de difficulté d'interprétation ou de différend à l'occasion de l'exécution du présent contrat, une partie peut en saisir l'autre par tous moyens. A défaut de règlement amiable, dans un délai raisonnable, la partie la plus diligente pourra saisir la juridiction compétente.

A Antsirabe

Le

¹⁷ Rayer la mention inutile.

¹⁸ Rayer la mention inutile.

¹⁹ Rayer la mention inutile.

Fiche technique 5

Audit de l'épargne

1. Objectifs

- ✓ S'assurer que les comptes épargne reflètent les montants exacts et que les livres comptables coïncident avec les soldes figurant dans les états L & CBU.
- ✓ S'assurer que les intérêts semestriels dus aux emprunteurs figurent effectivement dans les états L & CBU et qu'ils ont fait l'objet d'une comptabilisation dans les livres de comptes.
- ✓ S'assurer que les politiques et procédures relatives à l'épargne – et établies au préalable – sont correctement suivies et exécutées.

2. Méthodes

- Rapprocher les soldes figurant dans les états L & CBU et les états comptables.
- Vérifier que les demandes de retraits d'épargne sont correctement traitées :
 - a) Vérifier les saisies de retraits d'épargne ;
 - b) Vérifier que les demandes de transfert d'épargne sont bien enregistrées dans les comptes épargne L&CBU et comptabilisés dans les livres de comptes ;
 - c) Vérifier que le dossier de retraits d'épargne est correctement tenu au Bureau de liaison.
- Vérifier dans les comptes épargne qu'il n'existe pas de retraits de montants supérieurs aux versements ou un solde négatif :
 - a) Consulter le solde épargne de chaque épargnant ;
 - b) Etablir la liste des épargnants dont le solde est négatif ;
 - c) Imprimer la fiche de chaque épargnant dont le solde est négatif ;
 - d) Obtenir copie du reçu de retrait qui a entraîné un solde négatif ;
 - e) Etablir la liste des personnes ayant eu à connaître de ce retrait d'un montant supérieur aux versements et en déterminer les causes ;
 - f) En discuter avec le Responsable des opérations, le Responsable administratif et financier, le Directeur et le Conseiller Inter Aide.
- Vérifier que les intérêts dus aux épargnants sont correctement saisis dans L&CBU et entrés en comptabilité.
- Revoir toute transaction impliquant un retrait ou un transfert d'épargne.
- Vérifier que les Livrets des épargnants sont correctement remplis et mis à jour dans les agences.
- Au Bureau de liaison, vérifier que les contrats des épargnants sont correctement archivés et vérifier les demandes de retrait d'épargne, les reçus de retraits d'épargne, et tous autres documents pertinents.
- S'assurer que les intérêts sont comptabilisés au montant exact et pour la bonne période.
- Rapprocher le solde indiqué dans les états L&CBU et les documents comptables.
- Vérifier les soldes et les entrées comptables des intérêts non perçus.
- Vérifier que les comptes recevant des versements importants et réguliers ne servent pas au soutien d'activités illicites en soi (contrefaçons, vente de stupéfiants, etc.).



Lot: 21 - A - 200
Fokontany Avaratsena
BP 197 – 110 Antsirabe
Madagascar
Tel : 44 481 51
E-mail: ceforabe@wanadoo.mg

**Programme d'accompagnement social des familles,
Mis en place par l'association VAHATRA à Antsirabe.**

MANUEL A L'USAGE DES ANIMATRICES DU VOLET SOCIAL

Objectif général de l'association VAHATRA à Antsirabe.

L'association VAHATRA à Antsirabe a pour mission de contribuer à l'amélioration de la situation des familles à faible autonomie, tant sur le plan social qu'économique, à partir de la revalorisation de leurs compétences et de l'augmentation de leurs ressources.

Cette mission est réalisable grâce à un partenariat équitable par le biais de l'Accompagnement social des familles, de la formation professionnelle, des prêts productifs & de l'épargne volontaire.

Objectif spécifique du volet social :

Soutenir les familles pour les aider à surmonter leurs difficultés, les encourager à développer leurs capacités et à s'épanouir afin qu'elles deviennent davantage autonomes et participantes dans la société.

A qui s'adresse ce programme :

- En général, Aux familles démunies (familles vivant dans la pauvreté), motivées par les objectifs du programme et qui souhaitent progresser.
- En priorité aux familles déjà partenaires de l'association VAHATRA (dans le cadre de la formation professionnelle ou de l'octroi de prêts productifs), mais aussi aux familles extérieures.
- Mais aussi aux familles qui rencontrent certaines difficultés particulières, et pour lesquelles l'équipe sociale de VAHATRA pourrait apporter une ou plusieurs propositions concrètes.

