



GUIDE DE MISE EN ŒUVRE

**du programme d'autonomisation
économique et sociale (EA\$E¹)**

¹ EA\$E : Economic and Social Empowerment

Photo de la page de couverture : IStockPhoto.com

© 2012 par l'International Rescue Committee

Tous droits réservés.

International Rescue Committee

Siège de l'organisation

122 East 42nd Street

New York, NY 10168

États-Unis

+1 212 551 3000

www.Rescue.org

Pour obtenir de plus amples informations sur les ressources EA\$E, veuillez contacter la division technique Women's Protection and Empowerment de l'IRC à l'adresse info@rescue.org.

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE

**du programme d'autonomisation
économique et sociale (EA\$E)**

REMERCIEMENTS

Au nom de l'International Rescue Committee, je tiens tout particulièrement à remercier Bersabeh Beyene, principale auteur de ce guide. Son énergie et son engagement sans faille ont été déterminants, et nous lui sommes extrêmement reconnaissants pour tout le travail accompli.

Nous remercions également l'équipe de l'IRC au Burundi, qui a été la première à tester le modèle EA\$E en 2007, sous la supervision de Bersabeh. Plusieurs milliers de femmes bénéficient d'ores et déjà de cette intervention unique.

Le modèle de programme EA\$E part d'un constat dressé par les femmes, qui déclaraient être en mesure de gagner de l'argent et épargner, mais n'avoir que rarement l'autonomie nécessaire pour décider de l'utilisation de cet argent. Ce guide est le fruit de l'expérience acquise par l'IRC depuis 4 ans, dans les huit pays d'Afrique où le programme EA\$E a été mis en œuvre. J'aimerais adresser mes plus vifs remerciements au personnel de terrain de l'IRC, ainsi qu'aux bénévoles des communautés, qui assurent la mise en œuvre du programme EA\$E avec une passion et un dévouement sans borne. Nous leur devons nombre des enseignements tirés, ainsi que les recommandations décrites dans le présent manuel.

J'exprime également toute ma gratitude aux membres de l'IRC à qui nous avons confié les nombreuses relectures du guide EA\$E. Leur dévouement et leur patience nous ont permis de veiller à ce que le guide mette en avant les bonnes pratiques et privilégie l'intérêt et la sécurité des femmes et des filles avec lesquelles nous travaillons. Je pense notamment à Gabrielle Cole, responsable du programme WPE en République démocratique du Congo ; Heidi Chase, coordinatrice régionale du programme WPE en Afrique de l'Ouest ; Hillary Margolis, coordinatrice du programme WPE en République démocratique du Congo ; Karin Wachter, conseillère technique principale de la division Women's Protection and Empowerment ; Kimberly Sama, coordinatrice du programme WPE en Sierra Leone ; Leora Ward, conseillère technique de la division Women's Protection and Empowerment ; Monika Topolska, coordinatrice du programme WPE en Côte d'Ivoire ; Tamah Murfet, coordinatrice du programme WPE au Burundi et Wendy Guyot, conseillère technique de la division Governance and Rights.

Merci également à VSL Associates, un consortium de praticiens dont la mission est de promouvoir les Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC). Le Guide du programme AVEC : manuel des opérations de terrain (3e version), rédigé par Hugh Allen, nous a été extrêmement utile pour élaborer la section sur le suivi des AVEC du présent guide.

Enfin, au nom de l'IRC, je tiens à remercier la fondation NoVo d'avoir financé le programme **West Africa Women and Girls Rebuilding Nations**, et d'avoir rendu possible l'élaboration de ces ressources techniques. Le soutien de la fondation a permis à la division Women's Protection and Empowerment de mettre au point des ressources spécifiques pour favoriser l'autonomisation économique des femmes et veiller à ce qu'elles soient en mesure d'utiliser leurs nouvelles ressources à l'abri de toute violence.



Heidi Lehmann
DIRECTRICE, WPE
INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	4
L'autonomisation économique et sociale des femmes et la violence infligée par le partenaire intime	
La théorie du changement EA\$E	
En quoi le programme EA\$E diffère-t-il du programme AVEC ?	
Utiliser le guide de mise en œuvre du programme EA\$E	
Ressources EA\$E complémentaires	
PREMIÈRE PARTIE : LE LANCEMENT DU PROGRAMME	17
Considérations liées aux effectifs du programme EA\$E	
La structure du personnel EA\$E	
Le processus de recrutement du personnel	
Orientation sur la violence à l'égard des femmes et des filles	
L'acquisition du matériel	
Modèle de carnet de comptes AVEC	
Liste de vérification de l'étape 1	
Plan de travail pour une mise en œuvre sur 18 mois	
Modèles de descriptions de poste	
DEUXIÈME PARTIE : LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E	53
Ce qu'il faut savoir à propos des AVEC	
Activité 1 : La formation du personnel	
Activité 2 : Évaluer les besoins de la communauté	
Activité 3 : Rencontrer les dirigeants de la communauté	
Activité 4 : Mobiliser la communauté	
Activité 5 : Se réunir avec les groupes EA\$E potentiels	
Activité 6 : Sélectionner les groupes EA\$E	
Liste de vérification de l'étape 2	
Questionnaire d'évaluation des besoins de la communauté	
Matrice de classement des communautés	
Programme de mobilisation des communautés et points de discussion	
Bulletin d'adhésion des membres EA\$E	
TROISIÈME PARTIE : LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC	85
Activité 1 : Dispenser la formation des formateurs au personnel EA\$E	
Activité 2 : La phase intensive, former les groupes EA\$E (modules 1–6)	
Activité 3 : Phase de supervision, développement et maturité	
Le processus et les outils de suivi des AVEC	
Liste de vérification de l'étape 3	
Formulaire de recueil des données financières	
Liste de vérification pour les visites de suivi des AVEC	
La fiche de suivi des scores	
Formulaire de changement de phase AVEC	

QUATRIÈME PARTIE : LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE 119

Aperçu de la série de discussions de groupe EA\$E
La mise en œuvre de la série de discussions de groupe EA\$E
Le suivi et l'évaluation des discussions de groupe EA\$E
Liste de vérification de l'étape 4
Calendrier de mise en œuvre de la série de discussions de groupe
L'évaluation et la planification de la sécurité
Fiche de supervision des discussions de groupe
Feuille de présence aux discussions de groupe
Feuille de suivi de la participation aux discussions de groupe (Excel)
Questionnaire d'évaluation initiale pour les DGs
Feuille de recueil des données initiales sur les groupes de discussion
Feuille de recueil des données finales sur les groupes de discussion
Outil de suivi des sessions de discussion
Cartes de l'outil de suivi
Questionnaire d'évaluation finale pour les DGs

CINQUIÈME PARTIE : LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE 173

Ce qu'il faut savoir sur la méthodologie CEFE
Le programme CEFE
Travailler avec un partenaire
Nouer un partenariat
Le processus et les outils de suivi
Liste de vérification de l'étape 5
Fiche de justification du partenariat
Appel à manifestations d'intérêt
Formulaire de manifestation d'intérêt
Outil d'examen technique
Questionnaire d'évaluation initiale CEFE
Feuille de saisie des données de l'évaluation initiale CEFE
Feuille de saisie des données de l'évaluation finale CEFE
Questionnaire d'évaluation finale CEFE

SIXIÈME PARTIE : LA FIN DU CYCLE 217

Le partage des fonds des AVEC
Après le partage
Liste de vérification de l'étape 6
Fiche de calcul des recettes des membres : Option 1
Fiche de calcul des recettes des membres : Option 2
Formulaire de diagnostic de fin de cycle

SEPTIÈME PARTIE : LE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME EA\$E 231

Option 1 : Mobiliser le personnel ou les bénévoles existants
Option 2 : Faire intervenir des agents de déploiement
Option 3 : Le modèle hybride

HUITIÈME PARTIE : ANNEXES 241

Annexe 1 : Résultats de l'évaluation d'impact au Burundi
Annexe 2 : Historique des AVEC
Annexe 3 : Guide de l'animateur pour l'atelier de sélection des bénévoles

Introduction

L'International Rescue Committee (IRC) œuvre contre la violence à l'égard des femmes et des filles (VEFF) dans les situations d'urgence et les situations de sortie de conflit. Depuis 1996, l'IRC appuie des programmes, crée des opportunités et noue des partenariats en quête d'un monde dans lequel les femmes et les filles seraient reconnues comme des membres à part entière de leur communauté, et pourraient vivre sans violence. Les programmes de **protection et d'autonomisation des femmes** de l'IRC facilitent la guérison des femmes et des filles ayant subi des violences, préservent leur dignité et défendent leur libre-arbitre. Nous offrons aux femmes et aux filles des occasions de transformer leur vie et de faire entendre leur voix afin de bâtir un monde plus sûr et plus juste. Les partenariats que nous avons noués avec des communautés et des institutions nous permettent de défendre et protéger les droits des femmes et des filles et de leur donner les moyens de jouir de ces droits.

L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES FEMMES ET LA VIOLENCE INFLIGÉE PAR LE PARTENAIRE INTIME

À l'échelle mondiale, les femmes accomplissent 66 % des heures de travail, gagnent 10 % du revenu mondial, et possèdent moins de 1 % des propriétés mondiales (sources : Banque mondiale).

L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU Femmes) estime qu'à l'échelle mondiale, au moins une femme sur trois est battue, violée ou victime de violences au cours de sa vie. Dans la plupart des cas, l'agresseur est un membre de sa propre famille.¹

D'après une étude de 2005, réalisée par l'Organisation mondiale de la Santé, sur 15 sites répartis dans 10 pays, et représentant divers contextes culturels, la proportion de femmes ayant déjà eu un partenaire et subi des violences physiques ou sexuelles infligées par leur partenaire intime au cours de leur vie variait de 15 % au Japon à 71 % en Éthiopie.²

¹ United Nations Development Fund for Women. 2003. Not A Minute More: Ending Violence Against Women. Available at http://www.unifem.org/resources/item_detail.php?ProductID=7.

² García-Moreno et al. 2005. WHO Multi-country Study on Women's Health and Domestic Violence Against Women. World Health Organization. Available at http://www.who.int/gender/violence/who_multicountry_study/en

La violence infligée par le partenaire intime (IPV), souvent désignée sous le terme de « violence domestique », est une forme de violence physique, sexuelle, psychologique et/ou économique qui survient dans le cadre d'une relation intime, y compris le mariage. L'IPV, l'une des formes de violence à l'égard des femmes les plus fréquentes, est souvent caractérisée par un schéma de violence répété à long terme, une isolation progressive du monde extérieur, et une liberté personnelle et un accès aux ressources limités. Dès lors qu'une femme est exposée à un danger physique, ou contrôlée par la menace ou le recours à la force, elle est victime de violence. Les femmes sont d'autant plus vulnérables lorsqu'elles sont éloignées de leurs réseaux de soutien. Toute femme peut être victime d'IPV, quelle que soit son éducation, sa classe sociale ou sa nationalité.

La violence infligée par le partenaire intime représente une menace significative et omniprésente pour la sécurité des femmes dans le monde entier. L'argent constitue souvent un instrument de contrôle dans le cadre d'une relation ; pour nombre de femmes en effet, la création d'opportunités économiques est l'intervention la plus importante et la plus indispensable pour lutter contre la violence domestique.³ Si l'autonomisation économique et sociale des femmes est désormais reconnue comme étant un composant des programmes de développement⁴, des questions demeurent concernant son efficacité pour réduire la vulnérabilité des femmes face à la violence et aux abus, certains se demandant si ces programmes n'exposeraient pas involontairement les femmes à un risque de violence accru.⁵ Il est donc fondamental de bien mesurer les risques et avantages de l'autonomisation économique pour concevoir des programmes permettant de maximiser les bénéfices et de minimiser les impacts négatifs.

Sur le terrain, plusieurs questions clés doivent être posées : **si les femmes bénéficiaient d'un meilleur accès aux ressources, jouiraient-elles également d'un contrôle accru sur ces ressources au sein du foyer ? Le degré d'autonomisation économique influe-t-il sur l'incidence des violences subies au sein du foyer ? Une meilleure communication dans le couple peut-elle aider les femmes à exercer sans risque un contrôle accru sur les ressources économiques qu'elles contribuent à apporter au foyer ?**

³ *Let Me Not Die Before My Time: Domestic Violence In West Africa*, IRC, mai 2012

⁴ Organisation mondiale de la Santé (2005). *Addressing violence against women and achieving the Millenium Development Goals*. Département Genre, femmes et santé, Santé familiale et communautaire, OMS : Genève.

⁵ Vyas, S. & Watts, C. (2008). *How does economic empowerment affect women's risk of intimate partner violence in low and middle income countries? A systematic review of published evidence*. *Journal of International Development*, 21, 577–602.

En 2007, grâce à une subvention de la Women's Refugee Commission et du Bureau of Population, Refugees and Migration américain, l'IRC a mis au point, testé et évalué un modèle de programme d'autonomisation économique et sociale visant à renforcer l'accès des femmes aux ressources économiques et aux réseaux sociaux, ainsi que leur contrôle sur ces ressources et réseaux, en vue de renforcer leur pouvoir décisionnel et de réduire leur vulnérabilité face à la violence au sein du foyer.⁶ Ce programme pilote a été mené au Burundi, un pays frappé d'une pauvreté endémique, dont l'histoire est ponctuée de conflits violents, et où les femmes sont également exposées à une grande insécurité. Celles-ci sont en effet souvent considérées comme inférieures aux hommes, dépendent de leurs maris ou leurs proches de sexe masculin, et ne sont pas autorisées à prendre des décisions concernant les ressources du foyer, l'éducation des enfants, ou même les rapports intimes. Les hommes considèrent la violence physique comme une façon de discipliner leur femme, parfois même pour des offenses mineures, par exemple un dîner servi tardivement⁷.

En septembre 2007, l'IRC a créé les Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) dans le sud du Burundi. Chaque semaine, les membres de ces associations contribuent à un fonds d'épargne, puis récupèrent leur apport assorti des intérêts 8 à 12 mois plus tard. Au cours du cycle, les participants peuvent contracter des prêts, qui doivent être remboursés avec intérêts et dans des délais convenus.

Soucieux de limiter le risque de recrudescence de la violence, pouvant résulter de la participation des femmes à des programmes d'autonomisation économique, l'IRC a également mis en place, outre les AVEC, une série de discussions de groupe. Ces deux composants sont désignés conjointement sous l'appellation EA\$E (Economic and Social Empowerment). Les discussions sont l'occasion de remettre en question les normes sexospécifiques concernant la prise de décisions de nature financière (argents et actifs), à l'aide de points d'entrée non menaçants, axés sur l'amélioration du bien-être général au sein du foyer, et de méthodes participatives.

Lors de l'évaluation du programme pilote, une comparaison entre les membres des AVEC sélectionnés de façon aléatoire pour participer à la série de discussions de groupe et les membres des AVEC n'y ayant pas participé a été effectuée. Quatre variables ont été évaluées : l'incidence de la violence infligée par le partenaire intime, la prise de décisions communes concernant le foyer, la négociation de solutions pour régler les conflits, et les attitudes à l'égard de la violence infligée par le partenaire intime. Les résultats de cette étude révèlent que l'ajout de discussions de groupe personnalisées axées sur l'égalité des sexes et la communication au programme d'épargne et de crédit se traduit par des changements significatifs et positifs sur l'incidence

⁶ *Peril or Protection: The Link Between Livelihoods and Gender-based Violence in Displacement Settings* (Nov. 2009)

⁷ International Women's Rights Action Watch. (2000). Burundi. Retrieved from <http://www1.umn.edu/humanrts/iwraw/burundi.htm>.

de la violence infligée par le partenaire intime, les attitudes à l'égard de la violence infligée aux femmes, ainsi que la prise de décisions et la négociation au sein du foyer. Les résultats détaillés de l'étude sont présentés à l'annexe 1.

À la lumière des résultats de l'étude et des enseignements tirés, le modèle a été revu, amélioré et déployé dans plusieurs autres pays, sous l'appellation EA\$E. Une seconde évaluation du modèle EA\$E est en cours en Côte d'Ivoire. Le guide de mise en œuvre du programme EA\$E et les guides du formateur qui l'accompagnent sont le fruit de ces quatre années de travail.

LA THÉORIE DU CHANGEMENT EA\$E

Le modèle de programme EA\$E repose sur la théorie du changement suivante :

- » Si les femmes ont accès à des services financiers, ainsi qu'à des sources de revenus plus importantes et diversifiées,
- » et si les hommes respectent les femmes et les considèrent comme des membres à part entière du foyer,
- » alors les femmes entretiendront des relations plus égalitaires et verront reculer la violence infligée par le partenaire intime.

LA THÉORIE DU CHANGEMENT EA\$E

LES ASSOCIATIONS VILLAGEOISES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (AVEC)

- » Constituer des groupes EA\$E de façon à promouvoir la cohésion et la confiance
- » Expliquer aux groupes EA\$E comment créer des comités de gestion et élaborer des règlements de manière participative et transparente
- » Expliquer aux femmes comment créer un fonds de crédit, financé grâce à l'épargne des membres
- » Expliquer aux femmes comment créer une caisse de solidarité pour les urgences et les événements importants de la vie
- » Renforcer de façon continue les capacités des groupes EA\$E au cours du premier cycle (9 à 12 mois)
- » Suivre les activités EA\$E à l'aide du système d'information de gestion (SIG) mis au point par VSL Associates

LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT

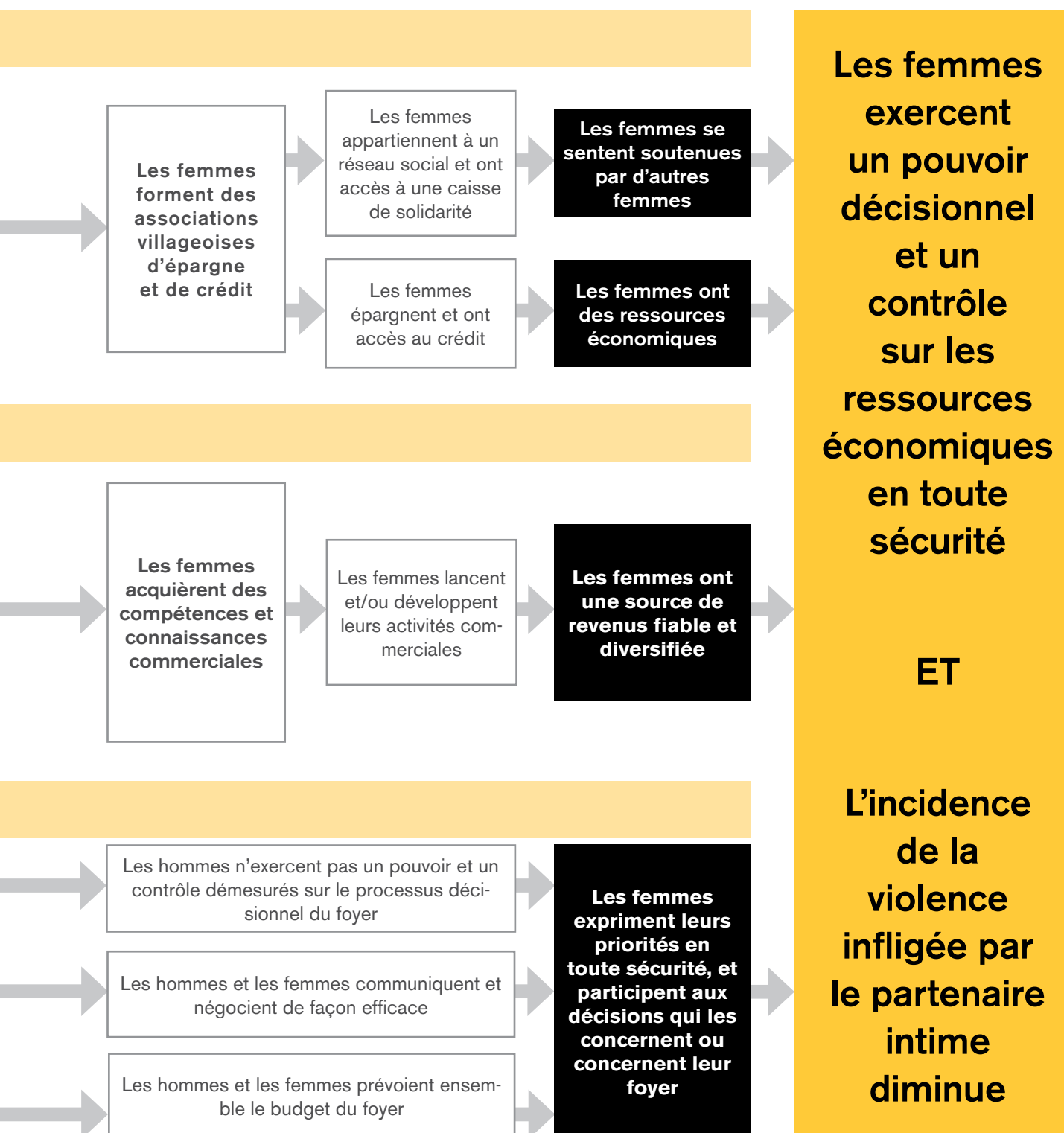
- » Nouer un partenariat avec une institution locale pour dispenser aux membres EA\$E la formation à l'entrepreneuriat
- » Former les partenaires locaux à la méthodologie CEFE (Competency based Economies, Formation of Enterprise), une formation à l'entrepreneuriat reconnue, mise au point pour les adultes analphabètes
- » Mettre en place un centre de conseil aux entreprises par l'entremise du partenaire local afin de fournir aux membres EA\$E des services de conseil aux entreprises de façon continue
- » Renforcer de façon permanente les capacités de l'institution locale
- » Suivre les activités menées par le partenaire à l'aide d'outils reconnus

LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

- » Dispenser une formation aux formateurs
- » Rencontrer les dirigeants locaux pour leur présenter les discussions de groupe
- » Inviter les membres EA\$E et leurs conjoints à une série de discussions en 8 sessions
- » Planifier et mener la série de discussions avec les membres EA\$E et leurs conjoints
- » Soumettre un questionnaire d'évaluation initiale et finale
- » Suivre les activités à l'aide d'outils reconnus

Les hommes et les femmes acquièrent des compétences en gestion financière, en communication et en négociation

Les hommes valorisent les contributions des femmes au revenu au foyer



Pour résumer, le modèle d'intervention EA\$E comporte trois volets :

1. les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), destinées aux femmes adultes ;
2. la série de discussions de groupe destinée aux membres EA\$E (les femmes) et à leurs conjoints ;
3. la formation à l'entrepreneuriat destinée aux membres EA\$E

Les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) offrent aux emprunteurs des possibilités de crédit abordables, et un rendement d'épargne qui excède généralement celui obtenu auprès d'une institution officielle.⁸ Dans le cadre du programme EA\$E, il est préférable que les AVEC soient exclusivement composées de femmes. La méthodologie AVEC peut être utilisée pour cibler les zones les plus défavorisées, par exemple les régions rurales, les villages sous-peuplés ou les bidonvilles urbains, où les institutions de microfinance ne peuvent investir en raison de coûts d'opération élevés ou d'une demande limitée. L'une des caractéristiques les plus novatrices de ces associations est qu'elles sont entièrement gérées par leurs membres. Chaque centime épargné ou gagné par le groupe est généré par les membres eux-mêmes, puisque l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme se contente simplement de dispenser une formation et de fournir du matériel de base. Une fois la formation dispensée, les membres du groupe peuvent poursuivre leurs activités sans aucune supervision, et même enseigner à d'autres membres de la communauté les principes des AVEC. Mises en place de façon adéquate, les AVEC créent un espace sécurisé au sein duquel les femmes peuvent épargner, accéder au crédit, bénéficier d'un soutien lorsqu'elles sont confrontées à des situations d'urgence personnelles, et bâtir un réseau de soutien social.⁹ Les femmes ont ainsi accès à des ressources économiques, et se sentent soutenues par d'autres femmes.

La série de discussions de groupe EA\$E a été conçue pour inviter les couples à réfléchir aux caractéristiques d'un ménage harmonieux, et à acquérir des compétences qui les aideront à concrétiser cette vision. Les discussions sont principalement axées sur le bien-être financier et la gestion du budget du ménage, la communication et la négociation ; cependant, des thèmes liés aux rôles sexospécifiques et à la violence sont également abordés tout au long des sessions. Les participants engagent un dialogue sur leurs propres attitudes et convictions concernant la prise de décisions financières, la contribution significative des femmes au sein du foyer, et les alternatives au recours à la violence dans le but d'exercer un pouvoir et un contrôle. Grâce aux exercices participatifs, spécifiquement conçus pour enseigner des techniques de planification financière concrètes, telles que le suivi des recettes et des dépenses,

⁸ Hugh Allen et Mark Staehle, Guide du programme VSLA : manuel des opérations de terrain, 28 septembre 2006

⁹ Pour obtenir un bref historique des VSLA, se reporter à l'annexe 2.

la définition d'objectifs ou encore l'allocation des ressources, ces discussions (1) donnent aux hommes et aux femmes les clés nécessaires pour planifier et gérer ensemble le budget du ménage, (2) encouragent les hommes et les femmes à communiquer et négocier de façon efficace, et (3) mettent les hommes au défi de ne pas exercer un pouvoir et un contrôle abusifs lors de la prise de décisions concernant le foyer. Les femmes sont ainsi en mesure d'exprimer leurs priorités en toute sécurité s'agissant des décisions qui les concernent ou concernent leur foyer.

La formation à l'entrepreneuriat CEFE (Competency-based Economies, Formation of Enterprise) est une formation participative, fondée sur des mesures concrètes, mise au point au début des années 1980. Elle est aujourd'hui considérée comme la méthode de formation de référence pour les adultes et le développement d'entreprises. Le programme est adapté à tous, y compris aux analphabètes, exploite des techniques d'apprentissage pour adultes efficaces, et offre un degré élevé de flexibilité. Mais surtout, la formation CEFE est axée sur l'individu en tant qu'entrepreneur, et vise à doter les femmes de compétences et connaissances entrepreneuriales afin de leur permettre de débiter ou développer une activité commerciale.¹⁰ Les femmes qui reçoivent la formation CEFE dans le cadre du programme EA\$E peuvent ainsi disposer de sources de revenus fiables et diversifiées.

EN QUOI LE PROGRAMME EA\$E DIFFÈRE-T-IL DU PROGRAMME AVEC ?

Les AVEC sont des groupes d'épargnants constitués pour répondre aux besoins financiers des plus défavorisés. Les membres de ces groupes se réunissent de façon régulière pour épargner ensemble, et s'accordent des prêts avec intérêts, dans l'optique de faire fructifier leur fonds. Les AVEC offrent non seulement un espace sécurisé pour épargner et accéder au crédit, mais permettent également aux membres de faire partie d'un réseau de sécurité sociale informel. Ces groupes sont pérennes, adaptables et résilients dans des environnements frappés d'instabilité économique et politique. Les AVEC sont l'un des composants d'un mouvement de plus en plus important, dont bénéficie 3,9 millions de personnes.¹¹ Fortes de plus de 20 ans d'expérience, et grâce une efficacité croissante dans le secteur, les organisations chargées de la mise en œuvre du programme sont parvenues à ramener le coût par membre assisté à 23–35 dollars¹², un montant particulièrement bas.

¹⁰ Site international CEFE <http://www.cefe.net/?q=home/about-cefe-0>

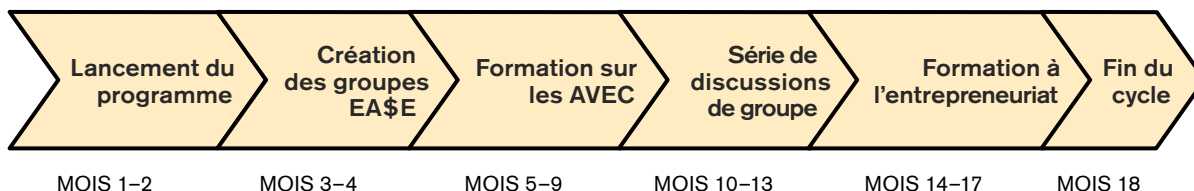
¹¹ CARE International, Microfinance in Africa: State-of-the-Sector Report: Closing the Gap 2011

¹² ibid

Le programme EA\$E, en revanche, est un modèle de programme intégré qui utilise les AVEC comme plateforme pour mener des interventions sociales supplémentaires. Les AVEC servent de point d'entrée, et permettent d'ajouter une dimension économique à une intervention sociale (la série de discussions de groupe mise au point pour lutter contre l'IPV). Les activités sont séquencées en trois phases : les AVEC, la série de discussions de groupe, et la formation à l'entrepreneuriat selon la méthode CEFE. Pluridimensionnel, le programme EA\$E a pour finalité d'accroître les revenus des membres, de développer leurs compétences et de leur transmettre des connaissances qui généreront un changement de comportement. Par conséquent, le modèle EA\$E requiert davantage de ressources, de temps et d'investissement qu'un simple programme AVEC. Le personnel, le temps et les ressources supplémentaires nécessaires seront décrits dans les différentes sections de ce guide.

UTILISER LE GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME EA\$E

Le guide de mise en œuvre du programme EA\$E a été élaboré pour aider les coordinateurs et responsables du programme WPE de l'IRC à planifier et mettre en œuvre le modèle EA\$E. Néanmoins, ces ressources pourront également être utiles à d'autres équipes techniques de l'IRC, ainsi qu'à la vaste communauté d'acteurs humanitaires. Si nous nous sommes efforcés de garder un point de vue général, certaines références peuvent cependant ne s'appliquer qu'à la mise en œuvre du programme WPE de l'IRC. Quoi qu'il en soit, ce guide accompagne les utilisateurs tout au long du processus de mise en œuvre du programme EA\$E. Il se subdivise en six chapitres, correspondant chacun à une étape de mise en œuvre, tel qu'illustré ci-dessous. Dans un septième chapitre, nous aborderons le déploiement des activités EA\$E au terme du premier cycle.



Vous trouverez en début de chapitre une description succincte des principales activités associées à la phase de mise en œuvre concernée, et en fin de chapitre une liste de vérification conçue pour vous aider à vérifier que les principales activités ont bien été menées.

- » **Le chapitre I** présente la phase de lancement du programme. Il fournit plus spécifiquement des informations détaillées sur les besoins en ressources humaines et le processus de recrutement, ainsi qu'un aperçu des principaux équipements à acquérir.
- » **Le chapitre II** couvre l'ensemble des principes et activités clés essentiels lorsque l'on constitue des groupes EA\$E au sein d'une communauté.
- » **Le chapitre III** décrit la formation dispensée aux groupes et le suivi des AVEC. Il met particulièrement l'accent sur la préparation de la formation du personnel ainsi que sur la phase de supervision, au cours de laquelle les groupes EA\$E reçoivent un soutien important de la part des agents ou bénévoles communautaires. Tous les outils nécessaires pour assurer le suivi du programme y sont également présentés de façon détaillée.
- » **Le chapitre IV** du guide décrit les principes fondamentaux qui sous-tendent la mise en place de la série de discussions de groupe, les ressources humaines nécessaires et les principaux indicateurs et outils de suivi. Le programme est fourni dans un guide connexe (voir la description ci-dessous).
- » **Le chapitre V** est consacré à la formation à l'entrepreneuriat. Il guide les utilisateurs à travers le processus de création d'un partenariat avec des ONG locales pour assurer cette formation et fournir de façon continue des services de conseil aux entreprises. L'IRC a retenu la méthodologie CEFE (Competency-based Economies, Financial Enterprises) pour travailler avec les bénéficiaires ciblés. Le programme CEFE adapté par l'IRC est présenté dans un guide connexe (voir la description ci-dessous).
- » **Le chapitre VI** explique de façon détaillée comment procéder au partage
- » Enfin, **le chapitre VII** traite du déploiement et de l'expansion du programme EA\$E après le premier cycle de mise en œuvre.

RESSOURCES EA\$E COMPLÉMENTAIRES

Outre le guide de mise en œuvre du programme EA\$E, l'IRC a élaboré trois guides complémentaires à l'intention des formateurs. Ces guides fournissent au personnel de terrain l'ensemble des outils nécessaires pour dispenser les formations AVEC, animer les discussions de groupe EA\$E et dispenser la formation à l'entrepreneuriat sur le terrain.

- » **Le guide du formateur AVEC** : ce guide fournit des directives détaillées sur les trois phases de mise en œuvre du programme AVEC, les sept modules de formation et l'utilisation des outils et systèmes de suivi permettant de garantir la qualité du programme.



- » **Le guide de l'animateur des discussions de groupe EA\$E** : ce guide présente la théorie sur laquelle repose la série de discussions de groupe, décrit les compétences fondamentales requises pour animer ces groupes, et explique de façon détaillée comment animer chacune des huit sessions. Par ailleurs, il présente également des outils et systèmes permettant d'assurer la qualité des discussions.



- » **Le guide CEFE** : ce guide fournit des lignes directrices concernant le programme de formation de neuf jours, décrit les cinq modules de formation et présente des outils de suivi détaillés.



Ces différents guides fournissent des informations détaillées ; néanmoins, une formation approfondie doit être dispensée par des formateurs expérimentés afin de garantir la réussite de l'ensemble des activités.



Première Partie

LE LANCEMENT DU PROGRAMME

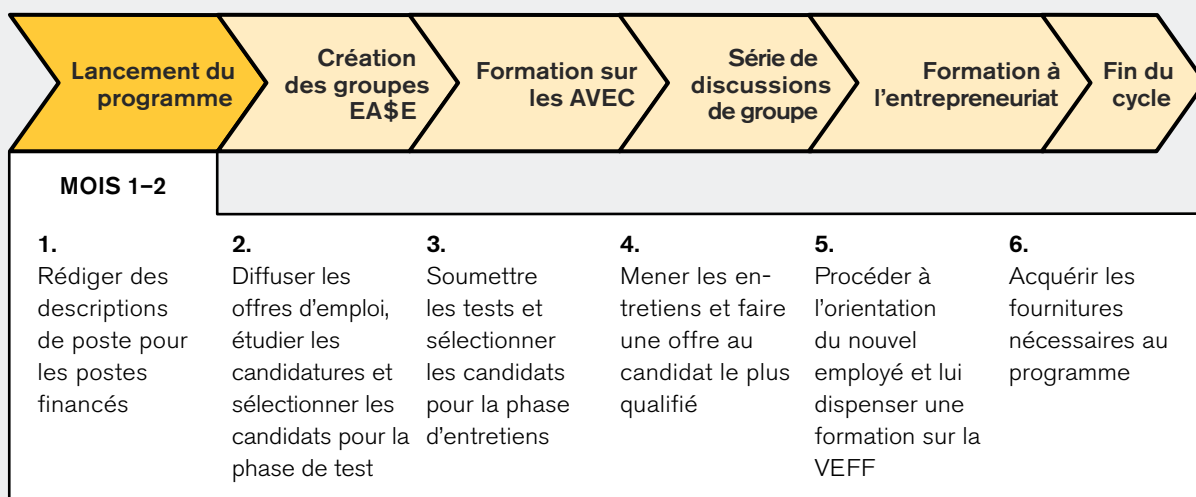
CONTENU DU CHAPITRE

- » Notes au lecteur
- » Les stratégies de mise en œuvre du programme EA\$E
- » Les effectifs du programme EA\$E et le recrutement du personnel
- » L'orientation du personnel dédié à la VBG
- » L'approvisionnement

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



Ce chapitre présente de façon détaillée la phase de lancement du programme EA\$E. Les utilisateurs y trouveront des conseils concernant les effectifs, le processus de recrutement, l'orientation du personnel et l'approvisionnement.

DÉCISIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

Les programmes nationaux qui déploient le programme EA\$E pour la première fois doivent prendre des décisions importantes concernant les points suivants :

- » Le choix de la stratégie de mise en œuvre appropriée :
 - Une mise en œuvre directe assurée par un personnel employé, ou une mise en œuvre indirecte assurée par des bénévoles communautaires. Des informations détaillées sur ces deux approches sont fournies ci-après.
- » Le choix des effectifs appropriés :
 - Il est important de rapidement définir le nombre de nouveaux postes à créer en fonction des capacités existantes de l'équipe mais aussi des compétences nouvelles nécessaires pour mettre en œuvre le programme EA\$E.

CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX EFFECTIFS DU PROGRAMME EA\$E

Le programme EA\$E n'est pas un programme indépendant ; il est déployé dans le cadre d'un programme de lutte contre la VBG existant. Par conséquent, toutes les décisions relatives au personnel doivent être prises dans le cadre du programme existant, sans créer de structure parallèle ou distincte. Le tableau suivant présente de façon synthétique les différents postes qui peuvent être nécessaires pour assurer la mise en œuvre du programme EA\$E. En fonction de l'envergure du programme, de l'étendue de la zone d'intervention et de la stratégie de mise en œuvre retenue (directe ou indirecte), différents postes devront être pourvus.

LES POSTES EA\$E EN UN CLIN D'ŒIL

(Cette liste reprend l'ensemble des postes qui peuvent être créés dans le cadre d'un programme EA\$E. Tous ne devront pas nécessairement être pourvus ; ne devront l'être que les postes nécessaires en fonction de l'envergure du programme et de la stratégie de mise en œuvre retenue.)

RESPONSABLE DU PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA VBG	Le responsable du programme de lutte contre la VBG est chargé de gérer les activités EA\$E, ainsi que d'autres activités du programme de lutte contre la VBG.
RESPONSABLE DU PROGRAMME EA\$E	Le responsable du programme EA\$E assure la gestion de tous les composants du programme EA\$E. Ce poste est uniquement créé lorsque le programme EA\$E est mis en œuvre sur plusieurs sites. Lorsqu'il n'est déployé que sur un seul site, le responsable du programme de lutte contre la VBG assure également la gestion du programme EA\$E.
SUPERVISEUR DE L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE	Le superviseur de l'autonomisation économique a pour mission de superviser l'ensemble des activités EA\$E (les AVEC, les discussions de groupe et la formation à l'entrepreneuriat) dans une zone d'intervention. Il supervise directement les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique.
CHARGÉ D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE	Le chargé d'autonomisation économique a pour fonctions de constituer les groupes EA\$E, et de superviser les bénévoles communautaires ; il co-anime la série de discussions de groupe.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

AGENT COMMUNAUTAIRE	L'agent communautaire est chargé de constituer les groupes EA\$E, puis de les former et les superviser ; il co-anime la série de discussions de groupe.
BÉNÉVOLE COMMUNAUTAIRE	Le bénévole communautaire assure la formation et le suivi des groupes EA\$E ; il est désigné par la communauté, et sélectionné selon des critères prédéfinis.

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DIRECTE OU INDIRECTE ?

Le personnel chargé de la mise en œuvre du programme doit rapidement décider de la stratégie de mise en œuvre à appliquer, car ce choix influera de façon déterminante sur la structure des effectifs. Les deux stratégies de mise en œuvre sont les suivantes :

- 1. La mise en œuvre directe assurée par le personnel employé :** les agents communautaires travaillant à temps plein forment et suivent directement les groupes EA\$E. Ils sont formés à la méthodologie AVEC au cours de deux sessions de formation intensive de courte durée, dispensées par des formateurs expérimentés aux étapes clés du processus de mise en œuvre. Chaque agent communautaire doit au minimum encadrer cinq groupes EA\$E en parallèle. Dans la mesure du possible, ils doivent être basés dans la communauté dans laquelle ils interviennent, et avoir plusieurs années d'expérience auprès de groupes communautaires (une précédente expérience dans le secteur de la microfinance n'est pas souhaitable). Un superviseur assurera un contrôle et renforcera les capacités du personnel au cours de visites régulières sur le terrain.

OU
- 2. La mise en œuvre indirecte assurée par des bénévoles communautaires :** les membres de la communauté sont invités, dans le cadre d'un processus transparent, à désigner et sélectionner des bénévoles qui aideront l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme à déployer les activités AVEC. L'organisation travaille aux côtés des bénévoles communautaires pour former les groupes EA\$E et assurer un soutien et une supervision continus. Bien qu'ils ne soient pas employés, et ne reçoivent pas de rémunération, l'organisation chargée de la mise en œuvre leur remet un kit de motivation pour leur permettre d'effectuer leur travail sur le terrain et les remercier de consacrer du temps au programme. Les bénévoles sont formés une fois par semaine, module par module, pendant environ trois mois, et reçoivent la visite d'un superviseur de façon régulière. Un bénévole peut travailler auprès de deux ou trois groupes EA\$E en parallèle.

Le tableau ci-dessous présente les principaux avantages et inconvénients de chaque modèle de mise en œuvre. En règle générale, compte tenu des coûts d'opération fixes élevés associés au lancement du programme EA\$E, les programmes nationaux doivent envisager de travailler auprès de 15 groupes par cycle minimum.

MISE EN ŒUVRE DIRECTE (ASSURÉE PAR LE PERSONNEL EMPLOYÉ)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
» Permet de disposer de plus d'effectifs pour former les groupes et assurer une supervision plus étroite » Est adaptée aux formations intensives de courte durée dispensées par les formateurs AVEC » Permet d'effectuer une transition en douceur vers le modèle de mise en œuvre assurée par les bénévoles au cours des années suivantes » Ne requiert aucune expérience EA\$E préalable à l'échelle nationale	» Peut être associée à des difficultés d'accès (trajets importants entre les bureaux et les sites d'intervention, routes en mauvais état, sécurité) » Est plus onéreuse que la mise en œuvre assurée par des bénévoles

MISE EN ŒUVRE INDIRECTE (ASSURÉE PAR DES BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
» Permet à la communauté de mieux s'approprier le processus EA\$E » Permet de mettre en œuvre le programme EA\$E dans les sites difficiles d'accès » Permet de tirer profit du fait que les bénévoles connaissent bien le contexte local et la population » Est moins onéreuse que la mise en œuvre directe	» L'équipe de direction doit posséder une solide expérience EA\$E » Est mieux adaptée aux programmes ayant déjà déployé le modèle EA\$E à l'échelle nationale » Les bénévoles communautaires ont des capacités limitées, et ont besoin d'une formation et d'un soutien continu » L'organisation chargée de la mise en œuvre a moins de contrôle sur la qualité de la formation et la supervision EA\$E

CONSIDERATIONS LIÉES AUX EFFECTIFS POUR LES DISCUSSIONS DE GROUPE

La série de discussions de groupe EA\$E est associée à des besoins en personnel spécifiques. Les sessions sont animées à l'aide du Guide de l'animateur des discussions de groupe EA\$E, par deux animateurs possédant au minimum des compétences en lecture et en écriture du niveau secondaire. Dans le cadre d'une mise en œuvre directe, les agents communautaires dirigent le processus d'animation en collaboration avec d'autres membres du personnel dédié à la VBG. En règle générale, si le programme emploie cinq agents communautaires, cinq autres agents dédiés à la VBG doivent être mobilisés pour animer les discussions. Si cela n'est pas faisable, il convient de discuter avec les conseillers techniques de l'équipe WPE afin d'identifier d'autres solutions potentielles. Lorsque le programme est mis en œuvre de façon indirecte, ce sont les membres du personnel EA\$E et le personnel dédié à la VBG qui dirigent le processus. Il est important de noter que les bénévoles communautaires n'animent pas la série de discussions de groupe, mais bénéficient du processus en tant que participants. Dans le cadre d'un programme EA\$E de grande envergure, comptant 60 groupes ou plus, il peut s'avérer nécessaire de recruter des intérimaires pour la série de discussions de groupe.

BESOINS EN PERSONNEL POUR LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT

Dans la mesure où elle est dispensée par une organisation partenaire, la formation CEFE ne demande pas un investissement personnel important à l'équipe dédiée à la VBG (contrairement à la série de discussions de groupe). Toutefois, il est impératif de posséder des compétences spécifiques pour nouer et gérer un partenariat afin de contrôler la qualité des activités menées et d'assurer de façon permanente un renforcement des capacités. Par conséquent, il est important de désigner une personne spécifique au sein de l'équipe EA\$E, qui interviendra en tant qu'agent de liaison auprès du partenaire, et assurera le suivi et le renforcement des capacités. Cette personne participera à la formation des formateurs CEFE, et prendra part au processus de planification de la mise en œuvre. Si le programme de lutte contre la VBG gère plusieurs partenariats, il peut s'avérer utile de créer un poste de responsable ou superviseur des partenariats.

LE RESPONSABLE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

La création de ce poste doit être envisagée dans le cadre d'un programme multisites comptant 70 groupes EA\$E ou plus, amené à recueillir un volume important de données sur les AVEC, les discussions de groupes et la formation CEFE.

Le titulaire de ce poste assume les responsabilités suivantes :

- » la gestion des données, y compris le SIG AVEC. Ses fonctions comprennent la saisie des données et l'analyse des informations ;
- » la gestion des données recueillies lors des évaluations de fin de session et des évaluations initiale et finale de la série de discussions de groupe ;
- » la gestion des données recueillies au début et au terme de la formation CEFE.

La nécessité d'un tel poste dépend largement de la structure et de la charge de travail du personnel pour les autres volets du programme de lutte contre la VBG.

LA STRUCTURE DU PERSONNEL EA\$E

LA MISE EN ŒUVRE DIRECTE ASSURÉE PAR LES AGENTS COMMUNAUTAIRES

LA MISE EN ŒUVRE DIRECTE DANS UN SITE D'INTERVENTION¹

Lorsque le programme EA\$E est mis en œuvre dans un site d'intervention (district, commune, comté etc.), c'est le responsable du programme de lutte contre la VBG qui assure la gestion globale du programme. Cette personne a pour responsabilités de superviser la mise en œuvre des activités, afin de s'assurer que les délais sont respectés, de développer les compétences et capacités techniques des équipes en matière de VBG, de contrôler le budget et de rédiger des rapports. L'avantage spécifique de cette structure est que le responsable peut veiller à ce que les activités EA\$E soient solidement intégrées au vaste programme de lutte contre la VBG ; par ailleurs, sa position lui permet de gérer plus facilement la série de discussions de groupe, qui requiert une coordination importante avec les autres activités et le personnel dédié à la VBG.

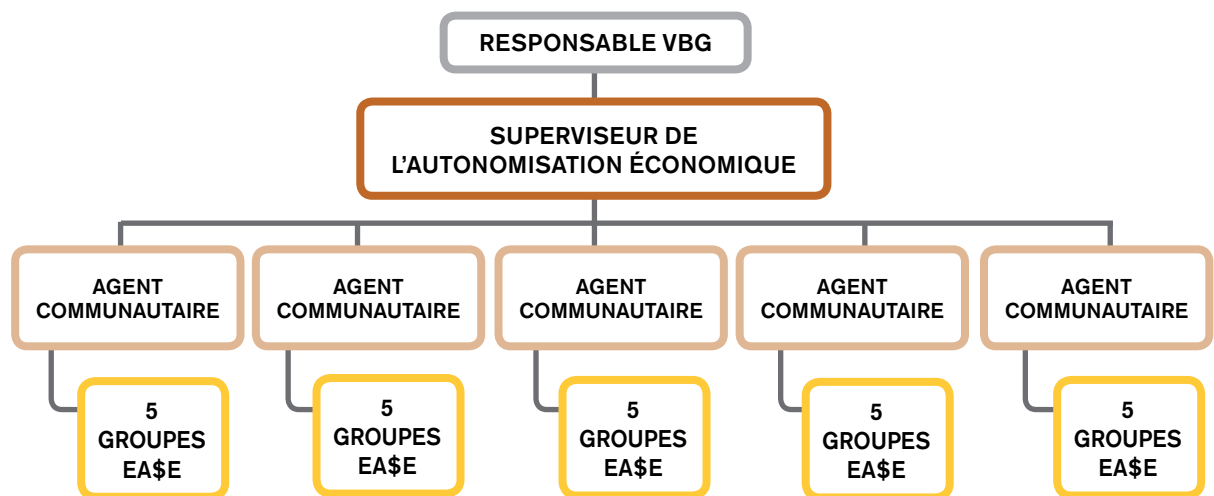
Le superviseur du programme EA\$E, qui rend directement compte au responsable du programme de lutte contre la VBG, est responsable de la gestion et la mise en œuvre quotidiennes des activités du programme. Il supervise directement les agents communautaires, élabore des plans d'action hebdomadaires, forme le personnel et renforce les capacités des équipes, et effectue des visites fréquentes sur le terrain pour s'assurer que le programme est mis en œuvre de façon adéquate. Le superviseur est également chargé de gérer le processus de suivi et d'évaluation du programme EA\$E, et notamment le SIG AVEC.²

¹ Un site est une zone géographique définie dans laquelle l'organisation est physiquement présente, et où des activités sur le terrain sont assurées. Il peut s'agir d'un district, d'une province, d'un comté etc. en fonction du découpage administratif du pays.

² Une description détaillée de cet outil est fournie au chapitre trois.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

Les agents communautaires rendent compte au superviseur du programme EA\$E. Ils ont pour responsabilités de constituer et former les groupes EA\$E, suivre leurs progrès, recueillir des données mensuelles et encadrer les groupes afin de les amener à résoudre leurs difficultés et devenir indépendants. Les agents communautaires travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants locaux afin d'obtenir leur adhésion, mobiliser la communauté, créer un environnement propice à l'apprentissage et mettre en place un processus d'autonomisation positif pour les membres du programme EA\$E. Le nombre d'agents communautaires à recruter dépend de l'envergure du programme. Pour le premier cycle du programme, il est recommandé de prévoir un agent communautaire pour cinq groupes EA\$E. Par conséquent, pour constituer 25 groupes EA\$E, il convient de recruter cinq agents communautaires, tel qu'illustré dans l'organigramme ci-dessous.

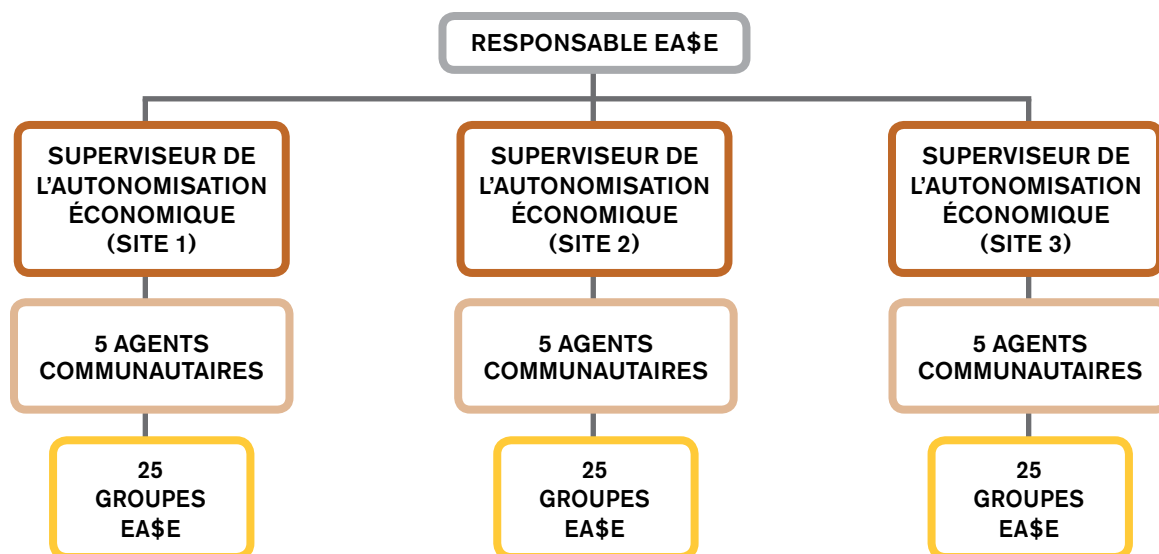


LA MISE EN ŒUVRE DIRECTE DANS PLUSIEURS SITES D'INTERVENTION

Lorsque le programme est mis en œuvre dans plusieurs sites (districts, zones, communes etc.), un niveau hiérarchique supplémentaire peut s'avérer nécessaire en fonction de l'étendue de la zone d'intervention et de l'envergure du projet. Autrement dit, un poste de responsable du programme EA\$E doit être créé pour superviser la mise en œuvre du programme dans les différents sites. Cette personne gère directement les superviseurs de l'autonomisation économique de chaque site, forme le personnel et renforce ses capacités, gère le budget, rédige des rapports, gère le partenariat CEFE et supervise les processus de suivi et d'évaluation. Le responsable du programme EA\$E doit également travailler en étroite collaboration avec le responsable du programme de lutte contre la VBG pour veiller à la bonne coordination des activités et de l'assistance fournie par l'équipe VBG pour la série de discussions de groupe.