RAPPEL :

L'ONG Inter Aide mobilise des ressources financières et humaines qui lui permettent d'apporter une contribution substantielle dans la lutte contre la pauvreté à Madagascar.

L'aide apportée aux familles partenaires s'inscrit dans le cadre du développement durable et de l'autonomisation concrète de ces familles.

C'est pourquoi, l'association VAHATRA se refuse catégoriquement à effectuer toute dotation, d'argent, de biens d'équipements ou de biens de consommation sans contrepartie effective des familles.

Il existe par ailleurs de nombreuses organisations à Madagascar qui proposent une approche caritative, professionnelle, de très haut niveau pouvant apporter aussi une assistance légitime et concrète aux populations les plus vulnérables.

L'association VAHATRA limite donc volontairement son action, pour certaines demandes motivées et laisse le soin aux associations partenaires de répondre ou non aux demandes qui sortiraient du cadre de la mission de l'association.

Les moyens mis en œuvre & services proposés par l'association:

- L'Accompagnement Familial Dynamique (A.F.D.), propose sur Rendez-vous, des visites hebdomadaires²⁰ régulières au domicile des familles sélectionnées suivant les critères mentionnés ci-dessus, et qui sont situées dans les zones d'intervention déterminées :

Les 14 Fokontany de couverture de l'association sont les suivants :

➤ Pour l'agence « AV » (Avaratsena) :

- Avaratsena, Ivory, Atsimontsena, Mahazoarivo Sud et Mahazoarivo Nord (depuis mai 2006)

➤ Pour l'agence « BM » : (Bemasoandro/Ambalakisoa)

- Ambalakisoa/Bemasoandro, Antanambao, Ambohipeno, Amborononby, Ambohidravaka, Ampatana Est et Ampatana Ouest (depuis avril 2006)

➤ Pour l'agence « TOM » : (Tomboarivo/Ampanatoavana)

- Tomboarivo, Ampanatoavana.
- La notion d'accompagnement familial inclut l'accompagnement « physique » des familles vers les associations, lieux et les personnes qui sont en mesure d'apporter des solutions concrètes aux problèmes posés;

²⁰ Les visites à domicile peuvent être quotidiennes ou bimensuelles en fonction de la situation de la famille et des objectifs suivis.

Cette approche s'applique :

- Lorsque la famille ne sait pas où aller, comment faire, ou à qui s'adresser.
 - Si l'animatrice sociale considère que la situation nécessite une intervention urgente.
 - Si la famille demande l'assistance de l'animatrice avec insistance.
-
- Les permanences sociales (P.S.), animées par des conseillers expérimentés sont ouvertes quotidiennement dans les locaux de VAHATRA²¹ et proposent à l'ensemble des familles résidant dans la Commune Urbaine d'Antsirabe, un espace d'écoute privilégié avec toute la confidentialité qui s'impose.
 - Les ateliers : Groupes de discussions, Ateliers parents, Ateliers enfants, Ateliers d'éveil (avec les parents & leurs plus jeunes enfants), proposent des activités ludiques et interactives permettant mensuellement à chaque individu le souhaitant; de s'exprimer, d'échanger des expériences et de s'enrichir des expériences des autres.
 - Les animations de masse: Qui s'appuient sur le travail effectué par les animatrices avec le groupe des enfants « avancés », propose une activité théâtrale sur des sujets d'actualité, une lecture publique de courrier « Akory Aby » la fameuse gazette de l'association (diffusée à plus de 2000 exemplaires), et anime des débats communautaires impromptus ou à la demande des Fokontany.
 - Les prêts productifs : Destinés aux familles « nécessiteuses » résidant dans les Fokontany couverts par l'association, permettent aux personnes motivées de réaliser leur projet et de bénéficier de formations pratiques visant à les soutenir dans la réalisation concrète d'une activité génératrice de revenus
 - Les formations professionnelles: Permettent aux jeunes de reprendre confiance en leurs capacités et de valoriser leurs acquis en proposant une formation «comportementale» et des formations techniques diplômantes, permettant d'accéder rapidement à un emploi en entreprises ou à une création d'activité.
 - Le service d'épargne: Ouvert à l'ensemble des habitants de la Commune Urbaine d'Antsirabe, est un service de proximité accessible à tous (adhésion 100 Ariary, dépôt minimum 50 Ariary²²). Garanti et rémunéré à 4,5% par an.
Ce service permet, avec peu de contraintes, de préparer l'avenir et les projets de la famille, de répondre facilement aux imprévus et d'éviter les risques de vol ou de disparition du capital de la famille.

²¹ Les permanences sociales sont ouvertes au public, chaque jour ouvrable (du lundi au vendredi) de 8h à 9h & de 13h à 14h.

²² Conditions et modalités de l'épargne sont disponibles dans l'ensemble des agences de l'association

VOLET ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL

1. Qui sont les interlocuteurs des partenaires :

- Des animatrices sociales compétentes et qualifiées ayant suivi différents types de formation, notamment, sur l'analyse transactionnelle, l'approche systémique, (inclus le génogramme), une initiation à la thérapie familiale, les approches comportementales, la détection des difficultés et l'approche participative pour les résoudre de la meilleure façon, l'éveil du petit enfant, les relations parents enfants, les stades de développement de l'enfant et les activités à mener pour renforcer les acquis des jeunes enfants, etc. .
- Chaque Animatrice sociale a la responsabilité de suivre environ 30 familles partenaires, dans le plus grand respect des règles de confidentialité réglementées par le code du travail social à Madagascar²³.
- Les Animatrices sociales ont une grande responsabilité dans le soutien et la qualité des conseils qu'elles apportent aux familles. Les conseils devront être précis et validés régulièrement.
- Une Animatrice ne pourra pas abandonner son poste sans s'être assurée que chaque famille de son secteur est bien prise en charge par une autre personne du volet social.
- Les Animatrices ont l'obligation d'assurer la confidentialité des informations recueillies, elles doivent prendre toutes les dispositions pour maintenir un niveau élevé de confidentialité (préservation des identités, classement des fiches dans des endroits fermés et protégés.)

2. Méthodologie

2.a. Modes d'identification des partenaires :

Les partenaires qui pourraient « potentiellement » bénéficier d'un accompagnement familial à domicile seront identifiés comme suit, (dans l'ordre des priorités) :

1. Après dépôt et étude des dossiers d'octroi de prêts
2. Suivant l'étude des dossiers d'adhésion à la formation professionnelle
3. Familles chez lesquelles les enfants envoient des signaux de détresse aux adultes ; (groupes enfants, enfants battus, rejetés, etc.)
4. Famille repérée lors de la cartographie, (porte à porte), ou famille identifiée lors d'une visite sur le terrain.
5. Famille identifiée lors des Permanences Sociales. (BAO, autre, etc.)
6. Autres familles signalées par le Fokontany.
7. Familles repérées en fonction de l'étude des dossiers des épargnants

²³ Les informations recueillies sont confidentielles et ne peuvent, sans l'accord des personnes concernées être fournies à des tiers, l'ensemble des informations relatives aux partenaires est conservé et stocké dans des armoires sécurisées, dont seuls les Coordinateurs ont l'accès.

2.b. processus :

- Le travail d'enquête et de remplissage de la fiche d'enquête doit être fait avec 2 animatrices (celle qui est déjà en relation avec la famille, est chargée de poser des questions et de prendre note de l'ensemble des informations communiquées par la famille & l'autre « plus en retrait » qui analyse l'environnement, les postures & réactions de chaque membre de la famille, le contexte et les « non- dits »). Un échange doit avoir lieu ensuite entre les 2 animatrices, après la visite, avec un médiateur (Coordinatrice ou responsable de zone), qui assistera les animatrices lors des discussions et du remplissage des dossiers, pour faire ressortir les perceptions de chacune d'elles, (qui pourraient être différentes) et qui devra aboutir à une hypothèse admise par tous et une orientation de travail précise .
- A l'issue de ces discussions, la décision est prise de suivre ou non la famille à domicile, dans le cadre d'une mise en confiance, (MEC) visant à élaborer des objectifs de travail avec la famille et de nouer des liens de confiance permettant de mieux comprendre l'origine des difficultés rencontrées par les interlocuteurs demandeurs d'un suivi à domicile.
- La période de mise en confiance peut varier (entre 3 visites & 2 mois) en fonction des familles.
- Cette étape de « mise en confiance » est primordiale, pour mieux connaître la famille et essayer d'identifier les difficultés rencontrées, leur nature, ainsi que les démarches déjà entreprises par la famille, ayant engendré les schémas de perte de confiance.
- Trois mois après la fin de la « mise en confiance », chaque famille suivie en Accompagnement Familial à domicile doit impérativement être évaluée ; Par l'animatrice en charge, avec la Coordinatrice du volet Accompagnement Familial et / ou le Comité d'évaluation (Comité de zone). Ce comité composé de l'ensemble des travailleurs sociaux d'une zone et des représentants intéressés et concernés des volets MC ou FP de l'association VAHATRA.