Chaque site dispose d'un superviseur chargé d'assurer la gestion et la supervision quotidiennes des activités. Le superviseur EA\$E gère directement les agents communautaires, élabore des plans d'action hebdomadaires, forme le personnel et renforce ses capacités. Par ailleurs, il effectue des visites régulières sur le terrain pour s'assurer que le programme est mis en œuvre de façon adéquate, supervise le processus de suivi et d'évaluation et gère le SIG.

Les agents communautaires rendent directement compte au superviseur. Ils ont pour responsabilité de former les groupes EA\$E, suivre leurs progrès, recueillir des données mensuelles et encadrer les groupes afin de les amener à résoudre leurs difficultés et devenir indépendants. Leur nombre dépend de l'envergure du programme. Pour le premier cycle, il est recommandé de prévoir un agent communautaire pour cinq groupes EA\$E. Par conséquent, pour constituer 75 groupes EA\$E dans trois sites, il convient de recruter trois superviseurs du processus d'autonomisation économique, qui gèreront chacun cinq agents communautaires, tel qu'illustré dans l'organigramme ci-dessous.



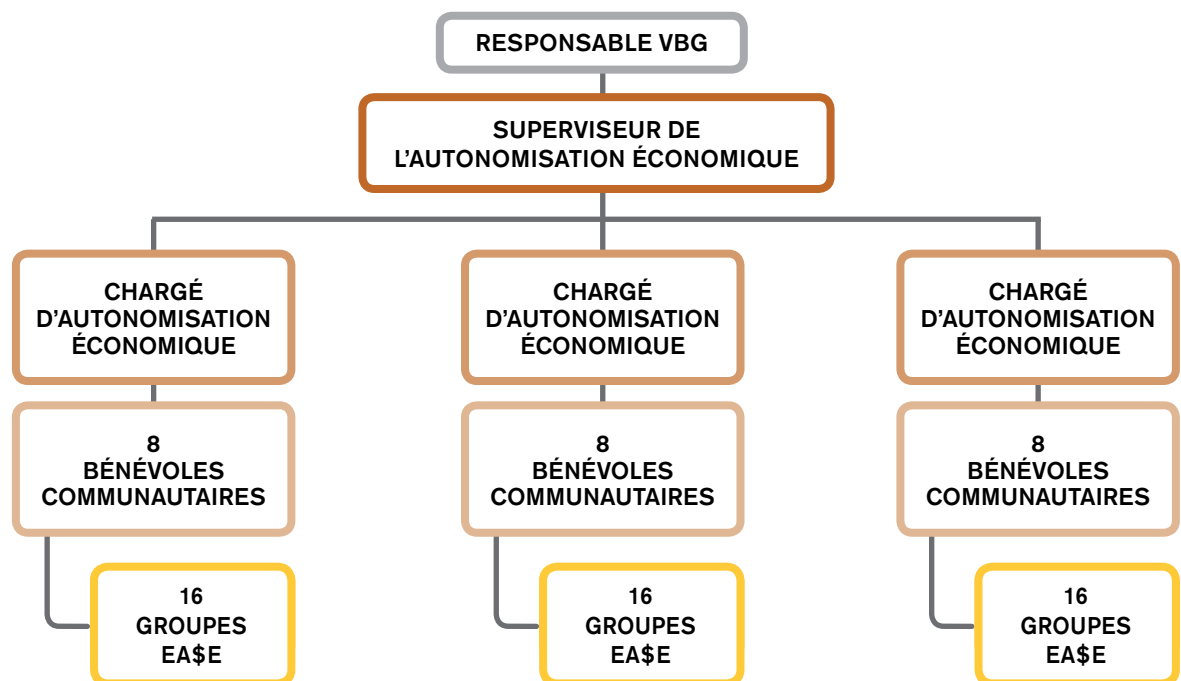
1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

LA MISE EN ŒUVRE INDIRECTE ASSURÉE PAR DES BÉNÉVOLES

LA MISE EN ŒUVRE INDIRECTE DANS UN SITE D'INTERVENTION

Dans le cadre d'une mise en œuvre indirecte, les groupes EA\$E sont constitués et formés par des bénévoles communautaires. Lorsque le programme est déployé dans un seul site (district, commune, comté, zone etc.), c'est le responsable du programme de lutte contre la VBG qui supervise la mise en œuvre globale du programme, mais la gestion quotidienne du programme revient au superviseur de l'autonomisation économique. Ce dernier gère directement les chargés d'autonomisation économique, dont la principale mission consiste à former et renforcer les capacités des bénévoles communautaires, mobiliser la communauté, constituer les groupes EA\$E, effectuer des visites fréquentes sur le terrain, aider les bénévoles à dispenser une formation si nécessaire, et recueillir des données financières mensuelles. Les chargés d'autonomisation économique dirigent également le processus de la série de discussions de groupe, en collaboration avec le reste du personnel dédié à la VBG.

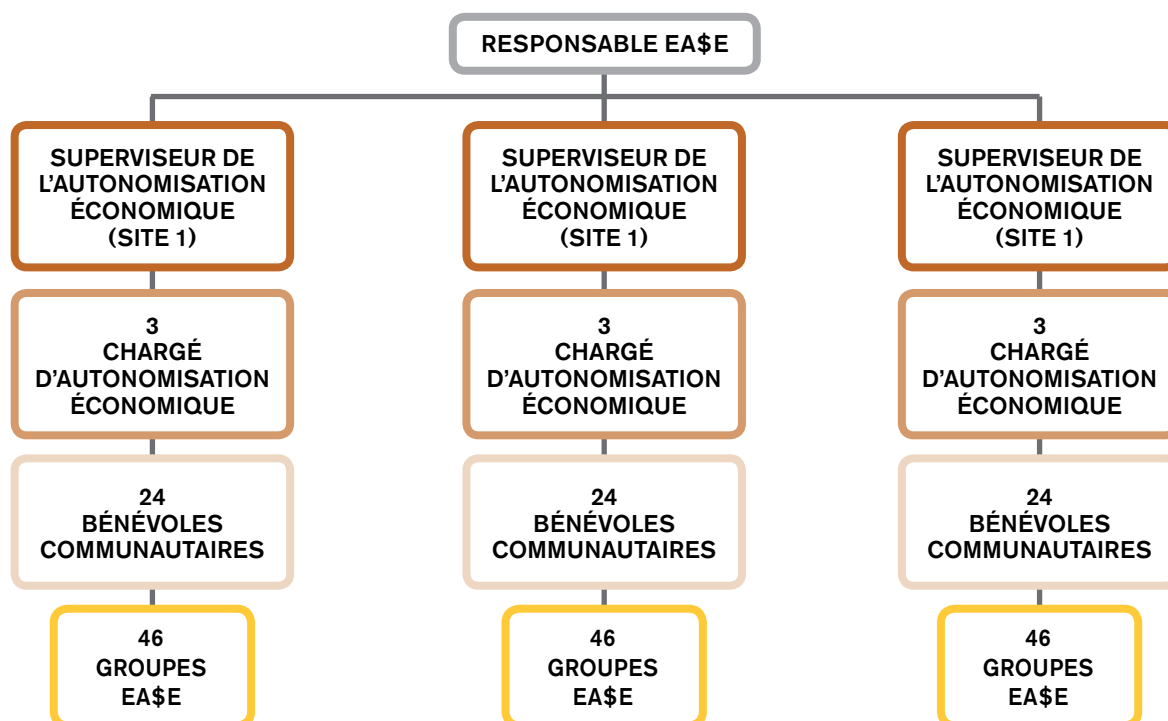
Les bénévoles communautaires ne sont pas rémunérés ; ils donnent de leur temps et de leur énergie pour aider les membres de la communauté à bénéficier du programme EA\$E. Le nombre de bénévoles nécessaires dépend du nombre de groupes EA\$E qu'il est prévu de constituer. Il est recommandé de prévoir un chargé d'autonomisation économique pour huit bénévoles, et un bénévole pour deux groupes EA\$E. Par conséquent, pour 48 groupes, il convient de recruter 24 bénévoles, 3 chargés d'autonomisation économique, 1 superviseur et 1 responsable du programme de lutte contre la VBG.



L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ne doit pas verser d'avantages financiers aux bénévoles, mais doit leur fournir le matériel nécessaire pour travailler efficacement (par ex. des carnets, des bottes de pluie, des vestes etc.). Le kit de motivation est décrit page 32. Les bénévoles sont désignés par les membres de la communauté au cours du processus de mobilisation, et sont invités à une session de tests et de sélection d'une journée (les détails sont fournis au chapitre deux). Une fois sélectionnés, les bénévoles communautaires sont formés par l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ; ils bénéficient d'un plan de développement des compétences et reçoivent une assistance continue pour devenir de bons formateurs.

LA MISE EN ŒUVRE INDIRECTE DANS PLUSIEURS SITES D'INTERVENTION

Lorsque le programme est mis en œuvre dans plusieurs sites, un niveau hiérarchique supplémentaire peut s'avérer nécessaire pour assurer la supervision et la gestion du programme, en fonction de l'étendue de la zone d'intervention et de l'envergure du projet. Il est alors conseillé de recruter un responsable du programme EA\$E chargé de superviser la mise en œuvre et l'évolution des activités dans plusieurs sites. Dans chaque site, un superviseur assurera ensuite la gestion et la supervision des activités au quotidien. Pour cette stratégie de mise en œuvre, il est fondamental que le responsable du programme EA\$E travaille en étroite collaboration avec le responsable du programme de lutte contre la VBG pour veiller à ce que les activités EA\$E soient bien intégrées aux activités du programme de lutte contre la VBG dans sa globalité.



LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Une fois que la structure du personnel et les postes à pourvoir ont été définis, le processus de recrutement peut commencer. Ce processus peut différer d'un programme national à l'autre ; cette section fournit néanmoins quelques conseils généraux pour garantir l'ouverture et la transparence du processus. Les principales étapes du processus de recrutement sont les suivantes :

1. Rédiger des descriptions de poste pour les postes vacants financés. Des modèles de descriptions de poste pour l'ensemble des postes EA\$E possibles sont fournis en fin de chapitre.
2. Obtenir l'aval de la direction pour lancer le processus de recrutement.
3. Collaborer avec le service des ressources humaines pour diffuser les annonces. Tous les médias possibles doivent être utilisés pour garantir un nombre important de candidatures.
4. Préparer un test écrit pour évaluer les compétences des candidats (rédaction, mathématiques et Excel). Les tests Excel ne s'appliquent qu'aux postes de responsable et de superviseur. Pour obtenir des modèles de test et des conseils pour élaborer des questionnaires, adressez-vous à l'équipe technique WPE de l'IRC.
5. Soumettre les tests aux candidats, évaluer les résultats et sélectionner les candidats qualifiés pour un entretien avec l'équipe VBG et l'équipe de direction.
6. Mener les entretiens et proposer un poste au candidat le plus qualifié.

CONSEIL : Le processus de recrutement est toujours plus long que prévu. Il est donc important de le lancer le plus tôt possible.

ORIENTATION SUR LA VIOLENCE À L'ÉGARD DES FEMMES ET DES FILLES

À l'échelle mondiale, environ 1 femme sur 3 subit des violences au cours de sa vie, souvent infligées par un partenaire intime.³ La violence à l'égard des femmes et des filles (VEFF) a de lourdes conséquences pour les individus, les familles et les communautés. Elle se manifeste sous différentes formes, et englobe aussi bien des pratiques socio-culturelles quotidiennes que des pratiques systématiques et institutionnelles qui limitent l'espérance de vie des femmes et des filles et réduisent leurs opportunités. Il existe un large éventail de violations des droits de l'homme, notamment la violence sexuelle infligée aux enfants, le viol, la violence domestique, l'agression et le harcèlement sexuels, la traite et l'exploitation des femmes et des filles, et plusieurs pratiques traditionnelles préjudiciables, telles que le mariage forcé et le mariage précoce. Tous ces abus peuvent laisser de profondes blessures psychologiques, compromettre la santé des femmes et des filles, en particulier leur santé reproductive et leur sexualité, voire même entraîner leur décès.

Le programme EA\$E a été spécifiquement conçu pour lutter contre la violence domestique. La violence domestique est définie comme un acte de violence physique, sexuelle ou émotionnelle commis à l'encontre d'une femme par son partenaire intime, qu'ils vivent ou non sous le même toit. Elle englobe également le déni de ressources nécessaires pour satisfaire ses besoins fondamentaux, ainsi que les comportements contrôlants, par exemple le fait de limiter la mobilité d'une femme ou ses contacts avec ses proches et ses amis.⁴ La violence domestique représente l'une des menaces les plus graves pour la santé et le bien-être des femmes. Par conséquent, il est impératif que l'ensemble du personnel EA\$E participe à une séance d'orientation sur la violence à l'égard des femmes et des filles. L'IRC a mis en place un atelier d'une journée pour présenter aux nouveaux employés du programme EA\$E les concepts fondamentaux sur la violence à l'égard des femmes et des filles.⁵ Le personnel dédié à la VBG, plus expérimenté, peut également tirer profit de cet atelier d'une journée ; il est vivement encouragé à y participer. L'atelier a été conçu pour approfondir les connaissances des participants sur :

- » l'équité et l'égalité entre les sexes ;
- » le pouvoir et la violence ;
- » les facteurs contributifs de la violence, et ses causes profondes.

³ Heise, L., M. Ellsberg et M. Gottemoeller, 1999.

⁴ Cette définition est conforme à celle utilisée dans l'Étude multipays de l'OMS sur la santé des femmes et la violence domestique à l'égard des femmes.

⁵ Le programme de cette séance d'orientation d'une journée est disponible sur demande. Veuillez contacter l'équipe technique Women's Protection and Empowerment de l'IRC pour obtenir de plus amples informations.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

La séance d'orientation sur la VEFF est assurée par le coordinateur ou le responsable du programme, et doit avoir lieu au cours des premières semaines suivant l'orientation des nouvelles recrues. Il incombe au coordinateur ou au responsable du programme de lutte contre la VBG d'obtenir et de lire le programme et de préparer la formation.

L'ACQUISITION DU MATÉRIEL

Il est judicieux de lancer le processus d'approvisionnement dès le début du cycle du programme, car plusieurs types de fournitures, notamment les caisses en métal, les carnets de comptes et les sacs à espèces, doivent être fabriqués sur mesure. À titre d'exemple, la caisse AVEC, une boîte en métal de dimensions spécifiques et dotée de trois serrures, est difficile à trouver dans le commerce. Par conséquent, les coordinateurs ou responsables du programme doivent au préalable :

- » évaluer les besoins en matériel et vérifier la disponibilité du budget ;
- » distinguer les articles disponibles dans le commerce de ceux qui doivent être fabriqués sur mesure ;
- » s'assurer que les formulaires de demande d'achat comportant les spécifications adéquates sont envoyés aux services financier et logistique ;
- » fournir des spécifications pour la caisse et les carnets de comptes (pages 32 à 34) ;
- » trouver, en collaboration avec le service logistique, le fabricant adéquat pour les caisses en métal et l'imprimerie adéquate pour les carnets de comptes individuels ;
- » vérifier le matériel commandé avant de l'accepter ;
- » assembler et stocker les kits AVEC.

PRINCIPAUX ARTICLES À ACQUÉRIR

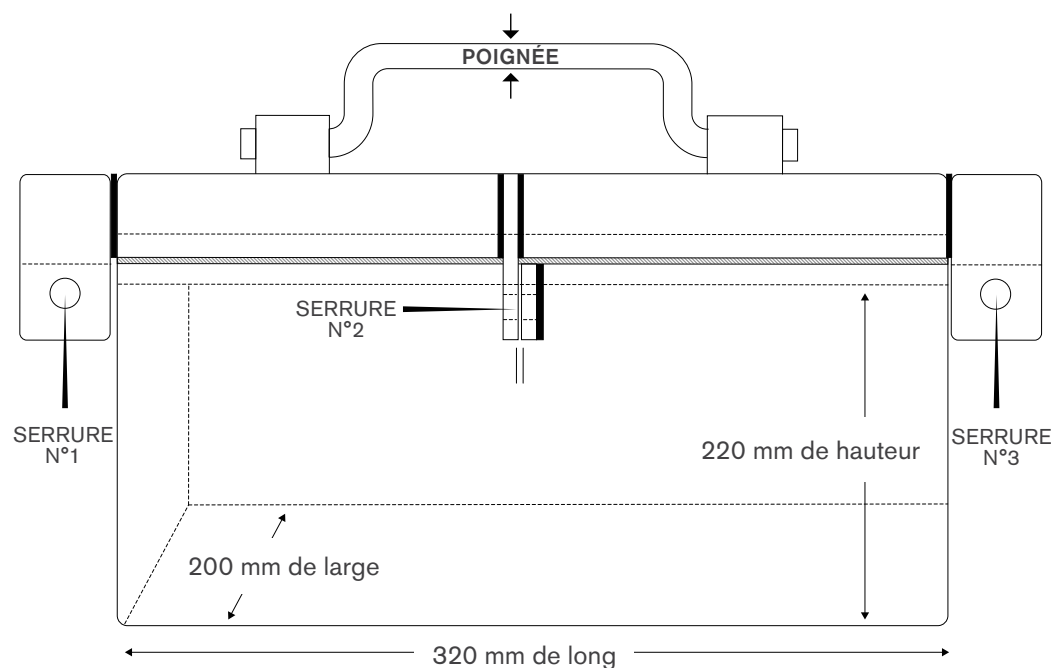
La section ci-dessous décrit de façon détaillée les principaux articles à acquérir pour le programme EA\$E.

LE KIT AVEC

Le responsable du programme doit préparer les demandes d'achat des kits AVEC avant le deuxième mois du cycle de mise en œuvre. Le kit AVEC complet se compose des éléments suivants :

- | | |
|--|---|
| » 1 caisse en métal (320 mm x 220 mm x 200 mm) ; | » 2 sacs à espèces ; |
| » 25 carnets de comptes individuels ; | » 4 stylos (rouges et noirs ou bleus) ; |
| » 1 grand cahier (qui servira de registre central ou de livre comptable) ; | » 2 crayons à papier ; |
| » 1 tampon et un coussin encreur ; | » 1 règle ; |
| » 1 calculatrice ; | » 1 stylo correcteur ; |
| » 2 bols pour compter les espèces ; | » 1 gomme ; |
| | » 3 cadenas de taille moyenne et de qualité supérieure. |

figure 1. Schéma de la caisse en métal



1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

figure 2. Le kit AVEC



1. Bol pour compter les espèces
2. Bol pour les amendes
3. Tampon
4. Coussin encreur
5. Caisse de solidarité
6. Fonds de crédit
7. grand livre comptable
8. Carnets de comptes

La plupart des articles sont disponibles dans le commerce. En revanche, la caisse, les carnets de comptes, les sacs à espèces et les tampons sont souvent fabriqués sur mesure.

L'illustration ci-dessus présente l'équipement remis avec la caisse. Veuillez noter que le nombre de carnets de comptes représentés suffit pour une association composée de sept membres.

Une fois que tous ces articles ont été achetés, le personnel du programme doit s'assurer qu'ils répondent aux spécifications. Tous les kits AVEC doivent être constitués et remis aux groupes EA\$E avant le début des activités d'épargne (cinquième mois).

CONSEIL : Demandez au service logistique de vous fournir un modèle de kit AVEC avant de passer la commande totale, afin de vérifier que toutes les spécifications sont respectées.

MODÈLE DE CARNET DE COMPTES AVEC

Le carnet de comptes des membres AVEC est un fascicule de petite taille (16 cm x 10 cm) permettant d'inscrire les montants épargnés au recto, et les montants empruntés au verso. Les pages de couverture et les sections épargne et crédit sont représentées ci-dessous. Lors de l'impression, prévoyez 40 pages pour la section épargne, et 25 pages pour la section crédit. Pour garantir un travail de qualité, faites imprimer les carnets de comptes dans une imprimerie ou, à défaut, utilisez des cahiers coupés en deux.

DIMENSIONS RÉELLES DU CARNET DE COMPTES :

16 CM X 10 CM

6,3 IN X 3,9 IN

Association villageoise
d'épargne et de crédit

CARNET DE MEMBRE ÉPARGNE

Nom du groupe : _____

Nom du membre : _____

Numéro de membre : _____



FINANCÉ PAR L'IRC

MODÈLE DE CARNET DE COMPTES

PAGE ÉPARGNE

Valeur d'une part _____

Cycle _____

N° DE RÉUNION	PARTS ACHETÉES PAR RÉUNION				

NB. DE PARTS INITIAL	
NB. DE PARTS ACHETÉES AU COURS DE LA PÉRIODE	
NB. TOTAL DE PARTS AU TERME DE LA PÉRIODE	

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

Association villageoise
d'épargne et de crédit

CARNET DE MEMBRE CRÉDITS

Nom du groupe : _____

Nom du membre : _____

Numéro de membre : _____



FINANCÉ PAR L'IRC

SAMPLE PASSBOOK

PAGE CRÉDITS

Crédits accordés _____

Cycle _____

N° DE CRÉDIT	DATE	CRÉDIT REÇU	FRAIS DU SERVICE	MONTANT PAYÉ	TOTAL DU AU GROUPE	SIGNATURE

LE KIT DE L'AGENT COMMUNAUTAIRE

Ce kit se compose de tout le matériel nécessaire pour travailler sur le terrain. Le kit de base comprend un moyen de transport (par ex. une moto ou un vélo, en fonction du budget et des distances à parcourir), ainsi que :

- » le guide du formateur AVEC ;
- » une calculatrice ;
- » un vêtement de pluie, des bottes ou un parapluie ;
- » un livre comptable/cahier ;
- » des stylos.

LE KIT DE MOTIVATION DES BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES

Ce kit est remis aux bénévoles communautaires en plusieurs fois, tout au long du cycle AVEC, afin de les aider à rester motivés au fil du temps. Voici quelques exemples d'articles à offrir aux bénévoles en fonction de l'envergure, de l'étendue géographique et du budget du programme :

- » le guide du formateur AVEC ;
- » un vélo (si les distances couvertes par le bénévole sont importantes, et si le budget du programme le permet) ;
- » des t-shirts ;
- » un manteau de pluie, des bottes de pluie et un parapluie ;
- » un stylo, un crayon à papier, une calculatrice et un cahier.

LE KIT DE L'ANIMATEUR DES DISCUSSIONS DE GROUPE

Il est préférable de commander ces fournitures peu de temps avant le début de la série de discussions de groupe pour s'assurer que les modifications contextuelles sont prises en considération. Pour la série de discussions de groupe, chaque équipe d'animateurs doit impérativement posséder certains équipements :

- » le guide de l'animateur des discussions de groupe EA\$E (1 par animateur) ;
- » des cartes de recettes et dépenses (plastifiées) ;
- » des cartes de besoins et souhaits (plastifiées) ;
- » des cartes pour l'activité Embarcations ;
- » des marqueurs de couleur ;
- » du scotch.

La quantité d'articles nécessaires dépend du nombre de groupes et du nombre de participants.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

LE KIT DU FORMATEUR CEFE

Il est préférable de commander ces fournitures peu de temps avant la formation CEFE pour s'assurer que les modifications contextuelles sont prises en considération. Outre les supports d'activité nécessaires pour la session, les formateurs CEFE doivent posséder le matériel de formation suivant :

- » le guide du formateur CEFE (1 par formateur) ;
- » du papier de bricolage ;
- » un tableau à feuilles et des feuilles ;
- » des marqueurs de couleur ;
- » du scotch ;
- » des cartes d'images (plastifiées).



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 1

Veuillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

RECRUTEMENT DU PERSONNEL

- ☐ Revoir la structure du personnel existante et évaluer les besoins.
- ☐ Définir la structure du personnel appropriée pour le programme EA\$E.
- ☐ Obtenir l'aval de la direction pour créer de nouveaux postes.
- ☐ Rédiger des descriptions de poste et préparer des questions pour le test et l'entretien.
- ☐ Diffuser les offres d'emploi.
- ☐ Examiner les candidatures et pré-sélectionner des candidats.
- ☐ Soumettre les tests, mener les entretiens avec les candidats et offrir un poste aux candidats les plus qualifiés.

ORIENTATION DU PERSONNEL

- ☐ Définir la date, l'heure et le lieu de la session d'orientation et de la formation.
- ☐ Revoir le programme de formation sur la VEFF et apporter les modifications nécessaires.
- ☐ Effectuer la session d'orientation et dispenser la formation sur la VEFF.

ACQUISITION DU MATÉRIEL

- ☐ Définir les besoins.
- ☐ Revoir le budget et préparer les demandes d'achat en fournissant des spécifications précises.
- ☐ Travailler en collaboration avec le service approvisionnement et logistique pour acquérir le matériel nécessaire.

PLAN DE TRAVAIL POUR UNE MISE EN ŒUVRE SUR 18 MOIS

	MOIS																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Activités générales																		
Recrutement du personnel EA\$E																		
Orientation du personnel et atelier VEFF																		
Réunions trimestrielles																		
Imprimer le guide EA\$E																		
Rapports																		
RÉSULTAT 1 : Les femmes ont accès à de nouvelles ressources économiques, grâce à des possibilités de crédit et d'épargne à l'échelle locale.																		
Activité 1.1 : Constituer des groupes de façon à promouvoir la cohésion, la confiance et la transparence.																		
Première formation des formateurs dispensée au personnel EA\$E (phase préparatoire)																		
Évaluation des besoins de la communauté et sélection des bénéficiaires																		
Acquisition des kits AVEC																		
Mobilisation de la communauté et sélection des groupes																		
Seconde formation des formateurs dispensée au personnel EA\$E (Formation et supervision des AVEC)																		
Formation AVEC dispensée aux groupes EA\$E (modules 1 à 6)																		
Supervision et encadrement des groupes EA\$E (phase de développement)																		
Module 7 de la formation (Partage) dispensé au personnel EA\$E																		
Partage des fonds des groupes (module 7) et fin du cycle																		
Group Share-out (Module 7) and End of Cycle																		

		MOIS																	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
RÉSULTAT 2 : Les femmes participent au processus décisionnel ; au sein du foyer, les rôles de l'homme et de la femme dans le processus décisionnel évoluent.																			
Activité 2.1 : Animer des discussions de groupe avec les membres et leurs partenaires/conjoints sur la prise de décisions au sein du foyer.																			
Formation des animateurs des groupes de discussion																			
Réunion de sensibilisation et invitation des conjoints																			
Série de discussions de groupe avec les membres EA\$E et leurs conjoints																			
Supervision de la série de discussions de groupe																			
RÉSULTAT 3 : Les femmes acquièrent des connaissances et compétences pour démarrer une activité économique fructueuse.																			
Activité 3.1 : Dispenser la formation à l'entrepreneuriat.																			
Nouer un partenariat avec une ONG locale																			
Renforcer les capacités : formation des formateurs du programme/CEFE																			
Formation à l'entrepreneuriat dispensée aux groupes EA\$E																			
Suivi de la formation à l'entrepreneuriat																			

MODÈLES DE DESCRIPTIONS DE POSTE

Vous trouverez ci-après des modèles de descriptions de poste ; n'hésitez à vous y référer lorsque vous rédigez les descriptions de poste de votre programme. Les rubriques « Contexte » et « Description du programme » et les noms des sites d'intervention doivent être adaptés à votre programme national.



MODÈLE DE DESCRIPTION DE POSTE

RESPONSABLE DU PROGRAMME EA\$E

International Rescue Committee

Poste : Responsable du programme EA\$E (Economic and Social Empowerment)

Grade :

Lieu :

Durée :

Supérieur hiérarchique :

Date :

CONTEXTE

(Insérer ici des informations générales sur le bureau national.)

DESCRIPTION DU PROGRAMME

(Insérer ici la description du programme.)

RÉSUMÉ DU POSTE

Le responsable du programme EA\$E sera basé à (insérer ici le nom du site), mais supervisera la mise en œuvre du programme dans l'ensemble des sites d'intervention. Le responsable du programme est chargé de gérer et superviser tous les aspects du programme EA\$E ; il a notamment pour fonctions de contrôler la qualité des activités EA\$E et de renforcer les capacités du personnel de façon adéquate, de superviser la mise en œuvre de la série de discussions de groupe et de la formation du personnel, et de gérer un partenariat avec une ONG locale pour dispenser aux membres EA\$E la formation à l'entrepreneuriat. Le responsable du programme EA\$E gère directement les superviseurs de l'autonomisation économique, réunit le personnel de façon régulière, supervise le suivi et le recueil des données, et analyses des données de façon régulière avec le personnel afin d'identifier des axes d'amélioration et de rédiger des rapports périodiques.

RESPONSABILITÉS SPECIFIQUES

Les attributions du responsable du programme EA\$E comprennent, sans toutefois s'y limiter :

PROGRAMMES

- » S'assurer que l'ensemble des activités EA\$E (AVEC, discussions de groupe et formation à l'entrepreneuriat) sont mises en œuvre dans les délais prévus, et de façon satisfaisante.
- » Élaborer des plans d'action détaillés pour chaque site pendant toute la durée du projet, en collaboration avec les superviseurs de l'autonomisation économique et le responsable du programme de lutte contre la VBG (en particulier pour la série de discussions de groupe).
- » Organiser des réunions d'examen mensuelles avec le personnel EA\$E dans chaque site du programme.
- » Participer activement aux sessions de formation des formateurs EA\$E et former le personnel sur le terrain en conséquence.
- » Effectuer des visites sur le terrain régulières dans chaque site, au minimum deux fois par mois, assister à au moins quatre discussions de groupe dans chaque site et participer au moins 3 fois à la formation à l'entrepreneuriat dans chaque site.
- » Gérer le système de suivi EA\$E, s'assurer que les outils sont utilisés de façon adéquate et que les données sont consignées et analysées dans les délais prévus. Compiler des données SIG nationales. Rédiger des rapports mensuels et trimestriels sur l'évolution des activités du programme.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

- » Gérer tous les aspects du partenariat avec une ONG locale, y compris l'identification du partenaire et l'élaboration d'un document de projet commun ; participer à la formation CEFÉ, effectuer des visites sur le terrain, examiner les rapports du partenaire et fournir un feedback si nécessaire.
- » Résoudre de façon active les problèmes de mise en œuvre du programme et mettre en place des solutions.
- » Travailler en étroite collaboration avec l'équipe technique WPE.
- » Accomplir d'autres tâches, le cas échéant.

RESSOURCES HUMAINES

- » Gérer directement les superviseurs de l'autonomisation économique et gérer une équipe de _____ (indiquer le nombre d'employés) personnes, dont les agents de terrain et les superviseurs.
- » Participer à l'identification des besoins en formation et des opportunités de formation pour le personnel du programme EA\$E et renforcer de façon systématique les capacités de l'équipe.
- » Élaborer des plans de performance, évaluer les performances, gérer les jours de congés etc., conformément à la politique relative aux ressources humaines.

FINANCE

- » Veiller à ce que le budget du programme soit géré de façon efficace, et notamment élaborer des plans de dépenses et des prévisions de trésorerie, et comparer les dépenses réelles aux budgets prévisionnels, conformément aux politiques et procédures financières.

QUALIFICATIONS

FORMATION

- » Diplôme de niveau bac + 4 ou master dans l'une des disciplines suivantes, ou une discipline associée : développement international ou communautaire, administration d'entreprise, travail social ou gestion sociale

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

- » Expérience auprès de groupes communautaires
- » Solides aptitudes en formation et en encadrement
- » Connaissance des dispositifs d'épargne et de crédit, de l'administration d'entreprise et/ou des programmes de conseil aux moyens de subsistance
- » Bonnes capacités d'analyse et aptitudes à résoudre les problèmes
- » Bonnes capacités de gestion du temps et de planification
- » Expérience en management, et aptitude à travailler en équipe et à favoriser un esprit d'équipe
- » Solides compétences en communication écrite et verbale
- » Solides aptitudes informatiques (Word et Excel)
- » Croyance en l'égalité entre les sexes, les droits des femmes et l'autonomisation des femmes
- » Être disposé à se rendre fréquemment sur le terrain ; une précédente expérience dans le cadre d'un programme de lutte contre la VBG et dans un milieu rural est souhaitable

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME



MODÈLE DE DESCRIPTION DE POSTE

SUPERVISEUR DU PROGRAMME EA\$E

International Rescue Committee

Poste : Superviseur du programme EA\$E (Economic and Social Empowerment)

Grade :

Lieu :

Durée :

Supérieur hiérarchique :

Date :

CONTEXTE

(Insérer ici des informations générales sur le bureau national.)

DESCRIPTION DU PROGRAMME

(Insérer ici la description du programme)

RÉSUMÉ DU POSTE

Le superviseur du programme EA\$E sera basé à (insérer ici le nom du site), et supervisera la mise en œuvre du programme dans ce site. Le superviseur du programme est responsable de la gestion quotidienne du programme EA\$E, qui comporte trois volets :

1. les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) ;
2. la série de discussions de groupe (DG) ;
3. la formation à l'entrepreneuriat.

Il supervise les chargés d'autonomisation économique ou les bénévoles communautaires, et rend compte au responsable du programme EA\$E.

RESPONSABILITÉS SPECIFIQUES

Les attributions du superviseur du programme EA\$E comprennent, sans toutefois s'y limiter :

PROGRAMMES

- » S'assurer que l'ensemble des activités EA\$E (AVEC, série de discussions de groupe et formation à l'entrepreneuriat) sont mises en œuvre dans les délais prévus et de façon satisfaisante dans le site.
- » Élaborer des plans d'action détaillés pour le site ainsi que pour chaque chargé d'autonomisation économique/bénévole communautaire pendant toute la durée du projet, en collaboration avec le responsable du programme EA\$E et les chargés d'autonomisation économique/bénévoles communautaires.
- » Travailler en étroite collaboration avec le responsable du programme de lutte contre la VBG pour planifier et mettre en œuvre la série de discussions de groupe.
- » Participer activement à l'ensemble des sessions de formation des formateurs EA\$E et former le personnel sur le terrain en conséquence.
- » Effectuer des visites régulières et fréquentes sur le terrain pour suivre les activités EA\$E, les sessions de discussion et la formation à l'entrepreneuriat.
- » Assurer la mise en œuvre adéquate du système de suivi EA\$E, ainsi que le recueil et la saisie des données. Veiller à ce que les données soient analysées en temps voulu.
- » Rédiger des rapports mensuels et trimestriels sur l'évolution des activités du programme.
- » Organiser des réunions d'équipe hebdomadaires pour revoir les plans de travail, identifier les problèmes et leurs solutions et fournir un feedback à partir des données de suivi.
- » Travailler en étroite collaboration avec un partenaire local pour dispenser la formation à l'entrepreneuriat aux membres EA\$E. Effectuer des visites régulières sur le terrain, lire les rapports du partenaire et fournir un feedback si nécessaire.
- » S'assurer que les besoins en matériel sont satisfaits, conformément aux politiques et procédures logistiques.
- » Résoudre de façon active les problèmes de mise en œuvre du programme et proposer des solutions au responsable du programme EA\$E.
- » S'assurer que l'ensemble des activités EA\$E et les autres activités VBG en cours sont coordonnées de façon efficace.
- » Travailler en étroite collaboration avec le responsable du programme EA\$E et l'équipe technique WPE.
- » Accomplir d'autres tâches, le cas échéant.

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

RESSOURCES HUMAINES

- » Superviser directement les chargés d'autonomisation économique/bénévoles communautaires.
- » Contribuer à l'identification des besoins en formation et renforcer de façon systématique les capacités de l'équipe.
- » Élaborer des plans de performance, évaluer les performances, gérer les jours de congés etc., conformément à la politique relative aux ressources humaines.

FINANCE

- » Élaborer des plans de dépenses mensuels et veiller à ce que les ressources du programme soient utilisées de façon efficace, conformément aux politiques et procédures financières.

QUALIFICATIONS

FORMATION

- » Diplôme universitaire dans l'une des disciplines suivantes, ou une discipline associée : développement international ou communautaire, administration d'entreprise, travail social ou gestion sociale

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

- » Expérience auprès de groupes et dirigeants communautaires
- » Solides aptitudes en formation et en encadrement
- » Connaissance des dispositifs d'épargne et de crédit, de l'administration d'entreprise et/ou des programmes de conseil aux moyens de subsistance
- » Bonnes capacités d'analyse et aptitudes à résoudre les problèmes
- » Bonnes capacités de gestion du temps et de planification
- » Aptitude à travailler en équipe et à favoriser un esprit d'équipe
- » Solides compétences en communication écrite et verbale, maîtrise de la langue locale
- » Solides aptitudes informatiques (Word et Excel)
- » Croyance en l'égalité entre les sexes, les droits des femmes et l'autonomisation des femmes
- » Être disposé à se rendre fréquemment sur le terrain ; une précédente expérience dans le cadre d'un programme de lutte contre la VBG et dans un milieu rural est souhaitable



MODÈLE DE DESCRIPTION DE POSTE

AGENT DE TERRAIN DU PROGRAMME EA\$E

International Rescue Committee

Poste : Agent de terrain du programme EA\$E (Economic and Social Empowerment)

Grade :

Lieu :

Durée :

Supérieur hiérarchique :

Date :

CONTEXTE

(Insérer ici des informations générales sur le bureau national.)

DESCRIPTION DU PROGRAMME

(Insérer ici la description du programme.)

RÉSUMÉ DU POSTE

L'agent de terrain du programme EA\$E sera basé à (insérer ici le nom du site), et sera chargé d'appuyer la mise en œuvre du programme EA\$E sur le terrain. Il a notamment pour attributions de superviser les bénévoles communautaires, de dispenser de façon régulière la formation des formateurs AVEC, de suivre les activités sur le terrain, de recueillir des données, et d'encadrer et assister les bénévoles communautaires et les groupes EA\$E. L'agent de terrain a également pour responsabilités de mener la série de discussions de groupe et de suivre la mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat (CEFE).

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME

L'agent de terrain doit contribuer de façon active au renforcement des capacités de la communauté en encadrant les groupes EA\$E de façon efficace. Le titulaire de ce poste rend directement compte au superviseur de l'autonomisation économique.

RESPONSABILITÉS SPECIFIQUES

Les attributions de l'agent de terrain du programme EA\$E comprennent, sans toutefois s'y limiter :

PROGRAMMES

- » Superviser les bénévoles communautaires et leur fournir une assistance technique.
- » Participer à toutes les formations des formateurs EA\$E et contribuer à leur organisation.
- » Organiser des réunions mensuelles avec les bénévoles communautaires et y participer.
- » Effectuer des visites fréquentes sur le terrain pour superviser les bénévoles et renforcer leurs capacités.
- » Animer la série de discussions de groupe avec les membres EA\$E et leurs conjoints.
- » Superviser la mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat et communiquer les résultats au superviseur de l'autonomisation économique.
- » Recueillir des données de suivi concernant les AVEC et les discussions de groupe du programme EA\$E, conformément au système de suivi en place.
- » Résoudre de façon active les problèmes de mise en œuvre du programme et proposer des solutions au responsable du programme EA\$E et au superviseur de l'autonomisation économique.
- » Élaborer des plans de travail mensuels et hebdomadaires détaillés en collaboration avec le superviseur de l'autonomisation économique.
- » Participer aux réunions du personnel et aux événements de formation, selon les besoins.
- » Accomplir d'autres tâches, le cas échéant.

QUALIFICATIONS

FORMATION

- » Diplôme d'études secondaires
- » Diplôme de niveau bac + 2 ou bac + 3 dans l'une des disciplines suivantes, ou une discipline associée : administration d'entreprise, travail social ou gestion sociale

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

- » Solide expérience auprès de groupes communautaires
- » Excellentes aptitudes à communiquer et capacité à présenter de façon claire et efficace des concepts complexes aux populations possédant des compétences en calcul et en écriture limitées
- » Solides aptitudes en formation et en encadrement
- » Connaissance des dispositifs d'épargne et de crédit (de préférence la méthodologie AVEC)
- » Bonnes capacités d'analyse et aptitudes à résoudre les problèmes
- » Aptitude à travailler en équipe et à favoriser un esprit d'équipe
- » Croyance en l'égalité entre les sexes, les droits des femmes et l'autonomisation des femmes
- » Être disposé à se rendre fréquemment sur le terrain ; une précédente expérience dans le cadre d'un programme de lutte contre la VBG et dans un milieu rural est souhaitable (il est impératif de posséder le permis moto)

1 LE LANCEMENT DU PROGRAMME



MODÈLE DE DESCRIPTION DE POSTE

AGENT COMMUNAUTAIRE DU PROGRAMME EA\$E

International Rescue Committee

Poste : AGENT COMMUNAUTAIRE du programme EA\$E (Economic and Social Empowerment)

Grade :

Lieu :

Durée :

Supérieur hiérarchique :

Date :

CONTEXTE

(Insérer ici des informations générales sur le bureau national.)

DESCRIPTION DU PROGRAMME

(Insérer ici la description du programme.)

RÉSUMÉ DU POSTE

L'agent communautaire du programme EA\$E sera basé à (insérer ici le nom du site), et sera chargé d'appuyer la mise en œuvre du programme EA\$E sur le terrain. Il a notamment pour attributions de constituer, former et suivre les groupes EA\$E, d'animer la série de discussions de groupe et de suivre la mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat. Le titulaire de ce poste rend compte au superviseur de l'autonomisation économique.

RESPONSABILITÉS SPECIFIQUES

Les attributions de l'agent communautaire comprennent, sans toutefois s'y limiter :

- » Travailler en étroite collaboration avec la communauté pour mener les activités EA\$E.
- » Promouvoir le programme EA\$E au sein de la communauté et former les groupes EA\$E à la méthodologie AVEC.
- » Distribuer les kits AVEC aux groupes.
- » Animer la série de discussions de groupe avec les membres EA\$E et leurs conjoints.
- » Suivre la mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat et communiquer les résultats au superviseur de l'autonomisation économique.
- » Recueillir des données de suivi concernant les AVEC et les discussions de groupe du programme EA\$E, conformément au système de suivi en place.
- » Résoudre de façon active les problèmes de mise en œuvre du programme et proposer des solutions au responsable du programme EA\$E et au superviseur de l'autonomisation économique.
- » Élaborer des plans de travail mensuels et hebdomadaires détaillés en collaboration avec le superviseur de l'autonomisation économique.
- » Participer aux réunions du personnel et aux événements de formation, selon les besoins.
- » Accomplir d'autres tâches, le cas échéant.

PRÉ-REQUIS

FORMATION

- » Diplôme d'études secondaires
- » Diplôme de niveau bac + 2 ou bac + 3 dans l'une des disciplines suivantes, ou une discipline associée : administration d'entreprise, travail social ou gestion sociale

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

- » Solide expérience auprès de groupes communautaires
- » Solide expérience en matière de formation
- » Excellentes capacités de mobilisation
- » Excellentes aptitudes à communiquer et capacité à présenter de façon claire et efficace des concepts complexes aux populations possédant des compétences en calcul et en écriture limitées
- » Sens de l'organisation et capacité à inciter à agir
- » Bon niveau en mathématiques
- » Expérience dans le cadre de programmes de lutte contre la VBG
- » Croyance en l'égalité entre les sexes, les droits des femmes et l'autonomisation des femmes
- » Une précédente expérience dans le cadre d'un programme de lutte contre la VBG et dans un milieu rural est souhaitable (il est impératif de posséder le permis moto)



Crédit photo : Benjamin Barrows

Deuxième partie

LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E

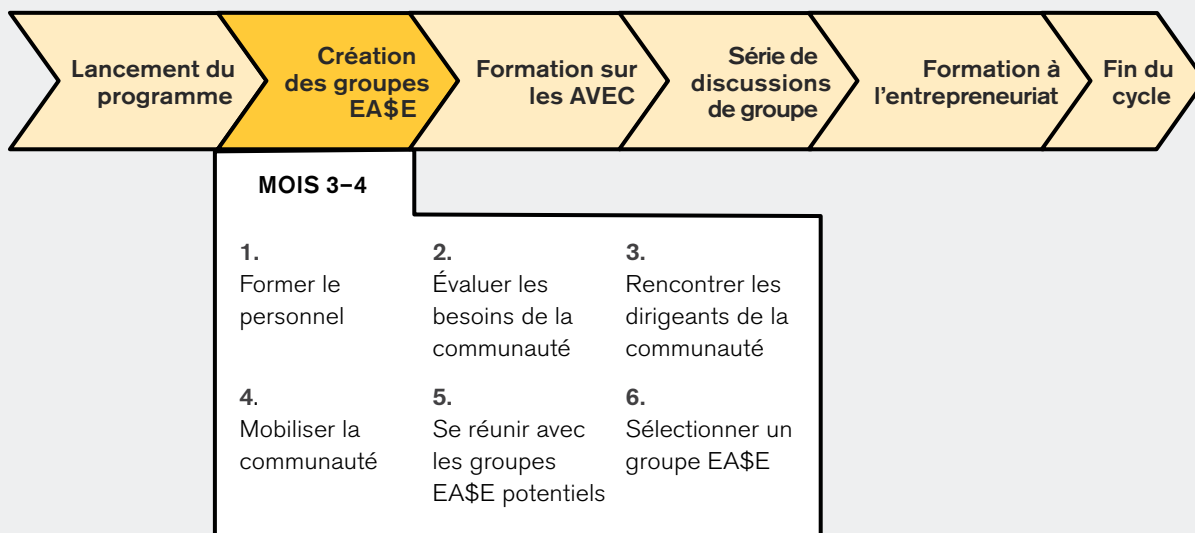
CONTENU DU CHAPITRE

- » Notes au lecteur
- » Former le personnel
- » Évaluer les besoins de la communauté
- » Rencontrer les dirigeants de la communauté
- » Mobiliser la communauté
- » Se réunir avec les groupes EA\$E potentiels
- » Sélectionner les groupes EA\$E

2 LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



CONSIDÉRATIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

Les programmes nationaux qui déploient le programme EA\$E pour la première fois doivent :

- » Décider si les groupes EA\$E seront mixtes ou uniquement constitués de femmes. Il est conseillé de réserver ces groupes aux femmes afin de leur offrir un espace sécurisé pour exercer leurs activités et leur permettre de bâtir un réseau de soutien.
- » Trouver un formateur AVEC.¹
- » S'engager à participer à une formation de six jours axée sur la création des groupes EA\$E. Les détails concernant cette formation sont fournis dans ce chapitre.

¹ Pour plus d'informations, consulter l'équipe technique WPE.

CE QU'IL FAUT SAVOIR À PROPOS DES AVEC

1. Bien qu'il existe de nombreuses adaptations du modèle AVEC, plusieurs principes clés sont toujours respectés :
 - Les AVEC sont auto-gérées et autonomes.
 - Les AVEC sont composées de 15 à 25 membres auto-sélectionnés.
 - Les membres contribuent chaque semaine à un fonds d'épargne.
 - L'épargne est la seule source de capitaux d'emprunt.
 - Seuls les membres des AVEC peuvent emprunter au groupe.
 - Les prêts doivent être remboursés avec intérêts (à un taux défini par les membres) au bout de quatre semaines.
 - Les membres des AVEC contribuent à fonds plus petit mais distinct, appelé caisse de solidarité, utilisé pour les financements d'urgence.
 - Toutes les transactions sont effectuées au cours des réunions, en présence de l'ensemble du groupe, afin de garantir la transparence et la responsabilité.
 - Une caisse fermant à clé est remise à chaque groupe. Elle ne peut être ouverte qu'au cours d'une réunion hebdomadaire en présence d'au moins deux ou trois membres.
 - Le cycle d'épargne est limité dans le temps. Au bout de neuf à douze mois, chaque membre du groupe récupère ses économies ainsi que les intérêts accumulés au cours du cycle, au cours d'un processus de partage.

Remarque : les AVEC peuvent être mixtes, ou réservées aux femmes. Dans le cadre du programme EA\$E, il est recommandé de constituer des groupes de femmes uniquement. Les AVEC leur offrent en effet un espace sécurisé au sein duquel elles peuvent discuter de leurs vies, identifier et développer leurs actifs sociaux, et mieux évaluer et exprimer leurs besoins spécifiques. Dans la mesure où nombre de femmes sont constamment tenues par leurs obligations familiales, notamment les tâches ménagères et l'éducation des enfants, il est important de créer un espace dans lequel elles peuvent s'écarter de ces obligations et réfléchir à leur propre bien-être.

2. La mise en place des AVEC se déroule en trois phases :
 - **Phase 1** : la phase préparatoire
 - **Phase 2** : la phase de formation intensive
 - **Phase 3** : la phase de supervision
3. La durée de chacune de ces phases dépend du niveau de préparation du groupe, évalué par l'agent communautaire puis débattu avec le superviseur.

Ce chapitre traite uniquement de la **phase préparatoire**, car elle correspond à la seconde étape du processus de mise en œuvre du programme EA\$E

ACTIVITÉ 1 : LA FORMATION DU PERSONNEL

L'International Rescue Committee a mis au point un programme de formation sur six jours visant à présenter le modèle de programme EA\$E et à transmettre au personnel les compétences nécessaires pour constituer des groupes. Au terme de la formation, les participants seront en mesure de :

- » évaluer les besoins d'une communauté ;
- » tenir une réunion d'orientation avec les dirigeants de la communauté ;
- » tenir des réunions pour mobiliser la communauté ;
- » constituer des groupes EA\$E.

WHO PARTICIPATES IN THE TRAINING?

Participant à la formation :

- » les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique ;
- » les superviseurs de l'autonomisation économique ;
- » le responsable du programme EA\$E ou le responsable du programme de lutte contre la VBG.

Remarque : cette formation n'est pas destinée aux bénévoles communautaires.

Pour préparer la formation, les coordinateurs ou les responsables du programme peuvent :

- » élaborer un mandat et trouver des formateurs compétents ;
- » informer la direction nationale et obtenir son aval ;
- » gérer les aspects logistiques de la formation (site, matériel, rafraîchissements, repas etc.).