La décision sera alors prise par le comité ;

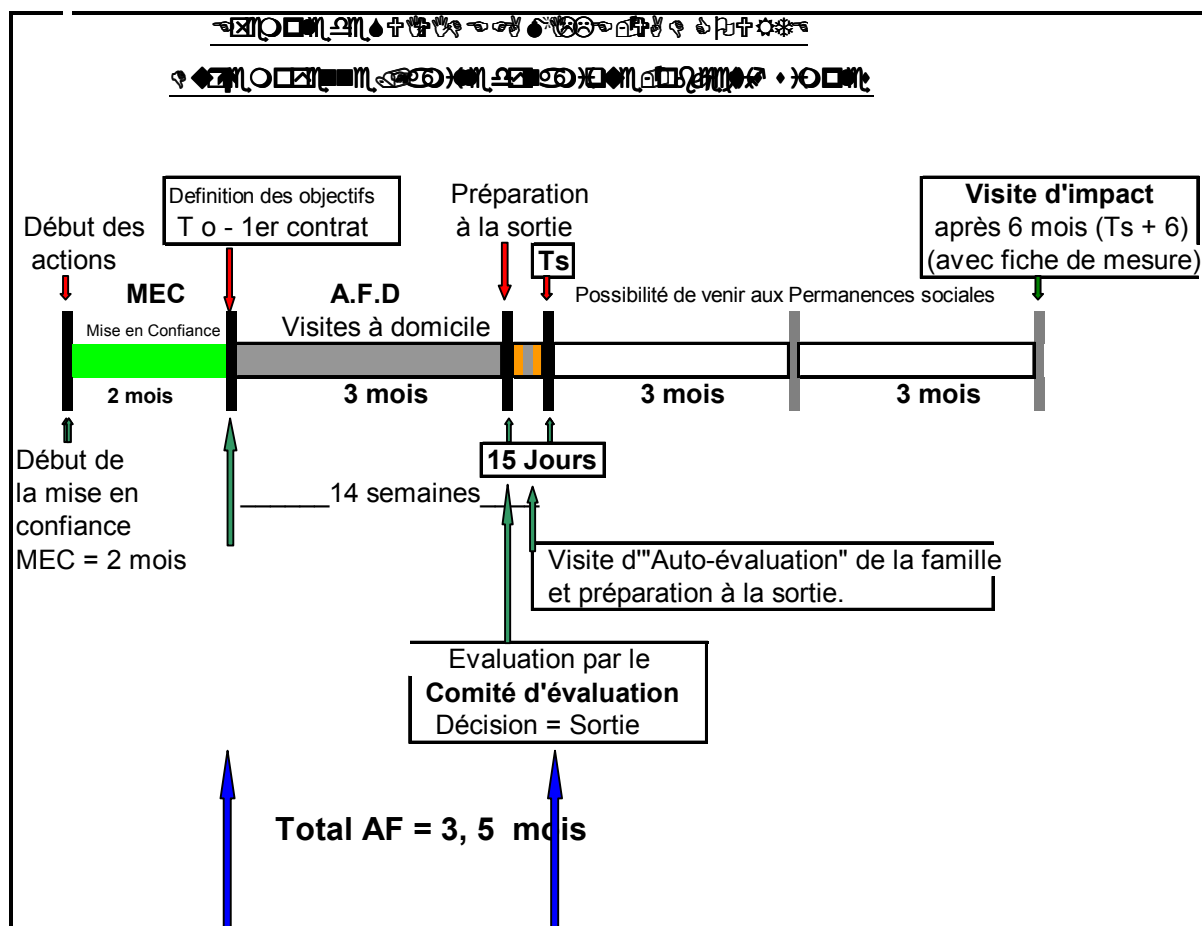
- D'arrêter l'accompagnement familial et de diriger la famille vers les Permanences Sociales quotidiennes
- De poursuivre l'accompagnement familial pour une nouvelle période, qui ne pourra excéder 3 mois, en attendant la prochaine évaluation.

Même si l'accompagnement social des familles à domicile peut être proposé spontanément par l'équipe du volet social, (sans demande concrète des familles), **Il est recommandé de toujours proposer aux familles de s'inscrire** à ce service de proximité (via les permanences sociales ouvertes quotidiennement). Cette demande d'inscription au service d'accompagnement social à domicile est un indicateur positif mesurable des souhaits de familles très motivées voulant trouver rapidement des solutions concrètes à leurs difficultés

- Le suivi des familles est confié à une animatrice de référence, qui est l'interlocutrice principale de la famille et qui a la charge du dossier. Cependant, des visites en binôme (l'animatrice de référence & une autre personne du volet social – toujours la même, dans la mesure du possible -), permettront de familiariser les familles avec plusieurs membres de l'équipe. Ces visites en binôme qui devront intervenir au minimum 2 fois par trimestre devraient permettre de palier à l'absence de l'animatrice de référence, sans affecter la qualité du suivi initié avec les familles.
- Les visites à domicile sont programmées sur une fréquence hebdomadaire, qui peut être révisée, en fonction des contextes spécifiques rencontrés par les familles.
- Les cycles de l'accompagnement familial dynamique (AFD) sont détaillés en Annexe 1 de ce document.

2.c. Les différents types d'accompagnement familial à domicile :

2.c.a. Pour une famille dynamique, ayant des objectifs simples.



Dans le cas de cette famille, le comité d'évaluation pourrait décider de poursuivre l'accompagnement familial à domicile, si d'autres problèmes peuvent être résolus avec cette méthode.

Une famille qui traverse une situation très éprouvante (maladie grave, etc.) pourrait bénéficier d'un soutien psychologique avec une augmentation de la fréquence des visites.

L'évaluation Trimestrielle de chaque famille est très importante, pour re-valider avec les familles **les objectifs suivis, les motivations de la famille** et de valoriser **les objectifs déjà atteints**.

Cette évaluation permet également de **confirmer la pertinence de la poursuite d'un accompagnement familial à domicile**, dans le cadre des objectifs d'autonomisation déterminés par le programme.

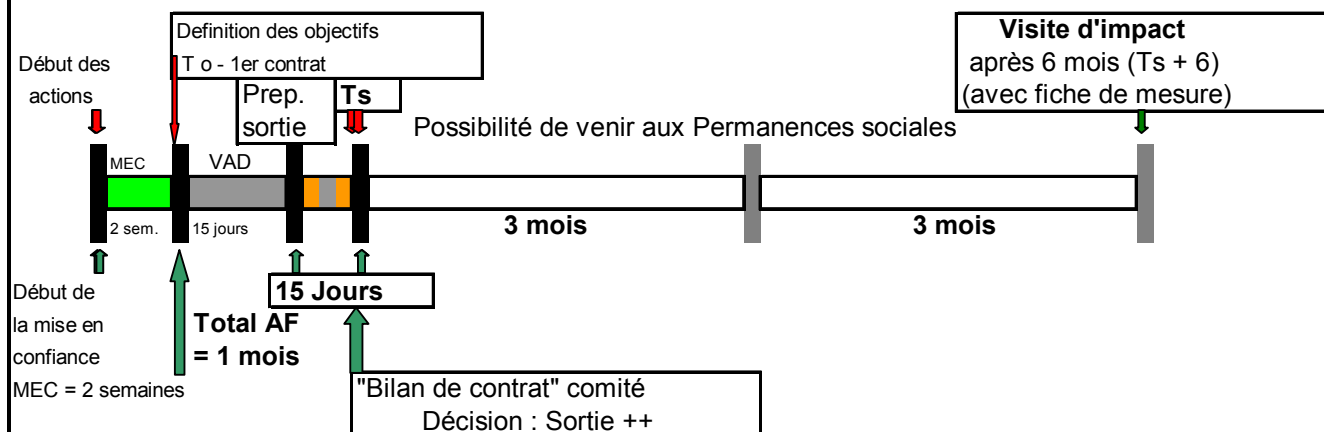
Une famille ayant réussi à résoudre très rapidement l'ensemble des problèmes évoqués au cours de la période de « Mise en confiance (MEC) » pourra sortir du programme d'accompagnement familial après quelques semaines.

La coordinatrice ou la Responsable attitrée devra toujours, avec les membres du comité de zone, évaluer les avantages et inconvénients d'une poursuite de l'accompagnement familial à domicile. Si la pertinence du travail à domicile n'est pas démontrée, les familles devront être systématiquement orientées vers les Permanences sociales journalières, afin de valider leur motivation.

Une famille n'ayant évolué sur aucun des problèmes évoqués avec l'animatrice, lors de la MEC, ne pourra normalement pas bénéficier d'un accompagnement à domicile au delà des 3 mois prévus dans le contrat initial.

SUIVI DE FAMILLE très dynamique-

1 objectif simple / résolu en 15 jours



Une famille ayant déjà fait de gros efforts pendant les 3 premiers mois et démontrant par son dynamisme son intérêt à dépasser d'autres difficultés, pourrait bénéficier d'une extension du suivi à domicile si le comité de zone y consent.

2.d. Evaluation des résultats et analyse de l'impact:

Le travail social mené avec les familles a forcément un impact.