Au terme de la formation, les coordinateurs et responsables sont chargés de superviser la mise en œuvre des activités suivantes :

- » l'évaluation des besoins de la communauté ;
- » la mobilisation de la communauté ;
- » la réunion avec les groupes EA\$E potentiels.

ACTIVITÉ 2 : ÉVALUER LES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

Cette évaluation vise à identifier les communautés spécifiques dans lesquelles le programme EA\$E doit être mis en œuvre. Souvent, la zone d'intervention générale (par exemple la région ou le district) est définie lors de l'élaboration de la proposition. Cependant, au sein de cette zone, plusieurs communautés ou villages peuvent avoir différents besoins et bénéficier d'un accès variable aux ressources. Cette évaluation permet ainsi de veiller à ce que :

1. les communautés où les besoins sont les plus importants (services financiers inexistants, marchés limités, isolement etc.) aient priorité ;
2. les interventions proposées répondent aux besoins des communautés ;
3. l'équipe comprenne les menaces et opportunités associées à la mise en œuvre des activités EA\$E dans ces communautés, et puisse si nécessaire adapter l'approche EA\$E.

QUI PROCÈDE À L'ÉVALUATION ?

L'évaluation est assurée par les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique, en fonction de la structure du personnel. S'il y a lieu, les chargés d'autonomisation économique peuvent être amenés à découper la zone d'intervention globale en unités administratives plus restreintes (par commune, par district, par village etc.). L'évaluation porte sur la totalité de la région, mais seule une zone sera retenue pour la mise en œuvre du programme, en fonction des résultats de l'évaluation.

La méthode d'évaluation la plus appropriée pour garantir la simplicité et l'efficacité du processus est la discussion de groupe. Chaque agent communautaire ou chargé d'autonomisation économique a pour mission d'organiser plusieurs discussions de groupe dans chaque site d'intervention. Si le temps et les ressources le permettent, prévoyez d'organiser trois discussions de groupe au sein de chaque communauté ; la première pour l'ensemble de la communauté, la seconde pour les femmes, et la troisième pour les jeunes. Si nécessaire, complétez ces discussions par un entretien avec un informateur clé, à l'aide du même questionnaire. Prévoyez deux heures pour chaque discussion de groupe.

Les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique ont pour responsabilité de contacter les dirigeants de la communauté et de constituer les groupes de discussion. Une fois l'évaluation effectuée (dans un nombre de communautés supérieur au nombre de communautés bénéficiaires prévu par l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme), les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique, en collaboration avec leurs superviseurs, peuvent alors procéder à l'analyse des données puis à la sélection des zones d'intervention spécifiques, en fonction des besoins identifiés.

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA COMMUNAUTÉ

L'évaluation des besoins de la communauté est un processus extrêmement simple qui permet au personnel du programme de mieux appréhender la communauté. Le processus global requiert deux à trois semaines, en fonction des distances et de la répartition géographique des communautés. Les principales étapes du processus d'évaluation sont énumérées ci-après :

ÉTAPE 1 : PRÉPARER L'ÉVALUATION

- » Adapter le questionnaire d'évaluation (fourni en fin de chapitre) au contexte local.
- » Définir les zones dans lesquelles l'évaluation sera effectuée. L'objectif est de sélectionner les zones d'intervention accessibles sur le plan logistique, et dans lesquelles des besoins sont identifiés. L'équipe doit identifier des communautés distinctes d'un point de vue administratif, et possédant des caractéristiques spécifiques, et déterminer à quel niveau administratif effectuer l'évaluation.
- » Identifier les zones dans lesquelles sont menées d'autres activités de lutte contre la VBG. Cela permet de faciliter la mise en place de mécanismes de référence et d'équilibrer la charge de travail du personnel.
- » Former les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique au processus d'évaluation et étudier le questionnaire dans le détail. Assurez-vous que l'ensemble du personnel applique un même cadre de référence. Si l'évaluation est effectuée dans une langue autre que l'anglais, l'équipe doit traduire le questionnaire dans la langue locale.
- » Définir un calendrier d'évaluation en collaboration avec les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique. Ce calendrier doit prévoir un délai suffisant pour rencontrer les dirigeants de la communauté afin de leur expliquer l'évaluation et de solliciter leur aide pour mobiliser la communauté.
- » Gérer les aspects logistiques (transport, impression des questionnaires, etc.).
- » Rencontrer les dirigeants de la communauté afin de leur expliquer l'évaluation et solliciter leur aide pour mobiliser la communauté.

ÉTAPE 2 : SUPERVISER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

- » Suivre et superviser les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique tout au long du processus d'évaluation, et s'assurer de la qualité de leur travail.
- » Fournir l'assistance technique et logistique nécessaire à l'équipe.

ÉTAPE 3 : ANALYSER LES RÉSULTATS ET SÉLECTIONNER LES COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES

- » Examiner le rapport d'évaluation et approuver la sélection des communautés (le processus d'examen et de sélection est décrit dans les sections suivantes).

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMMUNAUTÉS

Le questionnaire d'évaluation des besoins de la communauté est un outil simple, facile d'utilisation. Il se compose de six sections couvrant les aspects suivants :

- » la disponibilité des infrastructures et des services ;
- » les types d'activité économique et l'existence d'opportunités ;
- » les types d'activité de groupe ;
- » la dynamique sexospécifique de la gestion financière des ménages ;
- » l'existence d'opportunités d'épargne et l'accès à ces opportunités ;
- » la disponibilité et l'accessibilité des services économiques alternatifs.

Grâce aux questions ouvertes, les participants peuvent exprimer librement leurs opinions et leurs idées. Le format du questionnaire permet par ailleurs à la personne qui effectue l'évaluation de compiler un ensemble d'informations plus complet, qui peut ensuite être comparé entre les différentes communautés. La section suivante décrit la marche à suivre pour classer et sélectionner les communautés.

SÉLECTIONNER LES COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES

Le questionnaire d'évaluation est accompagné d'une matrice de classement des communautés (fournie en fin de chapitre), un tableau simple qui permet aux utilisateurs de classer les communautés en fonction de leur niveau de vulnérabilité. Composée de six catégories d'évaluation, présentées dans le tableau ci-dessous, cette matrice permet de comparer le niveau de vulnérabilité des différentes communautés dans chaque catégorie, puis de calculer un score de vulnérabilité global.

figure 3. Catégorie d'évaluation : indication de vulnérabilité

CATÉGORIE D'ÉVALUATION	INDICATION DE VULNÉRABILITÉ
CATÉGORIE 1 : Services disponibles	Absence d'institutions de microfinance et de toute forme de service financier ; opportunités scolaires limitées
CATÉGORIE 2 : Activités économiques	Accessibilité des grands marchés locaux limitée ; la plupart des habitants parcourent de longues distances pour se procurer ce dont ils ont besoin
CATÉGORIE 3 : Activités de groupe	Manque d'occasions de s'organiser en groupes
CATÉGORIE 4 : Genre	Les femmes font l'objet de marginalisation, d'exclusion et de discrimination
CATÉGORIE 5 : Épargne	Opportunités d'épargne limitées ; sélectionner en priorité les communautés qui n'ont pas de groupes d'épargne informels
CATÉGORIE 6 : Services économiques alternatifs	Zones dans lesquelles les ONG sont peu investies

À l'aide de la matrice de classement des communautés, les agents communautaires et leur superviseur classent les communautés par ordre de vulnérabilité (de la plus vulnérable à la moins vulnérable), et ce pour chacune des six catégories du questionnaire : 1) les services disponibles et l'accessibilité, 2) les activités économiques, 3) les activités de groupe, 4) le genre, 5) l'épargne et 6) les services économiques alternatifs. À titre d'exemple, si l'évaluation est effectuée dans 10 communautés, l'agent communautaire/le chargé d'autonomisation économique doit examiner les résultats de la discussion de groupe et classer les 10 communautés par ordre de vulnérabilité en leur attribuant un numéro de 1 à 10 dans la catégorie 1 (services disponibles et accessibilité) : la communauté dans laquelle les services sont les plus limités et les moins accessibles se voit attribuer la note de 1, tandis que celle dans laquelle les services sont les plus nombreux et les plus accessibles reçoit la note de 10.

Une fois que les communautés ont été classées dans les six catégories, il convient de calculer le score total de chaque communauté. Les communautés ayant le score le plus bas sont les plus vulnérables, et celles susceptibles d'être retenues pour bénéficier du programme EA\$E. Il est important de souligner que ces scores ne sont pas totalement informatifs en termes absolus. Ils permettent uniquement de comparer plusieurs communautés sur une échelle. Une fois le classement effectué, les agents communautaires doivent travailler en collaboration

avec leurs superviseurs et étudier chaque communauté pour s'assurer de son accessibilité. Le personnel doit en effet être en mesure d'atteindre aisément le site d'intervention en voiture ou à moto, sans être exposé à des risques sanitaires et/ou de sécurité importants. Dans le cas d'une mise en œuvre directe, en particulier, il est extrêmement important que les agents communautaires soient à même de se rendre sur le site chaque semaine pendant 6 mois, en toute fiabilité. Les changements saisonniers et la situation en matière de sécurité doivent donc être pris en considération. Un exemple de matrice de classement complétée est présenté ci-dessous, dans le tableau 4.

figure 4. Exemple de matrice de classement des communautés complétée

NOM DE LA COMMUNAUTÉ	CAT 1.	CAT 2.	CAT 3.	CAT 4.	CAT 5.	CAT 6.	SCORE TOTAL
RUHUMA	2	1	2	3	2	2	12
BELMA	3	4	5	6	4	6	28
KODE	1	1	1	1	1	1	6
YOBE	4	4	3	2	3	3	19
EAGALA	6	6	5	4	4	4	29
MAMAYE	5	3	4	5	6	5	28

Dans l'exemple précédent, six communautés ont été évaluées. Autrement dit, dans chaque catégorie, les scores sont compris entre 1 (la communauté la plus vulnérable) et 6 (la communauté la moins vulnérable). Dans la catégorie 1, Kode est la communauté la plus vulnérable (1 point), Eagala la moins vulnérable. Il est possible que deux ou trois communautés aient un même degré de vulnérabilité. Dans la catégorie 2, par exemple, Ruhuma et Kode se voient toutes deux attribuer le score de 1, Belma et Yobe le score de 4.

Une fois le classement effectué dans les six catégories, les scores sont calculés. Dans l'exemple ci-dessus, Kode est la communauté la plus vulnérable ; elle est donc prioritaire. Si le programme peut être déployé dans 3 des 6 communautés ci-dessus, les trois communautés retenues seront Kode (avec un score de 6), Ruhuma (avec un score de 12) et Yobe (avec un score de 19).

S'il s'avère que Kode n'est pas accessible (pour des raisons de sécurité, ou à cause de difficultés géographiques), la communauté suivante retenue, selon le classement, serait Mamaye ou Belema (avec des scores de 28).

CONSEIL : Il est préférable de mettre en œuvre le programme EA\$E dans des zones où un programme de lutte contre la VBG est d'ores et déjà mené, afin que les participants aient à leur disposition des services de référence.

ACTIVITÉ 3 : RENCONTRER LES DIRIGEANTS DE LA COMMUNAUTÉ

L'objectif de cet entretien est de présenter le programme EA\$E aux dirigeants de la communauté, et d'obtenir leur permission et leur soutien pour mener le projet. Il permet par ailleurs aux agents communautaires de faire la connaissance des dirigeants locaux, des fonctionnaires du gouvernement et de leurs représentants. Enfin, il est l'occasion, pour le personnel du programme, de solliciter de l'aide pour mobiliser la communauté.

Lors de la préparation de cet entretien, les coordinateurs ou responsables du programme doivent :

- » établir un programme et préparer des points de discussion (se reporter au Guide du formateur AVEC pour obtenir de plus amples informations) ;
- » s'assurer que la date et l'heure de la réunion ont été fixées ;
- » s'assurer que les agents communautaires ont été formés et préparés de façon adéquate pour la réunion.

ACTIVITÉ 4 : MOBILISER LA COMMUNAUTÉ

La réunion de mobilisation vise à présenter à la communauté les services proposés par le biais des activités AVEC. Elle est aussi l'occasion, pour l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme, de « vendre » le modèle EA\$E et donner aux membres de la communauté l'envie de constituer des groupes, sans pour autant leur donner de faux espoirs. Le personnel du programme doit au minimum organiser une réunion de mobilisation par communauté. Si le nombre de personnes présentes lors de la première réunion est peu élevé (moins de 25 participants), ou si la communauté est particulièrement étendue, deux ou trois réunions de mobilisation doivent être prévues pour atteindre un maximum de personnes.

Au cours de cette réunion, les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique présenteront les principes fondamentaux de la méthodologie AVEC, et notamment les points suivants :

- » l'auto-sélection ;
- » l'auto-gestion ;
- » la taille des groupes (15 à 25 membres par groupe) ;
- » les réunions et l'épargne hebdomadaires ;
- » la durée limitée du cycle (9 à 12 mois).

La réunion de mobilisation permet également de préciser l'investissement financier et personnel attendu des participants du programme, le processus de constitution d'un groupe ou d'adhésion à un groupe, et le rôle de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme (renforcer les capacités, et non pas apporter un soutien financier).

Pour préparer cette réunion, le responsable du programme doit :

- » établir un programme et préparer des points de discussion pour les agents communautaires (un modèle de programme et une liste de points de discussion clés sont fournis en fin chapitre) ;
- » définir la date et le lieu de la réunion de mobilisation ;
- » inviter les participants à la réunion de mobilisation, avec l'aide des dirigeants de la communauté ;
- » photocopier le bulletin d'adhésion aux groupes EA\$E (se reporter en fin de chapitre) ;
- » s'assurer que les agents communautaires bénéficient de l'assistance logistique nécessaire.

Composition des groupes

Il appartient aux responsables de chaque programme de décider si les groupes EA\$E seront mixtes ou exclusivement composés de femmes. Il est recommandé de réserver ces groupes aux femmes afin qu'elles puissent bénéficier d'un espace sécurisé dans lequel exercer leurs activités et bâtir un réseau de soutien.

Les agents communautaires doivent quant à eux :

- » travailler en étroite collaboration avec les dirigeants de la communauté pour organiser les réunions de mobilisation ;
- » s'assurer que des hommes et des femmes sont invités à la réunion de mobilisation. Les hommes doivent également assister à la première réunion de mobilisation, y compris dans les zones où l'organisation travaillera exclusivement auprès de femmes, afin de pouvoir comprendre l'intervention et encourager leurs épouses à participer ;
- » préparer des points de discussion et tenir les réunions de mobilisation.

En moyenne, la réunion doit au moins rassembler 40 à 50 participants. Le message de mobilisation pourra ainsi être largement diffusé au sein de la communauté. Si peu de personnes sont présentes (moins de 25), il faut envisager de tenir une seconde réunion de mobilisation dans cette même communauté.

Si vous optez pour une mise en œuvre indirecte du programme, assurée par des bénévoles communautaires, cette réunion de mobilisation vous permettra d'identifier des bénévoles. Le processus d'identification et de sélection des bénévoles, décrit ci-après, est géré par le chargé d'autonomisation économique.

L'IDENTIFICATION ET LA SÉLECTION DES BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES

Si la constitution des groupes EA\$E est confiée à des bénévoles communautaires, la réunion de mobilisation est l'occasion idéale, pour les chargés d'autonomisation économique, d'identifier des candidats potentiels avec l'aide de la communauté. Le processus ne doit pas être particulièrement formel, mais encourager les participants à désigner les personnes qui, selon eux, pourraient s'acquitter de cette tâche. Une fois que ces personnes ont été désignées, inscrivez leur nom et leurs coordonnées sur une feuille de papier. Un modèle de formulaire est fourni en fin de chapitre.

L'IDENTIFICATION

L'identification des bénévoles potentiels est effectuée dans le cadre d'un processus de nomination informel, au cours duquel les chargés d'autonomisation économique définissent le rôle des bénévoles et demandent aux membres de la communauté de désigner plusieurs personnes. Il pourra être nécessaire de rappeler aux participants qu'il s'agit d'une nomination, et non pas d'une sélection. Les membres de la communauté doivent désigner des personnes qu'ils connaissent, en qui ils ont confiance et qui ont déjà effectué du bénévolat. Par ailleurs, ces personnes doivent être investies dans la communauté, aimer aider les autres et avoir des aptitudes élémentaires en lecture et en écriture. Les bénévoles potentiels ne doivent pas avoir d'emploi officiel, car il leur serait certainement impossible de dégager du temps pour participer aux formations. Par ailleurs, les personnes qui occupent des postes à responsabilités dans la communauté peuvent parfois utiliser leur pouvoir et leur influence pour manipuler les groupes EA\$E. Dans la mesure où les bénévoles communautaires sont amenés à se déplacer, il est important d'être disposé à voyager, d'être dynamique et d'apprendre vite. Ils travaillent pour l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme en tant que bénévoles non rémunérés. Ils sont formés par cette dernière, puis retournent au sein de leurs communautés respectives pour dispenser à leur tour la formation à 2 groupes.

Les participants doivent désigner 3 à 4 personnes qui, selon eux, correspondent au profil, et fournir leurs coordonnées si ces personnes ne sont pas présentes à la réunion. Veillez à ce qu'au moins 50 % des personnes désignées soient des femmes. Si vous prévoyez de constituer des groupes EA\$E exclusivement féminins, vous pouvez envisager de ne pré-sélectionner que des bénévoles de sexe féminin.

LES TESTS ET LA SÉLECTION

Une fois que les membres de la communauté ont désigné plusieurs personnes, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme doit inviter chacune d'entre elles à une réunion d'une journée au cours de laquelle les participants participeront à plusieurs activités visant à évaluer leurs compétences en lecture, en écriture et en maths. Les bénévoles seront sélectionnés en fonction des performances et des scores des participants. Il est aussi extrêmement important de respecter la parité au cours du processus de sélection. Si vous ne parvenez pas à sélectionner un nombre suffisant de femmes au cours de la première phase de sélection, il peut s'avérer nécessaire de mener d'autres actions de mobilisation dans les communautés où les femmes sont sous-représentées afin de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de femmes parmi les bénévoles. Les femmes bénévoles contribuent de façon décisive au succès du projet, car elles parviennent généralement mieux que leurs homologues masculins à transmettre les informations aux femmes de leur communauté. Par ailleurs, leur présence rend les groupes

2 LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E

EA\$E plus accessibles pour les femmes, qui peuvent parfois avoir l'impression que leurs activités économiques conviendraient mieux aux hommes.

Dans un souci d'équité, et pour instaurer un environnement productif, le processus de sélection doit être participatif et transparent, et chacun doit approuver les résultats de la sélection. Les candidats non sélectionnés sont inscrits sur une liste d'attente afin de pouvoir intervenir en tant que remplaçants au cours du cycle de vie du projet si cela est nécessaire. Les bénévoles sélectionnés sont également encouragés à rejoindre un groupe afin de pouvoir bénéficier des services d'une AVEC.

Un guide de l'animateur spécifiquement axé sur le processus de sélection est fourni à l'annexe 3. Vous y trouverez plusieurs jeux et activités permettant d'évaluer les compétences spécifiques requises pour devenir un bénévole communautaire. Les jeux et activités peuvent être modifiés à votre convenance.

CONSEILS AUX SUPERVISEURS

- » Il est judicieux de participer à quelques réunions de mobilisation, non seulement pour manifester son soutien au personnel, mais également pour appréhender la situation dans la communauté, et assurer un contrôle qualité.
- » Dans la mesure où plusieurs réunions de mobilisation seront tenues la même semaine, il est également important de communiquer avec le personnel à la fin de chaque semaine afin de discuter des progrès accomplis, d'envisager une assistance supplémentaire ou de prévoir la semaine à venir.

Au terme du processus de mobilisation, le superviseur ou le responsable du programme EA\$E doit rédiger un rapport succinct présentant les activités menées, les difficultés rencontrées et les enseignements tirés. Ce rapport doit comprendre une introduction et préciser les éléments suivants :

- » les activités menées, y compris un tableau récapitulatif de toutes les réunions (la communauté dans laquelle elles ont été tenues, la date, le nombre de femmes et d'hommes présents) ;
- » les difficultés rencontrées ;
- » les solutions identifiées et les enseignements tirés.

ACTIVITÉ 5 : SE RÉUNIR AVEC LES GROUPES EA\$E POTENTIELS

Une ou deux semaines après la première réunion de mobilisation, les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique doivent organiser une réunion avec les personnes qui souhaitent éventuellement constituer un groupe EA\$E. La date et l'heure auront été fixées au cours de la réunion de mobilisation ; néanmoins, les dirigeants de la communauté peuvent apporter leur aide en rappelant la réunion à la communauté. Cette réunion vise à :

- » donner aux membres EA\$E potentiels une nouvelle occasion de découvrir le fonctionnement d'une AVEC ;
- » s'assurer que chaque membre potentiel comprend les exigences à respecter et l'investissement attendu d'un membre EA\$E ;
- » définir des attentes claires concernant le programme et insister sur le fait que l'organisation chargée de sa mise en œuvre n'apporte aucun soutien financier.

Seules les femmes souhaitant constituer un groupe, ou faisant d'ores et déjà partie d'un groupe, peuvent participer à cette réunion.

Pour préparer cette réunion avec les groupes EA\$E potentiels, les superviseurs doivent :

- » revoir le programme de la réunion et les points de discussion avec le personnel. Vous pouvez suivre le même programme que pour la réunion de mobilisation de la communauté, mais vous devrez fournir davantage de détails pour chaque section. Il est important de prévoir suffisamment de temps pour les questions et les éclaircissements ;
- » s'assurer qu'une assistance logistique est mise à la disposition des agents communautaires.

Il est judicieux de participer à quelques réunions avec les groupes EA\$E potentiels, non seulement pour manifester son soutien au personnel, mais également pour appréhender la situation dans la communauté, et assurer un contrôle qualité.

Dans la mesure où plusieurs réunions seront tenues la même semaine, il est également important de communiquer avec le personnel à la fin de chaque semaine afin de discuter des progrès accomplis, d'envisager une assistance supplémentaire ou de prévoir la semaine à venir.

Une fois que toutes les réunions ont été tenues, le superviseur ou le responsable du programme EA\$E doit rédiger un rapport succinct présentant les activités menées, les difficultés

rencontrées et les enseignements tirés. Ce rapport doit comprendre une introduction et préciser les éléments suivants :

- » les activités menées, y compris un tableau récapitulatif de toutes les réunions (l'heure, la date, le nombre de participants, le nombre de listes de groupe recueillies, le nombre de groupes sélectionnés) ;
- » les difficultés rencontrées ;
- » les solutions identifiées et les enseignements tirés.

Remarque : si vous optez pour une mise en œuvre directe du programme, les agents communautaires tiendront la réunion, mais l'organiseront en collaboration avec les dirigeants de la communauté.

Si vous optez une mise en œuvre indirecte assurée par des bénévoles communautaires, les chargés d'autonomisation économique tiendront la réunion, mais les bénévoles contribueront à mobiliser la communauté. L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme peut également saisir cette opportunité pour présenter officiellement les bénévoles sélectionnés à la communauté.

ACTIVITÉ 6 : SÉLECTIONNER LES GROUPES EA\$E

Il arrive souvent que le nombre de groupes EA\$E constitués dans une communauté soit supérieur au nombre de groupes que l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme est capable de gérer. Trois méthodes pour sélectionner les groupes EA\$E dans une communauté sont présentées ci-après (en fonction de l'option retenue, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme pourra éventuellement procéder à la sélection au terme de la réunion avec les groupes potentiels ; sinon, prévoyez une réunion supplémentaire pour annoncer et expliquer les résultats de la sélection).

OPTION 1 : LA LOTERIE PUBLIQUE

La loterie publique est envisageable lorsque l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme travaille avec des groupes qui ne sont pas spécifiquement ciblés. Dans les zones où il est impératif de cibler les bénéficiaires, par exemple les « réfugiés », les « femmes uniquement » etc., cette méthode peut s'avérer difficile à mettre en œuvre car les critères d'éligibilité doivent être révélés avant la loterie. Il s'agit néanmoins de la méthode la plus transparente et la plus facile à gérer.

Lorsque les groupes sont mixtes, il est préférable de veiller à ce que 70 % des participants soient des femmes. Une loterie publique n'est envisageable que si ce critère est satisfait. Au cours de la loterie, annoncez les groupes disqualifiés avant de procéder au tirage, en précisant la raison de leur disqualification. Pour éviter toute frustration au sein de la communauté, assurez-vous que les critères de sélection soient communiqués au cours des réunions de mobilisation de la communauté.

OPTION 2 : LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Lorsque l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme intervient auprès de groupes spécifiques, tels que les « réfugiés », les « PDIP » etc., le processus de sélection est légèrement plus complexe. La difficulté consiste à mettre en place un processus transparent sans stigmatiser les participants ni rompre la confidentialité. Dans ce cas, il convient d'organiser une réunion pour indiquer à la communauté quels groupes ont été retenus.

OPTION 3 : LES BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES SÉLECTIONNENT LE GROUPE

Lorsque la mise en œuvre du programme est assurée par des bénévoles communautaires, il existe une troisième possibilité pour procéder à la sélection des groupes. Dans ce cas de figure, le groupe comptant pour membre un bénévole communautaire est automatiquement sélectionné, tandis que les autres groupes sont sélectionnés par loterie publique ou au terme d'une consultation avec les bénévoles concernant l'éloignement et l'accessibilité des groupes. Si le site est peu peuplé, il est important de consulter les bénévoles pour s'assurer qu'ils pourront rendre visite à chaque groupe une fois par semaine. Attention à cette option : il peut s'avérer difficile d'expliquer le processus à la communauté ; les groupes non sélectionnés peuvent se sentir frustrés et avoir le sentiment d'avoir été désavantagés en raison de leur situation géographique spécifique. Dans la mesure du possible, combinez cette option avec une forme de loterie publique afin de garantir la transparence du processus.



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 2

Veuillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

FORMATION AVEC

- ☐ Organiser la formation du personnel (logistique, déplacements si nécessaire, etc.)
- ☐ Arrêter les dates de la formation et identifier les formateurs et les participants
- ☐ Préparer la formation des formateurs et obtenir l'aval de la direction
- ☐ Dispenser la formation

ÉVALUATION DES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

- ☐ Préparer l'évaluation
 - ☐ Élaborer un questionnaire d'évaluation
 - ☐ Élaborer un plan de travail pour les évaluations (sites et calendrier)
 - ☐ Former le personnel à l'utilisation du questionnaire
 - ☐ Prendre contact avec les membres de la communauté et planifier des sessions de discussion de groupe
- ☐ Procéder à l'évaluation
- ☐ Sélectionner les zones d'intervention

RENCONTRER LES DIRIGEANTS DE LA COMMUNAUTÉ

- ☐ Préparer le personnel à la réunion avec les dirigeants de la communauté
 - ☐ Préparer le programme et les points de discussion
 - ☐ Définir des dates
- ☐ Rencontrer les dirigeants de la communauté
- ☐ Obtenir l'aval des dirigeants de la communauté pour organiser une réunion de mobilisation



MOBILISER LA COMMUNAUTÉ

- ☐ Préparer le personnel à la mobilisation de la communauté
 - ☐ Préparer le programme et les points de discussion
 - ☐ Définir les dates et le lieu de la réunion et inviter les participants
- ☐ Tenir la réunion de mobilisation
- ☐ Si la mise en œuvre est assurée par des bénévoles, identifier des bénévoles potentiels et organiser un atelier pour les sélectionner

RENCONTRER ET CONSTITUER LES GROUPES EA\$E

- ☐ Préparer le personnel pour la réunion avec les groupes EA\$E potentiels
 - ☐ Revoir le programme et les points de discussion
 - ☐ Définir les dates et le lieu de la réunion et inviter les participants
- ☐ Sélectionner les groupes EA\$E

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

Nom du district : _____

Nom de la ville/du village : _____

Population approximative : _____

Quelles sont les langues parlées dans votre communauté ? _____

SERVICES DISPONIBLES

1. Les services suivants sont-ils proposés dans votre communauté ?

BANQUE COMMERCIALE	0	N
--------------------	---	---

Si oui, précisez le(s) nom(s) : _____

INSTITUTION(S) DE MICROFINANCE	0	N
--------------------------------	---	---

Si oui, précisez le(s) nom(s) : _____

RÉSEAU TÉLÉPHONIQUE	0	N
---------------------	---	---

ÉCOLE(S) PRIMAIRE(S)	0	N
----------------------	---	---

ÉCOLE(S) SECONDAIRE(S)	0	N
------------------------	---	---

ÉCOLE(S) D'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL	0	N
---------------------------------------	---	---

ÉLECTRICITÉ	0	N
-------------	---	---

EAU POTABLE	0	N
-------------	---	---

HÔPITAL	0	N
---------	---	---

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES/MOYENS DE SUBSISTANCE

2. Quel est le grand marché le plus proche ? _____
3. Quelle distance faut-il parcourir pour s'y rendre ? _____
4. Où les habitants achètent-ils généralement les produits qu'ils ne trouvent pas dans la communauté ? _____
5. De quels types de biens s'agit-il ? _____
 - Comment les membres de votre communauté gagnent-ils leur vie ? Pouvez-vous citer quelques exemples de source de revenus ?

 - Quelles sont les opportunités d'emploi dans la zone (contrats à court et long termes, par ex. postes d'enseignant, de professionnel de la santé, de chef de district etc.) ?

 - Combien de personnes ont accès aux opportunités d'emploi (très peu, peu, beaucoup, pratiquement tout le monde) ?

 - Selon vous, quelle est la meilleure activité/l'activité la plus rentable dans la communauté ? Citez les 3 ou 4 premières et expliquez pourquoi.

PARTICIPATION À UN GROUPE

- Avez-vous déjà, dans le passé, participé à une activité de groupe ? Si oui, quel type d'activité ?
- Participez-vous toujours à une activité de groupe ? Si oui, quel type d'activité ?

GENRE

- Comment les ressources (par ex. l'argent) sont-elles distribuées dans le foyer ? Qui décide des dépenses ?
- Si vous parveniez à épargner 10 \$, qui dans le foyer déciderait de l'utilisation de cet argent ?
- Quels types d'activités, de tâches ou de travaux sont interdits aux femmes et/ou aux hommes ?

- Quels types d'activité commerciale les femmes ont-elles l'interdiction d'exercer ?

ÉPARGNE

- Dans votre communauté, comment les habitants épargnent-ils ? Y a-t-il des établissements d'épargne dans votre secteur ?
- Où les habitants placent-ils leurs économies ? Quel est l'endroit le plus sûr ? Est-ce sûr de garder ses économies près de chez soi ?
- Pouvez-vous décrire certains des problèmes que vous avez rencontrés avec votre épargne ?
- Que faites-vous quand vous avez immédiatement besoin de liquidités pour faire face à une difficulté imprévue ?

2 LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E

- Comment faites-vous pour financer vos achats importants ?

SERVICES ÉCONOMIQUES ALTERNATIFS

- Dans la liste suivante, quels types d'organisme ont travaillé ici l'an dernier ? Décrivez les types de services qu'ils proposaient, et leur disponibilité.

ORGANISME	NOM	SERVICE	DISPONIBILITÉ
VULGARISATION AGRICOLE			
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE			
MINISTÈRE /			
PROGRAMME GOUVERNEMENTAL (FORMATION PROFESSIONNELLE, FORMATION AGRICOLE ETC.)			
PROGRAMME DE SOUTIEN AUX MOYENS DE SUBSISTANCE D'UNE ONG (FORMATION PROFESSIONNELLE, PETITES SUBVENTIONS ETC.)			
MICROFINANCE OU CRÉDIT			
AUTRE			



MATRICE DE CLASSEMENT DES COMMUNAUTÉS

NOM DE LA COMMUNAUTÉ	CAT. 1	CAT. 2	CAT. 3	CAT. 4	CAT. 5	CAT. 6	SCORE TOTAL

PROGRAMME DE MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS ET POINTS DE DISCUSSION

PRÉPARER LA RÉUNION

- » Revoir l'ordre du jour de la réunion.
- » Préparer des points de discussion clairs et maîtriser les concepts EA\$E.
- » Planifier la date, l'heure et le lieu de la réunion avec les membres de la communauté.
- » Annoncer la réunion dans la communauté.

POINTS DE DISCUSSION CLÉS

1. Introductions

- » Présentez-vous.
 - Nom : _____
- » Expliquez votre rôle au sein de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme.
 - Présentez brièvement le programme pour lequel vous travaillez.
 - Expliquez brièvement l'objectif de la réunion (présenter la nouvelle approche appelée EA\$E).

2. Présentation des AVEC

QUE SONT LES AVEC ?

- Il s'agit d'un système visant à offrir des services financiers aux habitants des communautés rurales n'ayant pas accès à de tels services.
- Ce système repose sur l'épargne ; autrement dit, (nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) aidera les habitants à constituer des groupes de 15 à 25 membres, qui mettront leurs économies en commun pour créer un fonds de crédit.
- L'utilité de la méthode EA\$E a été démontrée dans plusieurs pays du monde. Elle a été bien adaptée à l'Afrique rurale, où les services de microfinance sont trop onéreux.
- Cette méthode s'appuie sur les formes d'épargne traditionnelles (susus, tontines, ekubs) : les femmes épargnent chaque semaine, et ont la possibilité d'utiliser les fonds pour contracter un prêt.
- Outre l'épargne et les crédits, les participants ont également accès à une caisse de solidarité, à laquelle ils contribuent de façon régulière, pour les financements d'urgence.

PRINCIPES DES AVEC

- Les AVEC sont composées de 15 à 25 membres ; un nombre suffisamment important pour créer une réserve de capitaux utile, et suffisamment restreint pour que les réunions restent gérables.
- Les membres constituent leur groupe EA\$E et acquièrent des parts volontairement.
- Ces parts, ou économies, sont investies dans un fonds de crédit auquel les membres peuvent emprunter, puis rembourser leur prêt avec intérêts.
- L'organisation chargée de la mise en œuvre NE fournit PAS de capital initial, et NE verse PAS de contribution égale à celle des membres.
- Les groupes constituent une assemblée générale et un comité de gestion. Chacun des membres de l'assemblée générale dispose d'une voix. L'assemblée générale élit le comité de gestion.
- Toutes les transactions sont effectuées au cours des réunions en présence de tous les membres de l'association, dans un souci de transparence et de responsabilité.
- Le cycle d'épargne et de prêt est limité dans le temps. Au terme de la période convenue (le cycle), l'épargne et les intérêts accumulés sont partagés entre les membres, au pro rata de leurs contributions (ou leur épargne) au cours du cycle.
- En moyenne, les membres EA\$E peuvent attendre un rendement d'épargne de 30 à 40 %.

3. Explication du rôle de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme

- (Nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) ne fournit pas de capital initial, mais forme les groupes intéressés par le programme EA\$E.
- (Nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) apprend aux groupes à mobiliser leur propre épargne et à définir des règles et réglementations.
- (Nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) offre un suivi et un soutien continus aux groupes pendant le premier cycle d'épargne et de crédit.

4. Explication des responsabilités des membres

- Les personnes intéressées par le programme EA\$E doivent constituer un groupe de 15 à 25 personnes.
- Les groupes doivent être librement constitués. Chaque membre doit rejoindre le groupe de son plein gré.
- Ce principe d'auto-sélection permet aux habitants de sélectionner les membres qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Il garantit la cohésion et l'autonomie du groupe, et permet surtout de transférer les responsabilités de l'organisation aux membres eux-mêmes.

- Veillez à choisir des membres :
 - que vous connaissez très bien ;
 - à qui vous pouvez confier vos économies en toute confiance ;
 - responsables, et qui se présenteront à l'heure aux réunions ;
 - honnêtes et respectés dans votre communauté ;
 - ayant une source de revenus et capables d'épargner chaque semaine.

5. Exemples de réussite

Il est préférable de citer des cas pertinents pour la communauté. Si vous n'avez pas d'exemples concrets, vous pouvez utiliser ceux ci-dessous :

ÉTHIOPIE

Aliya Mumiye est membre du groupe d'épargne Biftu Barisa à Chefe Aneni Kebele, dans l'est de la province de Hararghe. « J'étais agriculteur, mais les revenus de mon activité ne nous suffisaient pas pour vivre correctement », explique-t-il. « Nos enfants n'avaient pas accès à l'éducation, et nous ne mangions pas à notre faim. L'an dernier, j'ai rejoint le groupe et demandé un crédit de 10 000 birr. Cette somme m'a permis d'acheter une chèvre (6 000 birr), et de commencer à vendre des œufs (4 000 birr). La chèvre a mis bas, et j'ai enregistré un bénéfice de 6 000 birr grâce à la vente des œufs. J'ai remboursé le prêt et les intérêts en vendant le chevreau.

« Aujourd'hui, je vends des œufs avec mes propres économies. Le bénéfice que je tire de cette activité me permet d'acheter des ustensiles pour la maison et des vêtements pour mes enfants, et de nourrir ma famille correctement. En septembre, j'ai décidé d'envoyer tous mes enfants à l'école. »

OUGANDA

Bajware, habitant de Kabale, en Ouganda, explique : « Grâce au groupe, j'ai pu acheter des manuels scolaires pour mes enfants, et un matelas pour dormir. Notre vie s'est globalement améliorée par rapport à avant. » Pour Bajware, ces améliorations n'auraient pas été possibles sans le groupe AVEC : « J'ai pu payer la dot pour le mariage de mon premier fils. C'est un miracle. »

Steven Tushungirwe, bénévole de sa communauté, explique que l'épargne des membres a augmenté tout au long du cycle. « Au départ, les membres du groupe épargnaient environ 20 000 shillings ougandais au total par réunion. Mais aujourd'hui, ils parviennent à économiser jusqu'à 50 000 shillings ougandais par réunion. »

RÉUNIONS ULTÉRIEURES

La réunion suivante est organisée à l'intention des personnes qui souhaitent constituer un groupe EA\$E. Elles y reçoivent des explications spécifiques sur les activités AVEC, ainsi que des informations sur l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme.

Au terme de la réunion, l'organisation distribue des bulletins d'adhésion. Les participants intéressés peuvent alors commencer à former un groupe, selon le principe d'auto-sélection.

Prévoyez une autre réunion à une date qui convient à l'ensemble des personnes intéressées par le programme EA\$E.

2 LA CRÉATION DES GROUPES EA\$E

BULLETIN D'ADHÉSION DES MEMBRES EA\$E

	NOM DU MEMBRE POTENTIEL	NOM DU GROUPE	NOM DU VILLAGE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			



Crédit photo : Elizabeth Pender

Troisième partie

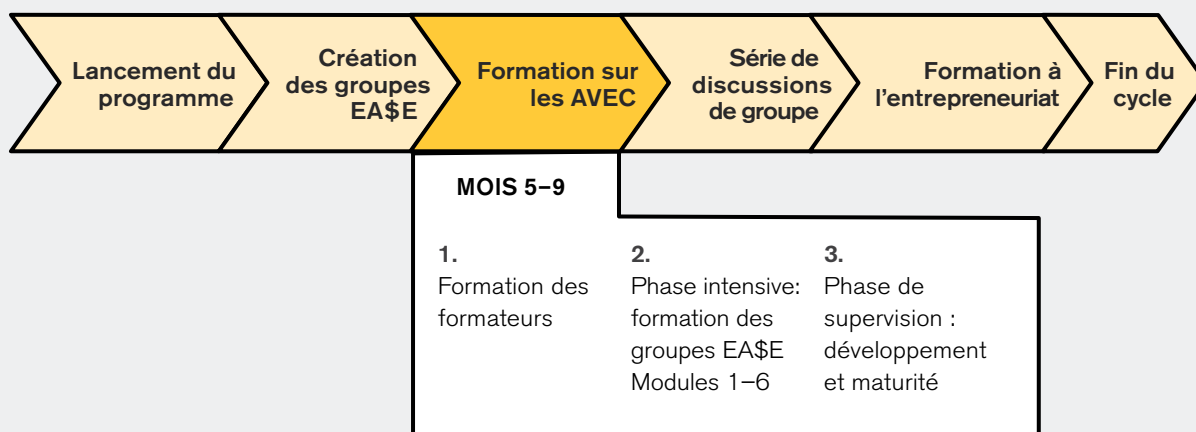
LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC

CONTENU DU CHAPITRE :

- » Notes au lecteur
- » La formation des formateurs AVEC
- » La phase intensive – Formation
- » La phase de supervision – Développement et maturité
- » Le système et les outils de suivi des AVEC

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



CONSIDÉRATIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

- » Les programmes nationaux qui déploient le programme EA\$E pour la première fois doivent prévoir de recruter des formateurs AVEC qualifiés.¹
- » La formation des formateurs, d'une durée de 14 jours, est spécifiquement destinée aux superviseurs, aux agents communautaires et/ou aux acteurs sur le terrain. Les détails de la formation sont présentés dans ce chapitre.
- » Au terme de la formation, les responsables doivent prendre des dispositions pour assurer une assistance à distance au cours de la mise en œuvre des activités AVEC et de la phase de suivi.

Remarque : deux types de formation sont présentés dans cette section : la formation des formateurs, destinée au personnel, et la formation des groupes EA\$E, dispensée aux groupes par le personnel. Dans le présent guide, la première est désignée « formation des formateurs », et la seconde « formation AVEC ».

¹ Pour plus d'informations, veuillez contacter votre conseiller technique.

ACTIVITÉ 1 : DISPENSER LA FORMATION DES FORMATEURS AU PERSONNEL EA\$E

La formation des formateurs vise à préparer le personnel EA\$E à la mise en œuvre de la phase intensive et de supervision du programme. L'International Rescue Committee a mis au point un programme de formation participative en neuf jours² afin de permettre aux participants d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour former, superviser et encadrer les groupes EA\$E afin de garantir leur réussite. Divers jeux, sketches et jeux de rôles sont utilisés pendant la formation.

Les deux derniers jours de formation visent spécifiquement à renforcer les capacités des responsables et superviseurs pour leur permettre de superviser le personnel et d'utiliser le système d'information de gestion (SIG). Grâce à ce système, les responsables et superviseurs peuvent suivre les informations relatives à un groupe spécifique, ainsi que les performances globales du programme. Au cours de la formation, les responsables et superviseurs téléchargeront et personnaliseront le SIG, et apprendront à l'utiliser.

Pour préparer la formation, les superviseurs doivent :

- » rédiger un mandat et recruter un formateur ;
- » informer les dirigeants nationaux et obtenir leur aval ;
- » organiser la logistique de la formation (site, supports de formation, repas, rafraîchissements etc.).

PARTICIPANTS DE LA FORMATION

Tous les membres du personnel EA\$E doivent participer à cette formation :

- » les responsables de programme ;
- » les superviseurs de l'autonomisation économique ;
- » les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique.

Remarque : cette formation ne s'adresse pas aux bénévoles communautaires

² Pour tout renseignement concernant la formation, veuillez contacter l'équipe technique Women's Protection and Empowerment de l'IRC.

ACTIVITÉ 2 : LA PHASE INTENSIVE, FORMER LES GROUPES EA\$E (MODULES 1-6)

La phase intensive se déroule sur une période de trois à quatre mois au cours de laquelle les groupes EA\$E apprennent à gérer les activités AVEC. La formation, divisée en six modules, est dispensée lors de réunions hebdomadaires. Les cinq premiers modules sont couverts en cinq semaines consécutives, le sixième module un mois après le module 5.

APERÇU DES MODULES DE FORMATION

Module 1, Leadership et élections : les participants découvrent les principes régissant les AVEC, les caractéristiques d'un groupe performant, et les rôles de l'assemblée générale et du comité de gestion. Au cours de la formation, le groupe élit son comité de gestion.

Module 2, Élaboration de règles et politiques pour les activités d'épargne, de crédit et de la caisse de solidarité : les membres EA\$E définissent les règles et réglementations régissant les activités d'épargne et de crédit et la caisse de solidarité, notamment la valeur d'une part, le taux d'intérêt et le montant de la contribution à la caisse de solidarité.

Module 3, Élaboration du règlement intérieur de l'association : les membres EA\$E inscrivent dans leur règlement intérieur les règles et réglementations régissant le groupe, ainsi que les réglementations concernant l'épargne, le crédit et la caisse de solidarité adoptées la semaine précédente.

Module 4, Première réunion d'achat de parts/d'épargne et comptabilité : les membres EA\$E apprennent à tenir la réunion d'épargne, ainsi qu'à tenir les comptes oralement et par écrit. Ils acquièrent également des parts et épargnent pour la première fois.

Module 5, Première réunion de décaissement de prêts et comptabilité : les membres EA\$E apprennent à décaisser les prêts, calculer les intérêts et tenir les comptes oralement et par écrit. Ils peuvent également contracter des crédits pour la première fois.

Module 6, Première réunion de remboursement de prêts : les membres EA\$E apprennent comment rembourser leurs prêts et équilibrer les comptes une fois les prêts soldés. Cette session se déroule la semaine où les premiers crédits doivent être remboursés.

Remarque : le module 6 marque la fin de la phase de formation intensive. Le module 7 est couvert à la fin du cycle AVEC, et conclut 9 à 12 mois d'activités AVEC.

Module 7, Partage des fonds : les membres EA\$E apprennent à gérer le processus de partage, au cours duquel ils récupèrent leur épargne ainsi que les intérêts accumulés pendant toute la durée des activités EA\$E.

DANS LE CADRE D'UNE STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DIRECTE

Les agents communautaires ayant participé à la formation des formateurs forment les groupes EA\$E (modules 1 à 6) au cours des réunions EA\$E hebdomadaires. Chaque module requiert entre 1h30 et 2 h. Les agents communautaires sont tenus de participer à chaque réunion au cours de la phase intensive.

Par ailleurs, au cours de cette même phase, les superviseurs doivent effectuer des visites de suivi régulières pour s'assurer de la qualité de la formation et assister les agents communautaires, si nécessaire.

DANS LE CADRE D'UNE STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE INDIRECTE

Le chargé d'autonomisation économique forme les bénévoles communautaires (et non pas les groupes EA\$E), qui dispensent ensuite cette même formation à leurs groupes. Dans la mesure où les bénévoles communautaires peuvent avoir un niveau de scolarité limité, le calendrier de formation diffère de celui défini pour la formation des formateurs dispensée au personnel.

Les bénévoles communautaires participent en lieu et place à une formation préparatoire, qui couvre les principes fondamentaux du programme EA\$E, et offre un aperçu de l'ensemble des modules de formation. La semaine suivante, une formation d'une durée d'une journée, axée sur le module 1, est dispensée par les chargés d'autonomisation économique. Les bénévoles communautaires disposent ensuite du reste de la semaine pour dispenser cette formation à leurs groupes. Les modules 2 et 3 de la formation des formateurs peuvent être abordés ensemble, car ces deux modules sont intrinsèquement liés. Si vous combinez ces deux formations, prévoyez deux journées. Il est extrêmement important, au cours de ces sessions de formation, de privilégier les jeux de rôles. Ceux-ci permettent en effet aux bénévoles communautaires d'acquérir des compétences de formateur concrètes, mais aux formateurs d'évaluer leur compréhension de la théorie abordée (les jeux de rôles sont par ailleurs les activités les plus intéressantes et les plus agréables de la formation !). Vous trouverez ci-dessous un modèle de programme pour la phase de formation intensive dans le cadre d'une stratégie de mise en œuvre indirecte.

CONSEIL : il faut parfois beaucoup de temps pour achever les modules 1 et 2. Si cela est nécessaire, il est possible de dispenser la formation au cours de deux réunions distinctes.

CALENDRIER DE LA FORMATION AVEC DISPENSÉE AUX BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES

BC = bénévole communautaire

CAE = chargé d'autonomisation économique

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
SEMAINE 1	Formation préparatoire dispensée aux BC	Formation préparatoire dispensée aux BC	Formation préparatoire dispensée aux BC		
SEMAINE 2	Enseignement du module 1 aux BC	Les BC forment les groupes EA\$E (module 1). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 1). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 1). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 1). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINE 3	Enseignement des modules 2 et 3 aux BC	Modules 2 et 3 pour les BC	Les BC forment les groupes EA\$E (module 2). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 2). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 2). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINE 4		Les BC forment les groupes EA\$E (module 3). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 3). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 3). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 3). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINE 5	Enseignement du module 4 aux BC	Les BC forment les groupes EA\$E (module 4). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 4). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 4). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 4). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINE 6	Enseignement du module 5 aux BC	Les BC forment les groupes EA\$E (module 5). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 5). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 5). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 5). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINES 7, 8 ET 9		Les BC supervisent les réunions hebdomadaires. Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC supervisent les réunions hebdomadaires. Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC supervisent les réunions hebdomadaires. Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC supervisent les réunions hebdomadaires. Les CAE effectuent des visites sur le terrain.
SEMAINE 10	Enseignement du module 6 aux BC	Les BC forment les groupes EA\$E (module 6). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 6). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 6). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.	Les BC forment les groupes EA\$E (module 6). Les CAE effectuent des visites sur le terrain.

ACTIVITÉ 3 : PHASE DE SUPERVISION, DÉVELOPPEMENT ET MATURITÉ

Trois à quatre semaines après avoir achevé le module 6, les groupes EA\$E passent à la phase de supervision, qui s'étend du 7^e au 15^e mois. Au cours de cette période, les groupes EA\$E effectuent leurs activités hebdomadaires de façon autonome, avec l'assistance et les conseils du bénévole communautaire. Cette phase de supervision sert plusieurs objectifs :

- » aider les groupes EA\$E à gérer leurs activités avec assurance ;
- » suivre les progrès des groupes et dispenser une formation supplémentaire, si nécessaire ;
- » aider les groupes à trouver leurs propres solutions aux problèmes rencontrés.

Remarque : dans le cadre d'une stratégie de mise en œuvre indirecte, les bénévoles communautaires supervisent les groupes EA\$E avec l'aide des chargés d'autonomisation économique.

La phase de supervision comporte deux étapes : la phase de développement, et la phase de maturité, décrites ci-après.

LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT (MOIS 8 À 12)

La phase de développement, d'une durée de quatre à cinq mois, débute au terme de la formation des groupes. Au cours de cette phase, les membres commencent à assumer la pleine responsabilité des réunions. Les bénévoles communautaires rendent visite aux groupes chaque semaine ou une semaine sur deux, en fonction des besoins ; ils interviennent non plus en tant que formateurs, mais en qualité de consultants ou encadrants, pour répondre aux préoccupations des membres. À chaque visite, les bénévoles communautaires doivent être particulièrement attentifs à la manière dont les procédures AVEC sont appliquées et, si nécessaire, revoir les principes fondamentaux et certains modules de formation. La finalité globale de cette phase est d'aider le groupe à croire en ses capacités à gérer ses opérations.

LA PHASE DE MATURITÉ (MOIS 13 À 15)

Cette phase, d'une durée de 3 à 4 mois, suit la phase de développement. Elle comprend trois visites principales, dont deux visites de supervision visant à vérifier que le groupe est capable de fonctionner sans aide extérieure. Si le groupe a besoin d'une formation ou d'une supervision supplémentaire, le cycle peut être prolongé. Lorsque l'association est prête à fonctionner en toute indépendance, les bénévoles communautaires peuvent effectuer une troisième visite lors de la dernière réunion du cycle afin de faciliter le processus de partage et fêter

l'indépendance du groupe. Au cours de cette phase, les agents communautaires ne doivent plus avoir à interagir de façon régulière avec le groupe, excepté si d'autres activités, telles que la série de discussions de groupe, sont entreprises.

Pour s'assurer que les activités sont suivies et supervisées de façon adéquate, le responsable et/ou le superviseur doit :

- » mettre en place un système de suivi et expliquer le processus de supervision à l'équipe ;
- » élaborer des calendriers de suivi précis et responsabiliser les agents communautaires ;
- » vérifier l'exactitude des données recueillies et fournir un feedback ;
- » exploiter les données pour orienter les programmes et identifier les domaines dans lesquels une assistance supplémentaire est nécessaire.

LE PROCESSUS ET LES OUTILS DE SUIVI DES AVEC

Il existe de nombreux outils pour suivre les AVEC, ce qui peut être complexe et déroutant. Le tableau récapitulatif ci-dessous vous aidera tout au long de ce chapitre, et peut être utilisé comme outil de référence rapide au cours de la mise en œuvre.

LES OUTILS DE SUIVI DES AVEC

OUTIL	OBJECTIF	MÉTHODE	PERSONNE RESPONSABLE
FORMULAIRE DE RECUEIL DES DONNÉES FINANCIÈRES	Recueillir des informations de base sur le portefeuille financier de chaque groupe EA\$E.	Des données sont recueillies une ou deux fois par mois par les agents communautaires.	L'agent ou le bénévole communautaire.
SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DES AVEC (SIG)³	Analyser la performance de chaque groupe, de chaque agent communautaire et du programme global.	Les données du formulaire de recueil des données financières sont saisies au minimum une fois par mois ; les statistiques et résultats sont analysés et évoqués au cours de réunions régulières du personnel.	Le superviseur de l'autonomisation économique.
LISTE DE VÉRIFICATION POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS AVEC	Évaluer la performance d'un groupe au cours des visites de suivi, et consigner les points forts, les points faibles, les problèmes et les solutions proposées.	Cette évaluation est effectuée par les agents communautaires à chaque visite de suivi.	L'agent communautaire ou le chargé d'autonomisation économique.
FORMULAIRE DE CHANGEMENT DE PHASE	Déterminer si le groupe est suffisamment mature pour passer à la phase de supervision suivante, et si l'on peut réduire le nombre de visites de suivi.	Ce formulaire est rempli par les agents communautaires au cours d'une visite de suivi au terme de la phase intensive, ainsi qu'au terme de la phase de développement. Il est soumis à l'approbation du superviseur.	L'agent communautaire ou le chargé d'autonomisation économique.

³ La dernière version du SIG peut être téléchargée sur le site <http://vsia.net/home>

LE FORMULAIRE DE RECUEIL DES DONNÉES FINANCIÈRES

Ce formulaire est utilisé pour recueillir des données mensuelles sur les groupes EA\$E (se reporter en fin de chapitre). Pour plus d'informations sur l'utilisation de ce formulaire, se reporter au paragraphe « D'où viennent les données ? » dans la section du SIG ci-dessous.

LA LISTE DE VÉRIFICATION POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS AVEC

Cette liste de vérification a été conçue pour orienter les agents communautaires au cours des visites de suivi, et fournir un cadre objectif pour évaluer la qualité des réunions de façon systématique. Des définitions concrètes des scores ont été incluses, dans la mesure du possible, pour standardiser l'attribution des scores dans tous les groupes et par tous les agents communautaires, et ainsi permettre d'effectuer des comparaisons. Néanmoins, il est très important de revoir la liste de vérification dans le détail avec les agents communautaires pour veiller à ce que chaque indicateur soit interprété de la même façon par tous. En règle générale, le score associé à certains indicateurs tend à progresser à mesure que le groupe se développe (par exemple, la capacité à trouver des solutions sans aide extérieure), alors que celui d'autres indicateurs évolue à la baisse (le taux d'abandon).

La section Commentaires permet à l'agent communautaire d'inscrire les difficultés ou défis rencontrés par le groupe, ainsi que les recommandations ou solutions qu'il a proposées. Le superviseur de l'autonomisation économique doit revoir les listes de vérification et donner un feedback à l'agent communautaire de façon régulière, à la fois pour développer ses compétences et renforcer la qualité de l'assistance fournie au groupe EA\$E.

Les données recueillies dans ces listes de vérification doivent être saisies dans une feuille de suivi afin que les tendances à long terme puissent être analysées. La liste de vérification et la feuille de suivi sont fournies en fin de chapitre.

LE FORMULAIRE DE CHANGEMENT DE PHASE AVEC

Ce formulaire doit être rempli au terme de la phase intensive (juste après le module 6 de la formation) ainsi que vers la fin de la phase de développement. Une fois que les scores ont été évalués avec le superviseur, le groupe EA\$E doit être informé des résultats. Il reçoit également un exemplaire du formulaire, que doit signer le président pour attester de l'évaluation au nom du groupe. Ce formulaire est fourni en fin de chapitre. Un formulaire similaire est utilisé à la fin du cycle ; veuillez donc à ne pas confondre les deux.

LE SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SIG) AVEC

Créé par VLS Associates, et opéré sous Excel, le SIG permet aux responsables de programme de suivre l'évolution du portefeuille des groupes et de détecter les faibles performances, et aux praticiens de prendre des mesures appropriées pour appuyer le développement des groupes. Grâce aux flux de données réguliers, les responsables ont également la possibilité de dégager des tendances pour déterminer comment et pourquoi leurs programmes se développent et évoluent. Par ailleurs, les groupes sont constitués d'investisseurs qui, outre l'épargne et l'accès au crédit, partagent également les pertes ou profits découlant des opérations quotidiennes. Il est donc important de suivre la santé du groupe en évaluant à la fois la satisfaction des membres et les rendements financiers.

Le SIG met l'accent sur trois domaines thématiques. Le premier aide les utilisateurs à déterminer le taux de satisfaction des membres, principal garant de la pérennité d'un groupe : les personnes satisfaites des services proposés restent membres du groupe. Le second aide les utilisateurs à évaluer les performances financières du groupe sous différents angles. Les groupes EA\$E étant totalement dépendants des investissements de leurs membres pour offrir des services de crédit et d'assurance (par exemple une caisse de solidarité), il est important d'afficher des performances financières adéquates pour garantir la rentabilité ultérieure des investissements. Enfin, le troisième domaine thématique aide les utilisateurs à évaluer l'efficacité du processus du groupe en mesurant l'équité du partage des prêts et en anticipant les rendements.

GÉRER LE SIG

Il incombe au responsable ou au superviseur d'installer, de configurer et de gérer le SIG, téléchargeable à l'adresse <http://vsla.net/home>. Un guide de l'utilisateur du SIG sera également publié sur ce site Internet.

En fonction de la structure du programme, ces responsabilités pourront être confiées à un chargé du suivi et de l'évaluation, et notamment la saisie et l'analyse des données recueillies par les agents ou les bénévoles communautaires pour orienter le programme de façon continue.

Le responsable ou superviseur examinera le formulaire de recueil des données financières (fourni en fin de chapitre) avec le personnel pour s'assurer que son contenu est clair et bien compris de tous.

Les agents ou bénévoles communautaires recueillent les données financières deux fois par mois au cours de la phase de formation intensive, à l'aide du formulaire prévu à cet effet (se reporter en fin de chapitre). Au cours de la phase de développement et de maturité, ce recueil n'est plus effectué qu'une fois par mois. La feuille de recueil des données est simple d'utilisation ; il suffit d'y inscrire des données communiquées par les groupes.

Le superviseur ou responsable saisit ensuite les données recueillies par les agents ou bénévoles communautaires dans la base de données du SIG, avant de les analyser. Les résultats de l'analyse, communiqués à l'équipe au cours de réunions mensuelles, permettent d'améliorer les services fournis aux groupes EA\$E.

QUE MESURE LE SIG ?

LE SIG SUIT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS, TELS QUE :

1. **Le taux de participation** : c'est-à-dire la proportion de membres présents aux réunions lors de la collecte de données. La méthode la plus fiable pour obtenir cette information est l'observation directe. Le taux de participation peut également permettre d'évaluer le taux de satisfaction des membres. Si le nombre de membres EA\$E présents est systématiquement faible, cela peut signifier qu'ils ne sont pas satisfaits du groupe ou de tout autre aspect du processus (la fréquence des réunions, l'heure et la date des réunions, etc.).

$$\text{Taux de participation} = \text{nb. de membres présents} / \text{nb. de membres actifs}$$

2. **Le taux d'abandon** : c'est-à-dire la proportion de membres ayant quitté le groupe EA\$E de façon définitive pour une raison donnée, y compris le retrait volontaire, l'expulsion, la maladie ou le décès. Ces données sont cumulées dès le début du cycle, et peuvent être obtenue en examinant les registres ou les relevés d'épargne ou de crédit (les livres comptables ou les carnets de comptes individuels) ou en interrogeant les membres. Le taux d'abandon est un bon indicateur de la satisfaction des membres. Si les membres sont nombreux à quitter le groupe, il est raisonnable de penser qu'ils ne sont pas satisfaits.

$$\text{Taux d'abandon} = \text{nb. d'abandons} / \text{nb. de membres au début du cycle}$$

3. **Le pourcentage de membres ayant des crédits en cours** : ce paramètre fournit des informations sur la demande de crédits et le degré d'équité en matière d'accès au crédit. Ce ratio permet également de mettre en avant les problèmes sensibles qui doivent être résolus. Si l'on constate que le nombre d'emprunteurs tend à être limité, et que parallèlement, une proportion importante des fonds est utilisée, cela peut suggérer un accaparement des ressources du groupe par une élite. Si l'on constate que le nombre d'emprunteurs et le pourcentage d'utilisation des fonds tendent à être élevés, cela peut signifier que le groupe a atteint un plafond pour la demande de crédits. En règle générale, le taux d'utilisation des fonds doit plus ou moins suivre l'évolution du flux d'emprunteurs.

$$\% \text{ de membres ayant des crédits en cours} = \frac{\text{nb. de crédits en cours}}{\text{nb. de membres actifs}}$$

4. **Le taux d'utilisation du fonds de crédit** : indique le pourcentage du fonds de crédit en circulation. En soi, ce taux reflète le niveau de la demande de crédit. Un taux faible signifie qu'une proportion importante du fonds de crédit est inutilisée, et donc inévitablement que les taux de rendement sont faibles, ce qui peut conduire à l'insatisfaction des membres. Par ailleurs, un faible taux d'utilisation du fonds de crédit indique que la caisse contient une somme importante.

$$\text{Taux d'utilisation du fonds de crédit} = \frac{\text{valeur des crédits en cours}}{\text{valeur des crédits en cours} + \text{valeur de la réserve du fonds de crédit}}$$

- **Remarque** : analysés conjointement, le « taux d'utilisation du fonds de crédit » et le « pourcentage de membres ayant des crédits en cours » peuvent fournir de précieuses indications pour déterminer si les crédits sont équitablement répartis entre les membres EA\$E.
- Si dans un groupe, par exemple, le taux d'utilisation du fonds de crédit est élevé (c'est-à-dire que la majorité du fonds de crédit est en circulation), et si le pourcentage de membres ayant des crédits en cours est faible, cela signifie qu'un nombre très limité de personnes (un faible pourcentage de membres) ont bénéficié de crédits importants. Une telle situation soulève automatiquement des questions et indique qu'il est nécessaire de suivre le groupe. En d'autres termes, plutôt que de répartir le risque de crédit entre un nombre important de personnes (en octroyant des petits prêts à de

nombreuses personnes), le groupe a concentré le risque sur un petit nombre de personnes. En cas de défaillance d'un emprunteur, le groupe perd une partie importante de son portefeuille. Qui plus est, une telle situation laisse supposer qu'il existe une inégalité de pouvoir au sein du groupe.

5. **Le ratio de couverture du risque** : ce ratio indique dans quelle mesure les rendements ou profits actuels couvrent les pertes maximales potentielles. En d'autres termes, il permet de déterminer si les intérêts perçus couvrent les crédits à risque en défaut de remboursement (qui ne seront jamais remboursés). Le ratio de couverture du risque compare la valeur totale des crédits en souffrance et le bénéfice net cumulatif. En fonction des performances actuelles, si le taux excède 1,0, les membres recevront un rendement nominal positif sur leur épargne, quoi qu'il arrive. Si ce ratio est inférieur à 1,0, les membres perdront une partie de leur épargne si les crédits à risque ne sont pas remboursés.

$$\text{Ratio de couverture du risque} = \frac{\text{bénéfice ou perte net(e)}}{\text{valeur des crédits en souffrance}}$$

6. **Crédit en cours moyen** : ce paramètre nous informe sur l'importance moyenne des crédits octroyés aux membres EA\$E. Lorsque l'importance moyenne des crédits en cours augmente, cela signifie que la capacité d'emprunt des membres EA\$E augmente (et donc qu'ils contractent des crédits plus importants).

$$\text{Crédit en cours moyen} = \frac{\text{valeur des prêts en cours à un moment donné}}{\text{nb. de prêts en cours à un moment donné}}$$

7. **Le portefeuille à risque (PAR)** : ce paramètre correspond au pourcentage du portefeuille global du groupe à risque de défaillance. Il fournit des indications sur la qualité et la santé du portefeuille. Un PAR de 5 % est inacceptable selon les normes de la microfinance ; cependant, cette mesure doit être interprétée avec prudence par les groupes EA\$E. Le pourcentage du portefeuille à risque tend à augmenter au cours d'un cycle de remboursement, puis à diminuer vers la fin du cycle. Un PAR de 12,8 % n'est pas inhabituel et, bien qu'il ne soit pas souhaitable, correspond à une qualité de portefeuille acceptable. En réalité, la quasi-totalité des membres EA\$E remboursent leur crédit avant la fin

du cycle (le taux de remboursement des crédits est de 99 %). Le PAR doit se rapprocher du pourcentage moyen observé dans l'industrie à mesure que les groupes approchent de la fin du cycle ou de l'étape de partage des fonds.

Portefeuille à risque = valeur des crédits en souffrance / valeur des crédits en cours

Remarque : l'analyse du PAR pouvant parfois être complexe, il n'est pas impératif de suivre ce ratio. Auquel cas, les colonnes correspondantes peuvent être supprimées du SIG lors de son installation. Le formulaire de recueil des données financières doit également être modifié, et la question 18 supprimée. Pour bénéficier d'une assistance, veuillez vous adresser à l'équipe technique.

D'OÙ PROVIENNENT LES DONNÉES ?

Les groupes EA\$E sont extrêmement variables. Certains conservent une trace écrite de toutes leurs activités, tandis que d'autres n'ont que les carnets de comptes individuels (généralement lorsque le niveau d'alphabétisation est extrêmement faible, et que les activités économiques supposant l'utilisation d'une caisse sont minimales). Le SIG a été conçu pour exploiter les informations générées par les groupes, indépendamment de leur niveau d'alphabétisation. La plupart des informations peuvent être obtenues dans les carnets de comptes individuels ou les livres comptables du groupe. Certaines données, telles que la date de la première formation, figurent dans le dossier du projet ou les rapports d'activités, tandis que d'autres peuvent être obtenues par observation directe (par exemple la participation) ou en interrogeant les membres. Certaines données sont cumulatives (la valeur de l'épargne), quand d'autres sont spécifiques (la participation). Si les données sont recueillies une fois par mois environ, elles ne reflètent pas pour autant les résultats mensuels.

Le formulaire de recueil des données financières est fourni en fin de chapitre. Les données à fournir aux questions 1 à 8 ne changent pas au cours du cycle, et ne doivent donc être recueillies qu'une seule fois. Veuillez noter que les numéros des questions du formulaire correspondent aux numéros des colonnes de la base de données du SIG.

COMMENT UTILISER LE SIG ?³

Le SIG VSL est un modèle conçu pour la plateforme Excel 10. Il ne peut pas être exécuté sur les versions Excel antérieures à 2002 ou sur des versions de Windows antérieures à XP.

Ce fichier a été protégé, afin de préserver l'intégrité du programme, en grande partie dissimulé. De nombreux utilisateurs maîtriseront parfaitement le fonctionnement de ce programme, conçu pour un public possédant des compétences informatiques limitées. Il faut néanmoins savoir qu'un grand nombre des utilitaires Excel traditionnels ne sont pas disponibles, ou ont été contournés.

Le SIG doit être installé et configuré pour répondre aux spécifications du programme. Ces opérations seront abordées au cours de la formation des formateurs AVEC, mais les coordinateurs ou responsables de programme doivent être prêts à fournir une assistance continue au personnel au cours des premiers mois suivant la mise en place du SIG afin de renforcer ses compétences.

Veuillez noter que cette section décrit simplement le SIG et le mode de fonctionnement du tableur. Elle n'explique pas aux utilisateurs comment interpréter les données et les utiliser pour prendre des décisions stratégiques. Une formation approfondie dispensée par l'IRC ou VSL Associates sera nécessaire pour garantir une exploitation totale du système. Veuillez consulter le site <http://vsia.net/home> pour obtenir de plus amples informations.

L'ÉCRAN D'ACCUEIL

La figure 6 présentée page suivante représente l'écran d'accueil du SIG. Sur cette page, trois fonctionnalités clés doivent être soulignées :

- » **Institution** : l'utilisateur peut saisir le nom de l'institution utilisant le SIG
- » **Langue** : l'utilisateur a la possibilité de choisir une langue parmi les quatre options suivantes : anglais, français, espagnol et portugais.
- » **Case à cocher** : en cochant cette case, l'utilisateur fait apparaître une fenêtre d'aide. Par ailleurs, lorsque l'utilisateur déplace le curseur sur différents champs, cette option permet de faire apparaître un message indiquant quelles données doivent y être saisies.

La feuille de calcul est verrouillée ; les données ne peuvent être saisies que dans les zones grisées, où elles apparaissent en caractères gras de couleur bleue.

³ Cette section est issue du Guide du programme VSLA : manuel des opérations de terrain, version 3.1, de Hugh Allen, VSL Associates.

Lorsque l'on télécharge un SIG vierge, celui-ci ne contient pas de liste d'agents communautaires, mais uniquement une feuille intitulé « Agent de terrain ». Celle-ci peut être reproduite et renommée de façon indépendante avec le nom de chaque agent communautaire.

figure 6. Écran d'accueil



CODE COULEURS

Le SIG est protégé ; il ne peut être modifié sans la permission des concepteurs. Les utilisateurs saisissent des informations, et intitulent et sauvegardent les fichiers, mais ne peuvent saisir des données que dans les cellules non protégées.

- » **Gris** : toutes les cellules non protégées apparaissent sur fond gris ; lorsque des données y sont saisies, elles s'affichent en caractères bleus.
- » **Beige** : les cellules qui contiennent un résultat (c'est-à-dire des données calculées/générées automatiquement) apparaissent sur fond beige. Le texte saisi s'affiche en noir.
- » **Vert clair** : les cellules sur fond vert, contenant du texte de couleur bleu en caractères gras et en italiques, contiennent les grands titres.

Le code couleurs est illustré figure 7.

3 LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC

figure 7. Code couleurs

Overall VSL Project Performance			
Institution:		Uchumi Savings and Credit Project	
Scale			
Association membership	Aggregate	%	Average
Total number of current members	410		
Total number of men	143	34.9%	
Total number of women	267	65.1%	
Total number of Associations	27		
Average Association membership			15.2
Membership growth rate		9.3%	
Attendance rate		79.0%	
Dropout rate	27	7.2%	1.0
Number of members belonging to graduated Associations	500		
Total number of people assisted by the programme	910		
Composition of current assets & liabilities			
Cash on hand and at bank	1,521,305	11.9%	56,145
Loans outstanding	9,298,556	72.9%	344,391
Goods	775,700	6.1%	28,730
Social Fund	1,302,000	10.2%	48,222
Debts	141,000	1.1%	5,222
Net worth	12,756,561	100.0%	472,465

Les cellules sur fond vert contenant du texte de couleur noire en gras et en italiques correspondent aux grands titres

Les cellules sur fond beige contenant du texte de couleur noire sont des cellules protégées. Aucune saisie ne peut y être effectuée

Les cellules sur fond gris permettent de saisir des données, qui apparaissent en bleu

Les cellules sur fond beige contenant des chiffres de couleur noire correspondent aux résultats

SAISIE DE DONNÉES : LE PORTEFEUILLE D'AGENTS COMMUNAUTAIRES

L'onglet Agent de terrain est le seul qui permette de saisir des données. La figure 2 présente la partie gauche de l'écran initial qui s'affiche lorsque l'on clique sur la feuille Agent de terrain.

figure 8. Saisie initiale des données

A	C	D	E	F
SG Community Workers Performance Analysis - Inputs				
Community Workers No. 1 - Hannah Jusu			System status: Enter/modify data	
Print report		Delete group		Archive group
1. Name of group		2. Group No.	Error checking	
Totals		5	0	Description
Averages				
Goyiela Women's group		1		
Allah Wolue		2		
Le We hep we sef		3		
Degbomie Women's group		4		
Fonikoh community group		5		

La feuille Agent de terrain est la feuille principale pour la saisie des données et l'analyse des portefeuilles d'agents communautaires.

La partie de l'écran présentée ci-dessus est celle qui reste figée lorsque l'on fait défiler l'écran vers la droite pour saisir des données.

Cette feuille contient sept boutons macro : six au-dessus du tableau (Ajouter feuille AT, Imprimer rapport, Renommer la feuille, Supprimer le groupe, Archiver le groupe et Supprimer la feuille), et un en bas du tableau (Ajouter 10 autres lignes à cette feuille).

EXPLICATION DES BOUTONS MACRO

- » **Ajouter feuille AT** : lorsque l'on clique sur ce bouton, la feuille en cours est automatiquement copiée et collée dans une nouvelle feuille de calcul, nommée automatiquement selon un ordre numérique croissant. À titre d'exemple, une feuille de calcul parent intitulée « Agent de Terrain » sera renommée « Agent de Terrain (1) » dans la nouvelle feuille de calcul créée en cliquant sur le bouton Ajouter feuille AT. Il convient de noter que l'ensemble du contenu de la feuille de calcul sera copié dans la nouvelle feuille de calcul, y compris les données saisies. Une fois la feuille de calcul copiée, il faut donc effacer ces données pour y saisir les nouvelles.
- » **Imprimer rapport** : ce bouton permet d'imprimer automatiquement la feuille de calcul en cours. Ce bouton macro s'applique également à toutes les autres feuilles de résultats du programme.
- » **Renommer la feuille** : ce bouton permet à un agent communautaire de renommer une feuille de calcul. Il convient de noter que la convention habituelle d'Excel concernant l'attribution de nouveaux noms ne s'applique pas aux feuilles de calcul Agent de Terrain.
- » **Supprimer la feuille** : ce bouton permet uniquement de supprimer des feuilles de calcul supplémentaires. La feuille de calcul Agent de Terrain parent (originale) ne peut être supprimée.
- » **Archiver le groupe** : ce bouton permet de supprimer et/ou d'archiver les feuilles de calcul des groupes qui ont été promus ou ont cessé leurs activités. L'utilisateur peut archiver l'ensemble des groupes ayant quitté ou achevé le programme, ou uniquement les groupes qui seront suivis sur le long terme.
- » **Supprimer le groupe** : ce bouton permet de supprimer un groupe de la feuille de calcul (voir la section Archiver ci-après).
- » **Ajouter 10 autres lignes à cette feuille** : ce bouton permet d'ajouter des lignes afin de limiter la taille de la feuille de calcul pour l'impression.

QUE FAIRE SUR CETTE FEUILLE

- » **Étape 1** : saisir le nom des agents communautaires et leurs numéros dans les cellules K2 et P2, respectivement. L'onglet de la feuille de calcul doit ensuite être renommé en conséquence.
- » **Étape 2** : saisir les noms des groupes avec lesquels l'agent communautaire travaille, y compris leur numéro. Les agents communautaires attribuent un numéro à leurs groupes lors de leur constitution.
- » **Étape 3** : saisir directement les données figurant dans le formulaire de recueil des données financières.

Le tableau ci-dessous montre à quoi ressemble le portefeuille d'un agent communautaire, une fois que le nom et le numéro des groupes ont été saisis. L'utilisateur peut déplacer le curseur vers la droite et saisir des données dans les 16 colonnes suivantes (3–18), qui apparaissent dans le même ordre que sur le formulaire de recueil des données financières. Les numéros des questions de ce formulaire correspondent aux numéros des colonnes du SIG dans lesquelles les données doivent être saisies.

figure 9. Saisie initiale des données avec erreurs

C		D	E	F
SG Community Workers Performance Analysis - Inputs				
Community Workers No. 1 - Hannah Jusu			System status: Enter/modify data	
Print report		Delete group		Archive group
1. Name of group	2. Group No.	Error checking (WARNING: there is at least one error that needs correcting)		
Totals	5	1	Description	
Averages				
Goyiela Women's group	1			
Allah Wolue	2			
Le We hep we sef	3			
Degbomie Women's group	4			
Fonikoh community group	5	x	ERROR: The number of active men and women must equal the total number of active members.	

Nombre d'erreurs sur cette page

Description de l'erreur de saisie associée à ce groupe

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



À droite de la colonne « No. du groupe » se trouvent deux colonnes de contrôle des erreurs. Si le chiffre « 1 » est rouge, cela signifie que les données n'ont pas été totalement saisies ; un descriptif signale les données à saisir. Une fois toutes les données saisies, le message d'erreur disparaît et le chiffre rouge devient « 0 ».

Dans ce cas précis, l'utilisateur a saisi toutes les données jusque la colonne 16, mais doit encore remplir les colonnes 17 et 18 (Valeur des crédits en cours et Abandon de créances).

figure 10: Feuille de saisie complétée (la saisie initiale du nom et du numéro du groupe n'a pas été effectuée)

Field Officer		Nelly Odieno		FO No.		1											
3. Date of savings startup	4. Association formed by	5. Members at savings startup	6. Date of visit	7. Active members at time of visit	8. Active men at time of visit	9. Active women at time of visit	10. Members attending meeting	11. Dropouts since start of cycle	12. Cumulative value of savings	13. Number of active loans	14. Value of loans outstanding	15. Cash on hand and at bank	16. Cash in Social Fund	17. Cash cost of goods in stock	18. Debts		
		128		144	47	97	116	4	2,894,433	61	2,785,056	538,200	472,700	162,000	31,000		
		14		16.0	5.2	10.8	81%	3%	321,604	6.8	309,451	59,800	52,522	18,000	3,444		
1-Jan-05	Field Officer	8	4-Jun-05	12	10	2	9	1	289,200	6	264,500	47,500	83,500	25,000	0		
1-Jan-05	Field Officer	20	4-Jun-05	20	5	15	19	1	338,500	4	250,800	144,600	24,600	22,000	1,000		
9-Feb-05	Field Officer	20	6-Jun-05	22	0	22	17	0	333,800	4	341,600	50,000	64,000	0	0		
7-Jan-05	Field Officer	12	6-Jun-05	16	6	10	10	0	452,000	7	410,500	92,000	62,400	20,000	10,000		
13-Jan-05	Village Agent	10	7-Jun-05	11	4	7	10	0	289,200	11	293,000	32,600	55,200	0	0		
2-Feb-05	Village Agent	23	7-Jun-05	20	6	14	16	1	396,267	11	358,527	56,500	63,400	50,000	0		
2-Feb-05	Village Agent	14	8-Jun-05	18	6	12	14	0	288,000	6	327,500	45,000	57,600	0	20,000		
7-Feb-05	Field Officer	11	8-Jun-05	14	6	8	12	1	260,800	7	279,429	45,000	50,800	0	0		
13-Feb-05	Field Officer	10	9-Jun-05	11	4	7	9	0	246,667	5	260,800	25,000	12,000	45,000	0		

La figure ci-dessus est un instantané du portefeuille des agents communautaires, en données brutes. Aucun résultat d'analyse n'est présenté dans ce tableau, à l'exception des totaux et des moyennes qui décrivent le portefeuille de façon globale aux lignes 8 et 9. Ces agrégats et moyennes figurent dans le bandeau horizontal vert en dessous des intitulés, les totaux s'affichant sur la ligne supérieure et les moyennes sur la ligne inférieure. Les cellules individuelles gris foncé indiquent qu'aucun résultat significatif ne peut être obtenu (la colonne 6, par exemple, qui contient des dates, ne permet pas de calculer une moyenne ou un total).

Une fois les données saisies, le programme effectue le travail d'analyse, dont les résultats s'affichent à droite dans la section Résultats (dans la colonne AA, avec le nom du groupe). Notez que les résultats occupent 19 colonnes, ce qui rend le texte difficile à lire sur du papier A4.

3 LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC

figure 11. Feuille de sortie

Field Officer Performance Analysis - Outputs										Field Officer: Nelly Otieno			FO No. 1		As of		1-Jul-05																
Sort Info.		Columns		ad		Direction		Discosed		Initial Association data																							
Initial Association data										Membership			Savings			Portfolio			Worth														
Name of Group/Association		W of Assn.		Members at savings startup		Age of Association (weeks)		Active members at time of visit		Change in no. of members		Members attending meeting		% Women		Cumulative value of savings		Increase in value of savings		Return on savings to date		Net profit per member to date		Number of active loans		Value of loans outstanding		Cash, bank and Social Fund		Cash cost of goods in stock		Net worth to date	
Totals		9		128		13.2		144		12.5%		116		47%		2,294,433		559,322		19%		3,898		61		2,753,096		1,916,508		162,600		3,526,196	
Average				13.2		13.2		16.0				91%				471,664		62,860						6.8		416,328		18,400		416,328			
Joy		1		8		22		12		50%		8.0		17%		398,303		47,000		17%		3,093		6		264,000		137,000		35,000		433,000	
Christine B		2		20		19		20		10%		19.0		24%		339,600		77,000		22%		3,665		6		265,000		130,000		25,000		440,000	
Maya		3		20		19		20		10%		17.0		100%		339,800		48,000		19%		3,659		4		341,000		111,000		27,000		469,000	
Bryanka		4		23		21		21		15%		10.0		15%		243,000		60,000		11%		3,761		7		417,000		144,000		30,000		542,000	
Diana		5		15		21		11		10%		10.0		64%		243,200		58,000		11%		3,768		8		260,000		127,000		0		388,000	
Otieno		6		20		18		20		17%		16.0		70%		368,267		87,500		17%		3,408		11		368,527		119,900		60,000		528,427	
Maya		7		14		18		18		29%		14.0		67%		568,000		64,000		22%		3,693		6		327,500		102,000		0		430,000	
Bryanka		8		11		17		14		37%		12.0		57%		560,800		83,500		24%		4,448		7		279,429		96,000		0		375,429	
Kellier		9		10		17		11		10%		9.0		64%		246,667		63,333		24%		3,751		5		260,000		37,000		0		342,000	

RÉSULTATS (PORTEFEUILLE D'UN AGENT COMMUNAUTAIRE)

Le tableau ci-dessous présente la totalité des résultats du portefeuille de Nelly Otieno, composé de neuf groupes EA\$E.

Comme vous pouvez le constater dans la partie gauche du tableau, les informations sont regroupées en cinq catégories :

- Données de base du groupe** : informations sur les groupes.
- Membres** : évolution du nombre de membres, et sexe des membres.
Une fois que les membres ont commencé à épargner, il n'est plus possible de rejoindre le groupe EA\$E. Autrement dit, tous les changements enregistrés dans cette colonne sont nécessairement négatifs, et correspondent aux abandons du programme EA\$E.
- Épargnes** : montants, taux d'augmentation, rendements et profits.
- Portefeuille** : informations sur les prêts.
- Valeur** : la valeur nette des groupes (espèces + prêts + bien – dettes). En règle générale, dans le cadre des programmes EA\$E, les groupes n'acquièrent ni biens ni dettes ; par conséquent, ces colonnes sont généralement nulles.

INTERNATIONAL
RESCUE
COMMITTEE

Field Officer Performance Analysis - Outputs										Field Officer: Helly Ottens			FO No. 1		As of 1-Jul-05		
Sort info.	Columns	ap	Discretion	Discreet	Initial Association data												
					Membership				Savings		Assets		Worth				
Name of Group/Association	# of Assoc. Affm.	Members at savings startup	Age of Association (years)	Active members (active of total)	Change in no. of members	Branches outstanding meeting	% Women	Cumulative value of savings	Increase in value of savings	Return on savings to date	Net profit per member to date	Number of active loans	Value of loans outstanding	Cash, bank and S-sold Fund	Cash cost of goods in stock	Debt	Net worth to date
Totals	9	128	11.2	16.9	12.5%	11%	67%	2,894,433	559,822	1%	3,889	63	2,765,956	1,810,508	162,860	31,860	3,926,956
Averages								311,044	62,362			6.3	112,322	18,860	3,414	436,328	
Beulah	8	103	10	11	10%	8.0	64%	248,047	88,313	34%	7,636	6	260,000	37,000	48,000	0	342,000
Beulah A	17	17	14	11	27%	12.0	62%	358,000	153,029	24%	4,545	7	279,429	96,000	0	0	345,429
Beulah B	2	11	25	20	10%	14.0	35%	338,000	27,000	23%	3,866	4	329,000	169,000	22,000	1,000	449,000
Beulah C	7	20	20	20	0%	14.0	67%	328,000	64,000	24%	3,555	6	329,000	102,000	0	0	431,000
Beulah D	6	21	18	18	3%	14.0	39%	398,250	68,250	17%	3,888	11	366,421	111,000	40,000	0	528,421
Beulah E	3	20	18	18	10%	14.0	59%	373,000	57,000	17%	2,825	8	344,000	114,000	0	0	458,000
Beulah F	2	20	17	17	12%	14.0	15%	299,200	42,000	17%	3,903	6	247,000	139,000	25,000	0	433,000
Beulah G	4	12	21	16	37%	10.0	63%	482,000	80,500	13%	3,701	7	419,000	194,000	20,000	10,000	564,000
Beulah H	5	10	21	11	10%	10.0	64%	299,200	36,400	13%	3,309	11	293,000	87,000	0	0	380,000

Lorsque les informations sur le portefeuille sont uniquement affichées dans l'ordre de recrutement des groupes, il est évident que les performances de chacun d'eux dépendront de nombreux autres facteurs (le niveau d'activité économique locale, les infrastructures, les opportunités de marché, etc.). Pour que l'analyse soit utile aux superviseurs, il faut pouvoir trier les groupes en fonction d'autres critères. Pour ce faire :

1. Saisissez dans la cellule AB4 la lettre désignant la colonne à partir de laquelle le tri doit être effectué (dans ce cas, la colonne AP « Bénéfice de l'épargne à ce jour »).
2. Dans le menu déroulant Direction, cliquez sur « V. le haut » pour un tri ascendant, ou « V. le bas » pour un tri descendant.
3. Cliquez sur le bouton « Trier informations » pour trier l'intégralité du tableau en fonction du critère choisi.

Colonne triée

Pour un tri descendant (nombres affichés dans l'ordre décroissant), cliquez sur « V. le bas », et pour un tri ascendant (nombres affichés dans l'ordre croissant), cliquez sur « V. le haut »

Référence de la
colonne à partir
de laquelle le
tri doit être
effectué

Cliquez pour activer la fonction de tri. Le curseur ne doit pas être positionné sur les boutons « Colonne » et « V, le bas/V, le haut »

COMPARAISON ENTRE LES AGENTS COMMUNAUTAIRES

Au terme de chaque période considérée, il est utile de comparer les performances de tous les agents communautaires. Pour ce faire, il est possible d'analyser chacune des feuilles de calcul des agents communautaires, mais la comparaison peut aussi être effectuée plus simplement en cliquant sur la feuille du classeur intitulée Comparaison, dans laquelle tous les rapports de performance des agents communautaires sont comparés, comme présenté ci-dessous :

figure 13: Comparaison entre les agents communautaires

FO Performance Comparison							Print report				
Portfolio Performance Averages											
FO Information		Membership					Savings		Lending and portfolio		Worth
Name of FO	N° of FO	Members at savings startup	Change in no. of members	Dropout rate	Members attending meeting	% Women	Return on savings to date	Annualised net profit per member (average)	Number of active loans	Value of loans outstanding (average Association)	Net worth to date (average Association)
Results											
Nelly Otieno	1	128	12.5%	3.1%	80.6%	67.4%	19.3%	10,782.6	61	309,451	436,328
Rispah Omolo	2	80	12.5%	7.5%	78.9%	64.4%	17.0%	11,063.4	45	358,258	445,793
Peter Kimani	3	87	1.1%	13.8%	66.3%	62.8%	3.7%	2,944.8	38	356,825	515,558
John O. Rotich	4	80	12.5%	6.3%	88.9%	64.4%	15.3%	10,521.7	32	370,500	510,250
Name of external currency		TShs									
Rate of exchange											
Note: All monetary figures are in TShs											

Le tableau nous apprend qu'en termes d'échelle et de rendement de l'épargne à ce jour, Nelly Otieno affiche des performances sensiblement supérieures à celles de tous les autres agents communautaires. Elle gère le plus grand nombre de bénéficiaires, et enregistre une forte augmentation du nombre de membres, le taux d'abandon le plus bas et le rendement de l'épargne le plus élevé. Ces performances sont d'autant plus impressionnantes qu'elle obtient ces résultats avec des groupes ayant une capacité d'épargne plus faible et bénéficiant des crédits les plus limités.

Pour convertir les résultats en dollars américains, il suffit de :

- » Saisir dans la cellule E15 la devise à laquelle la devise locale est comparée (c'est-à-dire la devise externe).
- » Saisir le taux de change dans la cellule E16.

LES RÉSULTATS DU PROJET

- » La feuille Résultats du projet exploite les informations contenues dans le portefeuille de chaque agent communautaire et effectue deux opérations :
- » Fusionner toutes les informations relatives aux résultats des agents communautaires sous forme de totaux, de pourcentages et de moyennes du programme.
- » Présenter ces informations sous une forme permettant de décrire le programme dans sa globalité, en termes plus généraux. Ces informations sont réparties dans des catégories pertinentes pour les bureaux nationaux, les sièges à l'étranger, les membres du Conseil, les bailleurs de fonds et les observateurs extérieurs.

Jusque là, nous avons décrit ce qui se passe à l'échelle de chaque agent communautaire. Dans la mesure où la plupart des programmes comptent plusieurs agents communautaires, deux opérations doivent être effectuées à partir de ces informations :

- » comparer les performances de chaque agent communautaire ;
- » fusionner toutes les informations sur les portefeuilles pour pouvoir décrire l'échelle, la performance financière et l'efficacité du programme, et ainsi obtenir un aperçu instantané du programme au minimum une fois par mois.

La fusion des informations s'effectue dans la feuille Résultats du projet illustrée ci-après, pour un projet d'AVEC typique mis en œuvre par quatre agents communautaires (la plupart des informations présentées ici sont générées automatiquement, à l'exception des données saisies en caractères bleus dans les cellules grisées).

LE PROFIL DU PERSONNEL ET L'EFFICACITÉ

Pour obtenir une analyse de ces sections, il est nécessaire de saisir des informations supplémentaires dans les cellules grisées. Cela permet au programme d'estimer le coût total par bénéficiaire, ainsi que l'efficacité globale du programme.

3 LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC

figure 14: Les résultats globaux du projet

Overall VS&L Project Performance			
Institution:		Uchumi Savings and Credit Project	
Scale			
Association Membership	Aggregate	%	Average
Total Number of Current Members	410		
Total Number of Men	143	34.9%	
Total Number of Women	267	65.1%	
Total Number of Associations	27		
Average Association Membership			15.2
Membership Growth Rate		9.3%	
Attendance Rate		79.0%	
Dropout Rate	27	7.2%	1.0
Number of Members Belonging to Graduated Associations	500		
Total Number of People Assisted by the Programme	910		
Composition of Current Assets & Liabilities			
Cash on Hand and at Bank	1,521,305	11.9%	56,345
Loans Outstanding	9,298,556	72.9%	344,391
Goods	775,700	6.1%	28,730
Social Fund	1,302,000	10.2%	48,222
Debts	141,000	1.1%	5,222
Net Worth	12,756,561	100.0%	472,465
Financial Performance			
Savings			
Cumulative Value of Savings	10,069,183		
Average Member Savings/Contribution to Date			24,559
Increase in Value of Association Savings	1,385,377	13.8%	51,310
Loans			
Value of Loans Outstanding	9,298,556		344,391
Number of Active Loans	176		6.5
Average Outstanding Loan Size			52,833
Average Loans Outstanding per Association			344,391
Current Yield			
Average Net Profit per Member to Date		13.8%	3,379
Annualised Average Net Profit per Member			9,091
Personnel Profile			
Programme Staff	6.0	85.7%	
Project Manager (PM)	1	14.3%	
Field Officers	4	57.1%	
Other	1	14.3%	
Other		0.0%	
Support Staff	1.0	14.3%	
Data Capture Clerk(s)	1	14.3%	
Driver(s)		0.0%	
Other		0.0%	
Other		0.0%	
Other		0.0%	
Efficiency			
Ratio of Field Staff to Total Staff		57.1%	
Caseload: Associations per FO	6.8		
Caseload: Individuals per FO	102.5		
Active Clients per Staff Member	58.6		
Portfolio Utilisation		72.1%	
Number of months completed this fiscal year	8		
Total Recurrent Expenditure this Fiscal Year	8,470,000		
Total Expenditure to Date	38,425,000		
Cost per Client	42,225		
Annualised Cost per Active Client	30,988		
Cost per Unit of Financial Assets		99.6%	

LES RATIOS DE PERFORMANCE

Le réseau SEEP (Small Enterprise Education and Promotion Network) a joué un rôle crucial dans la création de ratios de performance pour les institutions de microfinance (IMF), désormais codifiés dans l'outil FRAME (Format for Reporting, Analysis, Monitoring and Evaluation). De même, les programmes de microfinance mis en œuvre dans les communautés élaborent actuellement des indicateurs de performance permettant d'établir des comparaisons croisées entre les programmes et de mesurer leur efficacité, leur performance financière et leur efficience. Lorsqu'ils seront tout à fait au point, ils seront intégrés au SIG, dans la mesure du possible.

Le tableau des ratios de performance ci-dessous est généré automatiquement par le SIG :

figure 15: Ratios de performance

Selected Performance Ratios		
Institution:	Uchumi Savings and Credit Project	
Effectiveness		
R1	Percentage of women members	65.1%
R2	Membership Growth Rate	9.3%
R3	Attendance Rate	79.0%
R4	Dropout Rate	7.2%
Financial Performance		
R5	Increase in Value of Association Savings	13.8%
R6	Portfolio at Risk	N/A
R7	Risk Coverage Ratio	N/A
R8	Average Net Profit per Member to Date	3.1
R9	Annualised Average Net Profit per Member	8.3
Efficiency		
R10	Ratio of Field Staff to Total Staff	57.1%
R11	Caseload: Associations per FO	6.8
R12	Caseload: Individuals per FO	102.5
R13	Active Clients per Staff Member	58.6
R14	Portfolio Utilisation	72.1%
R15	Cost per Client	38.4
R16	Average Loans Outstanding per Association	313.1
R17	Average Member Savings/Contribution to Date	22.3
Name of External Currency		\$US
Rate of Exchange		1,100.00
Note: All monetary figures are in \$US		

Ces ratios pourront évoluer dans le futur, lorsque les organisations du secteur seront parvenues à un consensus concernant la comparaison des performances.

Veuillez noter qu'un taux de change par rapport au dollar américain est utilisé pour exprimer tous les éléments financiers dans une devise internationale.

ARCHIVAGE

Dès qu'un groupe est considéré comme « promu », et n'a plus besoin de l'assistance de l'organisation chargée de la mise en œuvre, il doit être retiré des feuilles actives du SIG et transféré dans la feuille Archivage. Pour archiver un groupe, il suffit de placer le curseur sur la ligne du groupe à supprimer et de cliquer sur le bouton rouge « Supprimer le groupe ». Le groupe et l'ensemble des données le concernant sont automatiquement transférés dans la feuille Groupe promu. De nouvelles données peuvent être saisies pour les groupes transférés dans cette feuille, mais les résultats des changements ne sont plus intégrés aux résultats de performance du programme.

3 LA FORMATION ET LE SUIVI DES AVEC

figure 16: Feuille d'archive

[illegible]

Le bouton Archiver le groupe permet de retirer des données des feuilles actives du SIG pour les transférer dans la feuille d'archive

La fonction Supprimer le groupe retire de façon définitive un groupe du SIG

Il convient de souligner que le SIG vise uniquement à obtenir des informations sur les performances des groupes à un moment donné. Par exemple, si les données ont été recueillies le 2 juin 2011, le SIG offre un instantané des performances des groupes à cette date précise. À l'heure actuelle, le SIG ne permet pas de stocker des données ni de suivre les progrès réalisés au fil du temps. Par ailleurs, pour saisir de nouvelles données, les utilisateurs doivent écraser les données plus anciennes afin d'éviter que le système ne les comptabilise deux fois. Par conséquent, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme a intérêt à utiliser la fonctionnalité d'archivage légèrement différemment. Plutôt que d'écraser les anciennes données pour saisir les nouvelles données associées à un groupe enregistré, l'utilisateur saisit des données comme s'il s'agissait d'un nouveau groupe. Il archive ensuite les anciennes données, tel que décrit ci-dessus, afin de les conserver pour une utilisation ultérieure et de suivre les tendances, sans que ces données soient comptabilisées deux fois.

La fonction supprimer permet aux utilisateurs de supprimer des informations sur un groupe saisies de façon incorrecte, ou de supprimer un groupe qui n'existe plus. Pour ce faire, il suffit de placer le curseur sur la ligne du groupe à supprimer de la feuille active et de cliquer sur le bouton rouge « Supprimer le groupe » en haut de la feuille Agent de terrain. La ligne et les données sont alors supprimées. Cette action est irréversible, excepté si l'utilisateur quitte le programme sans sauvegarder puis relance le document.



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 3

Veuillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

FORMATION DES FORMATEURS DESTINÉE AU PERSONNEL

- ☐ Organiser la formation du personnel (logistique, déplacements si nécessaire, etc.)
- ☐ Arrêter les dates de la formation et identifier des formateurs qualifiés et des participants
- ☐ Préparer la formation des formateurs et obtenir l'aval de la direction
- ☐ Dispenser la formation

PHASE DE FORMATION INTENSIVE : MODULES 1 À 6

- ☐ Préparer le personnel aux modules 1 à 6
- ☐ Tenir des réunions du personnel bi-hebdomadaires ou bi-mensuelles

PHASE DE SUPERVISION : DÉVELOPPEMENT ET MATURITÉ

- ☐ Configurer le SIG
- ☐ Revoir les outils de suivi des AVEC
- ☐ Imprimer les outils de suivi des AVEC
- ☐ Préparer le personnel à la phase de supervision
- ☐ Élaborer un calendrier de recueil des données
- ☐ Saisir les données recueillies dans le SIG
- ☐ Analyser les données de suivi afin d'en discuter lors des réunions du personnel et d'éclairer les décisions relatives au programme

FORMULAIRE DE RECUEIL DES DONNÉES FINANCIÈRES

Mois de recueil des données : _____ Nom de l'agent communautaire : _____

1. Nom du groupe EA\$E : _____

2. Numéro du groupe : _____ Valeur d'une part : _____ Taux d'intérêt : _____

3. Liens avec une épargne externe : Oui Non 4. Liens avec des crédits externes : Oui Non

5. Date de la première formation _____ 6. Date du lancement de l'épargne _____

8. Nb. total de membres au début du cycle : ____ Hommes _____ Femmes _____

9. Date du recueil des données : _____

10. Nb. de membres actifs lors de la visite : ____ 11. Hommes _____ 12. Femmes _____

13. Nb. de membres présents à la réunion : _____

14. Nb. d'abandons : _____ Hommes _____ Femmes _____

Pour les abandons du mois en cours, veuillez préciser le sexe des personnes concernées et le motif de départ : _____

Valeur de l'épargne
(au cours du mois) : _____ 15. Valeur cumulative de l'épargne : _____

16. Nombre de crédits actifs
(crédits en cours) _____ 17. Valeur des crédits actifs
(crédits en cours) : _____

18. Solde impayé des crédits (en souffrance
depuis 4 semaines) : _____ Nb. de remboursements impayés/en retard : _____

19. Valeur des abandons de créance : _____

20. Solde du fonds de crédit : _____

21. Solde de la caisse de solidarité : _____

La somme déclarée par le groupe correspond au solde :

Du fonds de crédit : oui / non

De la caisse de solidarité : oui / non

Le montant inscrit dans le registre correspond au solde :

Du fonds de crédit : oui / non

De la caisse de solidarité : oui / non

Commentaires sur les données / les éléments financiers :

LISTE DE VÉRIFICATION POUR LES VISITES DE SUIVI DES AVEC

Nom du groupe EA\$E : _____ Nom de la communauté : _____

Nombre de membres EA\$E : _____ Date de la visite : _____

Nom de la personne effectuant la visite : _____

	MAUVAIS (1 PT)	PASSABLE (2 PTS)	BIEN (3 PTS)	TRÈS BIEN (4 PTS)	SUPER (5 PTS)
1. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE					
80 % des membres ont participé à la réunion (70 % = passable ; 80 % = bien ; 90 % = très bien ; 100 % = excellent)					
75 % des membres étaient à l'heure à la réunion (66 % = passable ; 75 % = bien ; 90 % = très bien ; 100 % = excellent).					
Les membres ont trouvé des solutions aux problèmes sans aide extérieure.					
Moins de 3 membres ont quitté le groupe (3 = passable ; 2 = bien ; 1 = très bien ; 0 = excellent).					
La majorité des membres se rappellent des soldes de clôture du fonds de crédit et de la caisse de solidarité depuis la dernière réunion.					
Les mémoriseurs assument leurs responsabilités (par ex. se rappeler des soldes de prêts).					
Les membres comprennent l'importance des amendes et les règlent sans hésiter.					
2. LE COMITÉ DE GESTION					
Le président exerce bien ses fonctions.					
Le secrétaire exerce bien ses fonctions (les carnets de comptes et le registre central sont clairs et corrects).					
Le trésorier exerce bien ses fonctions.					
Les compteurs exercent bien leurs fonctions.					
Les détenteurs des clés exercent bien leurs fonctions.					
3. LA QUALITÉ DE LA RÉUNION					
Les procédures des réunions sont suivies.					
4. L'ÉPARGNE, LE FONDS DE CRÉDIT ET LA CAISSE DE SOLIDARITÉ					
Les membres achètent plus d'une part (50 % = passable ; 60 % = bien ; 75 % = très bien ; 90 % = excellent).					
Les crédits sont remboursés dans les temps (70 % = passable ; 80 % = bien ; 90 % = très bien ; 100 % = excellent).					
Les membres contribuent de façon régulière à la caisse de solidarité (80 % = passable ; 90 % = bien ; 95 % = très bien ; 100 % = excellent).					
Les membres appliquent le règlement intérieur pour l'utilisation de la caisse de solidarité.					
5. LA COHÉSION DU GROUPE					
Les membres font preuve de cohésion.					
TOTAL = / 90 % =					

LA FICHE DE SUIVI DES SCORES

La fiche de contrôle ci-dessous a été conçue pour intégrer les données de la liste de vérification pour les activités de suivi des AVEC. Le score total chaque groupe est saisi dans la base de données suivante afin de suivre les progrès du groupe au fil du temps.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2		Summary of VSLA Monitoring Checklists									
3		<i>Instructions: Insert total points scored by each VSLA for each week. If checklist was not administered for one group in a given week, leave blank.</i>									
4											
5		SITE #1									
6											
7		Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of
8		VSLA									
9		VSLA #1									
10		VSLA #2									
11		VSLA #3									
12		VSLA #4									
13		VSLA #5									
14		Average									
15											
16											
17		SITE #2									
18											
19		Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of	Week of
20		VSLA									
21		VSLA #6									
22		VSLA #7									
23		VSLA #8									
24		VSLA #9									
25		VSLA #10									
26		Average	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
27											

FORMULAIRE DE CHANGEMENT DE PHASE AVEC

Ce formulaire doit être rempli par l'agent communautaire ou l'agent de terrain qui a travaillé avec le groupe évalué. Le score est fondé sur l'appréciation globale du groupe par l'évaluateur, en fonction de son expérience avec le groupe. Chaque catégorie doit être évaluée sur une échelle de 1 à 3 : 1 = mauvais/non, 2 = moyen et 3 = bien/oui.