- **Qu'il soit très positif : (++)**
 - Les parents prennent conscience de leur capacité à influencer sur le devenir de leur famille, le dialogue s'installe, ils connaissent les services de proximité, les utilisent et s'intègrent dans le tissu économique et social, prennent soin de leurs enfants et se projettent dans l'avenir.
- **Qu'il soit positif (+)**
 - Les parents reprennent confiance en leur potentiel et arrivent à sortir du schéma de la fatalité.
Ils sont arrivés à surmonter une ou plusieurs des difficultés qu'ils traversent.
Ils connaissent les services existants et sont en mesure de se mobiliser pour trouver des solutions à leurs problèmes.
Ils ont gagné en autonomie et sont plus attentifs aux besoins de leurs enfants
Ils sont plus ouverts aux autres et plus participants dans les actions communautaires.
- **Qu'il soit égal (=)**
 - Les parents sont plongés dans une détresse profonde (psychologique, émotionnelle, relationnelle, etc.). Ils n'ont pas réussi à surmonter les difficultés qu'ils souhaitaient résoudre, malgré les encouragements et les conseils de l'Animatrice.
Les fenêtres restent closes et les liens avec l'extérieur n'ont pas évolué.
Ils n'ont pas réussi à utiliser les services existants, malgré les tentatives de l'animatrice.
Les progrès ne sont pas encore visibles ou sont insignifiants

Il est vital pour un programme de suivi social des familles de pouvoir et de savoir mesurer les changements. A cet effet, une fiche de mesure a été construite par les équipes du volet social. Cette fiche : La photo de famille, permet de mesurer à intervalles réguliers, la situation des familles partenaires, ainsi que les changements constatés.

La photo de famille²⁴ est un outil simple d'emploi, qui doit être utilisé au début de la période de mise en confiance (MEC), afin de saisir la situation initiale de la famille (T0).

La photo, prise par l'animatrice est constituée de questions ouvertes à poser à la famille et d'observations visuelles, qui valident le questionnaire.

Ce document doit être complété par l'animatrice de référence avant chaque évaluation importante (évaluation trimestrielle, proposition de sortie, etc.), afin de pouvoir restituer au groupe une image précise des changements constatés, qu'ils soient positifs ou tangents.

2.e. La sortie des familles suivies en accompagnement familial à domicile :

La sortie est une étape difficile, **tant pour la famille** qui perd la visite d'une amie, une confidente, à qui elle a ouvert sa porte et souvent son cœur, **que pour l'animatrice** qui s'est attachée « au fil des mois » à des personnes en grande difficulté, s'est investie dans une relation, un travail d'écoute et de soutien, parfois très difficile et avec des résultats souvent importants de part et d'autre.

La sortie d'une famille est une fin qui peut être délicate, et qui nécessite de la part de la Coordinatrice et des responsables, une attention particulière. Il semble important de prendre le temps nécessaire pour favoriser cette séparation, tant pour la famille, que pour l'animatrice.

Une période de 15 jours est proposée pour **la préparation à la sortie**, mais cette période pourrait évoluer en fonction des contextes spécifiques rencontrés. Le mandat du comité de zone consiste à aider et à appuyer les animatrices dans l'exécution d'une décision collective et d'apporter tout le soutien nécessaire aux animatrices dans cette étape difficile.

Pour faciliter ce processus, il est possible d'effectuer des médiations triangulaires, études de cas, jeux de rôles, etc., afin que les membres du comité de zone comprennent mieux les « non dits » et puissent soutenir l'animatrice sur les aspects difficiles.

Le travail de préparation à la sortie est très important et devrait se faire graduellement en binôme.

Par ailleurs, les collègues d'autres volets pourraient aussi être invités à cette évaluation des progrès que la famille fait elle-même ! C'est une étape importante pour la famille ; qui trouve là l'occasion de :

- Valider & valoriser ses acquis et progrès auprès des siens et renforcer son capital confiance, ou
- De prendre conscience et admettre qu'elle n'a pas su ou pas pu bénéficier du service proposé.

Une famille qui traverse un cap difficile (maladie grave, décès d'un enfant ou d'un proche, etc.) devrait pouvoir bénéficier d'un soutien plus rapproché ou d'une extension de la période de suivi à domicile.

Le service de Permanences Sociales, ouvert quotidiennement, propose une alternative aux familles qui souhaitent garder le contact avec leur animatrice ou poursuivre les actions initiées à domicile.

2.e. Le suivi, après leur sortie, des familles en accompagnement familial à domicile :

Les changements ne sont pas immuables. Une famille ayant beaucoup progressé, peut se sentir perdue à la suite de l'accompagnement et, faute de soutien à domicile, régresser et se renfermer rapidement sur elle-même.

Au même titre, le processus de sortie, peut permettre à une famille sortie (=) de prendre conscience des opportunités qu'elle n'a pas réussi à saisir. Ce changement peut être favorable à une prise d'initiative qui n'est pas négligeable.

²⁴ L'outil « Photo de famille » est en annexe 3.

Ce cheminement, qu'il soit positif ou pas reste extrêmement important pour que la famille s'approprie ses succès (bien mérités !) ou accepte ses difficultés (en rebondissant d'une situation d'échec, bien comprise, vers une situation plus responsabilisante) pour une projection réaliste vers l'avenir.