Nom du groupe EA\$E : _____ Nom de la communauté : _____

Nombre de membres EA\$E : _____ Date de la visite : _____

Nom de la personne effectuant la visite : _____

QUESTION	POINTS
1. Y avait-il au moins 80 % des membres présents lors de la réunion ?	
2. Est-ce qu'au moins trois quarts des membres sont arrivés à l'heure ?	
3. Le comité de gestion a-t-il joué son rôle de façon satisfaisante ?	
4. Le règlement intérieur a-t-il été suivi ?	
5. Les membres du groupe ont-ils participé aux discussions ?	
6. Les procédures relatives à l'achat de part/l'épargne et aux crédits ont-elles été suivies correctement ?	
7. Est-ce qu'au moins 80 % des membres épargnent de façon régulière depuis le début du cycle ?	
8. Les écritures relatives à l'épargne/l'achat de parts dans les carnets de comptes étaient-elles exactes et à jour ?	
9. Les écritures des carnets de comptes (épargne et crédit) étaient-elles exactes et à jour ?	
10. Le secrétaire a-t-il synthétisé avec exactitude la position financière du groupe au terme de la réunion ?	
TOTAL	

CONDITION 21 – 30 = bonne santé 11 – 20 = santé incertaine 0 – 10 = mauvaise santé

SIGNATURE DU PRÉSIDENT : _____

SIGNATURE DU SUPERVISEUR DE L'AGENT COMMUNAUTAIRE : _____

OBSERVATIONS: _____



Crédit photo : photo de l'IRC

Quatrième partie

LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

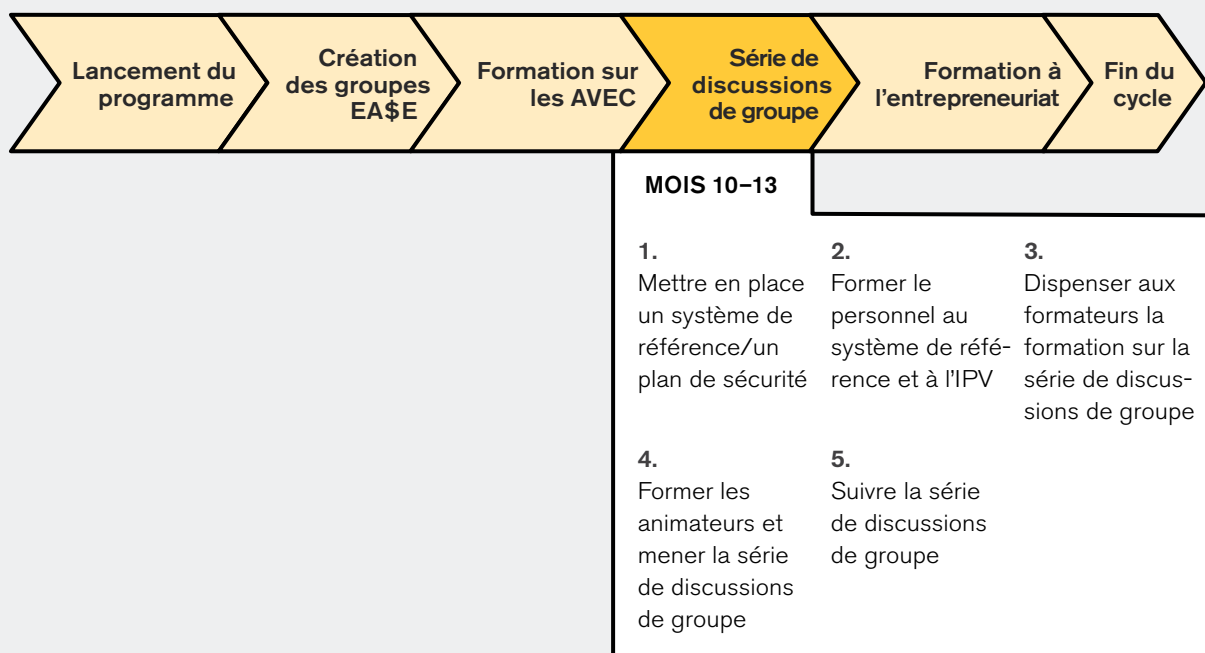
CONTENU DU CHAPITRE :

- » Notes au lecteur
- » Aperçu du programme de la série de discussions EA\$E
- » Ce qu'il faut savoir sur la série de discussions
- » La mise en œuvre de la série de discussions
- » Le suivi et l'évaluation de la série de discussions de groupe EA\$E

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



Remarque : à ce stade du processus de mise en œuvre du programme EA\$E, les coordinateurs et responsables doivent lancer le processus de partenariat CEFE détaillé dans le chapitre 5.

CONSIDÉRATIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

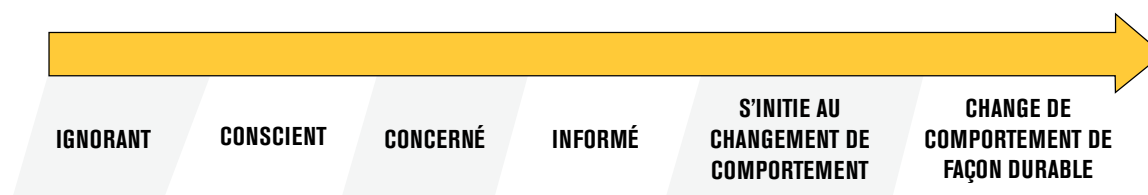
- » De nombreux programmes de lutte contre la violence basée sur le genre en situations de crise humanitaire sont spécifiquement axés sur la violence sexuelle découlant des conflits. Une spécialisation dans la violence infligée par le partenaire intime, y compris d'un point de vue préventif (comme c'est le cas du programme EA\$E), peut indiquer que votre programme évolue, et que des compétences et connaissances supplémentaires spécifiques à cette forme de violence seront probablement nécessaires. Le présent guide ne couvre pas toutes ces compétences et connaissances. Pour obtenir des conseils ou de plus amples informations, veuillez contacter l'équipe technique WPE de l'IRC.
- » Par ailleurs, il est important d'examiner les services offerts aux bénéficiaires et les parcours de soins existants afin de vérifier (1) que des services de qualité sont proposés pour répondre aux besoins des femmes ayant survécu à des violences infligées par le partenaire intime et (2) qu'il est au minimum possible d'élaborer un plan de sécurité. En l'absence de parcours de soins ou de services, ou si ceux-ci ne tiennent pas suffisamment

compte des dynamiques spécifiques à la violence infligée par le partenaire intime, une évaluation de la situation en matière de sécurité et l'élaboration d'un plan de sécurité doivent être prévues dans le cadre du programme de lutte contre la violence basée sur le genre qui déploie le programme EA\$E.

- » Le but de la série de discussions de groupe (DG) n'est pas de cibler spécifiquement les personnes extrêmement vulnérables face à la violence physique ou sexuelle infligée par le partenaire intime.

APERÇU DE LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E

L'IRC estime que les hommes peuvent jouer un rôle décisif pour faire cesser la violence à l'égard des femmes et des filles, mais aussi influencer les normes, les attitudes, les rôles sexospécifiques et les attentes. La série de discussions de groupe EA\$E est la première étape d'un processus à long terme visant à faire évoluer les comportements. Ce programme offre aux participants l'opportunité de repenser les systèmes de croyances, d'apprendre par la réflexion et les discussions de groupe, et de renforcer leurs capacités inhérentes à opérer des changements individuels. En mobilisant les membres EA\$E et leurs conjoints toutes les deux semaines sur une période de plusieurs mois, l'IRC cherche à aider les hommes et les femmes à franchir les différentes étapes du changement de comportement individuel, de la prise de conscience de la valeur des femmes en tant que membres contributeurs du foyer, à l'amélioration de la communication et au choix de ne pas recourir à la violence à l'égard de la partenaire intime. Cette progression vers un changement de comportement durable est illustrée ci-dessous.



Au terme de la série de discussions, les animateurs peuvent espérer voir les participants atteindre la phase « Informé » et/ou « S'initie au changement de comportement » de cette progression.

LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E : THÈMES ET RÉSULTATS VISÉS

L'objectif de la série de discussions de groupe EA\$E est d'aider les femmes à exprimer leurs priorités en toute sécurité, et à prendre part aux décisions qui les concernent ou concernent leur foyer. Couplée aux interventions EA\$E, ainsi qu'à la formation à l'entrepreneuriat dispensée aux participantes, la série de discussions de groupe EA\$E contribue à faire en sorte que (1) les femmes exercent leur pouvoir décisionnel en toute sécurité et bénéficient d'un contrôle sur les ressources économiques, et (2) soient moins exposées à la violence infligée par leur partenaire intime.

La série de discussions de groupe EA\$E a été mise au point pour couvrir trois concepts clés de la planification financière : le suivi des recettes et des dépenses, la définition d'objectifs et l'affectation des ressources. À partir de ces concepts, qui ouvriront la voie à une réflexion et un apprentissage plus poussés, les participants (1) évalueront l'économie de leur ménage et la contribution des femmes ; (2) acquerront des compétences en communication et en négociation ; et (3) mettront en pratique leurs compétences en matière de planification et de prise de décisions.

Les trois principaux thèmes et les résultats visés de la série de discussions de groupe EA\$E sont décrits ci-après.

THÈME 1 : L'ÉCONOMIE DU MÉNAGE ET LES CONTRIBUTIONS DES FEMMES (SESSIONS DE DISCUSSION 1, 2, 3 ET 4)

Résultat : les hommes respectent et valorisent les contributions des femmes au foyer.

Ces sessions couvriront les aspects fondamentaux de l'économie des ménages ; on y expliquera notamment qui sont les différents contributeurs, et comment distinguer les sources de revenus des dépenses dans un ménage. Les participants acquerront des connaissances et compétences qui leur permettront de comprendre les recettes et les dépenses, les hommes commenceront à remettre en question la croyance selon laquelle ce sont eux qui contribuent le plus au bien-être du foyer, et les hommes et les femmes comprendront et respecteront mieux la valeur des contributions des femmes.

THÈME 2 : LA COMMUNICATION ET LA NÉGOCIATION (SÉANCES DE DISCUSSION 3, 4, 5 ET 6)

Résultats : les hommes et les femmes communiquent et négocient de façon plus efficace : les hommes écoutent et apprennent à respecter leur épouse, et lui donnent l'espace et l'opportunité d'exercer davantage de pouvoir au sein du foyer.

Au cours de ces sessions, les participants apprendront à prioriser les dépenses, à mesurer l'importance de la définition d'objectifs, et à impliquer chacun et gérer les désaccords de façon plus efficace. Par ailleurs, ils comprendront l'importance d'une communication performante, apprendront à communiquer et négocier de façon plus efficace, et comprendront l'importance de solutions « gagnant-gagnant » pour résoudre les litiges. Enfin, ils découvriront qu'il existe des alternatives au recours à la violence pour régler les conflits.

THÈME 3 : LA PLANIFICATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS (SÉANCES DE DISCUSSION 6, 7 ET 8)

Résultats : les femmes ont davantage d'assurance pour prendre part aux décisions habituellement prises par les hommes à propos du ménage ; les hommes et les femmes planifient ensemble les décisions relatives au ménage ; et les femmes ont davantage de contrôle sur les ressources disponibles du ménage.

Ces sessions soulignent l'importance de la planification et de l'affectation des ressources pour atteindre les objectifs fixés, et offrent aux participants la possibilité de mettre en pratique les compétences acquises tout au long de la série de discussions de groupe. Les participants comprendront l'intérêt d'une prise de décisions mutuelles et la nécessité de prioriser les ressources limitées pour en tirer le profit maximal. Enfin, ils acquerront des compétences élémentaires pour planifier et budgétiser de façon efficace les ressources du ménage.

LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E EN UN CLIN D'ŒIL

Préparation de la pré-session : la pré-session vise à présenter la série de discussions de groupe et à susciter l'intérêt des membres EA\$E et leurs conjoints pour les inciter à participer aux sessions. Cette pré-session se compose de quatre activités principales :

- 1. Une réunion de consultation avec les membres EA\$E** : l'objet de cette réunion est de présenter la série de discussions de groupe aux membres EA\$E. Ces dernières seront encouragées à s'interroger sur l'intérêt d'impliquer leur conjoint, et à réfléchir à la meilleure approche à adopter pour les faire participer. Les femmes inquiètes pour leur sécurité ou leur bien-être physique doivent être encouragées à s'entretenir individuellement avec l'animateur.
- 2. L'envoi d'un courrier d'invitation aux conjoints** : ce courrier d'invitation vise à rendre le processus plus officiel et à souligner l'importance de la participation des hommes au groupe de discussion. Le courrier peut être remis aux conjoints par les membres EA\$E, ou par l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme, à la discrétion des femmes.

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

3. **Une réunion avec les dirigeants de la communauté** : il est important de rencontrer les dirigeants de la communauté et de présenter la série de discussions comme une nouvelle intervention assurée par l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme pour aider les ménages à améliorer leur bien-être.
4. **Une réunion avec les hommes uniquement (optionnel)** : l'objet de cette réunion est de « vendre » la série de discussions de groupe aux hommes susceptibles d'y participer, et de leur donner envie d'y participer. Dans la mesure où l'adhésion des partenaires masculins est essentielle à la réussite de la série de discussions de groupe, cette réunion distincte avec les hommes est l'occasion de présenter de façon plus détaillée l'objet des discussions, leur intérêt potentiel et les règles de participation (par exemple la nécessité de participer de façon régulière, l'absence de frais de participation etc.).

Session 1 : introduction. L'objectif de cette première session avec les membres EA\$E et leurs conjoints est de susciter l'enthousiasme des participants à propos de la série, mais aussi de souligner l'importance d'une participation régulière. Les participants feront connaissance, et réfléchiront à leur vision d'un ménage réussi.

Session 2 : l'économie du ménage. Cette session aide les participants à mieux comprendre l'économie du ménage, remettre en question l'idée reçue selon laquelle ce sont les hommes qui contribuent le plus au bien-être du foyer, et valoriser davantage les contributions des femmes au ménage. Les participants représenteront de façon schématique l'économie du ménage, et évalueront la valeur des contributions de chacun des membres du foyer.

Session 3 : la trésorerie du ménage. Les participants apprendront à distinguer les recettes des dépenses, à mieux comprendre les notions de priorisation et de planification financière, et parviendront à identifier au minimum un avantage clé de la communication concernant les besoins du ménage. Les participants créeront un arbre de trésorerie qui les aidera à visualiser les recettes et les dépenses et la nécessité de classer les dépenses par ordre de priorité.

Session 4 : la définition d'objectifs financiers. Au terme de cette session, les participants seront à même de distinguer les « besoins » des « souhaits », de mettre en pratique des compétences de communication productives pour classer les « besoins » et les « souhaits » par ordre de priorité, de définir des objectifs financiers pour leur ménage, et de détecter les tensions potentielles concernant la gestion des ressources et la prise de décisions. Cette session comporte deux activités. La première, effectuée en petits groupes, est axée sur les « besoins » et les « souhaits », tandis que la seconde, effectuée en couples, consiste à définir des objectifs financiers pour son ménage.

Session 5 : gérer le stress financier. Les participants comprendront qu'il est important de transformer les situations gagnant-perdant en situation gagnant-gagnant ; que la communication et la négociation sont des techniques fondamentales pour affronter avec succès les situations stressantes ; et qu'entendre et valider les opinions de l'autre et se traiter avec un respect mutuel permet d'améliorer le bien-être du ménage. Les participants simuleront un trajet en bateau à risque au cours duquel ils devront prendre des décisions rapides pour survivre.

Session 6 : gérer le stress financier, deuxième partie. Les participants apprendront à identifier les pratiques de communication préjudiciables, comprendront l'impact négatif de la violence sur le ménage, et imagineront des alternatives à la violence. Ils mettront en pratique leurs nouvelles compétences en communication au cours d'un sketch.

Session 7 : la budgétisation et la planification. Les participants saisiront l'intérêt de la planification et de la prise de décisions inclusives, s'entraîneront à affecter les ressources en fonction d'un objectif commun et de l'ordre de priorité des « besoins » et « souhaits », et mettront en pratique leurs compétences en communication et en négociation au cours d'un exercice de budgétisation. Les couples s'entraîneront à classer les dépenses par ordre de priorité et à affecter les ressources d'un ménage hypothétique.

Session 8 : révision et réflexion. Au cours de cette dernière session, les participants passeront en revue les sessions de discussion précédentes. Ils seront invités à réfléchir à leur propre vie et à ce qu'ils feront différemment dans le futur. Cette session comporte deux activités. La première est une compétition de groupes visant à imaginer un slogan pour la série de discussions de groupe. Pour la seconde activité, les participants devront s'engager à atteindre un objectif visant à renforcer leur ménage une fois que la série de discussions de groupe sera terminée.

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

QUI PARTICIPE À LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E ?

La série de discussions de groupe est spécifiquement destinée aux membres EA\$E et à leurs conjoints, qui sont invités à participer librement à une réunion bi-hebdomadaire afin de discuter de questions liées au bien-être du ménage. Les participants engageront des dialogues et une réflexion sur leurs propres expériences, leurs attitudes et valeurs concernant les décisions de nature financière, la valeur des femmes au sein du foyer, l'égalité entre les sexes et le recours à la violence. Il est donc essentiel d'inviter les conjoints ou partenaires intimes des membres EA\$E. Aucune compensation financière ne doit être offerte aux participants des DG ; néanmoins, il est possible de favoriser l'assiduité en remettant un certificat de participation et un t-shirt aux participants ayant assisté, par exemple, à 5 des 8 sessions. Les membres qui n'ont pas de partenaire peuvent inviter un autre adulte avec lequel elles prennent des décisions financières.

REMARQUES IMPORTANTES

- » Le but de la série de discussions de groupe (DG) EA\$E n'est pas de cibler spécifiquement les personnes très vulnérables face à la violence physique ou sexuelle infligée par le partenaire intime. La série de discussions de groupe EA\$E n'est ni une intervention auprès des conjoints violents, ni une thérapie de couple. Ces deux types d'intervention sont des approches distinctes, qui requièrent un ensemble de compétences différent et doivent être menées avec prudence pour éviter d'aggraver le risque de préjudice grave auquel est exposée la personne victime de violences.
- » La participation des conjoints est essentielle à la réussite des DG. Néanmoins, les membres EA\$E doivent également être encouragées à réfléchir individuellement afin de déterminer s'il est risqué ou non d'inviter le conjoint à participer aux DG. Les animateurs des DG doivent encourager les femmes à discuter de leurs éventuelles inquiétudes avec l'un d'entre eux, en privé. Si les femmes craignent qu'inviter leur conjoint aggrave le risque de violence, proposez-leur de procéder à une évaluation confidentielle de leur sécurité avec un membre du personnel formé. Les femmes peuvent à tout moment décider de ne pas inviter leur conjoint.
- » Les animateurs doivent trouver des occasions de s'entretenir avec les participantes de façon régulière au cours de la série de discussions de groupe (c'est-à-dire après la DG n°3 et la DG n°6), et les encourager à discuter individuellement avec eux des préoccupations ou problèmes au sein de leur foyer qu'elles pensent être liés à leur participation aux activités EA\$E, ou à celle de leur conjoint.

COMBIEN Y A-T-IL DE PARTICIPANTS PAR DISCUSSION ?

Les membres EA\$E sont invitées à participer à la série de discussions de groupe avec leur conjoint. Les groupes EA\$E étant composés de 25 membres maximum, les réunions du groupe de discussion peuvent rassembler jusqu'à 50 participants. L'expérience a montré que le nombre idéal de participants était compris entre 30 et 35 personnes. Cette fourchette permet en effet aux animateurs de gérer la dynamique de groupe, et de veiller à ce que chacun participe aux activités et discussions. Les animateurs peuvent diviser les groupes EA\$E en deux groupes de discussion distincts. Auquel cas, des ressources humaines et/ou du temps supplémentaires pourront être nécessaires.

QUI ANIME LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E ?

Le succès d'une discussion EA\$E repose essentiellement sur les animateurs et leur capacité à créer un espace sécurisé propice à l'apprentissage et aux échanges. L'équipe d'animation est composée d'agents communautaires et de travailleurs sociaux dédiés à la VBG, de responsables de la gestion des cas ou d'agents de terrain VBG. Les animateurs bénéficieront d'une formation approfondie, et recevront un exemplaire du Guide de l'animateur des discussions de groupe EA\$E, qui les aidera dans leur travail. Les animateurs doivent posséder ou acquérir plusieurs compétences clés, notamment :

- » une capacité d'écoute ;
- » de bonnes aptitudes à communiquer ;
- » de solides compétences en animation ;
- » la capacité à créer un environnement d'apprentissage positif et stimulant pour tous les participants ;
- » une expérience en matière d'interventions psychosociales de base est un plus.

Dans la mesure du possible, la série de discussions de groupe EA\$E doit être animée par un homme et une femme. Ce travail en binôme permet aux animateurs de s'aider mutuellement, et de mieux gérer l'espace laissé aux participants et les sujets difficiles qui pourront être abordés au cours des réunions. Par ailleurs, ce travail collaboratif est l'occasion d'échanger des compétences et connaissances entre animateurs.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E

Principes directeurs relatifs à la VBG pour une prise en charge et une intervention centrées sur la survivante

Sécurité : toutes les mesures prises permettent de garantir la sécurité émotionnelle et physique des survivantes.

Confidentialité : ne divulguez que les informations nécessaires, en respectant les souhaits et le consentement des survivantes.

Respect : redonnez aux survivantes leur dignité, rétablissez un sentiment de contrôle, restaurez la confiance, comprenez et gérez leurs réactions face au traumatisme.

Non-discrimination : toute personne, indépendamment de son âge, son origine ethnique, son sexe, sa religion ou tout autre facteur de différenciation, doit recevoir des soins et un traitement appropriés et de qualité.

Le processus de mise en œuvre des discussions de groupe EA\$E comporte trois étapes clés.

1. Mettre en place un dispositif d'orientation ou un mécanisme de planification de la sécurité

Les femmes membres des groupes EA\$E peuvent être amenées à révéler qu'elles subissent des violences infligées par leur partenaire intime. Dans la mesure où ces violences peuvent revêtir différentes formes (de la violence économique à la violence psychologique, en passant par la violence physique), il est sage de présumer que nombre des femmes qui participent au programme EA\$E ont subi ou subissent une quelconque forme de violence domestique.

Cela ne signifie pas pour autant que toutes les femmes sont exposées à un risque de violence physique imminent. Le personnel du programme EA\$E doit être prêt à venir en aide aux femmes qui révèlent subir ou avoir subi des violences en leur proposant plusieurs possibilités : (1) évaluer leur sécurité ; (2) mettre au point un plan pour assurer leur sécurité ; et/ou (3) les orienter vers des prestataires de services de qualité spécialisés dans la prise en charge de la violence infligée par le partenaire intime. Il n'est pas impératif d'avoir mis en place des services d'intervention totalement opérationnels pour venir en aide aux femmes ayant survécu à des violences infligées par le partenaire intime (IPV) ; néanmoins, pour mettre en œuvre le programme EA\$E, le personnel doit être en mesure de travailler directement avec les survivantes vulnérables ou de les orienter vers un prestataire de services viables, conformément aux principes directeurs relatifs à la VBG.

N'oubliez pas : toutes les révélations de violence doivent être prises très au sérieux. Mieux vaut pécher par excès de prudence. Le récit et les inquiétudes des survivantes doivent rester confidentiels, et n'être divulgués qu'aux personnes directement chargées d'assurer ou superviser les interventions suite aux révélations de violence. Le personnel du programme EA\$E doit respecter scrupuleusement le principe de confidentialité, même si la survivante a discuté de son expérience avec les autres membres du groupe.

MESURES CLÉS

- **Évaluer les services de gestion des cas locaux offerts aux survivantes de VBG.** Quels services sont proposés ? Sont-ils adaptés aux cas de violence infligée par le partenaire intime ? Les prestataires de services ont-ils reçu une formation sur les dynamiques spécifiques de la violence infligée par le partenaire intime et les facteurs à prendre en compte lorsque l'on intervient auprès de femmes ayant subi de telles violences ? Ces services prévoient-ils des évaluations de la sécurité, l'élaboration de plans de sécurité et un suivi des bénéficiaires ? Sont-ils accessibles de là où se situe le groupe ? Sont-ils assurés gratuitement ? Y a-t-il des options viables pour orienter les femmes ayant subi des violences infligées par le partenaire intime vers des services médicaux, juridiques ou de protection ?
- En l'absence de services de gestion des cas viables et de qualité, s'assurer que le personnel désigné est à même d'effectuer une évaluation de la sécurité et d'élaborer un plan de sécurité avec les femmes ayant subi des violences infligées par le partenaire intime. **Identifiez les membres du personnel qui peuvent effectuer une évaluation initiale et élaborer un plan de sécurité avec les membres EA\$E qui révèlent subir ou avoir subi des violences.** Où ces « référents IPV » sont-ils basés ? Comment les membres EA\$E peuvent-ils entrer en contact direct et privé avec un référent IPV ? Comment leur rôle et leurs services seront-ils présentés et proposés aux femmes qui se présentent pour révéler des violences ?
- Déterminer la viabilité des dispositifs d'orientation vers des services médicaux, de protection et/ou juridiques proposés par les référents. Quels services sont proposés ? Sont-ils adaptés aux cas de violence infligée par le partenaire intime ? Les prestataires de services ont-ils reçu une formation sur la dynamique spécifique de la violence infligée par le partenaire intime et les facteurs à prendre en compte lorsque l'on intervient auprès de femmes ayant subi de telles violences ? Ces services sont-ils accessibles de là où le programme EA\$E est mis en œuvre ? Sont-ils assurés gratuitement ?

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

- **Mettre en place le dispositif d'orientation.** Lorsqu'une femme membre d'un groupe EA\$E révèle à un agent ou un bénévole du programme qu'elle est victime de violences, comment la possibilité d'être orientée lui est-elle expliquée et présentée, conformément aux principes directeurs relatifs à la VBG ?

2. Dispenser une formation sur la violence infligée par le partenaire intime et le dispositif d'orientation ou mécanisme de planification de la sécurité

Avant de lancer la série de discussions de groupe, et après avoir mis en place le dispositif d'orientation ou le mécanisme de planification de la sécurité, le responsable ou coordinateur du programme de lutte contre la VBG doit dispenser à l'ensemble du personnel EA\$E une formation VBG spécifiquement axée sur la violence infligée par le partenaire intime.

La série de discussions de groupe EA\$E a pour objectif de modifier la dynamique de pouvoir au sein des couples, à l'origine de la violence infligée par le partenaire intime. Il est donc important que le personnel soit à même de déceler les signes de violence, de comprendre la dynamique potentielle sous-jacente, et de gérer les révélations de violence. Les animateurs doivent également éviter de condamner par inadvertance la violence à l'égard des femmes, ou de rendre ces dernières responsables des violences.

Au cours de la formation, il convient de :

- a. Définir la violence infligée par le partenaire intime (pourquoi elle est infligée, à qui), et passer en revue les différents types de violence infligée par le partenaire intime, leurs conséquences et les signes. Pour ce volet de la formation, le personnel dédié à la VBG est encouragé à adapter les modules de formation de la section 2 du manuel *Rethinking Domestic Violence : A Training Process for Community Activists* (Raising Voices, 2004).
- b. Élaborer des principes directeurs relatifs à la VBG régissant les interventions auprès des survivantes, l'évaluation de la sécurité, la planification de la sécurité, et les orientations vers des services médicaux ou juridiques. Cette formation doit être dispensée à l'ensemble du personnel, mais les personnes qui assument ces responsabilités spécifiques (c'est-à-dire les référents) doivent impérativement recevoir une formation supplémentaire et mettre ces compétences en pratique. Les employés qui n'ont pas la charge des évaluations de la sécurité doivent bien comprendre que l'intervention de lutte contre la VBG n'entre pas dans leurs attributions.
- c. Identifier et mettre en place un dispositif d'orientation et/ou un mécanisme de planification de la sécurité dans le contexte local, en fonction des ressources existantes (voir précédemment). Un outil est fourni en fin de chapitre pour vous aider à évaluer et planifier la sécurité.

- d. Clarifier les rôles et responsabilités de l'équipe (si des référents assumant des responsabilités spécifiques sont désignés).
- e. Élaborer un plan afin de s'informer régulièrement de la situation des membres EA\$E au sein de leur foyer et de veiller à ce que les femmes connaissent les services d'assistance disponibles.

3. Planifier et dispenser la formation des formateurs sur la série de discussions de groupe EA\$E

L'objectif de cette formation est de transmettre à l'équipe dirigeante du programme EA\$E (les coordinateurs, responsables et superviseurs) les compétences nécessaires pour devenir formateurs mais aussi appuyer et encadrer les animateurs de façon continue. Préalablement à la formation, l'équipe de direction doit :

- recruter des formateurs appropriés et qualifiés pour dispenser la formation des formateurs sur la série de discussions de groupe EA\$E ;
- rédiger le mandat du formateur ;
- informer la direction nationale et obtenir son aval pour dispenser la formation ;
- organiser la logistique de la formation (site, rafraîchissements, repas, supports de formation, etc.).

Au terme de la formation, l'équipe de direction doit :

- organiser et dispenser une formation bi-hebdomadaire aux animateurs des discussions de groupe EA\$E ;
- organiser une réunion avec les dirigeants de la communauté et les conjoints des membres EA\$E (optionnel) ;
- superviser le processus de recueil des données initiales ;
- superviser et contrôler la mise en œuvre des discussions de groupe.

4. Dispenser la formation sur la série de discussions

L'équipe de direction, qui aura préalablement participé à la formation des formateurs, organisera et dispensera des formations aux animateurs (les agents communautaires et le personnel dédié à la VBG, ou les chargés d'autonomisation économique et le personnel dédié à la VBG, en fonction de la stratégie de mise en œuvre retenue). Pour permettre aux participants d'assimiler au mieux les informations, les formations seront dispensées deux fois par semaine, une session à la fois. Après chaque formation, les animateurs se

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

rendront sur le terrain pendant deux semaines, animeront les discussions, et reviendront pour une nouvelle série de formations. Chaque formation comprendra :

- un bilan de la session précédente, au cours duquel seront notamment évoqués les difficultés rencontrées, les enseignements tirés et le feedback général des superviseurs, ainsi qu'une analyse des données de suivi ;
- une formation spécifiquement axée sur l'adaptation des activités au contexte et la formulation de questions d'animation clés ;
- une traduction des termes clés, des questions d'animation et des principaux messages dans la langue locale ;
- un jeu de rôles sur la session, avec le feedback du groupe ;
- et la préparation des supports nécessaires pour la session.

Au total, neuf formations seront organisées au fil des discussions de groupe. Les thèmes abordés sont les suivants :

	THÈME DE LA FORMATION	DURÉE DE LA FORMATION
FORMATION 1	Aperçu des DG et pré-session	2 jours
FORMATION 2	Session 1 : Introduction sur les sessions de discussion	1 journée
FORMATION 3	Session 2 : L'économie du ménage	1 journée
FORMATION 4	Session 3 : La trésorerie du ménage	1 journée
FORMATION 5	Session 4 : La définition d'objectifs financiers	1 journée
FORMATION 6	Session 5 : Gérer le stress financier (1re partie)	1 journée
FORMATION 7	Révision sur la violence à l'égard des femmes et des filles et session 6 : Gérer le stress financier (2e partie)	2 jours
FORMATION 8	Session 7 : La budgétisation et la planification	1 journée
FORMATION 9	Session 8 : Révision et réflexion	1 journée

5. Mener les discussions de groupe EA\$E

La série de discussions est lancée cinq à six mois après la constitution des groupes. Ce délai permet d'être certain que les participantes :

- ont noué une relation de confiance ;
- font confiance à leur groupe EA\$E ;
- ont tiré des bénéfices des activités AVEC ;
- et ont davantage confiance dans l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme.

Les discussions doivent être organisées à intervalles de deux semaines pour ne pas imposer aux membres EA\$E une multitude de réunions la même semaine. Sur cette période de deux semaines, chaque binôme d'animateurs peut travailler avec un maximum de 10 groupes. Ils disposeront ainsi de suffisamment de temps pour les formations bi-hebdomadaires, les bilans, la réflexion et la préparation.

En fonction de la structure du personnel, du nombre de groupes de discussion et de l'assistance logistique disponible, les discussions EA\$E s'étendront sur une période de 18 semaines, entre la session préparatoire et la fin de la session 8 (se référer au calendrier fourni en fin de chapitre). Avant le début de la session 1, il est important de présenter l'activité aux dirigeants de la communauté car ces derniers pourront contribuer de façon décisive à la mobilisation des hommes. Des invitations officielles ou informelles doivent être remises aux conjoints, après consultation des membres EA\$E. Le processus est décrit de façon détaillée dans le Guide de l'animateur des discussions de groupe EA\$E, dans la section Session préalable aux discussions.

CONSEIL : ne sous-estimez pas le temps et les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre la série de discussions de groupe EA\$E. La formation des formateurs et l'animation effective des discussions de groupe requièrent une assistance technique et logistique considérable.

6. Superviser les discussions et effectuer un contrôle qualité

Tout au long de la mise en œuvre des discussions EA\$E, il est important de fournir aux animateurs un feedback et une assistance continus concernant leurs compétences d'animateur et le contenu des sessions. Pour ce faire, la méthode la plus efficace consiste à effectuer des visites régulières sur le terrain et utiliser la fiche de suivi des discussions de groupe (fournie en fin de chapitre). Les responsables et superviseurs doivent prévoir de participer à au moins une discussion à chaque session, et d'observer chaque binôme

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

au moins deux fois. Ceux dont les capacités doivent être renforcées seront prioritaires. La session 6 est particulièrement sensible, car elle traite directement de la violence ; par conséquent, il est important de participer au plus grand nombre possible de sessions sur ce thème. Les observations faites au cours des visites de suivi doivent être évoquées lors des réunions bi-hebdomadaires.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E

Un questionnaire d'évaluation initiale et finale doit être complété pour évaluer l'impact des DG. Par ailleurs, pour chaque session, un questionnaire de suivi doit être utilisé. Le personnel sera formé à l'utilisation de ces questionnaires au cours de la première formation sur les discussions de groupe. Le tableau suivant fournit une description détaillée des indicateurs, des données à recueillir et des outils à utiliser.

INDICATEURS CLÉS

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les indicateurs de la série de discussions de groupe, et la méthode à employer pour recueillir et analyser les données de chaque indicateur.

RÉSULTATS ET INDICATEURS			REMARQUES
Résultat : les membres EA\$E et leurs conjoints participent à la série de discussions de groupe. Indicateurs : 1) 70 % des membres EA\$E participent à au moins 5 des 8 sessions de discussion ; 2) 60 % des conjoints participent à au moins 5 des 8 sessions de discussion ; 3) 50 % des couples participent ensemble à au moins 5 des 8 sessions de discussion.			
Outil : Feuille de présence	Données : la participation de chacun à chaque session de DG	Quand : les données sont recueillies par l'animateur au début de chaque session, et reportées ultérieurement sur la fiche de suivi.	À partir de ces données, il est également possible d'évaluer la participation des couples (nombre de sessions auxquelles le mari et la femme sont tous les deux présents).

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



RÉSULTATS ET INDICATEURS			REMARQUES
Résultat : les hommes valorisent les contributions des femmes au ménage. Indicateurs : 1) 70 % des femmes estiment que leur partenaire accorde une grande importance à leur contribution au ménage ; 2) 70 % des femmes estiment que leur partenaire valorise leurs idées ou suggestions.			
Outil : questionnaire d'évaluation initiale ; questionnaire d'évaluation finale	Données : sentiment des femmes concernant leurs propres contributions, et sentiment des femmes concernant la façon dont les partenaires perçoivent leurs contributions, sur une échelle de 1 à 5.	Quand : le questionnaire d'évaluation initiale doit être complété avant le début des sessions, soit au cours de la pré-session avec les membres EA\$E, soit au début de la session 1. Le questionnaire d'évaluation finale est rempli par les animateurs au terme de la session 8.	Comparer les réponses moyennes du questionnaire d'évaluation initiale à celles du questionnaire d'évaluation finale, ventilées par sexe.
Résultat : les hommes et les femmes planifient et budgétisent ensemble les ressources du ménage. Indicateurs : 1) 60 % des femmes participant aux discussions de groupe EA\$E constatent une augmentation du nombre de décisions conjointes dans au moins 1 des 3 catégories de décisions financières ; 2) 80 % des femmes participant aux discussions de groupe EA\$E contrôlent leurs propres ressources dans les groupes EA\$E (soit seules, soit conjointement avec leur partenaire) ; 3) 80 % des hommes et des femmes participant aux discussions de groupe EA\$E sont en mesure de citer au moins deux avantages de la prise de décisions conjointes.			
Outil : questionnaire d'évaluation initiale ; questionnaire d'évaluation finale	Données : auto-déclaration des membres EA\$E et leurs conjoints concernant les dépenses alimentaires du ménage, les gros achats et les cigarettes ou l'alcool	Quand : le questionnaire d'évaluation initiale est complété par les animateurs avant le début des sessions, soit au cours de la pré-session avec les membres EA\$E, soit au début de la session 1. Le questionnaire d'évaluation finale est rempli par les animateurs au terme de la session 8.	

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

RÉSULTATS ET INDICATEURS			REMARQUES
Résultat : les hommes et les femmes communiquent et négocient de façon efficace. Indicateur : 70 % des hommes et des femmes participant aux DG peuvent fournir un exemple de négociation réussie (dans lequel le résultat satisfaisait les deux).			
Outil : questionnaire d'évaluation finale	Données : question en deux parties	Quand : le questionnaire d'évaluation finale est rempli par les animateurs au terme de la session 8.	
Résultat : le taux de satisfaction des participants Indicateur : 65 % des participants recommandent les discussions de groupe à un(e) ami(e).			
Outil : questionnaire d'évaluation finale	Données : les personnes qui recommanderaient les discussions de groupe à un(e) ami(e), un(e) voisin(e) ou un(e) parent(e).	Quand : le questionnaire d'évaluation finale est rempli par les animateurs au terme de la session 8.	
Résultat : les hommes et les femmes acquièrent des compétences en budgétisation, communication et négociation. Indicateurs : 1) 70 % des femmes retiennent le message clé de chaque session ; 2) 70 % des hommes retiennent le message clé de chaque session.			
Outil : outils de suivi des sessions	Données : une question sur le contenu de chaque session (sessions 2 à 7), ventilé par sexe.	Quand : l'évaluation est effectuée par les animateurs au terme de chaque session.	Assurer le suivi à la fin de chaque session (plutôt qu'au début de la session suivante). Cela permet aux animateurs d'analyser les résultats et d'en tenir compte lors de la session suivante.

OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La section suivante présente de façon succincte les outils de suivi et d'évaluation utilisés pour la série de discussions de groupe EA\$E.

L'ASSIDUITÉ DES PARTICIPANTS

Le taux de participation aux sessions de discussion EA\$E peut être influencé par différents facteurs. Un faible taux peut indiquer l'existence de problèmes divers, qu'il est important de résoudre sans tarder :

- » une heure et une date de réunion peu pratiques ;
- » un lieu de réunion peu pratique ;
- » un manque d'intérêt ;
- » le fait de ne pas se sentir concerné par thèmes abordés ;
- » un manque d'adhésion.

L'assiduité est évaluée par les animateurs au début de chaque session. Pour faciliter votre travail, pré-imprimez des feuilles de présence comportant les noms des participants et de leurs conjoints. Les informations relatives à la participation sont saisies dans une feuille de calcul excel basique par le superviseur. La feuille de présence et la feuille de calcul excel pour le suivi de la participation sont fournies en fin de chapitre.

S'il est essentiel de suivre l'assiduité générale et d'analyser les tendances, il est tout aussi important de déterminer si les couples participent ensemble aux sessions. En effet, celles-ci seront plus efficaces si les couples suivent le processus ensemble et peuvent d'abord mettre en pratique les nouvelles connaissances acquises au sein du groupe, avant de les appliquer chez eux.

Par ailleurs, si les femmes participent seules à la série de discussions de groupe, elles peuvent se trouver confrontées à une résistance de leur part de leurs maris. Ces derniers peuvent en effet percevoir les efforts déployés par leur conjointe pour exercer un pouvoir décisionnel accru au sein du foyer comme une menace.

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION INITIALE

Ce questionnaire (fourni en fin de chapitre) permet de recueillir des données initiales afin de mesurer certains indicateurs, présentés dans le tableau précédent. Compte tenu de la nature des questions, et du fait que la majorité des participants seront certainement analphabètes, les animateurs doivent s'entretenir individuellement avec les membres EA\$E et leur conjoint/partenaire intime, avant ou après la session 1.

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

Pour les femmes membres des groupes EA\$E : les animateurs mèneront ces entretiens au cours de la pré-session avec les membres EA\$E. Le personnel doit leur présenter le questionnaire, et leur demander si elles consentent à être interrogées. Ce consentement peut être obtenu verbalement auprès de l'ensemble du groupe. Le texte type ci-dessous vous aidera à présenter le questionnaire d'évaluation initiale et à demander le consentement éclairé des femmes pour recueillir des données :



TEXTE TYPE

Animateur des discussions de groupe EA\$E : avant la fin de la réunion d'aujourd'hui, j'aimerais poser à chacune d'entre vous quelques questions sur votre foyer. Ces questions nous permettront de mieux comprendre le fonctionnement de votre ménage et de veiller à ce que les discussions que nous aurons soient adaptées à vos besoins.

Les informations que vous nous fournirez au cours de l'entretien resteront strictement confidentielles. Nous n'aurons pas la possibilité de faire le lien entre les réponses et votre identité car nous ne vous demanderons ni votre nom, ni votre numéro de membre. L'entretien n'est pas obligatoire. Vous pouvez choisir d'y participer ou non, ou décider à tout moment d'y mettre un terme ou de passer une question. La participation à cet entretien n'affectera en aucune façon votre participation aux activités EA\$E, à la série de discussions de groupe ou à toute autre activité. Celles d'entre vous qui choisiront de ne pas être interrogées pourront continuer à participer à ces activités. Vous ne devez effectuer cet entretien que si vous le souhaitez, aucune autre raison ne doit vous inciter à participer. La durée des entretiens sera de 5 minutes tout au plus.

Si vous souhaitez être interrogées, veuillez vous asseoir les unes derrière les autres afin que nous puissions vous appeler chacune à votre tour. Mon collègue et moi-même demanderons à chaque personne de répondre individuellement à des questions dans un lieu privé, à l'écart du reste du groupe, afin que la conversation ne puisse être entendue par d'autres.

Si vous ne souhaitez pas être interrogées, vous n'êtes pas tenues de rester.

Il vous faudra environ une heure pour interroger 25 personnes à deux (12 ou 13 entretiens par animateur). Ce délai doit être pris en compte pour calculer la durée prévue de la pré-session.

Pour les conjoints/partenaires intimes : le questionnaire d'évaluation initiale doit également être soumis aux conjoints des membres EA\$E. Si le groupe EA\$E accepte que l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme organise une réunion avec les conjoints pour les informer sur la série de discussions de groupe, l'organisation doit saisir cette opportunité pour leur soumettre le questionnaire d'évaluation initiale. Le processus décrit précédemment s'applique également aux conjoints.

Si vous n'organisez pas de réunion avec les conjoints/partenaires intimes, soumettez-leur le questionnaire d'évaluation initiale à la fin de la session 1. Auquel cas, prévoyez environ 40 minutes pour interroger à deux l'ensemble des conjoints (s'il y a 35 participants à la session 1, et que la moitié d'entre eux sont des conjoints).

Remarque : si l'une des personnes interrogées (un membre EA\$E ou un conjoint) révèle un cas de violence au cours d'un entretien, l'animateur doit utiliser le dispositif d'orientation ou le mécanisme de planification de la sécurité en place.

Le questionnaire d'évaluation initiale et la feuille de calcul excel pour la saisie des données sont fournis en fin de chapitre.

LE SUIVI DES SESSIONS

L'outil de suivi des sessions permet d'évaluer le niveau de compréhension des participants par rapport aux thèmes abordés, et l'acquisition des compétences au cours de chaque session de discussion. Les outils de suivi peuvent être utilisés de différentes façons. Nous vous suggérons d'effectuer cette activité à la fin de chaque session, et de demander aux participants d'inscrire leurs réponses sur les fiches prévues à cet effet à l'aide de marqueurs ou d'empreintes de pouce. Cette méthode est rapide et simple, et permet aux participants alphabètes de répondre eux-mêmes.

La méthode du bulletin de vote peut également être utilisée. Chaque participant est invité à « voter » en déposant un bulletin de réponse dans une urne. Le « vote » se déroule de la même façon que pour l'élection du comité de gestion, décrite dans les modules de formation AVEC. La méthode du bulletin de vote permet de garantir la confidentialité des réponses, mais demande davantage de temps sur le terrain.

Les animateurs peuvent choisir d'effectuer les activités de suivi au début de la session suivante, plutôt qu'au terme de la session du jour. Cette méthode permet de limiter le risque que les participants inscrivent simplement des réponses correspondant au contenu de la session, plutôt que d'exprimer leur opinion personnelle, mais ne permet pas aux animateurs d'analyser les résultats du suivi avant la session suivante.

Les outils de suivi des sessions 2 à 7 et les fiches de réponse sont fournis en fin de chapitre.

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FINALE

Le questionnaire d'évaluation finale n'a pas vocation à mesurer les effets à long terme des discussions de groupe EA\$E, mais peut aider à identifier les effets immédiats de la participation à ces discussions. Il peut être soumis à la fin de la session 8, ou avant le début de la réception, de la même façon que le questionnaire d'évaluation initiale. Dans la mesure où les entretiens peuvent nécessiter 3 heures, si les 50 participants sont interrogés, il est souvent préférable de diviser le processus en deux. Il est également possible d'interroger les femmes au cours d'une réunion de groupe organisée une semaine après la fin des discussions, et les conjoints/partenaires intimes lors de la réception (organisée à une autre date que la session 8). Autrement, les animateurs peuvent mobiliser et former du personnel supplémentaire pour mener les entretiens (tant pour le questionnaire d'évaluation initiale que pour le questionnaire d'évaluation finale).

Le questionnaire d'évaluation finale reprend un grand nombre de questions du questionnaire d'évaluation initiale. Cependant, il n'est pas nécessaire d'attribuer un code à chaque personne interrogée, car l'analyse repose sur une comparaison entre la moyenne des réponses fournies lors de l'évaluation initiale et la moyenne des réponses fournies lors de l'évaluation finale, ventilées par sexe et par statut de membre.

Le questionnaire d'évaluation finale et la feuille de calcul excel pour la saisie des données sont fournis en fin de chapitre.



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 4

Veuillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ORIENTATION / MÉCANISME DE PLANIFICATION DE LA SÉCURITÉ ET DISPENSER AU PERSONNEL UNE FORMATION SUR LA VIOLENCE INFLIGÉE PAR LE PARTENAIRE INTIME

- ☐ Mettre en place un dispositif d'orientation /mécanisme de planification de la sécurité adapté au contexte
- ☐ Utiliser ou élaborer un module de formation sur la violence infligée par le partenaire intime
- ☐ Organiser la formation du personnel (logistique, déplacements si nécessaire, etc.)
- ☐ Dispenser une formation sur la violence infligée par le partenaire intime et le dispositif d'orientation mis en place

DISPENSER AUX FORMATEURS LA FORMATION SUR LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE EA\$E

- ☐ Trouver des formateurs pour dispenser la formation des formateurs
- ☐ Rédiger un mandat pour la formation
- ☐ Obtenir l'aval de la direction nationale du programme
- ☐ Organiser la logistique de la formation (site, rafraîchissements, déplacements, projecteur etc.)
- ☐ Participer à la formation

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE



FORMER LES ANIMATEURS ET MENER LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

- ☐ Élaborer le calendrier de formation des animateurs
- ☐ Préparer le programme et les supports de la formation
- ☐ Organiser la logistique de la formation (site, rafraîchissements, déplacements, projecteur etc.)
- ☐ Dispenser la formation à l'ensemble des animateurs des DG toutes les deux semaines
- ☐ Mener la série de discussions de groupe avec chaque groupe

SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DES DG

- ☐ Choisir une méthode de recueil des données de suivi
- ☐ Former le personnel à l'utilisation des outils de suivi
- ☐ Créer une base de données pour saisir et analyser les données
- ☐ Soumettre le questionnaire d'évaluation initiale aux membres EA\$E et à leurs conjoints/partenaires intimes
- ☐ Revoir les données de suivi et en discuter au cours des réunions de formation bi-hebdomadaires
- ☐ Soumettre le questionnaire d'évaluation finale et organiser une réception de fin de session

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

	MOIS 1				MOIS 2				MOIS 3				MOIS 4				MOIS 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVITÉ																				
Mettre en place un dispositif d'orientation																				
Dispenser au personnel la formation sur l'IPV																				
Dispenser à l'équipe de direction la formation des formateurs sur les DG																				
ANIMER LES DG																				
Première formation des animateurs EA\$E																				
Réunion de consultation avec les membres EA\$E et évaluation initiale																				
Réunion avec les dirigeants de la communauté																				
Réunion avec les conjoints des membres EA\$E (optionnel)																				
Seconde formation des animateurs EA\$E																				
Session 1 et évaluation initiale																				
Troisième formation des animateurs EA\$E																				
Session 2 : l'économie du ménage																				
Quatrième formation des animateurs EA\$E																				
Session 3 : la trésorerie du ménage																				
Cinquième formation des animateurs EA\$E																				
Session 4 : la définition d'objectifs financiers																				
Sixième formation des animateurs EA\$E																				
Session 5 : gérer le stress financier (1re partie)																				
Septième formation des animateurs EA\$E																				
Session 6 : gérer le stress financier (2e partie)																				
Huitième formation des animateurs EA\$E																				
Session 7 : la budgétisation et la planification																				
Neuvième formation des animateurs EA\$E																				
Session 8 : révision et réflexion																				
Évaluation finale et réception																				

L'ÉVALUATION ET LA PLANIFICATION DE LA SÉCURITÉ

Cette annexe relative à l'évaluation et la planification de la sécurité s'applique spécifiquement aux bénéficiaires exposées à des violences infligées par le partenaire intime. La planification de la sécurité permet aux survivantes de suivre un plan d'action pré-défini lorsqu'elles se trouvent dans une situation où leur vie est en danger. La planification de la sécurité peut les aider à minimiser les préjudices subis en leur permettant de trouver des ressources, des moyens de s'échapper, des moyens d'éviter les blessures, et des lieux sûrs où trouver refuge.

ÉTAPE 1 : ÉVALUER LE NIVEAU DE SÉCURITÉ DES SURVIVANTES

Il est impossible d'affirmer avec certitude qu'un agresseur violentera gravement ou tuera sa partenaire, lui-même ou une autre personne. Néanmoins, connaître les signes de danger peut nous aider à évaluer la vulnérabilité des survivantes en connaissance de cause. La liste de vérification sur la sécurité (présentée page suivante) est un outil précieux pour évaluer le niveau de danger imminent. Si la survivante ou le travailleur social coche l'une des cases de la liste, il convient sérieusement d'envisager l'élaboration d'un plan de sécurité. À chaque fois qu'une nouvelle case est cochée, le niveau de danger perçu augmente. L'échelle, située en bas de la liste, permet de se faire une idée du sentiment de la survivante concernant sa sécurité dans son foyer. Parfois, la liste ne reflète pas un niveau de danger élevé, mais l'échelle indique que la survivante se sent extrêmement vulnérable (par exemple si elle entoure la réponse 1, qui correspond à « en danger ». Dans ces cas-là, tenez compte de l'échelle, qui représente le sentiment de la survivante. Elle est la mieux placée pour mesurer le danger de sa propre situation.

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES CIRCONSTANCES PRÉCISES DANS LESQUELLES LA SURVIVANTE EST LE PLUS EN DANGER

Après avoir passé en revue la liste de vérification sur la sécurité, vous devriez disposer d'informations générales sur le niveau de danger auquel la survivante est exposée. Grâce à ces informations, vous pouvez commencer à travailler avec cette dernière pour élaborer un plan de sécurité.

La liste de vérification comporte une catégorie concernant d'éventuels « éléments déclencheurs ». Ces éléments ne sont pas à l'origine des violences. Ils correspondent à un ensemble de circonstances qui incitent l'agresseur à recourir à la violence. Chaque agresseur réagit à différents éléments déclencheurs ; il est donc essentiel d'identifier ces éléments pour élaborer un plan de sécurité efficace. Certaines survivantes connaîtront déjà précisément les éléments qui déclenchent les violences, tandis que d'autres auront besoin de votre aide pour réfléchir à la situation et détecter certains de ces éléments. Une fois que la survivante a remarqué dans quelles circonstances la violence est fomentée, elle est alors en mesure d'élaborer un plan pour éviter ou modifier ces circonstances, ou réagir. Les questions ouvertes encouragent la survivante à soigneusement réfléchir aux incidents passés. Si la survivante est trop bouleversée ou perturbée pour répondre à des questions ouvertes, vous pourrez être amenés à lui poser des questions fermées très spécifiques.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR ÉVALUER LA SÉCURITÉ

- ☐ **Antécédents de blessures graves** : si, dans le passé, l'agresseur a infligé à la survivante des blessures engageant le pronostic vital, il est plus susceptible de tuer (par ex. s'il a battu la survivante jusqu'à la perte de conscience, lui a frappé l'abdomen pendant une grossesse, lui a infligé des coupures profondes, ou lui a infligé des blessures imposant une hospitalisation, etc.).
- ☐ **Armes** : l'agresseur possède des armes, ou a accès à des armes, et les a utilisées ou a menacé de les utiliser lors de précédentes agressions.
- ☐ **Violence fréquente** : la violence est fréquente et/ou commence à progresser, et devient plus sévère.
- ☐ **L'agresseur est obsessif, jaloux et isole la survivante** : l'agresseur estime qu'il ne peut pas vivre sans la survivante, ou qu'elle lui revient de droit (car il a acheté son épouse, ou estime qu'il la possède) ; il est extrêmement jaloux, et l'accuse de voir d'autres hommes ; il surveille de près les activités de la survivante et la harcèle lorsqu'elle tente d'obtenir de l'espace.
- ☐ **Menaces ou fantasmes d'homicide ou de suicide** : les agresseurs qui menacent de se suicider ou de tuer la survivante doivent être considérés comme des individus extrêmement dangereux. Plus un agresseur développe un fantasme (qui, comment, quand et où tuer), plus il est dangereux. Si l'agresseur a déjà tué dans le passé, au cours d'un combat, ou dans d'autres circonstances, il peut également être plus dangereux.
- ☐ **Antécédents de violence** : l'agresseur a déjà infligé d'autres types de violence, y compris des violences liées à un conflit.

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

- ☐ **Dépression** : l'agresseur est gravement déprimé, et a peu d'espoir de se sortir de cette dépression.
- ☐ **Consommation de drogues ou d'alcool** : l'agresseur est alcoolique ou toxicomane, ce qui altère son jugement.
- ☐ **Existence d'éventuels éléments déclencheurs** : existence d'un événement actuel ou futur susceptible de déclencher la violence (par ex. lorsque la survivante quitte le domicile, demande davantage de liberté, etc.)

SUR UNE ÉCHELLE DE 1 A 5, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE SENTIMENT DE SÉCURITÉ AU SEIN DE VOTRE FOYER ?

				
1	2	3	4	5

(1 : pas du tout en sécurité ; 5 : tout à fait en sécurité)

Certaines des questions suivantes peuvent vous être utiles :

- » Pouvez-vous me parler de quelques unes des fois où vous ne vous êtes pas sentie en sécurité ?
- » Qu'avez-vous remarqué chez l'agresseur les fois où vous vous êtes sentie en danger ?
- » Qu'avez-vous remarqué chez vous, une tierce personne ou sur les circonstances les fois où vous vous êtes sentie en danger ?
- » Avez-vous observé quelque chose en particulier qui précède la violence ?

ÉTAPE 3 : TROUVER LES RESSOURCES ET ÉLABORER LE PLAN DE SÉCURITÉ

Une fois que la survivante a identifié les situations potentiellement dangereuses, elle doit réfléchir à la façon de réagir face à ces situations. Généralement, les survivantes ont d'ores et déjà mis en place des mécanismes d'adaptation. Il suffit donc de trouver ce qui fonctionne déjà et de développer cette stratégie. Les questions suivantes peuvent vous aider à élaborer ensemble un plan de sécurité :

- » **Que faites-vous lorsque vous êtes en danger ?** Aidez la survivante à formuler des réponses alternatives.
- » **Où allez-vous ?** Aidez la survivante à identifier au moins un lieu sûr où elle pourrait se réfugier en cas d'urgence. Des dispositions doivent être prises au préalable avec ce lieu.

- » **À qui faites-vous confiance ?** Identifiez toutes les personnes (voisins, amis, proches, une organisation) à qui la survivante peut faire confiance. Par exemple : discutez de la possibilité de définir un signal pour alerter des voisins coopératifs. À la vue de ce signal, ils se présenteront en groupe pour rendre visite à la survivante.
- » **Quelles autorités locales ou forces de police pourriez-vous impliquer, et dans quelles circonstances ?** Dans l'idéal, la survivante doit décider à quel stade elle dénoncera l'agresseur et impliquera les autorités.
- » **Y a-t-il quelqu'un qui peut parler à l'agresseur, hors de ses accès de violence, pour tenter de le décourager de recourir à la violence ?** Il peut y avoir une personne que l'agresseur respecte, et qui pourrait s'entretenir avec lui pour le faire changer de comportement.
- » **Qui sait que vous subissez des violences de la part de votre partenaire ?** La survivante peut ne pas avoir honte de solliciter l'aide de ces personnes.
- » **Quelles sont vos ressources financières ?** La survivante doit envisager de mettre de l'argent de côté et de cacher ses économies dans un endroit où le partenaire ne les cherchera jamais, ou dans le lieu sûr désigné.
- » **De quelles ressources matérielles disposez-vous ?** Est-ce possible de mettre certaines de ces ressources hors de la portée de l'agresseur ? Certaines de ces ressources peuvent-elles être utilisées pour aider la survivante si cette dernière a besoin d'une source de revenus ?
- » **Si vous devez partir, qu'emporterez-vous ?** La survivante doit penser aux documents importants, aux vêtements, à la nourriture et à l'argent, et à la façon dont elle les emportera.
- » **De quelle façon pouvez-vous impliquer vos enfants ?** Que font vos enfants lorsque vous êtes/ils sont en danger ? De quelle façon vos enfants et vous planifiez-vous ensemble votre sécurité ?
- » **Si vous devez partir, qu'advient-il de vos enfants ?** Si la survivante a des enfants, quel sera leur rôle lors de la fuite ? La survivante doit penser à leur sécurité, et à ce qu'ils sont en mesure de gérer.
- » **Si vous devez partir, qui d'autre pourrait être en danger ?** Si la survivante partait, tâchez de déterminer si l'agresseur pourrait reporter sa frustration sur quelqu'un d'autre.

Exemple

Une survivante subissait des violences quasi quotidiennes de la part de son mari. En analysant la situation, elle a remarqué que son comportement était récurrent. Chaque soir, en rentrant du travail, alors qu'elle était en train de préparer le dîner, il s'approchait d'elle avec un couteau. Après avoir pris conscience de ce schéma récurrent, elle a pu prendre des mesures appropriées. Elle a commencé à cuisiner plus tôt, à préparer le repas de son mari puis à quitter le domicile avant son retour.

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

- » **De quelle façon pouvez-vous vous protéger des armes ?** S'il y a des armes dans la maison, la survivante doit savoir où elles se trouvent et tâcher de les ranger à des endroits difficiles d'accès. S'il y a des pistolets, la survivante doit demander à quelqu'un de lui montrer comment les décharger, et garder les munitions dans un lieu distinct. Si elle le peut, au cours des épisodes de violence, la survivante doit essayer d'éloigner l'agresseur des endroits où se trouvent des armes ou des armes potentielles (par exemple des couteaux de cuisine, des casseroles chaudes etc.).

À mesure que la survivante identifie les réactions et ressources potentielles, aidez-la à prévoir de façon précise ce qu'elle doit faire face à chaque situation menaçante. Une fois qu'elle a identifié toutes les ressources dont elle dispose, vous pouvez commencer à discuter afin de déterminer comment exploiter ces ressources de façon adéquate face aux situations dangereuses. En règle générale, les survivantes ont un plan modéré pour les situations moins menaçantes, et un plan plus drastique pour les situations où leur vie est en danger. C'est lorsqu'elle tente de se sortir d'une situation de violence domestique que la femme est le plus en danger. Elle doit donc déterminer de façon précise à quel moment partir, et où se rendre. Les survivantes prennent pratiquement toujours la fuite avec leurs enfants.



POINTS CLÉS

1. Évaluer le niveau de sécurité de la survivante.
2. Identifier les circonstances précises dans lesquelles la survivante et ses enfants sont le plus en danger.
3. Identifier les ressources que possède la survivante et élaborer un plan de sécurité qui intègre ces ressources.
4. Aider la survivante à mettre au point des stratégies pour inclure ses enfants dans le plan de sécurité.

FICHE DE SUPERVISION DES DISCUSSIONS DE GROUPE

Nom du superviseur : _____ Date de la visite : _____	
Noms des animateurs : _____	
Session observée : _____ # total de participants présents : ____ (sur ____)	
Nom de la DG : _____ Site/village: _____	
Heure de début de la session : _____ Heure de fin de la session : _____	
COMMENTAIRES GÉNÉRAUX (Qu'avez-vous pensé de l'animation globale de la session ? Qu'est-ce qui a fonctionné, ou n'a pas fonctionné ?)	
À PROPOS DE LA SESSION	
Les objectifs ont-ils été clairement énoncés au début de la session ?	
Les animateurs ont-ils été en mesure d'expliquer l'activité du jour avec clarté, et dans des termes simples ?	
Les participants ont-ils compris l'activité ?	
Tous les participants ont-ils été impliqués au cours de la session ? Les animateurs ont-ils fait des efforts pour faire participer les femmes ?	

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

Les participants ont-ils réussi à extraire les messages clés sans difficulté ?	
Tous les messages clés ont-ils été abordés au cours de la discussion ? La discussion était-elle riche d'idées ?	
À PROPOS DU PROCESSUS D'ANIMATION	
De quelle façon les deux animateurs ont-ils collaboré ?	
Qu'est-ce qui a fonctionné ? Quels enseignements positifs peuvent être partagés avec d'autres animateurs ?	
Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Que peut-on améliorer ?	
À PROPOS DES ANIMATEURS	
Les animateurs ont-ils réussi à bien contrôler salle ?	

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



Que véhiculait leur langage corporel ? Se sont-ils déplacés dans la salle ? Ont-ils réussi à établir un contact visuel avec chaque participant ?	
Les animateurs ont-ils réussi à poser des questions ouvertes ? Les questions avaient-elles un but ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Que faut-il améliorer ?	
Les animateurs ont-ils bien géré le temps ?	
Étaient-ils bien préparés pour la session ?	
Les animateurs ont-ils été confrontés à des situations difficiles au cours de la session ? Lesquelles ? Comment ont-ils géré ces situations ?	
Recommandations clés pour les animateurs :	

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

FEUILLE DE PRÉSENCE AUX DISCUSSIONS DE GROUPE

Nom du groupe : _____ N° de la session des DG : _____

	NOM DU MEMBRE	SEXE	SITUATION MATRIMO- NIALE	PRÉSENTE (OUI/NON)	NOM DU CONJOINT	PRÉSENT (OUI/NON)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
23						
24						
25						

FEUILLE DE SUIVI DE LA PARTICIPATION AUX DISCUSSIONS DE GROUPE (EXCEL)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	DG Attendance Summary																								
2	DG 1			DG 2			DG 3			DG 4			DG 5			DG 6			DG 7			DG 8			
3		Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total
4	Group 1																								
5	Group 2																								
6	Group 3																								
7	Group 4																								
8	Group 5																								
9	Group 6																								
10	Group 7																								
11	Group 8																								
12	Group 9																								
13	Group 10																								
14	Group 11																								
15	Group 12																								
16	Group 13																								
17	Group 14																								
18	Group 15																								
19	Group 16																								
20	Group 17																								
21	Group 18																								
22																									
23																									
24																									

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION INITIALE POUR LES DGS

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION INITIALE

Ce questionnaire doit être soumis à chaque participant, à titre individuel, avant la première session.

CARACTÉRISTIQUE DÉMOGRAPHIQUES :

La personne interrogée est :

☐ Membre d'un groupe EA\$E (nom : _____)

☐ Le conjoint d'un membre EA\$E (nom : _____)

Sexe de la personne interrogée : ____ Situation matrimoniale de la personne interrogée : ____

LA PRISE DE DÉCISIONS AU SEIN DU FOYER

1. Qui prend les décisions relatives aux dépenses alimentaires du ménage ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

2. Qui prend les décisions relatives aux dépenses importantes (bétail, vélo, etc.) ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

3. Qui prend les décisions relatives aux dépenses d'alcool ou de cigarettes ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

4. Qui décide du montant à épargner dans le cadre des activités AVEC ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

5. Qui décide de l'utilisation des crédits dans le cadre des activités AVEC ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

STATUT AU SEIN DU FOYER

6. Comment évalueriez-vous l'importance de votre contribution économique (monétaire et non monétaire) au foyer ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

7. Comment votre conjoint(e) évaluerait-il/elle l'importance de votre contribution économique (monétaire et non monétaire) au foyer ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

8. En règle générale, quelle importance votre conjoint(e) accorde-t-il/elle à vos idées ou suggestions ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

FEUILLE DE RECUEIL DES DONNÉES INITIALES SUR LES GROUPES DE DISCUSSION

La feuille de calcul ci-dessous permet de saisir les données initiales recueillies. Une échelle de 1 à 5 est saisie dans la feuille de calcul pour permettre aux utilisateurs de regrouper et compiler les données.

Baseline Response											
Respondent No.	Name of Respondent	Sex	Marital Status	Household Decisions Making					Status in Household		
				Question 1	Question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											

FEUILLE DE RECUEIL DES DONNÉES FINALES SUR LES GROUPES DE DISCUSSION

La feuille de calcul ci-dessous permet de compiler les données finales recueillies. Une échelle de 1 à 5 est saisie dans la feuille de calcul pour permettre aux utilisateurs de regrouper et compiler les données.

Final Evaluation Response																	
Respondent No.	Name of Respondent	Sex	Marital Status	Household Decisions Making					Status in Household			Knowledge and Behavior Change					
				Question 1	Question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8	Question 9	Question 10	Question 11 a	Question 11 b	Question 11 c	Question 12
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	
32																	
33																	
34																	
35																	
36																	
37																	

OUTIL DE SUIVI DES SESSIONS DE DISCUSSION

OUTIL DE SUIVI, SESSION DEUX

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes représentant un homme, une femme et un enfant, et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Cartes

A

B

Question 1 : dans une famille, l'homme pêche et vend des vaches sur le marché, la femme va chercher l'eau et s'occupe des terres, et les enfants ramassent le bois. Selon vous, qui contribue le plus aux revenus du ménage ?

Nb. de personnes ayant répondu « La femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « Les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et la femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « La femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme, la femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : cette discussion vous a-t-elle donné des idées pour assurer la réussite du ménage ?

Nb. de femmes ayant répondu	Oui _____	En quelque sorte _____	Non _____
Nb. d'hommes ayant répondu	Oui _____	En quelque sorte _____	Non _____

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

OUTIL DE SUIVI, SESSION TROIS

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Cartes

A

B

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes représentant un homme, une femme et un enfant, et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Question 1 : au sein d'une une famille, la première étape pour élaborer un budget consiste à effectuer une analyse rigoureuse des recettes et des dépenses. Selon vous, quels membres de la famille doivent prendre part à ce processus ?

Nb. de personnes ayant répondu « La femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « Les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et la femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « La femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme, la femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : cette discussion a-t-elle fait émerger des idées pour rendre le ménage plus harmonieux ?

Nb. de femmes ayant répondu	Oui _____	En quelque sorte _____	Non _____
Nb. d'hommes ayant répondu	Oui _____	En quelque sorte _____	Non _____

OUTIL DE SUIVI, SESSION QUATRE

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes représentant un homme, une femme et un enfant, et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Cartes

A

B

Question 1 : selon vous, pour comprendre les « besoins » et « souhaits » du ménage et définir des objectifs globaux, quels membres du foyer doivent être impliqués ?

Nb. de personnes ayant répondu « La femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « Les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et la femme »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « La femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____
Nb. de personnes ayant répondu « L'homme, la femme et les enfants »	Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : selon vous, cette discussion a-t-elle porté sur les façons de rendre le ménage plus harmonieux ?

Nb. de femmes ayant répondu	Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____
Nb. d'hommes ayant répondu	Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

OUTIL DE SUIVI, SESSION CINQ

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Cartes

A

C

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Discussion », « Conflit » et « Pas de discussion », et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Question 1 : craignant que son mari dépense des sommes trop importantes au bar local, une femme commence à s'inquiéter pour les économies de la famille. Lui estime qu'il travaille dur, et mérite de se détendre avec ses amis à la fin de la journée. Selon vous, comment ce conflit doit-il être résolu ?

Nb. de personnes ayant répondu « Discussion » Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu « Conflit » Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu « Pas de discussion » Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : selon vous, cette discussion a-t-elle porté sur les façons de rendre le ménage plus harmonieux ?

Nb. de femmes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

Nb. d'hommes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

OUTIL DE SUIVI, SESSION SIX

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant aux affirmations « Le mari et la femme discutent », « Le mari décide seul », et « La femme décide seule », et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Cartes

A

D

Question 1 : à la fin du mois, il reste très peu d'argent à une famille pour acheter des vivres, payer les frais de scolarité et acheter des semences. La femme craint de contrarier son mari en lui demandant de l'argent, car il ne pourrait plus aller au bar local avec ses amis. Le mari sait que son épouse n'a plus d'argent pour nourrir la famille, et qu'ils ont plusieurs dépenses essentielles à financer. Selon vous, comment cette situation doit-elle être résolue ?

Nb. de personnes ayant répondu
« Le mari et la femme discutent »

Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu
« Le mari décide seul »

Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu
« La femme décide seule »

Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : selon vous, cette discussion a-t-elle porté sur les façons de rendre le ménage plus harmonieux ?

Nb. de femmes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

Nb. d'hommes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

OUTIL DE SUIVI, SESSION SEPT

Animateurs du groupe : _____

Nom du groupe EA\$E : _____

Site : _____ Date de la session : _____

Cartes

A

E

Instructions : distribuez une feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant aux situations « gagnant-gagnant », « gagnant-perdant » et « perdant-perdant », et une seconde feuille de papier sur laquelle figurent des pictogrammes correspondant à « Oui », « En quelque sorte » et « Non ». Les hommes et les femmes doivent recevoir des papiers de couleurs différentes. Demandez aux participants d'écouter la question puis de choisir le pictogramme correspondant. Pour ce faire, ils peuvent utiliser un stylo, un marqueur ou même leur empreinte de pouce. Rappelez aux participants que les réponses sont privées, et qu'ils ne doivent pas regarder les feuilles des autres. Une fois que les participants ont inscrit leur réponse, ramassez les feuilles. Totalisez les réponses, et inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessous.

Question 1 : une femme estime que son mari dépense trop d'argent au bar local. Elle sait que s'il garde cette habitude, ils n'auront plus assez d'argent pour payer les frais de scolarité le mois suivant. Lui estime qu'il travaille dur, et mérite de se détendre avec ses amis. Au terme d'une discussion, le couple parvient à la solution suivante : la femme achètera de la nourriture moins chère, et le mari ira moins souvent au bar au cours des quatre semaines suivantes. L'argent ainsi économisé permettra de payer les frais de scolarité des enfants. Selon vous, à qui bénéficie cette solution ?

Nb. de personnes ayant répondu « gagnant-gagnant » Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu « gagnant-perdant » Femmes: _____ Hommes: _____

Nb. de personnes ayant répondu « perdant-perdant » Femmes: _____ Hommes: _____

Question 2 : selon vous, cette discussion a-t-elle porté sur les façons de rendre le ménage plus harmonieux ?

Nb. de femmes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

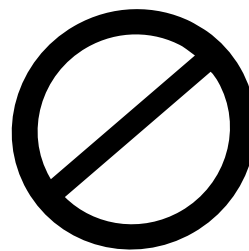
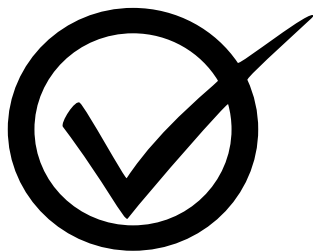
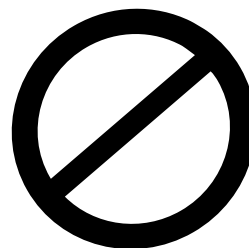
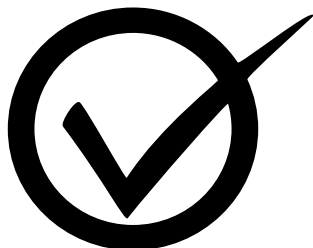
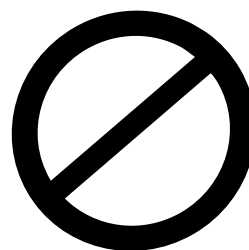
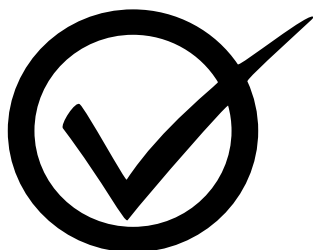
Nb. d'hommes ayant répondu Oui _____ En quelque sorte _____ Non _____

CARTES DE L'OUTIL DE SUIVI

A

**OUI, NON,
PEUT-ÊTRE**

Outil de suivi
Sessions 2–7

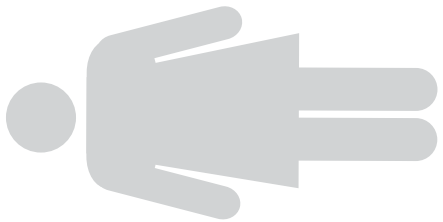
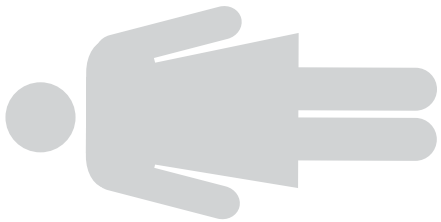
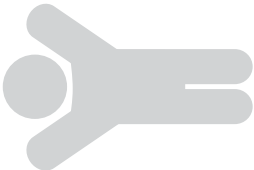
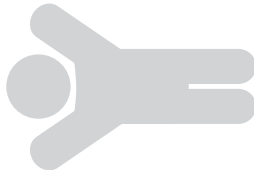
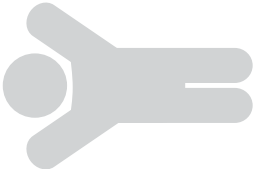
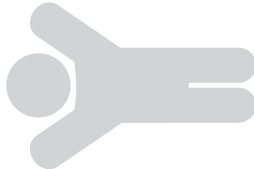


4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

B

**HOMME,
FEMME,
ENFANT**

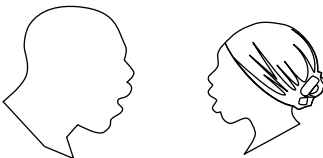
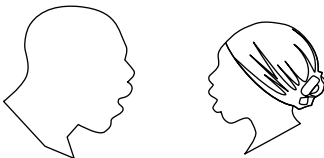
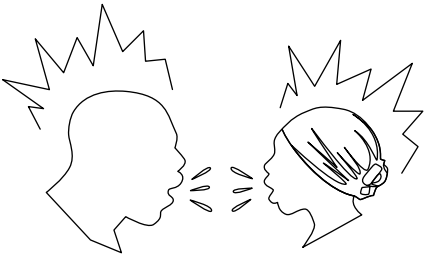
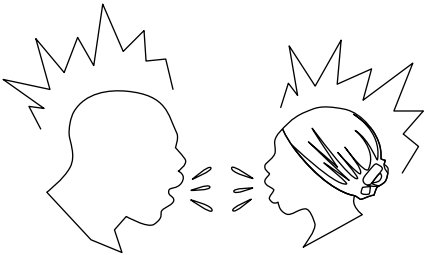
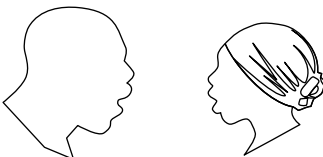
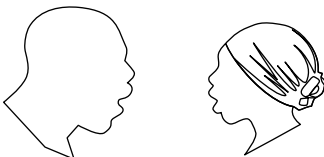
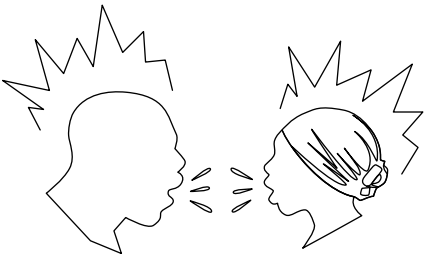
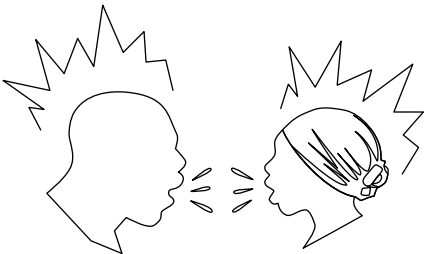
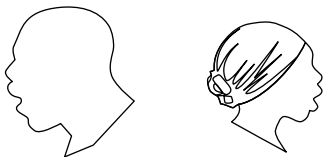
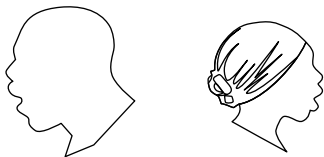
Outil de suivi
Sessions 2–4

C

**DISCUSSION,
CONFLIT,
PAS DE
DISCUSSION**

Outil de suivi
Session 5

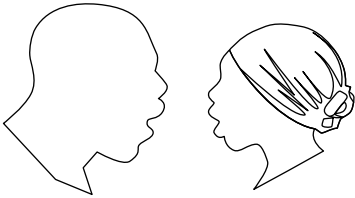
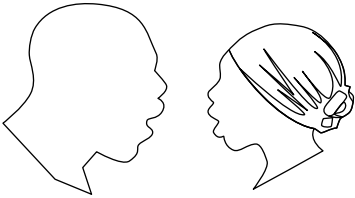
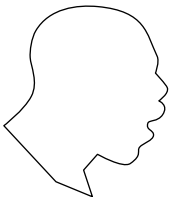
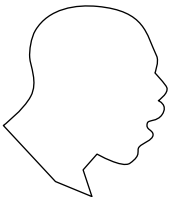
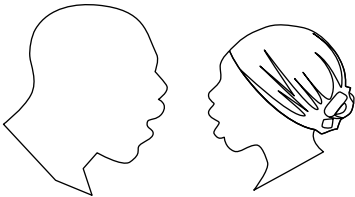
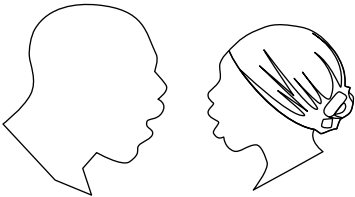
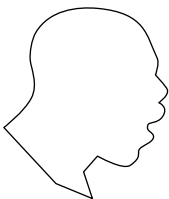
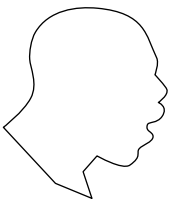
	
	
	
	
	
	

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

D

DISCUSSION OU DÉCIDE SEUL(E)

Outil de suivi
Session 6

E

**GAGNANT-
GAGNANT,
GAGNANT-
PERDANT,
PERDANT-
PERDANT**

Outil de suivi
Session 7

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FINALE POUR LES DGS

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FINALE

Ce questionnaire doit être soumis à chaque participant, à titre individuel, au cours de la session 8.

CARACTÉRISTIQUE DÉMOGRAPHIQUES :

La personne interrogée est :

☐ Membre d'un groupe EA\$E (nom : _____)

☐ Le conjoint d'un membre EA\$E (nom : _____)

Sexe de la personne interrogée : ____ Situation matrimoniale de la personne interrogée : ____

LA PRISE DE DÉCISIONS AU SEIN DU FOYER

1. Qui prend les décisions relatives aux dépenses alimentaires du ménage ?

☐	Surtout moi
☐	Surtout ma/mon conjoint(e)
☐	Nous deux
☐	Je ne sais pas

2. Qui prend les décisions relatives aux dépenses importantes (bétail, vélo, etc.) ?

☐	Surtout moi
☐	Surtout ma/mon conjoint(e)
☐	Nous deux
☐	Je ne sais pas

3. Qui prend les décisions relatives aux dépenses d'alcool ou de cigarettes ?

☐	Surtout moi
☐	Surtout ma/mon conjoint(e)
☐	Nous deux
☐	Je ne sais pas

4. Qui décide du montant à épargner dans le cadre des activités AVEC ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

5. Qui décide de l'utilisation des crédits dans le cadre des activités AVEC ?

	Surtout moi
	Surtout ma/mon conjoint(e)
	Nous deux
	Je ne sais pas

6. Si le mari et sa femme ne parviennent pas à se mettre d'accord concernant l'affectation du budget, le mari prend la décision finale.

	Je suis d'accord
	Je ne suis pas d'accord
	Je ne sais pas

STATUT AU SEIN DU FOYER

7. Comment évalueriez-vous l'importance de votre contribution économique (monétaire et non monétaire) au foyer ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

8. Comment votre conjoint(e) évaluerait-il/elle l'importance de votre contribution économique (monétaire et non monétaire) au foyer ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

9. En règle générale, quelle importance votre conjoint(e) accorde-t-il/elle à vos idées ou suggestions ?

1	2	3	5
Très faible	Faible	Moyenne	Élevée

4 LA SÉRIE DE DISCUSSIONS DE GROUPE

CONNAISSANCES ACQUISES ET CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

10. Pouvez-vous citer deux avantages de la prise de décisions conjointes au sein du foyer ?
(Ne lisez pas les possibilités de réponse à la personne interrogée. Cochez simplement les réponses que celle-ci vous cite.)

☐	Les ressources limitées sont mieux utilisées.
☐	Les besoins de tous les membres du foyer sont satisfaits.
☐	Les conflits sont moins nombreux au sein du foyer.
☐	Les sentiments de valeur et de respect entre les membres du foyer sont renforcés.
☐	Les opinions et/ou besoins de tous les membres du foyer sont pris en considération.
☐	Les liens positifs sont renforcés au sein du foyer.
☐	Il n'y a pas d'avantages.
☐	Je ne sais pas.
☐	Autre raison citée (précisez : _____)

(La personne interrogée a-t-elle au moins cité deux raisons ? Entourez OUI ou NON)

11. Pouvez-vous citer deux inconvénients de la prise de décisions conjointes au sein du foyer ?
(Ne lisez pas les possibilités de réponse à la personne interrogée. Cochez simplement les réponses que celle-ci vous cite.)

☐	Les décisions prennent plus de temps.
☐	Il y a davantage de conflits au sein du foyer.
☐	J'ai un pouvoir de décision réduit.
☐	Mon/ma conjoint(e) se mêle de mes affaires.
☐	Il n'y a pas de contestations.
☐	Je ne sais pas.
☐	Autre raison citée (précisez : _____)

12. a) Au cours des deux derniers mois, avez-vous eu un désaccord ou un conflit majeur avec votre partenaire ? (Si la personne interrogée n'a pas de partenaire, passez cette question.)

☐	Oui
☐	Non
☐	Je ne me rappelle pas
☐	Non applicable (pas de partenaire)

b) Avez-vous donné votre opinion à votre partenaire ?

	Oui
	Non
	Je ne me rappelle pas
	Non applicable (pas de partenaire)

c) De quelle façon le désaccord/conflit a-t-il été résolu ?

	Nous avons tous les deux partiellement obtenu ce que nous voulions / nous avons fait un compromis.
	J'ai obtenu ce que je voulais, mon/ma partenaire n'a rien obtenu.
	Mon/ma partenaire a obtenu ce qu'il/elle voulait, je n'ai rien obtenu.
	Le désaccord/conflit n'a pas été résolu / nous n'avons ni l'un ni l'autre obtenu ce que nous voulions.
	Je ne me rappelle pas.

13. Avez-vous déjà discuté chez vous, avec votre partenaire, des thèmes abordés au cours des discussions de groupe ?

	Oui
	Non
	Je ne me rappelle pas
	Non applicable (pas de partenaire)

14. Recommanderiez-vous à un(e) ami(e), un(e) voisin(e) ou un autre membre de votre famille de participer à la série de discussions de groupe ?

	Oui
	Non
	Je ne suis pas sûr(e)



Crédit photo : Benjamin Barrows

Cinquième Partie

LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

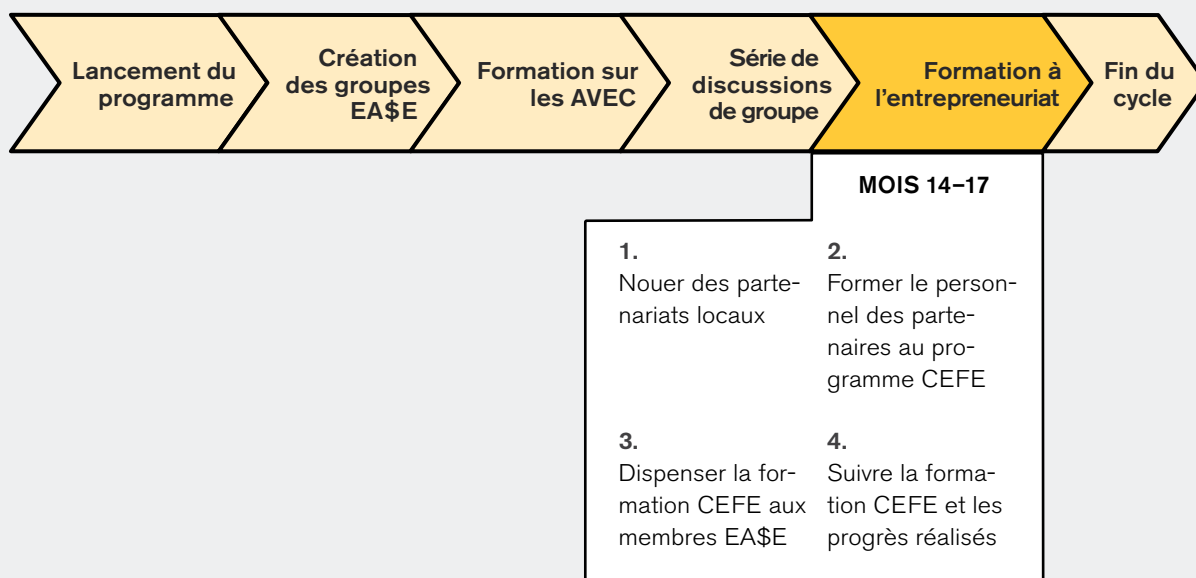
CONTENU DU CHAPITRE :

- » Notes au lecteur
- » Le programme CEFE
- » Travailler avec un partenaire
- » Le processus et les outils de suivi

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



CONSIDÉRATIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

- » Évaluez les capacités internes du programme à gérer un partenariat.
- » La gestion d'un partenariat peut parfois être complexe ; il est donc important de s'assurer que l'on dispose de l'assistance technique appropriée.
- » Prévoyez du temps pour dispenser une formation approfondie et renforcer les compétences du personnel à propos de la méthodologie CEFE. Des formateurs certifiés CEFE sont disponibles dans chaque région, n'hésitez pas à faire appel à leurs services¹

¹ Adressez-vous à l'équipe technique WPE pour obtenir des recommandations.

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LA MÉTHODOLOGIE CEFE

La formation CEFE (Competency-based Economies, Formation of Enterprise) est une formation participative basée sur des mesures concrètes, mise au point au début des années 1980. Elle est aujourd'hui considérée comme la méthode de formation de référence pour les adultes aspirant à devenir entrepreneurs. Elle est dispensée dans le monde entier depuis plus de 25 ans, par des formateurs certifiés CEFE.

La formation CEFE a pour objectif premier de renforcer les compétences entrepreneuriales des acteurs économiques en les amenant à :

- » effectuer une auto-analyse guidée ;
- » adopter un comportement entreprenant ;
- » acquérir des compétences commerciales.

POURQUOI LA MÉTHODOLOGIE CEFE ?

Il existe de nombreux programmes de formation à l'entrepreneuriat. La plupart intègrent les éléments clés de ce type de formation, mais peu privilégient l'apprentissage empirique basé sur l'expérience, indispensable pour former les adultes ayant un niveau de scolarité limité et un faible niveau d'alphabétisation.

Par ailleurs, la méthodologie CEFE présente plusieurs avantages uniques :

- » les formateurs CEFE sont bilingues et certifiés ;
- » les méthodes d'apprentissage sont empiriques et interactives ;
- » la méthodologie est adaptée aux participants analphabètes ;
- » le programme est flexible ;
- » les participants bénéficient de façon continue de services d'aide au développement d'entreprises.

CEFE ET EA\$E

Dans le cadre du programme EA\$E, la formation CEFE permettra aux membres d'acquérir les compétences et connaissances commerciales nécessaires pour créer une activité lucrative ou développer une activité existante. La création ou le développement de telles activités permet aux femmes de bénéficier d'une source de revenus fiable et diversifiée.

Dans le cadre du programme EA\$E, il est conseillé aux programmes nationaux de dispenser la formation CEFE par l'intermédiaire d'un partenaire local, par exemple un cabinet de conseil aux entreprises du secteur privé ou une organisation non gouvernementale locale (ONG) à but non lucratif. Plusieurs raisons peuvent justifier la création d'un partenariat local :

- » Les organisations locales sont mieux placées pour appréhender le contexte socio-économique, et sont établies depuis plus longtemps au sein des communautés.
- » Le partenariat permet à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme de déléguer la mise en œuvre d'une activité qui n'entre pas nécessairement dans son champ d'expertise.
- » En formant un partenaire à la méthodologie CEFE, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme contribue à la pérennité des activités et fait en sorte que les aspirants entrepreneurs reçoivent des services de conseil aux entreprises au-delà d'une formation ponctuelle.

LE PROGRAMME CEFE

Le programme de formation CEFE est dispensé en six étapes²:

1. **La prise de conscience** : les participantes sont encouragées à réfléchir à leur identité, clarifier leurs valeurs et évaluer leur personnalité, leurs motivations, leurs capacités et leurs ressources.
2. **L'acceptation ou la reconnaissance des points forts et des points faibles de chacun** : il n'est pas donné à tout le monde d'être un leader ou un héros. En revanche, la créativité, l'innovation et le savoir-faire permettent généralement d'obtenir des résultats gratifiants, quelle que soit la profession.
3. **La définition d'objectifs** : cette étape souligne l'importance de clarifier ses objectifs de vie à court et long termes.
4. **Les stratégies ou plans d'action** : cette étape vise à guider les participantes sur le chemin de la croissance.
5. **L'expérience directe** : au cours de cette étape, l'accent est mis sur des activités concrètes visant à tester, évaluer et modifier des stratégies.
6. **La transformation et l'autonomisation** : lors de cette dernière étape, les participantes sont encouragées à se rassembler et « démarrer » une activité.

² Site international CEFE, <http://www.cefe.net/?q=home/cefe-basics-0>

Le programme de la formation CEFE adaptée par l'IRC se compose de neuf sessions, qui peuvent être dispensées de différentes façons. Pour plus d'informations, se reporter à l'étape 3 (Mise en œuvre) du processus de création d'un partenariat.

TRAVAILLER AVEC UN PARTENAIRE

Nous sommes conscients que chaque institution a ses propres façons de procéder en matière de partenariats. Ce chapitre couvre spécifiquement l'approche adoptée par l'IRC ; néanmoins, les conseils qui y sont fournis pourront orienter leur collaboration avec les partenaires, ainsi que la mise en œuvre du programme de formation CEFE.

DIRECTIVES RELATIVES AUX PARTENARIATS AVEC L'IRC

Pour l'IRC, un partenariat est « une alliance délibérée avec des acteurs désireux de concrétiser une vision et un objectif communs ». À l'échelle mondiale, l'IRC a noué des partenariats avec des réseaux communautaires ou des structures de gouvernance traditionnel(le)s, des groupes communautaires et des ONG locales et internationales ; des ministères locaux, régionaux ou nationaux ; des institutions de service public ; des entreprises commerciales, des organismes ou encore des institutions financières.

Un partenariat réussi, qu'il soit formel ou informel, peut :

- » aider une organisation à acquérir des connaissances, grâce à l'expérience des partenaires dans un contexte local ;
- » tirer parti des initiatives locales et appuyer la réalisation d'objectifs définis à l'échelle locale ;
- » contribuer à la pérennité du programme (dans la mesure où la plupart des partenaires poursuivront leur travail une fois que l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme aura quitté le pays) ;
- » renforcer les liens entre les parties prenantes de la société civile, de la communauté et du gouvernement dans les pays où l'organisation internationale intervient.

Les organisations locales sont les mieux placées pour appréhender le contexte socio-économique des communautés, puisqu'elles sont établies depuis plus longtemps au sein de ces communautés. Avec une aide appropriée, financière ou autre, un partenaire spécialisé peut fournir des services de conseil aux entreprises et des services marketing ciblés, et favoriser les liens entre les organisations.

Les partenariats peuvent être mutuellement bénéfiques. À titre d'exemple, l'IRC renforce les capacités du partenaire et lui offre un soutien financier, tandis que le partenaire fournit aux bénéficiaires de l'IRC des services d'aide au développement des entreprises spécialisés, et contribue à la pérennité du programme. Par ailleurs, le partenariat permet à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme de se concentrer sur d'autres activités du programme (les discussions de groupe, le soutien aux membres EA\$E), et à l'organisation locale de développer une expertise CEFE qui pourra encourager les bailleurs de fonds ou les partenaires du secteur privé à apporter un financement.

En résumé, les partenariats noués pour assurer la formation CEFE permettront à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme de :

- » mieux utiliser les ressources techniques, humaines et physiques des organismes locaux ;
- » mettre en place une approche plus intégrée en élargissant l'éventail d'institutions et d'individus qui mènent des campagnes de sensibilisation et des interventions pour concrétiser les objectifs du programme WPE ;
- » renforcer et soutenir les organisations locales au nom des femmes et des filles afin de s'assurer que le travail se poursuivra au terme du programme en cours.

NOUER UN PARTENARIAT

La présente section décrit le processus de mise en place de partenariats officiels pour assurer la formation à l'entrepreneuriat du programme EA\$E. Ce guide présente chacune des étapes du processus, et fournit les outils nécessaires pour nouer et suivre les partenariats dans le cadre d'un programme national.

ACTIVITÉ 1 : SE PRÉPARER À NOUER UN PARTENARIAT

La phase de préparation est une étape essentielle du processus de mise en place d'un partenariat ; elle doit débuter au cours du 9e ou 10e mois du processus de mise en œuvre du programme EA\$E (parallèlement à la série de discussions de groupe). Cette phase permet au personnel du programme de réfléchir à l'objectif du partenariat, à ses modalités spécifiques, et aux détails particuliers relatifs au calendrier et aux mécanismes retenus pour élaborer une note de partenariat et une fiche de justification.

La fiche de justification (fournie en fin de chapitre) est un modèle simple que le personnel du programme peut utiliser pour inscrire les conclusions des discussions menées aux étapes 1 à 6 ; elle a été conçue pour orienter le processus de mise en place d'un partenariat. Cette fiche doit être accompagnée d'une note d'une page résumant la justification du partenariat, et soumise à la direction nationale pour obtenir son aval.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LE DOMAINE DE PROGRAMME

La première étape de cette phase préparatoire consiste à définir de façon précise le domaine de programme, à savoir le développement d'activité, ou, plus spécifiquement, l'utilisation de la méthodologie CEFE pour permettre aux membres EA\$E d'acquérir les compétences nécessaires pour démarrer une activité lucrative ou développer une activité existante.

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LES OBJECTIFS

Dès le lancement du processus, il est important de définir l'objet et les livrables spécifiques de ce partenariat. Ceux-ci comprennent la formation à l'entrepreneuriat et les services de conseil aux entreprises continus, assurés sous la forme de sessions de conseil individuelles, d'assistance marketing et, dans la mesure du possible, de mises en relations interentreprises. Pour assurer la réussite d'un partenariat, il est essentiel de nouer des relations collaboratives et mutuellement bénéfiques entre l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme et le partenaire.

Les principaux livrables du partenariat sont :

- » la formation des formateurs CEFE dispensée au partenaire ;
- » la formation CEFE dispensée aux membres EA\$E par le partenaire ;
- » les services continus de conseil aux entreprises offerts aux membres EA\$E par le partenaire (à savoir des services de conseil spécialisés sur le développement d'activité, en fonction de la demande des bénéficiaires).

ÉTAPE 3 : DÉFINIR LES CRITÈRES SPÉCIFIQUES DE SÉLECTION DES PARTENAIRES

Dans le cadre du processus de partenariat CEFE, le partenaire idéal est une entreprise du secteur privé qui fournit d'ores et déjà des services de développement d'entreprise. Cependant, il est extrêmement rare de trouver de telles entreprises dans les régions où l'IRC intervient. Par conséquent, il est également approprié de travailler avec une ONG locale possédant de l'expérience en matière de formation à l'entrepreneuriat, ou souhaitant développer son offre de services dans ce domaine. Plusieurs critères doivent être pris en compte lors de la sélection de partenaires potentiels :

» **Le statut juridique**

- Dans la mesure où le partenariat CEFE prévoit un transfert de capitaux, les partenaires doivent avoir un statut juridique clair et disposer de comptes bancaires.

» **La réputation**

- Bien que la réputation soit une notion subjective, il est important de tenir compte de la façon dont une institution donnée est perçue par les bénéficiaires, par la communauté et par le gouvernement, car cette image influera sur le niveau d'acceptation des activités. L'honnêteté, le respect, la confiance et la crédibilité sont quelques-unes des qualités à prendre en considération.

» **L'envergure et les ressources humaines**

- L'envergure de l'organisation partenaire doit être en adéquation avec l'envergure du programme EA\$E et la répartition géographique des bénéficiaires. En moyenne, pour environ 25 à 30 groupes EA\$E, le partenaire doit pouvoir affecter au processus CEFE 4 à 6 personnes à temps plein, qui seront rémunérées grâce au financement du partenariat.

» **La présence physique**

- Dans la mesure où le partenaire est tenu de fournir aux membres EA\$E des services continus de conseil aux entreprises, il est important que le partenaire sélectionné dispose de locaux ou soit en mesure/désireux d'ouvrir un bureau dans les régions où le programme EA\$E est mis en œuvre.

» **Le nombre d'années d'activité**

- Un partenaire potentiel en activité depuis 2 ans possède une histoire institutionnelle et compte à son actif de nombreuses activités et réalisations.

» **L'expérience**

- Bien que cela soit préférable, il n'est pas impératif de nouer un partenariat avec une organisation possédant de l'expérience en matière de formation à l'entrepreneuriat ou de programme d'aide au développement des moyens de subsistance. L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme offrira en effet au partenaire une

formation approfondie et une assistance sur la méthodologie CEFE. Néanmoins, il est préférable que l'organisation partenaire ait les capacités nécessaires pour travailler auprès de femmes et de filles, ou possède de l'expérience dans ce type d'intervention.

» **La contribution attendue**

- Il est important de définir de façon précise la manière dont l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme contribuera au partenariat. Cette dernière doit au minimum être prête à apporter une assistance financière sous la forme d'une sous-subvention afin de couvrir les frais de personnel du partenaire, un pourcentage des salaires de la direction et des agents d'intervention, ainsi que les frais de transport et d'administration.
- L'équipe du programme doit également discuter de la possibilité de fournir une assistance en nature, par exemple en faisant don d'ordinateurs, de motos, de véhicules etc.
- En fonction du partenaire, il pourra être nécessaire de renforcer les capacités organisationnelles de personnes autres que les membres de l'équipe WPE, notamment pour assurer la gestion financière.
- Par ailleurs, il convient de définir les autres exigences applicables au partenariat, notamment la contribution financière, la réciprocité des fonds, etc.

ÉTAPE 4 : ÉLABORER LE CALENDRIER DU PROJET

Plusieurs éléments doivent être pris en compte lors de l'élaboration du calendrier du projet :

- » l'envergure du programme EA\$E et le nombre de groupes EA\$E à former sur une période donnée ;
- » la taille de l'organisation partenaire et le nombre de groupes avec lesquels elle peut travailler sur une période donnée ;
- » la durée de la formation CEFE et les éventuelles besoins de formation supplémentaires ;
- » la durée pendant laquelle les services de conseil aux entreprises doivent être proposés aux membres EA\$E après la formation CEFE ;
- » la durée pendant laquelle le programme national a besoin d'un partenaire.