D'où l'importance du suivi de l'ensemble des familles, 6 mois après leur sortie (TS+6mois). Cette visite de suivi des sorties permet de reprendre contact avec la famille, d'analyser ses capacités à réagir et à évoluer sur la base des conseils reçus. La photo de famille permet d'obtenir rapidement des indicateurs sur les changements observés auprès des familles suivies dans le passé.

Une visite commune à domicile avec l'animatrice de référence et une personne du volet économique pourrait être organisée en fin de suivi, pour les partenaires communs « intégrés », afin de proposer à la famille de tirer un bilan global de l'appui apporté. Toutefois, lors de cette rencontre, il serait bon que, chaque interlocuteur précise clairement son domaine d'activité et la limite de ses compétences.

3. Intégration des familles partenaires (bénéficiaires communs à différents volets de l'intervention):

Le programme VAHATRA d'Antsirabe, propose une approche intégrée, visant à promouvoir et valoriser un partenariat de proximité, pour un développement et une autonomisation durable des familles partenaires.

De nombreux espaces de réflexions et de discussions sont mis à la disposition des équipes de l'association pour promouvoir cette intégration.

- Les réunions hebdomadaires menées dans chaque zone (des 3 agences) permettent de discuter des situations rencontrées par les animatrices, de faire des jeux de rôles, permettant à chacune de se mettre, tantôt à la place de la famille, tantôt à la place de l'animatrice, pour mieux prendre conscience des flux et des tensions pouvant être vécus, soit par la famille; soit par l'animatrice. Exercices triangulaires, travail de médiation, etc.
- Mais surtout : **Les discussions libres**, entre les différents intervenants, travaillant ensemble sur les mêmes « dossiers »
- **Les réunions d'intégration « Inter volets »** sont importantes, car elles permettent d'analyser sous différents aspects les situations spécifiques des partenaires bénéficiant de plusieurs services et de proposer différentes hypothèses, pouvant conduire à une meilleure analyse des dossiers et à une prise de décision consensuelle, au delà des écrits sur les différents dossiers.

Les réunions « inter volets » doivent être **cadrées** afin d'être productives:

- Les discussions doivent être animées par une médiatrice (en charge de structurer les débats – dans le temps & dans l'espace - et d'arriver à une orientation concrète de travail.) et une secrétaire (chargée de synthétiser, par écrit, les avis de chacun et de rendre compte des décisions de la médiatrice, validés par le groupe des travail)
- Les participants à ces réunions doivent être choisis, en fonction de leur implication dans les dossiers, ils doivent être informés des sujets traités, à l'avance et venir en réunion, munis de l'ensemble des documents permettant d'étayer les discussions.
- Les **comités de zone**, se réunissent chaque semaine avec l'équipe du volet social de la zone d'intervention.
 - Le Comité de zone, permet, grâce au travail de médiation de la Coordinatrice du volet ou du Responsable attribué de structurer les débats, d'appuyer les animatrices et de valider -avec l'accord du groupe- les orientations spécifiques à prendre avec les familles.

- Le travail du Comité de Zone permet de valider la poursuite d'un suivi de l'accompagnement à domicile ou de son interruption (poursuite ou interruption de l'accompagnement), avec le soutien du groupe, ce qui renforce les prérogatives de l'animatrice qui peut s'appuyer sur une décision collective.

4. Mécanismes de l'action:

Un programme d'accompagnement social des familles est difficilement autonomisable, car le temps passé par les équipes à écouter les familles, à comprendre et analyser l'origine des dysfonctionnements et à œuvrer pour trouver des solutions avec les familles ne peut pas être rémunéré par les familles (qui sont pour la grande majorité en situation de survie).

D'où l'importance de capitaliser chaque action/intervention, afin de pouvoir analyser les changements obtenus.

Pour ce faire, 5 moyens sont mis en place et doivent être systématiquement utilisés, afin de mettre en concordance les objectifs des actions avec leur réalisation.

1. **La prise de notes détaillée de chaque intervention à domicile**, incluant une analyse précise des impressions de chaque participant, permettra de valoriser chaque action et de donner des pistes pour affiner le suivi des familles.
2. Le travail mené en équipe (orientations données lors des Comités de zone, le travail triangulaire, les discussions « inter volets » etc.) devra impérativement faire l'objet d'**un compte rendu écrit sur la fiche de suivi²⁵ des familles concernées**.
3. Les résultats obtenus par les familles, ainsi que les décisions des comités de zone sont enregistrés en temps réel sur le programme informatique de suivi des familles conçu à cet effet. Ce logiciel permet de suivre les évolutions de chaque famille et d'extraire les informations statistiques indispensables pour une gestion optimale du programme. **Chaque décision importante (début d'un accompagnement, décision du comité de zone, changement d'orientation d'un accompagnement, etc.) doit être validée par l'animatrice de référence, par le biais de la « carte familiale »**. Cette Carte familiale doit être mise à jour et signée par l'Animatrice, afin d'en valider sa véracité et transmise sans délai à la responsable du monitoring des familles.
4. Le contenu de **l'ensemble des réunions de partenariats, actions de synergie et résultats de visites doit être inscrit sur le livre de partenariat** prévu à cet effet.
5. **Le détail des formations reçues ou organisées²⁶** par les membres de l'équipe du volet social doit également être répertorié avec précision, afin de pouvoir mesurer l'évolution des compétences de l'équipe d'intervenants.