Les partenaires doivent bénéficier d'un financement pendant au moins six mois pour mettre en œuvre le programme CEFE et assurer les services de conseil aux entreprises de façon continue une fois la formation CEFE terminée. Si votre programme EA\$E compte plus de 40 groupes, vous devez envisager d'étendre la durée du partenariat à 10 ou 12 mois, excepté si le partenaire emploie au moins 10 personnes en mesure de travailler à temps plein pour le programme CEFE. La durée du projet peut également être prolongée si vous prévoyez de déployer le programme EA\$E au sein de nouvelles communautés, d'étendre sa portée au sein des mêmes communautés, ou les deux.

ÉTAPE 5 : METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE PARTENARIAT

La dernière étape de la phase préparatoire consiste à définir la taille du transfert financier et le type d'accord juridiquement contraignant régissant ce transfert. Le partenariat CEFE requiert pratiquement toujours un transfert financier d'au moins 10 000 dollars³ sur une période de 6 mois, et donc un accord de sous-subvention. Cette sous-subvention sera gérée par le service financier ou le service des subventions, conformément aux exigences réglementaires spécifiques.

ÉTAPE 6 : REMPLIR LA FICHE DE JUSTIFICATION DU PARTENARIAT

Une fois les étapes 1 à 5 achevées, il convient de remplir la fiche de justification du partenariat, qui comprend également une note d'une page décrivant l'objet du partenariat, les principaux livrables et les modalités du partenariat. La fiche de justification (fournie en fin de chapitre) et la note doivent être soumises à l'approbation de la direction nationale.

ACTIVITÉ 2 : IDENTIFIER ET SÉLECTIONNER UN PARTENAIRE

Une fois que le partenariat a été approuvé par la direction, il incombe au coordinateur ou au responsable du programme d'identifier et de sélectionner un partenaire, en suivant les étapes décrites ci-après.

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LE TYPE D'APPEL

Trois types d'appel ou d'invitation peuvent être utilisés pour identifier et sélectionner un partenaire.

- » **L'appel ouvert** : cette méthode consiste à exploiter tous les médias disponibles, y compris les journaux, la radio ou les prospectus. Dans le cadre d'un appel ouvert, toutes les organisations peuvent postuler.
- » **L'appel dirigé** : cette méthode consiste à cibler des partenaires potentiels sélectionnés. Seules les institutions ayant un profil adéquat sont invitées à postuler.
- » **L'appel exclusif** : cette méthode consiste à cibler une unique institution.

Pour lancer un appel dirigé ou exclusif, il est nécessaire de procéder à un inventaire rigoureux afin d'identifier les partenaires adéquats. Cet inventaire peut être effectué au cours d'une session de brainstorming informelle avec l'équipe du projet, en fonction de critères prédéfinis, ou en suivant un processus systématique plus formel. Quelle que soit la méthode retenue, vous rencontrerez les partenaires potentiels afin de discuter de différents points d'intérêt avant de

³ Il convient de garder à l'esprit que le coût de la vie varie d'un pays à l'autre, ainsi qu'en fonction de l'envergure du programme. Ces deux facteurs influenceront de façon significative sur la taille du budget.

les inviter à soumettre une manifestation d'intérêt. Veillez à ne pas susciter d'attentes au cours de ce processus.

Pensez à vérifier les réglementations des bailleurs de fonds concernant les partenariats noués dans le cadre du programme EA\$E. En effet, de nombreux bailleurs de fonds ont des exigences spécifiques, qui doivent être prises en considération par l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ainsi que par le partenaire sélectionné.

ÉTAPE 2 : ÉLABORER ET DIFFUSER LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT

L'invitation à soumettre une manifestation d'intérêt comporte des questions sur l'organisation dans les cinq domaines ci-dessous. Un modèle d'appel à manifestations d'intérêt est fourni en fin de chapitre.

1. L'expérience
2. L'intérêt pour le partenariat
3. Les capacités de supervision et de suivi
4. La structure actuelle et les informations financières
5. La capacité à intégrer de nouvelles activités

L'appel doit indiquer une date-limite précise pour le dépôt des candidatures. Les candidatures soumises après cette date ne doivent pas être acceptées, sauf si vous rediffusez un appel ou prolongez le délai pour tous les candidats. Fournissez les mêmes informations à tous les partenaires afin que tous soient sur un pied d'égalité. Dans la mesure du possible, organisez une réunion d'information avec tous les partenaires potentiels et fournissez-leur des directives pour soumettre leur manifestation d'intérêt. Plus l'appel sera clair et détaillé, et plus les candidatures seront complètes et appropriées. (Le formulaire de candidature des partenaires potentiels est fourni en fin de chapitre.)

ÉTAPE 3 : CONSTITUER UN COMITÉ D'EXAMEN

La création d'un comité adéquat et qualifié est un aspect important du processus de sélection des partenaires. Ce comité a pour responsabilité d'évaluer de façon objective les manifestations d'intérêt à partir de critères précis, définis au cours de la phase préparatoire. Le comité doit être composé de six membres maximum, sélectionnés parmi les membres du personnel technique et de la direction. Le coordinateur ou responsable technique, si ce poste existe, doit faire partie du comité. Il est également judicieux d'intégrer un membre du service financier. Le comité désigné doit être approuvé par l'équipe de direction. En règle générale, toutes les propositions soumises doivent être évaluées par les mêmes personnes.

Le processus d'examen doit être simple et transparent. Le comité évalue chaque manifestation d'intérêt à partir d'une matrice d'évaluation détaillée. Une fois toutes les candidatures évaluées, il convient de calculer les scores et de sélectionner l'organisation ayant obtenu le score le plus élevé. Informez l'organisation et planifiez une visite sur site et une évaluation des capacités de l'organisation. N'oubliez pas d'envoyer un courrier à tous les candidats qui n'ont pas été retenus.

ÉTAPE 4 : PROCÉDER À UN EXAMEN TECHNIQUE

Effectuez un examen technique au cours d'une visite sur le site du candidat retenu avec le personnel du programme et les agents de terrain. Cet examen a pour finalité de vérifier que le partenaire potentiel possède les capacités techniques et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre le programme CEFE de façon efficace et assurer des services continus de conseil aux entreprises. (Pour cet examen, aidez-vous de l'outil d'examen technique fourni en fin de chapitre.) Tout au long du processus d'examen, vous obtiendrez des informations concrètes et objectives sur les points forts et les points faibles du partenaire potentiel, qui aideront le comité de sélection à prendre une décision concernant la poursuite du partenariat. Si l'évaluation révèle que le finaliste n'a pas un profil adéquat, le comité devra soumettre le candidat arrivé en 2^e position à ce même examen technique.

L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme et le partenaire doivent rédiger ensemble un document détaillant les activités du projet, la méthode de suivi des activités (dont un cadre logique), et le budget détaillé, accompagné de notes explicatives. Ce document sera utilisé pour responsabiliser le partenaire en termes de livrables, et sera joint au contrat de partenariat. Il doit ressembler à une proposition de projet, et comprendre les sections suivantes :

1. Description de l'organisation partenaire
2. Aperçu du projet
3. Activités prévues (spécifications techniques, plan de travail et détails similaires)
4. Plan de suivi (dont un cadre logique)
5. Budget et notes explicatives

ÉTAPE 6 : OFFICIALIZER LE PARTENARIAT

Discutez avec le service financier et le service des subventions afin de rédiger l'accord de sous-subvention qui officialisera le partenariat. En règle générale, tous les accords doivent contenir les informations suivantes :

- » le montant final et la méthode de paiement ;
- » les modalités de paiement ;
- » les obligations de compte-rendu ;

- » le budget et une déclaration de subvention claire ;
- » la clause de résiliation ;
- » les exigences spécifiques imposées par les bailleurs de fonds.

Habituellement, les programmes nationaux signent un contrat de six mois avec une institution chargée d'assurer la formation CEFE et de fournir des services continus de conseil aux entreprises aux membres EA\$E. Le montant de la sous-subvention varie en fonction du nombre de bénéficiaires et des coûts d'exploitation dans le pays concerné.

À titre d'exemple, le montant de la sous-subvention octroyée pour un programme de 25 groupes EA\$E peut osciller entre 15 000 dollars et 50 000 dollars pour six mois. Cette somme permet de financer les frais de personnel, de formation et de transport et le montant décerné aux groupes EA\$E à la fin de la formation.

ACTIVITÉ 3 : METTRE EN ŒUVRE LA FORMATION CEFE

ÉTAPE 1 : PLANIFIER

Une fois que le partenariat a été officialisé, deux activités de planification principales doivent être prévues. La première réunion doit être organisée par le service logistique et le service financier afin de rediscuter de l'examen technique effectué à l'étape 4 de la phase précédente, mais aussi d'élaborer, en collaboration avec le partenaire, un plan spécifique de soutien au financement et à la mise en conformité. Ce plan doit permettre de combler les lacunes identifiées au cours des discussions avec le partenaire sélectionné.

La seconde réunion, organisée par les membres de l'équipe VBG, a pour but d'élaborer un vaste plan de formation ainsi qu'un plan de mise en œuvre du programme. Au cours de cette réunion, il est important d'examiner le nombre d'employés affectés aux activités CEFE par le partenaire, l'assistance logistique disponible, et la zone de couverture du programme. Des plans provisoires doivent être élaborés pour les activités suivantes :

- » la formation des formateurs CEFE dispensée au personnel du partenaire et à quelques employés de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme (18 jours) ;
- » la formation CEFE dispensée aux groupes EA\$E (9 jours de formation pour chaque groupe) ;
- » les services de conseil aux entreprises proposés pendant trois mois au terme de la formation CEFE.

Un plan plus détaillé pour la mise en œuvre et le suivi du programme sera élaboré au terme de la formation des formateurs.

ÉTAPE 2 : RENFORCER LES CAPACITÉS

LA FORMATION CEFE

La formation CEFE est une étape fondamentale pour garantir la prestation de services de qualité et la pérennité des activités. C'est à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme que revient la responsabilité de recruter un consultant certifié CEFE pour former les formateurs du partenaire et ses propres employés. La rémunération du consultant est estimée à quelque 17 000 dollars. Outre ce coût, le budget de la formation des formateurs CEFE doit prévoir les frais de location du site, les frais d'hébergement et de repas des participants, les frais de transport, les rafraîchissements et les supports et matériels de formation.

Le consultant restera environ 18 jours sur le territoire national, et dispensera la formation sur une période de 16 jours. Tous les employés qui dispenseront la formation CEFE sur le terrain, ou qui auront pour responsabilité de superviser et suivre les activités, doivent prévoir de participer à la formation des formateurs.

Le programme de la formation sera mis au point par le consultant, avec le feedback de la direction nationale. Au terme de la formation, les participants :

- » posséderont des connaissances approfondies sur le programme CEFE ;
- » posséderont des compétences spécifiques en formation et animation ;
- » s'exerceront à dispenser la formation CEFE sur le terrain ;
- » mettront au point un programme détaillé de formation et de conseil aux entreprises.

La formation des formateurs CEFE se veut particulièrement interactive : les participants apprendront par la pratique. Il est donc extrêmement important que le personnel ne soit pas distrait par d'autres obligations, et soit présent à 100 % lors des sessions de formation.

LE SERVICE FINANCIER ET LE PERSONNEL D'INTERVENTION

Pendant toute la durée du partenariat, le personnel d'intervention et le personnel financier travailleront avec le partenaire afin de renforcer les capacités des formateurs et combler les lacunes identifiées.

ÉTAPE 3 : LE PARTENAIRE MET EN ŒUVRE LE PROGRAMME CEFE

Au terme de la formation CEFE, le partenaire passera par les étapes suivantes pour mettre en œuvre le programme :

1. **Élaborer un calendrier de mise en œuvre en collaboration** : le partenaire élaborera un calendrier de mise en œuvre préliminaire au cours de la formation CEFE, puis l'étoffera au cours des jours suivant la formation. Le plan de travail final sera soumis à l'approbation de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme, qui veillera à ce que le calendrier soit réaliste et respecte les exigences relatives à la production de rapports.

Il n'existe pas de calendrier de formation standard pour la mise en œuvre du programme CEFE. Les groupes EA\$E choisiront les dates et heures à leur convenance. Néanmoins, il est recommandé de prévoir une formation de neuf jours qui puisse être organisée de l'une des façons suivantes :

- cinq jours de formation consécutifs, deux semaines d'affilée (neuf jours de formation sur deux semaines) ;
- trois jours de formation consécutifs, trois semaine d'affilée ;
- un jour sur deux pendant trois semaines ;
- une fois par semaine pendant neuf semaines.

Il est préférable de dispenser la formation sur une période de deux à trois semaines afin que les participantes puissent appliquer les connaissances acquises lors de la session précédente.

Le modèle de calendrier de formation présenté page suivante a été élaboré pour un programme de 15 groupes, comptant trois équipes de deux formateurs, qui se réunissent trois jours consécutifs chaque semaine pendant trois semaines.

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

figure 17. Calendrier de formation CEFE

Point clé

Six formateurs formeront six groupes EA\$E sur une période de trois semaines, suivie d'une semaine sans formation.

	JOUR	ÉQUIPE 1	ÉQUIPE 2	ÉQUIPE 3
MOIS 1	1 – 3	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
	4 – 6	GROUPE 4	GROUPE 5	GROUPE 6
	8 – 10	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
	11 – 13	GROUPE 4	GROUPE 5	GROUPE 6
	15 – 17	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
	18 – 20	GROUPE 4	GROUPE 5	GROUPE 6
	21 – 26	SEMAINE SANS FORMATION		
MOIS 2	27 – 29	GROUPE 7	GROUPE 8	GROUPE 9
	1 – 3	GROUPE 10	GROUPE 11	GROUPE 12
	5 – 7	GROUPE 7	GROUPE 8	GROUPE 9
	8 – 10	GROUPE 10	GROUPE 11	GROUPE 12
	12 – 14	GROUPE 7	GROUPE 8	GROUPE 9
	15 – 17	GROUPE 10	GROUPE 11	GROUPE 12
	18 – 23	SEMAINE SANS FORMATION		
MOIS 3	24 – 26	GROUPE 13	GROUPE 15	
	27 – 29	GROUPE 14		
	1 – 3	GROUPE 13	GROUPE 15	
	4 – 6	GROUPE 14		
	8 – 10	GROUPE 13	GROUPE 15	
	11 – 13	GROUPE 14		

2. Élaborer un plan de suivi : cette étape suppose de revoir les exigences relatives à la production de rapports et le cadre logique, et de déterminer quand et comment recueillir des données pour les indicateurs (pour plus d'informations, se reporter au cadre logique 175). Le partenaire sera tenu de soumettre des rapports réguliers à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme. Les rapports doivent comporter les sections suivantes :

- Progrès réalisés (ce qui a été accompli, ce qui ne l'a pas été, et pourquoi) ;
- Informations spécifiques sur la formation dispensée et les services de conseil aux entreprises fournis aux groupes EA\$E ;

- Informations sur les indicateurs du projet ;
- Activités prévues au cours de la période couverte par le rapport suivant ;
- Rapport financier (s'adresser au service financier pour obtenir des modèles de rapport standard).

3. Rédiger un message de lancement : deux semaines avant le lancement de la formation CEFE sur le terrain, il est prévu que le partenaire organise une campagne promotionnelle à l'intention des membres EA\$E. Le message doit être simple, et susciter l'intérêt des membres afin de les encourager à participer aux neuf sessions de formation à l'entrepreneuriat. Le message sera soumis à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme, qui veillera à ce qu'il soit conforme aux objectifs du programme, et veillera en particulier à la cohérence des messages diffusés par les deux organisations.

4. Présenter le partenaire aux groupes EA\$E : une fois le message validé, l'équipe EA\$E se rendra sur le terrain avec les employés du partenaire afin de présenter ces derniers aux groupes. Cette réunion vise à fournir aux membres des informations sur le programme de formation à l'entrepreneuriat. Le partenaire diffusera le message de la campagne, et présentera la formation CEFE dans les grandes lignes. Avant la fin de la réunion, le partenaire programmera une réunion pour lancer le processus CEFE.

5. Lancer le programme CEFE⁴ : pour lancer le programme CEFE, le partenaire rencontrera chaque groupe EA\$E afin de présenter de façon détaillée le processus de formation. Pour garantir l'adhésion maximale des membres, ces derniers doivent avoir la possibilité de discuter entre eux pour choisir l'heure et la date de la formation, ou autrement participer pleinement à l'élaboration du calendrier.

Par ailleurs, le partenaire doit impérativement expliquer ce qu'il attend des participantes, par exemple une participation régulière à la formation, une contribution aux repas pendant les sessions, etc., et clairement indiquer aux participantes qu'elles ne seront pas rémunérées pour leur participation. La participation est volontaire ; seules les personnes intéressées, ayant le temps et l'énergie nécessaires pour y participer et quelque chose à gagner doivent participer à la formation.

Une fois que les membres se seront engagés, le partenaire devra revoir le calendrier de mise en œuvre et y préciser les modalités spécifiques de la formation.

⁴ Pour plus d'informations sur le programme CEFE, veuillez vous reporter à la version du Guide de l'animateur CEFE de l'IRC.

6. **Dispenser la formation CEFE** : la formation sera dispensée par l'organisation partenaire, en fonction des dispositions prises avec les groupes EA\$E concernant la date, la fréquence et la logistique de la formation (par exemple le lieu et les rafraîchissements)
7. **Assurer des services de conseil aux entreprises** : une fois la formation CEFE terminée, l'équipe rendra visite aux groupes EA\$E de façon régulière afin de suivre les progrès réalisés par les participantes. Au cours de ces visites de suivi, elle fournira également des services individuels de conseil aux entreprises, en fonction des besoins exprimés par chaque membre. Ces services peuvent consister à revoir les concepts fondamentaux du développement d'activité abordés au cours de la formation CEFE, ou à répondre à des questions concernant la comptabilité/tenue des comptes, ou l'accès au marché. La durée des services de conseil aux entreprises varie en fonction des participantes et de leur intérêt ; cependant, en règle générale, il est conseillé au partenaire de proposer ces services pendant trois mois à compter de la fin de la formation CEFE.

ACTIVITÉ 4 : L'ÉVALUATION

ÉTAPE 1 : ÉVALUER LES ACTIVITÉS DU PARTENAIRE

Environ un mois avant la fin du partenariat, l'équipe EA\$E doit organiser une réunion afin d'évaluer la réussite des activités menées par le partenaire. Le partenaire a-t-il mené les activités conformément au plan ? Les activités ont-elles été bien menées ? Le partenaire a-t-il assuré toutes les activités de suivi prévues ? Les rapports étaient-ils de qualité ? Les préoccupations de l'organisation chargée de la mise en œuvre ont-elles été prises en compte de façon adéquate ? Le partenaire avait-il les capacités organisationnelles nécessaires pour gérer le budget et communiquer de façon satisfaisante ? A-t-il pour cela reçu l'aide dont il avait besoin de la part de l'organisation chargée de la mise en œuvre ? De quelle façon a-t-il géré ses opérations (en termes d'actifs, d'approvisionnement etc.) ? Il est utile d'élaborer un cadre pour discuter de ces différents points et les analyser, à commencer par la proposition jointe au contrat. L'équipe EA\$E doit formuler des recommandations à partir de l'évaluation effectuée ; néanmoins, ces recommandations doivent au préalable être examinées par le comité de sélection du partenaire, qui décidera de façon définitive si le partenariat doit être poursuivi ou interrompu.

ÉTAPE 2 : RENOUVELER OU RÉSILIER LES CONTRATS

Au terme du projet, l'organisation chargée de la mise en œuvre et le partenaire doivent tous deux avoir la possibilité d'évaluer le partenariat. Si la relation a bien fonctionné, et si l'organisation chargée de la mise en œuvre a les besoins et les fonds nécessaires pour poursuivre le programme EA\$E avec le partenaire, l'accord de sous-subvention doit alors être renouvelé. Si l'organisation étend le modèle EA\$E à de nouveaux sites, dans lesquels le partenaire n'est pas implanté, elle doit alors décider si elle souhaite financer l'expansion du partenaire ou relancer le processus afin de trouver un nouveau partenaire. Si vous ne disposez pas des fonds nécessaires pour poursuivre le partenariat, ou si vous choisissez de ne pas renouveler le contrat, vous devez planifier le processus de clôture environ 60 jours avant l'expiration de la subvention. Pour clôturer le partenariat, plusieurs critères doivent être remplis :

- » Tous les rapports financiers et rapports d'avancement doivent avoir été reçus et archivés.
- » Le solde impayé du rapport financier doit avoir été rapproché.
- » Le courrier de paiement final doit avoir été obtenu.
- » Le rapport d'inventaire final doit avoir été reçu.
- » L'aliénation des équipements doit avoir été effectuée conformément aux exigences des bailleurs de fonds.
- » Le courrier de clôture doit avoir été adressé.
- » Les fonds inutilisés doivent avoir été restitués à l'organisation chargée de la mise en œuvre.
- » Le rapport d'audit doit avoir été rédigé (si cela est imposé par les bailleurs de fonds).

Mettez vous en rapport avec le service des subventions pour coordonner le processus, en veillant à ce que le service financier, le service logistique et la direction nationale soient impliqués comme il se doit.

LE PROCESSUS ET LES OUTILS DE SUIVI

Le partenaire est le principal responsable du processus de suivi, qui consiste à recueillir, analyser et communiquer des données. Le tableau suivant présente de façon synthétique les principaux indicateurs et outils disponibles pour la formation CEFE.

ÉNONCÉ STRATÉGIQUE	INDICATEURS	OUTILS
OBJECTIF : Les femmes disposent d'une source de revenus fiable et diversifiée.	» % de participantes ayant enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires (ou de leur bénéfice, s'il est possible de le calculer)	Questionnaire d'évaluation finale
EFFET : Les femmes créent et/ou développent leur activité commerciale.	» % de participantes ayant créé une nouvelle activité ou développé une activité existante après la formation CEFE et après avoir bénéficié des services de conseil aux entreprises. » % de participantes ayant accès à de nouveaux marchés. » % de participantes attribuant l'évolution de leurs performances commerciales	Questionnaire d'évaluation finale
RÉSULTAT : Les femmes acquièrent des connaissances et compétences commerciales.	» % de participantes ayant développé de nouveaux produits. » % de participantes ayant commencé à tenir une comptabilité officielle.	Questionnaire d'évaluation finale
ACTIVITÉS : » Les formations CEFE sont dispensées aux groupes EA\$E » Les services de conseil aux entreprises sont fournis aux participantes CEFE	» Les formations CEFE sont dispensées. » % de participation global à la formation CEFE. » % de participantes ayant profité des services de conseil aux entreprises.	Rapports d'activité Feuilles de présence

Les données sont recueillies à deux reprises au cours de l'intervention : avant le début de l'intervention (évaluation initiale), et deux mois après la fin de l'intervention (évaluation finale).

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION INITIALE

Ce questionnaire vise à recueillir des informations qui seront utilisées à des fins de comparaison pour évaluer les résultats au terme du programme. Les formateurs CEFE s'entretiendront brièvement avec chaque participante au début du programme, en s'aidant des outils fournis en fin de chapitre. Les données seront ensuite compilées dans une base de données par le superviseur, à des fins d'analyse (un modèle de feuille de calcul est fourni en fin de chapitre).

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale est effectuée au minimum 2 mois après la fin de la formation CEFE, afin de laisser aux groupes le temps de mettre pleinement en œuvre les business plans élaborés. Veillez à ce que le partenaire ait les fonds nécessaires pour respecter cette exigence. Les données recueillies au cours de l'évaluation finale seront comparées à celles de l'évaluation initiale, afin d'évaluer les résultats du programme. (Le questionnaire d'évaluation et la feuille de saisie des données sont fournis en fin de chapitre.)

Il est cependant important de noter que les activités sur le terrain doivent être suivies de façon régulière. Le superviseur de l'équipe doit effectuer des visites régulières sur le terrain et organiser des réunions d'examen et de réflexion au minimum une fois par mois. Au cours de ces réunions, prévoyez du temps pour discuter des difficultés et des succès, et renforcer les capacités de l'équipe.

Dans le cadre du partenariat, il est important de suivre et évaluer les progrès réalisés en termes de mise en œuvre du programme CEFE et de prestation de services de conseil aux entreprises. L'organisation chargée de la mise en œuvre doit prévoir d'effectuer plusieurs visites sur le terrain et de suivre les progrès en cours, mais aussi de fournir une assistance technique lorsque cela est nécessaire. En règle générale, au cours de ces visites, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme :

- » évalue les progrès réalisés par le partenaire en termes de mise en œuvre du programme CEFE et de prestation de services de conseil aux entreprises ;
- » fournit l'assistance technique nécessaire et élabore des plans pour mener d'autres activités de développement des capacités ;
- » favorise l'instauration de relations de travail positives avec le partenaire, en organisant notamment des réunions régulières pour discuter des progrès et de l'assistance nécessaire.



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 5

Veuillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

NOUER UN PARTENARIAT LOCAL

- ☐ Achever la phase de préparation
- ☐ Sélectionner le partenaire
- ☐ Nouer/officialiser le partenariat et rédiger l'accord contractuel

FORMER LE PARTENAIRE ET RENFORCER SES CAPACITÉS

- ☐ Recruter et former des consultants certifiés CEFE
- ☐ Organiser la formation dispensée au personnel de l'organisation et au personnel du partenaire (logistique, déplacements etc.)
- ☐ Revoir le mandat rédigé par les consultants CEFE et obtenir l'aval de la direction pour le déplacement
- ☐ Dispenser la formation CEFE au personnel du partenaire et de l'organisation
- ☐ Élaborer avec le partenaire un plan de développement des capacités fondé sur les besoins pour les aspects non techniques (finances, ressources humaines, logistique)

SUIVRE ET ÉVALUER LE PROGRAMME CEFE

- ☐ Définir les objectifs de suivi du partenaire
- ☐ Préparer le personnel au processus de suivi du partenariat CEFE
 - ☐ Revoir les outils de suivi prédéfinis
 - ☐ Élaborer un calendrier de recueil des données
 - ☐ Recueillir des données
- ☐ Évaluer le partenaire

FICHE DE JUSTIFICATION DU PARTENARIAT

Le formulaire ci-dessous doit être rempli par les programmes nationaux lors de la préparation du partenariat CEFE. Il doit ensuite être revu et approuvé par la direction nationale.

But du partenariat

Décrivez succinctement l'objet du partenariat, la façon dont il contribuera à la réalisation des objectifs du programme, et les principaux résultats attendus du partenaire.

Le but du partenariat est de...

Les principaux résultats comprennent....

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

Type d'organisation partenaire

Décrivez le type d'institution (secteur privé, ONGL, organisation communautaire, etc.) recherché pour le partenariat, et la raison pour laquelle cette organisation a le profil adéquat.

Description des critères minimaux auxquels doit satisfaire le partenaire

Discutez de chacune des catégories suivantes et précisez les critères minimaux auxquels doit satisfaire un partenaire.

Les critères ci-dessous sont ceux auxquels tout partenaire potentiel doit satisfaire :

- » Le partenaire doit avoir un statut juridique reconnu (cocher toutes les réponses correspondantes) :
 - Organisation non gouvernementale locale
 - Organisation non gouvernementale internationale
 - Organisme du secteur privé
 - Organisation communautaire
 - Autre : _____
- » Le partenaire doit avoir une bonne réputation auprès des parties prenantes de la communauté, y compris les structures gouvernementales.
- » Taille de l'institution
 - Nombre minimum d'employés : _____
 - Nombre maximum de bureaux : _____

» Le partenaire doit **déjà** être présent physiquement et/ou mener des activités opérationnelles dans les sites suivants, ou être prêt/déterminé à initier des activités opérationnelles dans les sites suivants :

» Le partenaire doit posséder une expertise technique dans au moins un des domaines suivants :

- Formation à l'entrepreneuriat
- Programme de soutien aux moyens de subsistance
- Formation professionnelle

» Le partenaire doit avoir au minimum _____ ans d'expérience dans les domaines techniques mentionnés précédemment :

- Moins de 2 ans ☐ Oui ☐ Non
- 2 à 5 ans ☐ Oui ☐ Non
- Plus de 5 ans ☐ Oui ☐ Non

» Critères supplémentaires

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

Capacités à gérer le partenariat de (nom de l'organisation)

Décrivez les capacités dont dispose l'équipe VBG pour gérer et suivre ce partenariat. L'équipe aura-t-elle besoin de l'assistance d'autres services (gestion financière, gestion des ressources humaines, logistique/approvisionnement) ? Qui sera le facilitateur dans chaque service ?

Calendrier proposé

Élaborez un échéancier provisoire, mais réaliste, pour la création du partenariat et la mise en œuvre du projet.

ACTIVITÉ	TEMPS NÉCESSAIRE	PERSONNE RESPONSABLE	DATE D'ÉCHÉANCE
----------	------------------	----------------------	-----------------

Mécanisme de financement

Le mécanisme de passation de marché varie en fonction du type de partenaire. Identifiez, en collaboration avec le service des subventions, le mécanisme de financement approprié, et sélectionnez l'une des deux options suivantes.

Sous-subvention ☐ Oui ☐ Non

Contrat de services ☐ Oui ☐ Non

Nom et T1 de la subvention qui sera utilisée : _____

Montant disponible : _____

Synthèse des réglementations des bailleurs de fonds concernant les partenariats :

LE MODÈLE EA\$E

(Nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) _____ met actuellement en œuvre le programme EA\$E (Economic and Social Empowerment Program), auprès de (nombre de bénéficiaires) _____ femmes à (régions géographiques) _____. Le programme EA\$E a été mis au point pour permettre aux femmes d'obtenir davantage de stabilité financière, mais aussi pour offrir aux hommes et aux femmes la possibilité d'instaurer une dynamique sexospécifique plus équitable et plus sûre au sein du foyer. Le programme se compose de trois éléments clés :

L'accès à des services financiers. Les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) visent à rassembler 15 à 25 voisins, amis ou associés pour leur permettre d'épargner en tant que groupe. Tous les membres acceptent de contribuer chaque semaine à un fonds commun (sous la forme d'une épargne). Chacun peut ensuite emprunter une somme de ce fonds (si le groupe estime que l'utilisation prévue est un investissement judicieux) puis rembourser l'emprunt avec un faible taux d'intérêt, afin de faire fructifier le fonds. Le groupe définit une date de partage, à laquelle chaque membre reçoit ses économies ainsi que les intérêts accumulés - en moyenne un retour de 30 à 40 pour cent ! À aucun moment, au cours du processus, l'organisation chargée de la mise en œuvre n'apporte de capital financier.

Les discussions de groupe. Les liens de confiance et de cohésion sociale que les groupes EA\$E permettent de nouer, ainsi que la hausse des revenus des ménages qu'ils permettent souvent de générer, créent un environnement propice à une réflexion sur les décisions et objectifs financiers, la valeur des femmes au sein du foyer, et les alternatives à la violence entre les membres EA\$E et leurs conjoints. Par conséquent, six mois après le lancement des activités d'épargne, le programme EA\$E introduit les discussions de groupe. Celles-ci sont axées sur le bien-être financier du ménage, permettent de sensibiliser les hommes à la violence à l'égard des femmes, et mettent les participants au défi d'équilibrer le pouvoir entre les hommes et les femmes.

La formation à l'entrepreneuriat. Pour aider les membres EA\$E à épargner et utiliser au mieux les prêts dont ils bénéficient, le modèle EA\$E prévoit une formation pratique de base à l'entrepreneuriat. Au cours des sessions de formation, les membres apprennent à identifier les opportunités commerciales les plus rentables et à planifier l'utilisation des prêts le plus efficacement possible. Grâce à une méthodologie éprouvée et un programme sur mesure, ces formations aident les femmes à acquérir une plus grande stabilité financière en leur transmettant les compétences nécessaires pour débiter une activité de petite envergure ou développer une activité existante. La formation est basée sur une méthode participative, axée sur des actions concrètes, appelée CEFE (Competency-based Economies, Formation of Enterprise). Mise au

point au début des années 1980, la méthodologie CEFE est aujourd'hui considérée comme la formation de référence pour les adultes et le développement d'entreprise ; elle améliore les performances entrepreneuriales des acteurs économiques par le biais d'une auto-analyse guidée, et favorise l'esprit d'entreprise et l'acquisition de compétences commerciales.

MANIFESTATIONS D'INTERÊT

(Nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) _____ invite les ONG ou entreprises locales expérimentées et qualifiées à soumettre une manifestation d'intérêt pour la mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat dans le cadre du programme EA\$E. Le personnel du partenaire sélectionné sera formé à la méthodologie CEFE par des formateurs certifiés. Par la suite, durant (période de mise en œuvre) _____, le partenaire sélectionné utilisera le programme CEFE pour former et accompagner (nombre de groupes EA\$E) _____ groupes EA\$E à (zones géographiques) _____.

Chaque organisation/entreprise intéressée doit remplir le formulaire de manifestation d'intérêt ci-joint puis le soumettre à l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme. Ce formulaire vise à recueillir des informations détaillées sur les capacités dont dispose le partenaire potentiel pour maîtriser et employer la méthodologie CEFE afin de dispenser la formation à l'entrepreneuriat et fournir une assistance aux groupes EA\$E.

Plus spécifiquement, dans le cadre de ce projet, des équipes de deux formateurs devront dispenser à chacun des (nombre) _____ groupes EA\$E une formation de neuf jours. Pour cela, le partenaire devra affecter au minimum _____ employés à temps plein à la mise en œuvre du programme CEFE. La formation sera dispensée par modules d'une journée, une fois par semaine pendant neuf semaines. Les groupes EA\$E seront répartis comme suit :

NOM DU DISTRICT	NOM DU VILLAGE	NOMBRE DE GROUPES EA\$E

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

Par ailleurs, le partenaire fournira des services de conseil aux entreprises aux membres EA\$E, en fonction des besoins, pendant (nombre) _____ mois. Il sera tenu de superviser et suivre le personnel sur le terrain et d'organiser des réunions d'équipe régulières pour évaluer ses progrès. Enfin, il est également attendu du partenaire qu'il effectue des évaluations initiale et finale afin de mesurer les indicateurs du projet.

Un montant maximum de _____ dollars est alloué pour ce partenariat.

L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme sélectionnera les partenaires en fonction de leur expérience pertinente, de leurs compétences avérées et de leurs capacités à atteindre les buts et objectifs du programme EA\$E. Plusieurs partenaires pourront être retenus au terme de cet appel à manifestations d'intérêt. Une commission interne de (nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) examinera les manifestations d'intérêt soumises à partir des critères suivants :

- » la possession d'un statut juridique et d'un compte bancaire (ou la capacité à les obtenir) ;
- » la taille de l'organisme et le nombre d'années d'activité ;
- » la présence physique dans des zones géographiques ciblées, ou la capacité à intervenir dans ces zones ;
- » l'expérience pertinente en matière de programmes ;
- » la rentabilité et l'exhaustivité du budget.

Les ONG/entreprises locales intéressées par ce partenariat doivent remplir le formulaire de manifestation d'intérêt, en anglais ou en (langue applicable) _____, et le soumettre au plus tard le (délai) _____. L'organisation chargée de la mise en œuvre contactera le partenaire sélectionné au plus tard le (délai de décision) _____.

LES QUESTIONS ET CANDIDATURES DOIVENT ÊTRE ADRESSÉES A :

Nom: _____

Titre: _____

E-mail: _____

Téléphone : _____

FORMULAIRE DE MANIFESTATION D'INTERÊT

Le formulaire suivant doit être rempli par les organisations souhaitant nouer un partenariat avec (nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme) pour dispenser la formation à l'entrepreneuriat CEFE.

FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT ET SERVICES

Les ONG ou entreprises intéressées doivent remplir ce formulaire de manifestation d'intérêt en anglais ou en (langue appropriée) _____ puis le soumettre à l'International Rescue Committee au plus tard le (délai) _____ à l'adresse suivante :

Nom: _____

Titre: _____

E-mail: _____

Téléphone : _____

La manifestation d'intérêt ne doit pas excéder (nombre maximal de pages) _____ pages.

Nom de l'ONG/entreprise : _____

Adresse: _____

Nom et coordonnées de la personne à contacter : _____

L'ONG/entreprise est-elle légalement enregistrée ? ☐ Oui ☐ Non

L'institution possède-t-elle un compte bancaire ? ☐ Oui ☐ Non

Depuis combien d'années l'institution exerce-t-elle ses activités ? _____

1. Veuillez décrire la structure de votre organisation. Combien de personnes employez-vous ? De quels services/secteurs est composée votre organisation ? Quelle est la structure de direction ? (Veuillez ne pas excéder une demi-page, et inclure un organigramme).

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFÉ

2. Où l'institution intervient-elle ? Comment pouvez-vous comparer la zone d'intervention de votre institution à celle de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ? Les opérations de l'institution sont-elles gérées dans la zone ciblée ? Si la réponse est non, veuillez décrire le plan de supervision des activités/opérations dans la zone géographique ciblée (veuillez ne pas excéder une page).
3. Décrivez vos qualifications, approches ou expériences dans les domaines suivants : animation et formation, programmes en faveur de l'égalité des sexes, formation à l'entrepreneuriat et interventions auprès de groupes communautaires (veuillez ne pas excéder une page).
4. Dans le tableau ci-dessous, veuillez décrire cinq activités/projets/services de conseil aux entreprises assuré(e)s par l'organisation/l'entreprise. Sont pertinentes les activités relatives à l'autonomisation des femmes et des filles, la formation à l'entrepreneuriat et le développement des compétences commerciales, la reprise et le développement économiques, les études de marché, les consultations commerciales, l'aide aux petites et moyennes entreprises, les services de micro-entreprise, ou les associations villageoises d'épargne et de crédit (la description de chaque type de service ne doit pas excéder cinq phrases).

LIEU	CLIENT/BAIL-LEUR DE FONDS	DURÉE ET MONTANT DU FINANCEMENT	DESCRIPTION SUC-CINCTE DU PROJET

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



5. Décrivez les méthodes employées par votre organisation/entreprise pour coordonner les activités décrites précédemment avec le gouvernement et les parties prenantes de la communauté (veuillez ne pas excéder une demi-page).
6. En vous référant à l'appel à manifestations d'intérêt ci-joint, veuillez indiquer les raisons pour lesquelles vous souhaitez nouer un partenariat avec (nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre) pour mettre en œuvre le volet CEFE du programme EA\$E (veuillez ne pas excéder une page).
7. En vous référant aux informations fournies dans l'appel à manifestations d'intérêt, et aux politiques internes de votre entreprise ou organisation (par exemple les per diem), veuillez présenter un budget préliminaire pour le projet. Un format de budget de base comportant quelques exemples est fourni ci-dessous. Chaque organisation/entreprise candidate doit inscrire dans chaque catégorie les postes qu'elle juge appropriés. Veuillez également joindre des notes explicatives (une page).

CATÉGORIE	POSTE	JOURS OU MOIS	NB. D'UNITÉS	PRIX UNITAIRE	COÛT TOTAL
SALAIRES					
	Agents de terrain				
	Superviseur du projet				
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
AVANTAGES SOCIAUX					
	Couverture sociale				
					
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
DÉPLACEMENTS					
	<i>Per diem</i> des formateurs				
	<i>Per diem</i> pour les visites de suivi				
					

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

CATÉGORIE	POSTE	JOURS OU MOIS	NB. D'UNITÉS	PRIX UNITAIRE	COÛT TOTAL
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
ÉQUIPEMENT					
	Ordinateurs				
	Imprimante				
					
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
FOURNITURES					
	Supports de formation				
	Photocopies, etc.				
					
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
AUTRES					
	Location de motos				
	Communication				
	Loyer de l'antenne				
	Loyer du siège				
					
SOUS-TOTAL DE LA CATÉGORIE					
GRAND TOTAL					

OUTIL D'EXAMEN TECHNIQUEL

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS TECHNIQUES DES PARTENAIRES

Nom de l'ONG :	Date de l'évaluation :
Intitulé du projet :	
Lieu de mise en œuvre :	
Nom de l'évaluateur :	Poste :

1. LES ACTIVITÉS DE PLANIFICATION

10 POINTS

POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
En règle générale, qui prend part au processus de planification pour la mise en œuvre du projet ? <i>1 : il n'y a pas de processus de planification clair ; 5 : il existe un processus de planification très clair et institutionnalisé, et une assistance technique est assurée (experts en finance et des domaines pertinents)</i>						
Comment utilisez-vous les plans de travail ? Quel est le niveau de détail des plans que vous élaborez ? (Demandez à voir un modèle). <i>1 : l'organisation n'élabore pas de plans de travail ; 5 : l'organisation utilise des plans de travail détaillés (mois et activités spécifiques)</i>						

2. LA SENSIBILISATION ET LA PERTINENCE DES THÈMES ABORDÉS

15 POINTS

POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
Comment évaluez-vous les besoins de la communauté et choisissez-vous les types de projets auxquels vous participez ? <i>1 : l'organisation ne consulte pas les communautés ; 5 : l'organisation adopte des approches participatives communautaires</i>						
Quelle expérience avez-vous en matière de programme de soutien aux moyens de subsistance ? <i>1 : l'organisation n'a pas d'expérience ; 5 : l'organisation a plus de 2 ans d'expérience</i>						
Pour quelles raisons vous intéressez-vous au programme CEFÉ ? Comment complète-t-il le travail que vous effectuez déjà ? <i>1 : l'organisation ne connaît pas bien le programme CEFÉ et ne voit pas le lien entre ce programme et ses activités ; 5 : l'organisation cite une raison claire et convaincante</i>						

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

3. LE SUIVI ET LA SUPERVISION DES ACTIVITÉS						25 POINTS
POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
Quel processus avez-vous mis en place pour suivre vos activités en cours ? (Demandez à voir les outils, s'ils existent.) 1 : l'organisation n'a pas de plan de supervision clair ; 5 : des outils et systèmes de suivi clairs sont en place						
Quelle utilisation faites-vous des données de suivi ? 1 : l'organisation n'a pas de plan clair concernant l'utilisation des données ; 5 : les données sont utilisées pour améliorer la qualité du programme et la communication						
Quel système utilisez-vous pour gérer les données ? 1 : l'organisation n'a pas de système de gestion des données ; 5 : les données sont stockées au format papier, dans un lieu sécurisé, et au format électronique grâce à un système tel qu'Excel ou tout autre logiciel						
De quelle façon supervisez-vous le personnel et contrôlez-vous la qualité des services qu'ils fournissent ? 1 : l'organisation n'a pas de processus de supervision clair ; 5 : les superviseurs se rendent régulièrement sur le terrain, encadrent le personnel sur le terrain et leur fournissent une assistance continue afin de renforcer leurs capacités						
De quelle façon le personnel est-il responsabilisé ? 1 : l'organisation n'a pas de mécanisme de responsabilisation ; 5 : une évaluation des performances du personnel est effectuée chaque année						

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



4. LA PRODUCTION ET LA CLASSIFICATION DES RAPPORTS						10 POINTS
POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
Quelle expérience avez-vous en matière de communication avec les bailleurs de fonds ? (Demandez à voir un modèle de rapport, le cas échéant.) 1 : l'organisation n'a pas d'expérience en matière de production de rapports ; 5 : l'organisation peut fournir un modèle de rapport clair						
Que diraient vos bailleurs de fonds sur vos compétences en communication ? 1 : les bailleurs de fonds ne sont pas satisfaits des rapports soumis ; 5 : les bailleurs de fonds sont toujours satisfaits des rapports soumis						

5. LA GESTION ET LA CIRCULATION DES INFORMATIONS						15 POINTS
POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
Quelle structure de gestion avez-vous adoptée ? En quoi permet-elle de répondre aux besoins de vos programmes ? 1 : l'organisation n'a pas de structure de gestion claire ; 5 : les lignes de supervision sont claires, et le pouvoir est délégué dans l'organisation						
Quel processus avez-vous mis en place pour communiquer avec votre équipe ? 1 : aucun système n'a été mis en place ; 5 : des protocoles de communication clairs ont été adoptés						
Comment décririez-vous votre style de management ? 1 : le modèle de management est vertical, et ne laisse pas de place à l'échange d'idées ; 5 : la direction s'efforce de créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'échange d'idées						

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

6. LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES						10 POINTS
POINTS À CONSIDÉRER <i>Posez les questions suivantes et notez chaque réponse sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que le partenaire ne répond pas du tout aux critères, 5 que le partenaire est parfaitement qualifié</i>	SCORE					Observations/ recommandations
	1	2	3	4	5	
Quelles opportunités offrez-vous au personnel en termes de renforcement des compétences professionnelles ? 1 : l'organisation ne s'intéresse pas au renforcement des compétences ; 5 : l'organisation s'est engagée à renforcer les compétences professionnelles du personnel et peut fournir quelques exemples						
Comment hiérarchisez-vous les besoins en formation ? 1 : l'organisation n'a pas de processus clair ; 5 : l'organisation s'est engagée à renforcer les compétences professionnelles du personnel et a adopté un processus clair pour identifier les besoins et y répondre						

	POINTS À CONSIDÉRER	SCORE MAXIMAL	POINTS OBTENUS
01	La planification des activités	10 pts.	
02	La sensibilisation et la pertinence des thèmes abordés	15 pts.	
03	Le suivi et la supervision des activités	25 pts.	
04	La production et la classification des rapports	10 pts.	
05	La gestion et la circulation des informations	15 pts.	
06	Le renforcement des compétences	10 pts.	
	TOTAL	85 PTS.	

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION INITIALE CEFE

Nom du membre EA\$E : _____ Nom du groupe EA\$E : _____

Nom du formateur CEFE : _____ Numéro du groupe : _____

Situation matrimoniale : _____ Nombre d'enfants : _____

Nombre d'enfants scolarisés : _____ Valeur d'une part : _____

Possède une entreprise : ☐ Oui ☐ Non

Si la bénéficiaire possède une entreprise, veuillez remplir la section suivante.

Nombre d'entreprises détenues : _____

Type d'entreprise : _____

Durée de possession de chaque entreprise : _____

Quel type de comptabilité tenez-vous pour votre activité ?

- ☐ Je ne tiens pas de comptabilité (comptabilité par mémorisation)
- ☐ Je garde des petits jetons, des cailloux par exemple, pour ne pas oublier
- ☐ Je tiens une comptabilité très basique
- ☐ Je confie la tenue d'une comptabilité détaillée à un membre de ma famille (mari, fils)

Quel capital a été investi dans votre entreprise ? _____

Quel est votre chiffre d'affaires actuel ? (Veuillez préciser si le chiffre d'affaire est journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel)

Quels sont vos coûts d'exploitation actuels ? (Veuillez préciser si ces coûts sont journaliers, hebdomadaires, mensuels ou annuels)

5 LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT CEFE

Combien de personnes employez-vous (outre vous-même) ? _____

Que font vos employés ? _____

Sur quel marché commercialisez-vous vos biens/services à l'heure actuelle ? _____

Distance de votre domicile : _____

Comment évalueriez-vous les performances de votre entreprise ?

Élevées Moyennes Faibles

Si vous pouviez changer quelque chose, que changeriez-vous ?

Guide de Mise en Œuvre du EA\$E | Page 213

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FINALE CEFE

Nom du membre EA\$E : _____ Nom du groupe EA\$E : _____

Nom du formateur CEFE : _____ Numéro du groupe : _____

Situation matrimoniale : _____ Nombre d'enfants : _____

Nombre d'enfants scolarisés : _____

Possède une entreprise : ☐ Oui ☐ Non

Nombre d'entreprises détenues : _____

Type d'entreprise : _____

Durée de possession de chaque entreprise : _____

Depuis la formation CEFE, le **type** de votre entreprise a-t-il changé ? ☐ Oui ☐ Non

Depuis la formation CEFE, la **taille** de votre entreprise a-t-elle changé ? ☐ Oui ☐ Non

Quel type de comptabilité tenez-vous pour votre activité ?

- ☐ Je ne tiens pas de comptabilité (comptabilité par mémorisation)
- ☐ Je garde des petits jetons, des cailloux par exemple, pour ne pas oublier
- ☐ Je tiens une comptabilité très basique
- ☐ Je confie la tenue d'une comptabilité détaillée à un membre de ma famille (mari, fils)

Quel capital a été investi dans votre entreprise ? _____

Quel est votre chiffre d'affaires actuel ? (Veuillez préciser si le chiffre d'affaire est journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel)

Quels sont vos coûts d'exploitation actuels ? (Veuillez préciser si ces coûts sont journaliers, hebdomadaires, mensuels ou annuels)

Combien de personnes employez-vous (outre vous-même) ? _____

Que font vos employés ? _____

Sur quel marché commercialisez-vous vos biens/services à l'heure actuelle ? _____

Distance de votre domicile : _____

Quels sont les trois principaux changements que vous avez opérés depuis la formation CEFE ?

1. _____

2. _____

3. _____

Comment évalueriez-vous les performances de votre entreprise ?

Élevées

Moyennes

Faibles



Sixième partie

LA FIN DU CYCLE

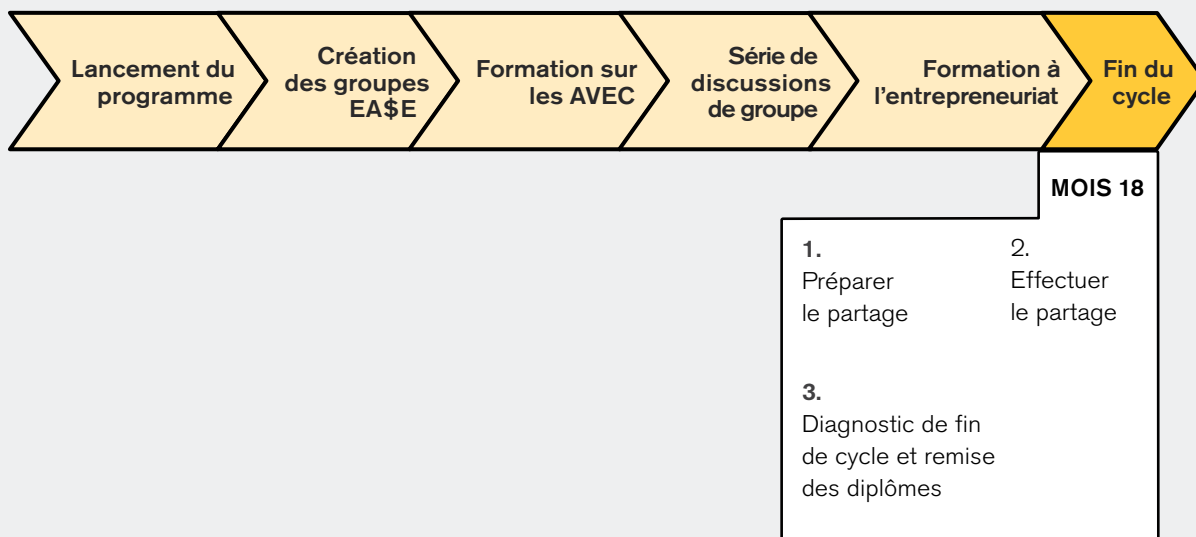
CONTENU DU CHAPITRE :

- » Notes au lecteur
- » Le processus de partage
- » Dispenser le module 7
- » L'analyse de fin de cycle et le lancement du second cycle

6 LA FIN DU CYCLE

NOTE AU LECTEUR

Voici la phase du processus de mise en œuvre à laquelle vous vous trouvez :



LE PARTAGE DES FONDS DES AVEC

Le partage, qui consiste à répartir les fonds entre les membres des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), permet aux membres de vérifier les registres comptables de l'association, de débiter un second cycle, avec les mêmes personnes ou de nouveaux membres, et de s'assurer que leur argent est en sécurité et le processus profitable.