4. Partenariats & synergie :

Un programme d'accompagnement social des familles, visant à promouvoir l'autonomisation des familles sans recourir à des actions caritatives, ne peut agir en autarcie. L'association ne souhaitant pas employer directement, de médecin, infirmière, éducateur ou thérapeute, dans le souci de familiariser les partenaires avec les services durables existant développés par les Ministères de tutelle concernés, se doit de promouvoir, d'initier et de renforcer les partenariats avec les organismes (gouvernementaux & associatifs) oeuvrant dans les secteurs de la santé, de l'éducation, etc.

Ce positionnement de l'association mené dans la vision d'un développement durable des partenaires ne peut agir en autarcie. De nombreux contacts pris avec les différents Ministères de tutelle (Ministère de la santé, Ministère de la population, Ministère de la Jeunesse et des sports, Ministère de l'économie & des finances, etc.) ont abouti à un accord de siège et une reconnaissance des actions

²⁵ La fiche de suivi familiale individuelle est attachée en Annexe 2

²⁶ Le détail des formations, qui doit faire mention du contenu détaillé du contenu des cours se mesure en heure/personne.

menées à Madagascar. Cependant, le travail mené par les différents acteurs de la société civile reste important.

Les équipes du volet social sont soutenues et encouragées, pour concrétiser de nouvelles collaborations et formaliser de nouveaux partenariats, qui sont importants pour renforcer la qualité des actions et qui s'inscrivent dans le cadre d'une structuration de la société civile, visant à réduire la grande pauvreté à Antsirabe.

Processus d'évaluation des avancées des familles partenaires & d'impact des services :

Le document Photo de Famille est un outil élaboré **par les équipes du volet social de l'association**, permettant de mesurer les changements constatés au cours du temps. Il permet de connaître la situation de la famille au départ - avant le début du travail social (To), à la sortie (Ts) et lors des évaluations trimestrielles.

La « Photo de famille » est un outil de **mesure de changements**, qui peut être exploité rapidement et efficacement par les équipes, mais qui ne peut se substituer à une étude d'impact.

Au même titre que le suivi systématique des familles sorties, 6 mois après la fin de l'accompagnement à domicile, cette « photo » ne peut suffire à mesurer l'impact réel du programme.

C'est pourquoi un travail de mesure d'impact des services devrait être mené tout les deux ans, afin de mesurer les changements constatés auprès d'un échantillon de familles suivies par le programme, mis en comparaison avec des familles, rencontrant des situations similaires, et n'ayant pas bénéficiés des services de l'association.

Ce travail permettrait de mesurer les changements et les évolutions des familles suivies et de mesurer l'impact du travail par rapport à un groupe de référence²⁷.

²⁷ Ce travail d'impact sur une population de référence n'ayant pas bénéficié des services de l'association reste difficile à mener dans la mesure où : les quartiers défavorisés de la Commune Urbaine sont déjà couverts par les services. Il est donc difficile d'identifier des familles « cibles du programme » - qui ne souhaitent pas bénéficier des services du programme. Les familles en marge du programme n'étant généralement pas favorables ni motivées pour se soumettre à un questionnaire.

ANNEXE 1: Processus de sélection & de suivi des familles



Fiche d'évaluation des salariés de l'ONG VAHATRA

Date :		Nom du salarié:
	Note	Commentaires / Explication de la note
Qualité de travail, connaissance et maîtrise de l'activité.		
Responsabilité, Implication, motivation, dynamisme.		
Gestion du temps et organisation		
Créativité, initiatives, idées innovantes		
Gestion des dossiers, pertinence des prises de notes, analyse, rigueur,		
Réactivité, rendu de rapports, comptes rendus		
Relations avec les partenaires, les intervenants extérieurs.		
Communication, franchise, avec les collègues, les responsables,		
Participation au développement de l'ONG, aux réunions, aux actions de groupe, etc....		
Objectifs 2006 vs Résultats atteints		
Total des points 10 questions notées de 1 à 5		

notes : 1 (insuffisant), 2 (perfectible), 3 (bien), 4 (très bien), 5 (excellent).