Tous les membres de l'association participent au partage. Dans le cadre d'une mise en œuvre directe, le processus est encadré par l'agent communautaire et le superviseur, lorsqu'il est disponible. Dans le cadre d'une mise en œuvre indirecte, le processus est encadré par le bénévole communautaire et le chargé d'autonomisation économique.

PRÉPARER LE PARTAGE

Les préparatifs du partage débutent six à huit semaines avant la fin du cycle. Le responsable du programme est chargé d'organiser une formation d'une journée pour les agents communautaires. Dans le cadre d'une mise en œuvre indirecte, il convient d'organiser une session de formation pour les chargés d'autonomisation économique, qui formeront à leur tour les bénévoles communautaires avant le partage.

Au terme de la formation, l'équipe du programme rend visite à chacun des groupes et tient une réunion de préparation en prévision du partage, au cours de laquelle il convient notamment de :

- » **Définir la date du partage.** En consultation avec les groupes EA\$E, définissez une date de partage cinq à six semaines après la réunion de consultation.
- » **Définir une procédure pour gérer les prêts :**
 - Les derniers prêts doivent être accordés au plus tard quatre semaines avant la date du partage afin que tous les membres aient la possibilité de rembourser leur emprunt.
 - Tous les prêts doivent être remboursés la semaine précédant le partage ou le jour du partage.
 - Si les groupes conviennent de rembourser les prêts le jour du partage, le processus peut être plus long, mais cela peut limiter les risques dans les zones où la sécurité n'est pas assurée.
- » **Définir une procédure pour gérer la caisse de solidarité :**
 - Tous les membres contribuent à parts égales à la caisse de solidarité ; la plupart des groupes choisissent donc de partager la caisse de solidarité de façon équitable entre les membres.
 - Les membres peuvent également utiliser les fonds de la caisse de solidarité pour financer les actifs du groupe, par exemple le réapprovisionnement en matériel, ou utiliser une partie des fonds pour financer une fête de fin de cycle.

» **Définir le laps de temps consacré au partage**

- Les participants doivent savoir que la réunion de partage est plus longue qu'une réunion normale.
- Tous les membres doivent arriver à l'heure et être prêts à passer au minimum 2h30 à la réunion.

» **Sécuriser les fonds :**

- Il est particulièrement important d'aborder la question de la sécurité avec les groupes, car le montant des fonds augmente au cours des quatre dernières semaines consacrées aux activités d'épargne et de prêt.
- Rappelez aux groupes qu'il est préférable d'éviter de sortir les fonds de la caisse pour les confier à quelques personnes à des fins de sécurité. Cela ne fait qu'exposer le groupe à un risque accru, aussi bonnes les intentions soient-elles.

LA RÉUNION DE PARTAGE

La réunion de partage a lieu à la date choisie par les groupes pour le partage des fonds. Les agents communautaires dispenseront une formation aux groupes au moment du partage. Le processus en soi est simple, mais demande du temps ; les agents communautaires doivent donc être extrêmement vigilants et veiller à éviter les erreurs. Les différentes étapes de la réunion de partage sont décrites ci-après (pour obtenir des informations détaillées sur les procédures à suivre, veuillez vous reporter au Guide de l'animateur des AVEC) :

» **Ouvrir la réunion :**

- La réunion est, comme toujours, ouverte par le président.
- Tous les prêts en cours sont remboursés avant le début du processus de partage.
- Les membres ne peuvent ni acheter de part, ni contribuer à la caisse de solidarité (voir ci-après pour obtenir davantage d'informations sur le remboursement des prêts et la caisse de solidarité).

» **Compter les parts dans les carnets de comptes :**

- Les membres totalisent le nombre de parts épargnées au cours du cycle.
- Le secrétaire compte et vérifie le nombre total de parts inscrit dans le carnet de comptes de chaque membre.
- Les totaux épargnés par les membres et le nombre total de parts épargnées par le groupe sont inscrits dans la Fiche de calcul de l'épargne des membres.
- L'agent communautaire revérifie les chiffres. En cas de divergence, les parts sont recomptées jusqu'à ce que chacun soit satisfait.

» **Calculer la nouvelle valeur d'une part :**

- Le secrétaire calcule la nouvelle valeur d'une part en divisant le montant total de la caisse par le nombre total de parts.
- Cette nouvelle valeur comprend les intérêts versés au groupe.

» **Calculer le montant versé aux membres :**

- Le secrétaire multiplie la nouvelle valeur de la part par le nombre total de parts épargnées par chaque membre afin de connaître le montant à verser à chaque membre.
- Le montant est inscrit dans la Fiche de calcul de l'épargne des membres.
- La nouvelle valeur de la part tombe rarement rond, et doit donc être arrondie à l'unité de compte inférieure. Par exemple, si la nouvelle valeur de la part est de 722 shillings, elle sera arrondie à 700, car il n'est pas possible de verser 22 dans la devise locale.

Remarque : il est important d'arrondir à l'unité de compte inférieure, et non pas à l'unité de compte supérieure. Sinon, le groupe risquerait de ne pas avoir assez d'argent pour procéder à un partage équitable.

- Il est également possible d'arrondir le montant versé, plutôt que la nouvelle valeur de la part. Par exemple, si le montant total à verser à un membre est de 65 898 shillings, le nombre est arrondi à 65 800.
- Dans les deux cas, il restera de l'argent une fois que tous les membres auront reçu la somme qui leur revient. Ils peuvent alors décider de l'usage de cet argent.

» **Verser l'argent du partage :**

- À mesure que le secrétaire calcule le montant individuel à verser, le compteur commence à placer la somme correspondante dans le carnet de comptes de chaque membre.
- Les carnets de comptes ne doivent être restitués aux membres qu'une fois le processus terminé.
- S'il manque de l'argent, il faut recommencer l'opération.
- Les carnets de comptes sont distribués, et les membres sont invités à recompter la somme reçue.

» **Clôturer la réunion :**

- Une fois que tous les fonds ont été distribués, les membres sont invités à indiquer s'ils souhaitent ou non entamer un second cycle.
- Une fois que les principales décisions concernant l'avenir du groupe ont été prises, les réjouissances peuvent commencer.

GÉRER LES PRÊTS EN SOUFFRANCE

Dans un monde idéal, tous les prêts sont remboursés à temps ; cependant, ce n'est pas toujours le cas. Les prêts en souffrance peuvent être gérés de différentes façons, mais c'est au groupe d'en décider.

Option 1 : le groupe annule le nombre de parts équivalant à la dette. Le calcul doit être basé sur la valeur initiale de la part. Les membres ayant des prêts en souffrance ne reçoivent pas d'intérêts sur les parts annulées. Se reporter à la Fiche de calcul de l'épargne des membres fournie en fin de chapitre.

Option 2 : le montant total à verser est calculé de la manière habituelle, puis le montant de la dette est déduit de ce total. Le membre ne perd pas les intérêts de son épargne. Cette procédure permet essentiellement au membre de rembourser son prêt avec l'argent du partage. Se reporter à la Fiche de calcul de l'épargne des membres fournie en fin de chapitre.

Remarque : pour que cette méthode fonctionne, la valeur du prêt en souffrance doit être ajoutée à la somme totale du fonds d'épargne/de crédit avant de calculer la nouvelle valeur de la part.

GÉRER LA CAISSE DE SOLIDARITÉ

Le partage de la caisse de solidarité est effectué séparément, car chaque membre contribue à parts égales à la caisse de solidarité. En règle générale, la caisse de solidarité est partagée équitablement entre l'ensemble des membres. Cependant, le groupe peut décider d'utiliser les fonds à d'autres fins, par exemple pour acheter du matériel pour le second cycle, ou financer un événement pour fêter le partage. Les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique auront animé une discussion avec les membres EA\$E à propos de la caisse de solidarité pendant la phase de préparation ; par conséquent, il s'agira simplement d'exécuter des décisions prises précédemment.

APRÈS LE PARTAGE

LE DIAGNOSTIC DE FIN DE CYCLE ET LA PROMOTION

Une fois le partage effectué, les agents communautaires ou les chargés d'autonomisation économique remplissent le formulaire de diagnostic de fin de cycle afin de déterminer le niveau de maturité de chaque groupe (se reporter en fin de chapitre). Plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer le niveau de maturité, notamment :

- » la capacité du groupe à résoudre les problèmes sans l'aide de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ;
- » la solidarité/cohésion au sein du groupe ;
- » la participation active de tous les membres aux réunions ;
- » la capacité du groupe à consigner sans erreur les transactions dans le registre central ;
- » le rendement d'épargne obtenu (rendement ciblé : 30-40 %) ;
- » la capacité du groupe à revoir le règlement en fonction des besoins ;
- » le taux de recouvrement des prêts avant le partage (taux ciblé : 100 %) ;
- » le souhait des membres de débiter un second cycle (taux ciblé : 90 %).

L'agent communautaire ou le chargé d'autonomisation économique remplit le formulaire en se basant sur son expérience auprès du groupe, et attribue pour chaque catégorie la note de 1, 2 ou 3 (1 correspondant à « mauvais », 2 à « moyen » et 3 à « bien »). Les différents indicateurs sont pondérés en fonction de leur importance pour déterminer le niveau de maturité du groupe. Les points attribués à chaque catégorie sont ensuite additionnés afin d'obtenir le résultat. L'échelle d'évaluation de la maturité est détaillée ci-dessous :

- » 42–33 : le groupe est mature et n'a plus besoin de l'assistance de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ;
- » 32–23 : la maturité du groupe est incertaine, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme doit encore fournir un certain degré d'assistance ;
- » 22–14 : le groupe n'est pas mature, et a besoin de l'assistance continue de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme.

6 LA FIN DU CYCLE

Une fois le partage effectué, les membres peuvent entamer un second cycle, et inviter de nouvelles personnes à rejoindre le groupe. Au début d'un nouveau cycle, les membres organisent de nouvelles élections, revoient leur règlement intérieur et apportent les changements souhaités aux modalités régissant l'épargne, les prêts et la caisse de solidarité. Ils peuvent par exemple décider de la valeur d'une part et du montant à verser chaque semaine dans la caisse de solidarité. Les membres du nouveau groupe peuvent choisir de verser une somme forfaitaire initiale (identique pour l'ensemble des membres) afin d'approvisionner le fonds de crédit au début du nouveau cycle.

Le degré d'implication de l'organisation au cours de ce nouveau cycle dépend essentiellement du financement et du niveau de maturité atteint par les groupes au cours du premier cycle. Si le diagnostic de fin de cycle révèle qu'un groupe est mature, celui-ci est considéré comme étant « promu » et reçoit une assistance minimale de la part de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme. Idéalement, l'organisation doit rendre visite au groupe de façon régulière, une fois par trimestre par exemple, pour recueillir des données de suivi et évaluer les progrès réalisés. En revanche, si le diagnostic de fin de cycle révèle qu'un groupe est immature, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme se doit de superviser le groupe plus étroitement pour continuer à renforcer ses capacités, et de lui fournir une assistance (sous réserve qu'un financement soit disponible). Une fois que le groupe atteint un niveau de maturité suffisant, et parvient à gérer ses activités, l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme peut réduire la fréquence de ses visites. D'après l'expérience de l'IRC, 85 % des groupes sont indépendants au terme du premier cycle, 100 % au terme du second.



LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE 6

Veillez passer la liste ci-dessous en revue avant de passer à l'étape suivante :

PRÉPARER LE PARTAGE

- ☐ Dispenser le module 7 au personnel
- ☐ Rendre visite aux groupes EA\$E et définir avec chacun d'entre eux la date exacte du partage
- ☐ Prendre des dispositions claires concernant la gestion de la caisse de solidarité
- ☐ Rappeler aux groupes EA\$E que les derniers prêts doivent être octroyés au plus tard 4 semaines avant la date du partage
- ☐ Aider les groupes EA\$E à prendre des mesures de sécurité renforcées concernant la caisse au cours des quatre semaines précédant le partage

PROCÉDER AU PARTAGE

- ☐ Achever le partage

RÉALISER UNE ÉVALUATION DE FIN DE CYCLE DES GROUPES EA\$E

- ☐ Demander au personnel d'effectuer le diagnostic de fin de cycle et déterminer le niveau de maturité et d'indépendance des groupes à partir des résultats
- ☐ Évaluer le niveau d'assistance à fournir aux groupes lors du second cycle
- ☐ Prévoir les visites des agents communautaires lors de la première réunion du second cycle

6 LA FIN DU CYCLE

FICHE DE CALCUL DES RECETTES DES MEMBRES : OPTION 1

Remplissez ce formulaire si le groupe choisit d'annuler les parts équivalant à la dette d'un membre en cas de non-remboursement du prêt au moment du partage.

MONTANT TOTAL À PARTAGER	NOMBRE TOTAL DE PARTS	NOUVELLE VALEUR DE LA PART

N°	NOM	NB. DE PARTS ÉPARGNÉES	NB. DE PARTS À SOUSTRAIRE (LE CAS ÉCHÉANT)	NB. TOTAL DE PARTS RESTANTES	NOUVELLE VALEUR DE LA PART	MONTANT TOTAL DES RECETTES DU CYCLE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
23						
24						
25						
TOTAL						

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



FICHE DE CALCUL DES RECETTES DES MEMBRES : OPTION 2

Remplissez ce formulaire si le groupe choisit de déduire la dette de la part du partage qui revient au membre concerné.

MONTANT TOTAL À PARTAGER	NOMBRE TOTAL DE PARTS	NOUVELLE VALEUR DE LA PART

NO.	NAME	NB. DE PARTS ÉPARGNÉES	NOUVELLE VALEUR DE LA PART	MONTANT TOTAL DES RECETTES DU CYCLE	DETTE ENVERS LE GROUPE (SOUSTRAIRE)	MONTANT REÇU LORS DU PARTAGE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
23						
24						
25						
TOTAL						

6 LA FIN DU CYCLE

FORMULAIRE DE DIAGNOSTIC DE FIN DE CYCLE

Nom de l'employé : _____

Nom du site : _____

Nom du groupe : _____

Date de début du cycle et date du partage : _____

INDICATEUR	POINTS	
1. Le groupe est à même de résoudre les problèmes sans aide extérieure.	X2	
2. Tous les membres du groupe participent activement aux réunions.	X2	
3. Le groupe fait preuve d'une solidarité et d'une cohésion importantes.	X2	
4. Le groupe est capable de consigner de façon précise les activités du groupe lors de la dernière visite précédant le partage.	X2	
5. Taux d'abandon après le début des activités (4 membres et plus : mauvais ; 2-3 : moyen ; 0-1 : bien)	X2	
6. Le rendement de l'épargne est compris entre 30 et 40 % (moins de 30 % : mauvais ; 30-40 % : moyen ; plus de 40 % : bien)	X2	
7. Nombre de prêts en souffrance au moment du partage (plus de 2 : mauvais ; 1 : moyen ; 0 : bien)	X2	
8. Les groupes sont capables de réviser leur règlement intérieur en fonction de leurs besoins.	X2	
9. Appréciation générale des bénévoles communautaires, s'il y a lieu (bien = 3 ; moyen = 2, mauvais = 1)	X2	
TOTAL		

ÉCHELLE D'APPRÉCIATION

1 = mauvais/non

2 = moyen

3 = bien/oui

ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ

33 – 42 = mature

23 – 32 = incertain

14 – 22 = a besoin d'une assistance continue

Signature du président : _____

Signature de l'évaluateur : _____

Observations: _____



Septième partie

LE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME EA\$E

CONTENU DU CHAPITRE

- » Notes au lecteur
- » Améliorer la productivité
- » Faire intervenir des agents de déploiement
- » Créer un modèle hybride

NOTES AU LECTEUR

Au terme du cycle EA\$E, les programmes nationaux peuvent envisager de déployer les activités dans la même zone d'intervention, de mettre en œuvre le programme dans de nouvelles communautés, ou les deux (si le financement le permet). Pour étendre le programme EA\$E à de nouvelles zones d'intervention, il est possible d'appliquer le processus décrit aux chapitres 1 à 6. Le présent chapitre décrit spécifiquement le processus visant à déployer les activités EA\$E (pour travailler avec davantage de groupes dans la même zone d'intervention) et à renforcer la rentabilité du programme.

Trois options de dotation peuvent être envisagées pour appuyer le déploiement :

1. mobiliser le personnel ou les bénévoles existants ;
2. faire intervenir des agents de déploiement ;
3. créer un modèle hybride en faisant collaborer le personnel et des agents de déploiement.

CONSIDÉRATIONS CLÉS CONCERNANT LE PROGRAMME

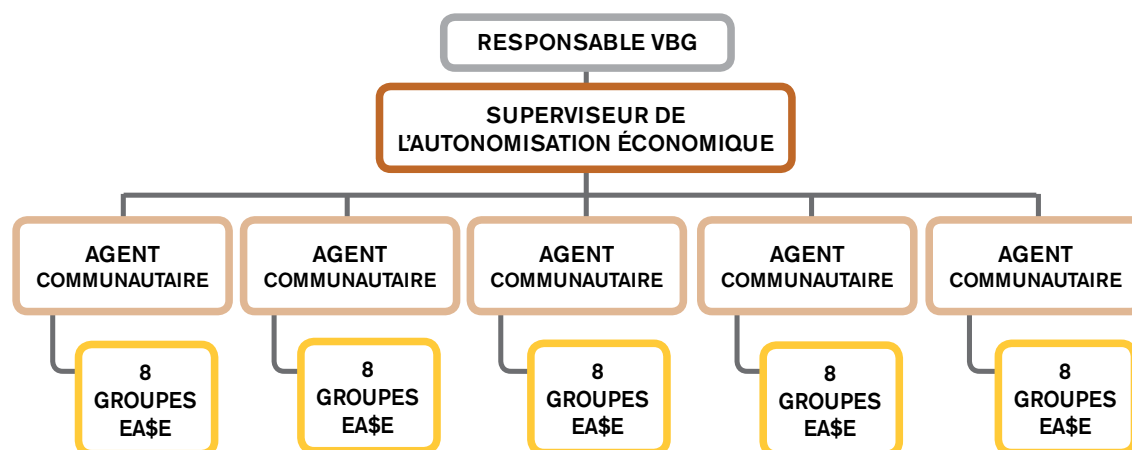
- » Lorsqu'un programme national décide de déployer ses activités, il doit minutieusement évaluer les ressources humaines disponibles pour animer la série de discussions de groupe et dispenser la formation CEFE auprès d'un nombre de groupes EA\$E plus important.
- » Le nombre de groupes du premier cycle ayant besoin d'une assistance au second cycle influencera l'ampleur du déploiement. Les groupes promus (se reporter au chapitre 6) n'ont besoin que d'une assistance minimale de la part de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme, outre les visites occasionnelles effectuées pour recueillir des données et superviser les progrès. En revanche, les groupes non promus à la fin du premier cycle auront besoin d'une certaine assistance de la part du personnel de l'organisation, qui devra notamment effectuer des visites régulières sur le terrain. Cette assistance doit être prise en considération pour calculer la charge de travail des agents communautaires, des chargés d'autonomisation économique ou des bénévoles communautaires (selon le cas) au cours du déploiement ; elle influencera l'ampleur du déploiement.
- » La répartition géographique des groupes doit également être prise en compte au cours du déploiement. Si les agents communautaires, les chargés d'autonomisation économique ou les bénévoles communautaires doivent parcourir de longues distances pour rendre visite aux groupes, ils ne pourront travailler qu'avec un nombre limité de groupes EA\$E.
- » Lors du déploiement, un volume important de données sera généré pour l'ensemble des activités EA\$E, notamment la liste de vérification pour le suivi des activités AVEC et le SIG. Il pourra donc être nécessaire de confier la saisie des données à une personne autre que le superviseur ou responsable de l'autonomisation économique.

La section suivante décrit les trois types de déploiement envisageables en distinguant, lorsqu'il y a lieu, les stratégies de mise en œuvre directe et indirecte.

OPTION 1 : MOBILISER LE PERSONNEL OU LES BÉNÉVOLES EXISTANTS

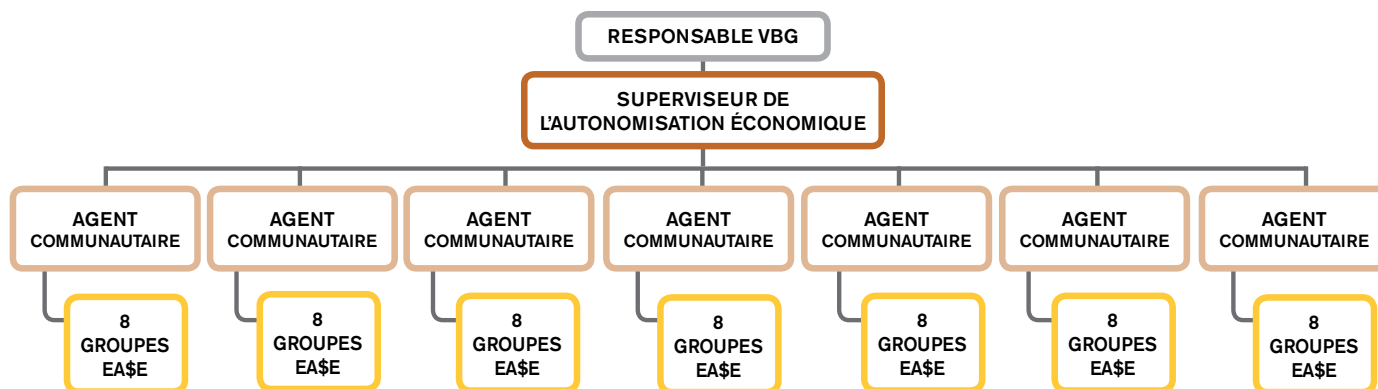
Une fois le cycle EA\$E totalement achevé, les programmes nationaux disposent d'un vivier de personnel expérimenté, à même de travailler auprès de nombreux groupes EA\$E.

Si le programme est mis en œuvre par des agents communautaires, il est possible d'augmenter le ratio agents communautaires/groupes EA\$E de 1:5 à 1:8 au cours du second cycle, pour tenir compte de l'expérience acquise par le personnel. Dans un programme comptant 5 agents communautaires pour 25 groupes EA\$E, les activités peuvent être déployées auprès de 40 nouveaux groupes EA\$E au second cycle. Cependant, avant de confier aux agents communautaires un nombre de groupes EA\$E plus important, les superviseurs doivent effectuer une évaluation des performances approfondie pour s'assurer que les agents communautaires sont à même d'assumer une charge de travail plus importante. Il est également important de tenir compte de facteurs tels que la distance et l'assistance logistique disponible. À titre d'exemple, si les agents communautaires doivent parcourir de longues distance pour rendre visite aux groupes, ils ne pourront gérer qu'un nombre limité de groupes EA\$E au second cycle. Par ailleurs, le nombre de groupes non promus au terme du premier cycle, qui ont besoin d'une assistance supplémentaire, influera sur le nombre de groupes EA\$E que les agents communautaires seront à même de gérer au cours du déploiement.

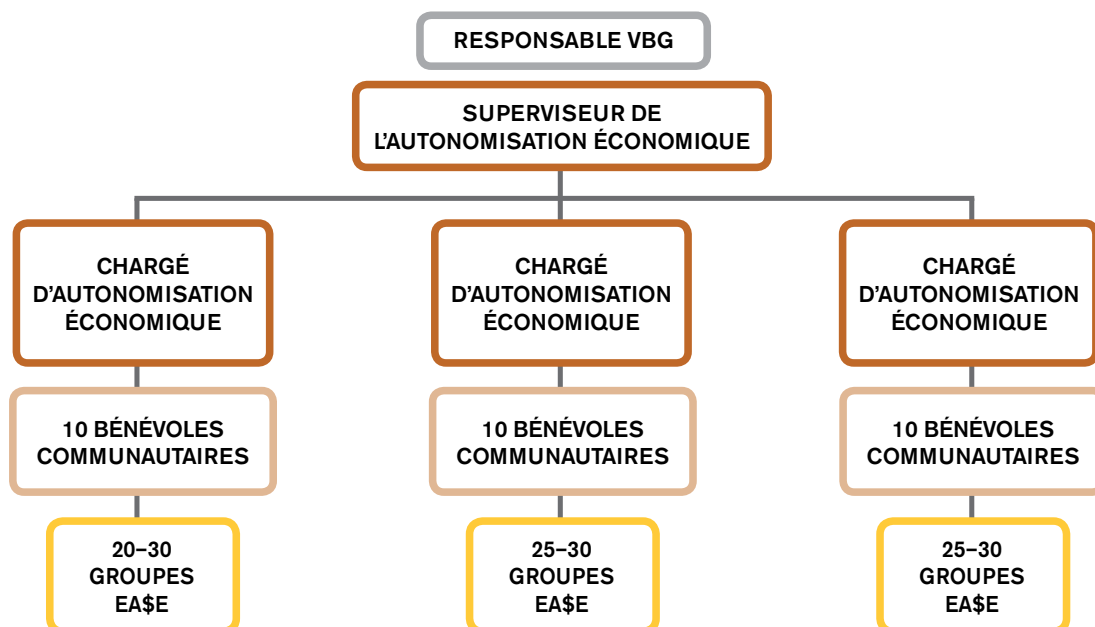


7 LE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME EA\$E

Dans le cadre d'une mise en œuvre directe, la seconde possibilité de déploiement consiste à recruter davantage d'agents communautaires. Par exemple, si le superviseur a travaillé avec cinq agents communautaires tout au long du premier cycle, pour le second, cette personne peut en superviser sept, puisqu'elle possède désormais de l'expérience. Par ailleurs, les cinq agents communautaires pourront travailler auprès de 8 groupes EA\$E, et non plus cinq, tandis que les deux nouveaux agents communautaires commenceront par gérer cinq groupes EA\$E. Le nombre de groupes EA\$E constitués dans la communauté pourra ainsi passer de 25 à 50 ($5 \times 8 + 2 \times 5$) au second cycle.



Dans le cadre d'une mise en œuvre indirecte, assurée par des bénévoles communautaires, le chargé d'autonomisation économique peut superviser non plus sept bénévoles, comme c'était le cas au premier cycle, mais dix. Les bénévoles expérimentés peuvent également travailler avec davantage de groupes EA\$E (3 au lieu de 2) au second cycle. Auquel cas, le kit de motivation doit être revu afin de tenir compte du nouvel engagement et de la hausse de la charge de travail. Vous pouvez envisager de leur offrir des articles plus « luxueux », tels que des téléphones portables, et/ou de leur proposer un système de rémunération à l'acte (les groupes EA\$E paieraient des frais de formation). Si trois chargés d'autonomisation économique travaillent avec sept bénévoles communautaires, le nombre de groupes EA\$E peut passer de 42 à 60 ($3 \times 10 \times 3$) si les bénévoles travaillent avec trois nouveaux groupes.



Remarque : pour l'option de déploiement présentée ci-dessus, nous partons du principe qu'il n'y a pas eu de changement de personnel entre le premier et le second cycle. Cependant, dans la réalité, les démissions et les congés maternité sont fréquents, et influent sur l'ampleur du déploiement.

OPTION 2 : FAIRE INTERVENIR DES AGENTS DE DÉPLOIEMENT

L'agent de déploiement joue exactement le même rôle que le bénévole communautaire. La seule différence entre ces deux fonctions est que les agents de déploiement sont désignés au second cycle au sein d'un groupe EA\$E, et non pas au sein de la communauté au sens large. Si le programme est mis en œuvre par des bénévoles communautaires, les agents de déploiement seront également appelés « bénévoles communautaires », dans un souci de cohérence.

COMMENT FONCTIONNE CE MODÈLE DE DÉPLOIEMENT ?

1. Les agents de déploiement sont identifiés au sein des groupes EA\$E existants. Ils peuvent s'auto-désigner, ou être désignés par le groupe EA\$E. Les agents communautaires qui ont travaillé avec ces groupes peuvent jouer un rôle important au moment de désigner ces agents, qui doivent notamment répondre aux critères suivants (liste non exhaustive) :
 - avoir gagné la confiance des membres EA\$E et des membres de la communauté ;
 - avoir déjà effectué du bénévolat ;
 - être très engagé dans la communauté ;
 - posséder des compétences élémentaires en lecture et en écriture ;
 - bien maîtriser la méthodologie AVEC.

Remarque : il est possible de désigner plusieurs agents de déploiement au sein d'un même groupe, et de n'en désigner aucun dans d'autres groupes. Il est préférable que les agents de déploiement ne fassent pas partie du comité de gestion de leur groupe ; ils peuvent néanmoins en avoir fait partie au premier cycle.

2. Une fois désignés, les agents de déploiement sont sélectionnés de la même façon que les bénévoles communautaires (se reporter au chapitre 2).
3. Chaque agent de déploiement sera chargé d'assister 1 ou 2 groupe(s) EA\$E au sein de la communauté, et restera parallèlement membre de son groupe initial. Le rôle de l'agent de déploiement consiste à enseigner la méthodologie EA\$E aux nouveaux groupes, à les guider à travers les sept formations AVEC, à suivre les groupes dupliqués et à renforcer leurs capacités.
4. Les agents de déploiement seront formés par l'organisation chargée de la mise en œuvre, mais cette formation sera simplifiée et adaptée à leurs besoins.

Dans le cadre d'une mise en œuvre directe du programme, assurée par les agents communautaires, il est possible de procéder à un déploiement plus vaste en désignant jusqu'à huit agents de déploiement pour un agent communautaire. Un programme national comptant 25 groupes EA\$E pour un superviseur et cinq agents communautaires peut être déployé à hauteur de 40 nouveaux groupes EA\$E (5 x 8 x 1). Si les agents de déploiement sont en mesure d'assister deux groupes EA\$E, jusqu'à 80 nouveaux groupes peuvent ainsi être créés (5 x 8 x 2). Le schéma ci-dessous présente la structure d'un programme reposant sur cinq agents communautaires :

Remarque : il est également possible de réduire progressivement le nombre d'agents communautaires au second cycle, afin de réduire les coûts d'exploitation tout en maintenant ou en augmentant le nombre de groupes EA\$E créés. Un programme comptant cinq agents communautaires et 25 groupes EA\$E peut ainsi réduire le nombre d'agents communautaires à 3 et malgré tout atteindre 32 groupes EA\$E ($3 \times 8 \times 1$), voire 64 ($3 \times 8 \times 2$) si chaque agent de déploiement assiste deux groupes.



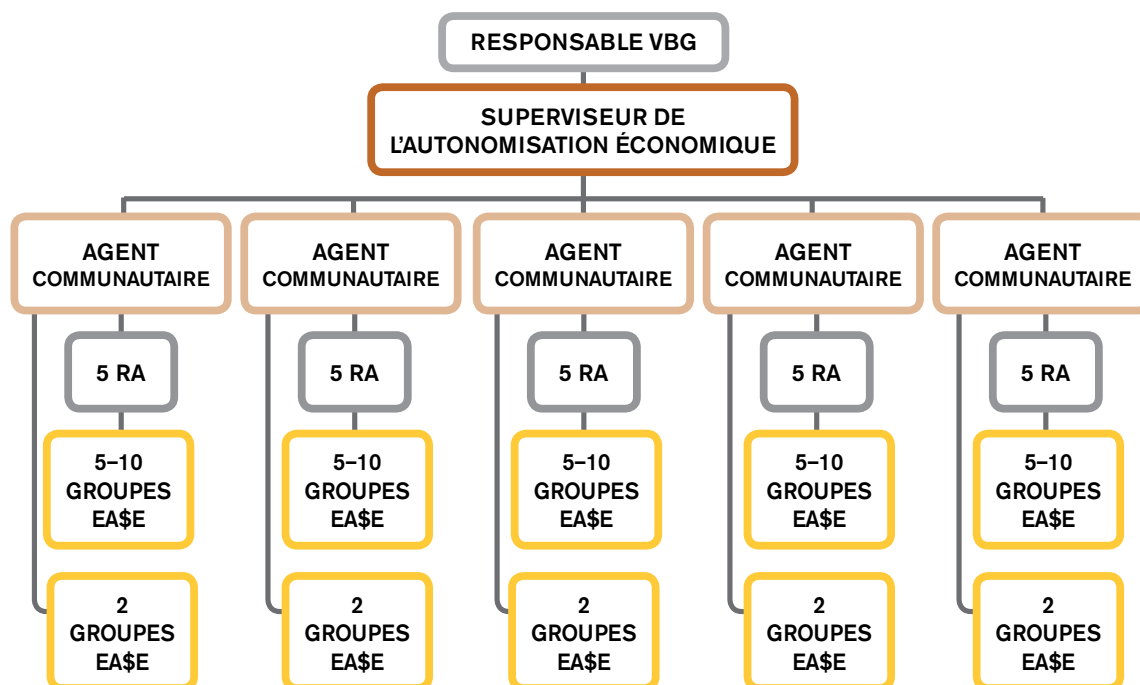
KIT DE MOTIVATION DES AGENTS DE DÉPLOIEMENT

À l'instar des bénévoles communautaires, les agents de déploiement recevront un kit de motivation pour effectuer leur travail (se reporter au chapitre 1). Par ailleurs, dans d'autres pays, l'expérience a montré que les agents de déploiement sont souvent indemnisés (de façon très minime) par les groupes EA\$E grâce à un système de rémunération à l'acte : chaque groupe EA\$E verse une petite somme d'argent pour la formation reçue. Veuillez noter que l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ne doit pas imposer de système de rémunération ; laissez aux groupes EA\$E la liberté d'adopter un tel système s'ils le souhaitent.

Dans le cadre d'une mise en œuvre indirecte (assurée par des bénévoles communautaires), le processus de déploiement est identique à celui décrit dans l'option 1.

OPTION 3 : LE MODÈLE HYBRIDE

Le modèle hybride consiste à faire intervenir les agents communautaires et des agents de déploiement pour créer et appuyer des groupes EA\$E. Dans ce modèle, les agents de déploiement travaillent auprès d'un ou deux nouveau(x) groupe(s) dans les communautés où des groupes EA\$E existent déjà, tandis que les agents communautaires créent deux nouveaux groupes dans de nouvelles communautés. Un programme comptant cinq agents communautaires et 25 groupes EA\$E peut donc être déployé à hauteur de 35 groupes EA\$E ($5 \times 2 + 5 \times 5 \times 1$), voire 60 ($5 \times 2 + 5 \times 5 \times 2$).



Remarque : plus les programmes nationaux sont étendus et déployés, et plus il est difficile d'assurer les interventions EA\$E et de gérer les ressources humaines nécessaires pour animer la série de discussions de groupe et dispenser la formation CEFE. Une solution possible consiste à alterner les discussions de groupe et la formation CEFE afin que la moitié des groupes participent aux discussions de groupe et la seconde moitié à la formation CEFE. Cela peut justifier le recrutement de nouveaux employés (possédant des compétences spécifiques à la VBG), qui seront affectés à temps plein aux activités EA\$E en qualité d'animateurs des discussions de groupe.

CONCLUSION

Trois possibilités de déploiement ont été présentées dans ce chapitre. Les programmes nationaux doivent tenir compte des différents facteurs décrits précédemment pour choisir le mécanisme le plus adapté à leur contexte. L'IRC reste à la disposition des programmes qui mettent en œuvre et déploient les activités EA\$E sur le terrain et souhaitent obtenir conseils ou assistance.



Crédit photo : Tamika payne

Huitième Partie

ANNEXES

ANNEXE 1 : RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT AU BURUNDI

L'IRC a toujours fondé ses programmes sur des données probantes. Une évaluation d'impact randomisée a donc été effectuée au Burundi afin de mesurer l'efficacité de la série de discussions de groupe, ainsi que son impact sur le pouvoir décisionnel des femmes au sein du foyer et l'incidence de la violence infligée par le partenaire intime. Cette évaluation repose sur une comparaison entre des membres AVEC sélectionnés de façon aléatoire pour participer à la série de discussions de groupe, et des membres n'ayant pas participé aux discussions. Quatre critères d'évaluation ont été retenus¹:

CRITÈRE N°1 : LA RÉDUCTION DE L'INCIDENCE DE LA VIOLENCE INFLIGÉE PAR LE PARTENAIRE INTIME

- » Parmi les femmes entretenant une relation associée à un risque modéré à élevé de violence infligée par le partenaire intime, 22 % ont observé une réduction de l'incidence de la violence.

CRITÈRE N°2 : L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE DÉCISIONS CONJOINTES

- » L'étude a mis en évidence une augmentation significative de la participation des femmes dans trois des huit catégories décisionnelles :
 - une augmentation de 26,6 % pour les décisions concernant l'utilisation de leurs propres revenus ;
 - une augmentation de 14,7 % pour les décisions concernant les achats importants du ménage ;
 - une augmentation de 14,7 % pour les décisions concernant la taille de la famille du couple.
- » Il est intéressant de préciser que les membres des groupes de discussion de sexe masculin n'ont rapporté qu'une faible augmentation de leur propre pouvoir décisionnel au sein du foyer, ce qui peut indiquer que les hommes n'ont pas eu le sentiment de renoncer à leur pouvoir en donnant davantage de voix aux femmes.

¹ International Rescue Committee, Getting Down to Business: Women's economic and social empowerment in Burundi, 2010.

CRITÈRE N°3 : L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE SOLUTIONS NÉGOCIÉES POUR RÉSOUDRE LES CONFLITS

- » Les femmes participant aux discussions de groupe ont indiqué que le nombre de résolutions négociées avait augmenté pour tous les désaccords mesurés, à l'exception des désaccords concernant les achats d'alcool et de cigarettes et la fréquence des rapports sexuels. Cependant, ces changements étaient minimes et non significatifs sur le plan statistique.
- » Les hommes ont déclaré une augmentation de 11 % des négociations pour résoudre les désaccords concernant la taille de la famille.

CRITÈRE N°4 : LA DIMINUTION DU SEUIL DE TOLÉRANCE DE LA VIOLENCE INFLIGÉE PAR LE PARTENAIRE INTIME

- » À la question "la violence à l'égard des femmes est-elle excusable dans certaines situations", l'étude met en évidence des réductions significatives dans les cas suivants :
 - une diminution de 4 % de la tolérance de la violence infligée par le partenaire intime lorsqu'une femme refuse d'avoir des rapports sexuels avec son mari ;
 - une diminution de 10 % de la tolérance de la violence infligée par le partenaire intime lorsqu'une femme néglige les enfants.
- » D'autres réductions, non significatives sur le plan statistique, ont été constatées dans les situations suivantes : lorsqu'une épouse ne consulte pas son mari, lorsqu'une femme se dispute avec son mari, lorsqu'une épouse brûle le repas, ou lorsque le mari est énervé ou irrité par sa femme.

L'IRC continue d'étendre ses programmes et de renforcer son expérience. En Côte d'Ivoire, l'organisation évalue l'impact de la série de discussions de groupe du modèle EA\$E sur le libre-arbitre et la capacité décisionnelle des femmes ainsi que sur l'incidence de la violence infligée par le partenaire intime. En République démocratique du Congo, l'IRC évalue l'impact des AVEC sur l'amélioration du bien-être psychosocial et économique des femmes ayant survécu à des violences sexuelles. Au Burundi, l'IRC cherche à étudier l'impact des AVEC sur l'économie du ménage et le bien-être des enfants.

Le modèle EA\$E a d'ores et déjà un impact considérable sur la vie des femmes au Burundi, en Sierra Leone, en Côte d'Ivoire et au Libéria. Celles-ci soulignent souvent l'importance du soutien apporté par le groupe ; elles déclarent avoir le sentiment de bénéficier d'un espace sécurisé pour solliciter de l'aide, et savoir qu'elles peuvent compter sur le groupe pour obtenir de l'aide en cas d'urgence. Les témoignages révèlent également que les membres des AVEC sont loin d'être les seuls à bénéficier du programme EA\$E. Leurs enfants peuvent être scolarisés, leurs familles profitent de la hausse de revenus, leurs contributions stimulent l'économie locale, et leurs succès offrent à la communauté toute entière un puissant exemple de ce que les femmes peuvent accomplir.

ANNEXE 2 : HISTORIQUE DES AVEC

Largement reconnue depuis deux décennies, la microfinance a permis de démontrer que les populations pauvres pouvaient elles aussi accéder au crédit. Néanmoins, devenu plus complexe, le système de microfinance est aujourd'hui inaccessible pour certaines des communautés les plus démunies d'Afrique rurale. Le manque d'infrastructures, le mauvais état des routes, la faible densité de population et le coût élevé du travail pour les employés qualifiés sont autant de facteurs expliquant le coût élevé des services de microfinance en Afrique, bien supérieur à celui observé en Asie ou en Amérique latine. Les institutions de microfinance (IMF) ont tendance à imposer des conditions de crédit rigides, qui réduisent de façon significative la demande de prêts. Par ailleurs, le taux de capitalisation moyen d'une activité génératrice de revenus exercée à l'échelle d'un village est de moins de 20 dollars, alors que le montant minimal des crédits octroyés par les IMF s'élève à 50 dollars, une somme trop importante pour être gérée de façon productive par la plupart des emprunteurs.² Enfin, rares sont les IMF qui proposent des services d'épargne, particulièrement demandés.

Pour combler ces lacunes, un modèle axé sur l'épargne, appelé Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC), a été mis au point, afin d'offrir aux communautés extrêmement pauvres et vulnérables un accès à des services financiers tout en renforçant les capacités économiques locales.³ Les AVEC ont été créées par CARE International à Maradi, au Niger, en 1991. Initialement destinée aux femmes analphabètes et extrêmement pauvres des zones rurales, cette méthodologie a évolué au fil des années ; elle est aujourd'hui mise en œuvre dans les populations alphabétisées et analphabètes des zones rurales, des villes et campements périurbains, et des bidonvilles urbains.

Même si de nombreuses banques et IMF offrent de précieux services aux populations pauvres des pays en développement, c'est surtout dans les zones urbaines dynamiques que leur réussite est la plus marquée, là où les possibilités d'investissement abondent : les besoins de financement par l'emprunt des petites entreprises sont importants, les sources de revenus sont régulières et diversifiées, et les investissements nécessaires pour attirer de nouveaux clients sont limités. Cependant, trente ans après le début de la révolution de la microfinance, dans de nombreuses zones rurales et dans les bidonvilles urbains, les populations, et notamment les plus défavorisées, ont toujours du mal à accéder à des produits de microfinance appropriés, y compris dans les pays où le secteur de la microfinance est bien développé. Une tendance de plus en plus marquée à mesure que le secteur se développe.

² Hugh Allen et Mark Staehle, Guide du programme VSLA : manuel des opérations de terrain, 28 septembre 2006.

³ Les AVEC ne reçoivent aucun apport extérieur, par exemple un fonds de crédit initial. Les organisations chargées de la mise en œuvre de ce programme contribuent exclusivement au renforcement des capacités.

Les IMF de grande envergure, autorisées à mobiliser les dépôts du public, peinent elles aussi à proposer des produits adaptés aux besoins de petits capitaux et aux revenus irréguliers de leurs clients les plus pauvres, souvent obligés d'emprunter auprès de sources informelles pour s'acquitter de leurs obligations de remboursement. Lorsque leurs investissements ou leurs sources de revenus s'épuisent, ces derniers sont confrontés à un risque élevé d'endettement. Pour limiter ce risque, ils n'épargnent donc souvent que le strict minimum nécessaire pour accéder au crédit. Par conséquent, les IMF sont mieux adaptées aux besoins des entrepreneurs qui recherchent la croissance, ont des revenus fiables et divers, exercent des activités commerciales à plein temps et ont besoin d'accéder à davantage de capitaux. Ces personnes jouissent généralement d'une certaine sécurité économique et vivent pour la plupart dans des zones très peuplées, desservies par des marchés actifs bien intégrés dans l'économie nationale.

Les AVEC, basées dans la communauté, viennent compléter les IMF, puisqu'elles sont davantage destinées aux plus défavorisés, dont les revenus sont irréguliers et moins fiables, et qui ne travaillent pas nécessairement à plein temps. Ces derniers ont principalement besoin de services qui les aident à gérer les liquidités de leur ménage et leur permettent d'obtenir des sommes en espèces pour financer les événements de la vie (qu'ils soient ou non générateurs de revenus). Ces personnes apparaissent comme étant plus vulnérables d'un point de vue économique, et vivent pour la plupart dans des zones rurales desservies de façon irrégulière par les marchés locaux, à la périphérie de l'économie nationale.

Les deux approches ne sont pas mutuellement exclusives. Les IMF gèrent des capitaux importants et privilégient le crédit pour financer les investissements de croissance. En règle générale, épargnants et emprunteurs ne se connaissent pas, et peuvent résider dans un vaste périmètre géographique. Pour couvrir leurs frais, les IMF ont tendance à minimiser le coût unitaire des services qu'elles fournissent en limitant le nombre de prêts de petit montant, afin d'éviter la gestion coûteuse d'un grand nombre de petits dépôts et retraits. Au fil du temps, la taille moyenne des prêts tend à augmenter. À l'inverse, les AVEC permettent à leurs membres, indépendamment de leur situation géographique ou financière, de mobiliser des capitaux locaux peu importants, dans des conditions souples, à faible coût et avec un risque très limité. Elles permettent ainsi de surmonter les difficultés liées à la pérennité, au coût élevé des transactions, à l'absence de familiarité des clients avec le personnel de l'institution et aux faibles incitations à épargner. Néanmoins, les membres des AVEC peuvent aussi être clients d'une IMF et vice versa, et choisir différents services pour satisfaire différents besoins. Il n'est pas souhaitable que l'une ou l'autre approche tente d'imiter la seconde ; une AVEC risquerait en effet de perdre ses membres originaux.

La création de fédérations d'AVEC et de liens avec les IMF et les banques suscite l'intérêt croissant du secteur de la microfinance, à la lumière notamment de la situation en Inde, où des groupes d'entraide offrent à plus de 40 millions de personnes l'accès à des mécanismes d'épargne et de crédit, gérés à l'échelle de la communauté, auxquels viennent souvent s'ajouter des capitaux fournis par des banques et des IMF. Si nous considérons que de tels liens sont utiles (et inévitables), nous recommandons néanmoins d'opter pour une approche prudente, à des conditions qui favorisent l'AVEC et permettent de réduire les risques d'emprunt excessif, d'endettement et de perte d'autonomie. La création de tels liens doit répondre à la demande, et non pas seulement au désir idéologique d'approfondir les marchés financiers.

ANNEXE 3 : GUIDE DE L'ANIMATEUR POUR L'ATELIER DE SÉLECTION DES BÉNÉVOLES

OBJECTIF

Au terme de l'atelier :

- » les candidats potentiels comprendront les rôles et responsabilités d'un bénévole communautaire ;
- » les candidats potentiels détermineront s'ils s'estiment qualifiés pour occuper ce poste ;
- » l'animateur et les participants évalueront et sélectionneront les candidats qualifiés.

MODÈLE DE PROGRAMME

HORAIRES	ACTIVITÉS
9h00–10h00	Présentation des participants, aperçu du programme de la journée, et présentation du processus d'évaluation et de sélection
10h00–10h30	Présentation du programme EA\$E et des rôles et responsabilités d'un bénévole communautaire
10h30–11h00	Pause/petit-déjeuner
11h00–11h45	Jeu 1 (maths)
11h45–12h30	Jeu 2 (lecture et écriture)
12h30–13h00	Pause/déjeuner
13h00–13h45	Jeu 3 (aptitudes à s'exprimer oralement)
13h45–14h30	Jeu 4 (aptitudes à diriger)
14h30–14h45	Annonce des scores
14h45–15h30	Conclusion et remerciements

ACTIVITY 1: SETTING THE STAGE FOR THE WORKSHOP



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » présenter les participants et les animateurs ;
- » présenter les objectifs de l'atelier ;
- » expliquer le déroulement de la journée et le processus d'évaluation et de sélection.



Durée : 60 minutes



PRÉPARATIFS

- » Inscrire les objectifs de l'atelier sur un tableau à feuilles.
- » Préparer le matériel pour le bingo humain (ou tout autre jeu de noms).
- » Préparer une grille de notation.

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : ACCUEIL ET INTRODUCTION



30 minutes

- » Accueillez les participants à l'atelier de recrutement. Dites à chaque participant que vous êtes ravi(e) de sa présence.
- » Présentez-vous, en donnant autant de détails que vous le souhaitez. Veillez au minimum à donner votre nom et expliquer votre rôle au sein de l'organisation ; sachez cependant que plus vous donnerez d'informations aux participants, et plus ils se sentiront à l'aise.
- » Lorsque vous avez fini de vous présenter, demandez à votre co-animateur/trice (le cas échéant) de se présenter.
- » Présentez les participants en citant leur nom et leur district, et donnez-leur la possibilité de fournir davantage d'informations au groupe.
- » Dites aux participants que vous allez animer une activité qui leur permettra de faire connaissance.

- » Expliquez la règle du Bingo humain. Remettez à chaque participant une grille de bingo, dont chaque case contient des critères. L'objectif du jeu est de trouver une personne dans la pièce répondant aux critères figurant dans chaque case. Les participants peuvent inscrire le nom d'une personne dans chaque case. La personne qui remplit toutes les cases la première crie « BINGO » ! Vous pouvez donner un bonbon, ou toute autre récompense, au gagnant avant de lui demander de citer les noms des autres participants dans les cases.

Transition : remerciez les participants d'avoir joué le jeu. Demandez ensuite à chacun d'entre eux de regagner sa place, afin que vous puissiez présenter l'atelier.

ÉTAPE 2 : APERÇU DE L'ATELIER



15 minutes

- » Décrivez l'objectif de l'atelier et présentez le programme provisoire.

ÉTAPE 3 : PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE SÉLECTION



15 minutes

- » Dites aux participants que l'atelier est censé être interactif. Les participants seront invités à participer à diverses activités visant à évaluer leurs compétences en lecture, en maths, en expression orale et en animation.
- » Au terme de chaque activité, les participants seront invités à s'auto-évaluer mais aussi à évaluer leur pairs.
- » La grille de notation ci-dessous regroupe l'avis de l'ensemble des participants de l'atelier et l'appréciation des animateurs. Elle doit être affichée sur le mur afin de pouvoir être consultée par tous. À la fin de journée, les scores sont totalisés afin de connaître les meilleurs candidats.
- » Cette grille de notation permet de garantir la transparence du processus de sélection. Au terme de l'atelier, chaque candidat saura pour quelle raison il/elle a ou n'a pas été sélectionné(e).

figure 5: Grille de notation des candidats

NOM DU CANDIDAT	Accepte d'être bénévole	Maths	Lecture	Expression orale	Leadership	Appréciation de l'animateur (points bonus)	Total

ACTIVITÉ 2 : PRÉSENTATION DU PROGRAMME ET RÔLES ET RESPONSABILITÉS



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » présenter le programme EA\$E aux candidats ;
- » expliquer les rôles et responsabilités d'un bénévole communautaire ;
- » présenter le kit de motivation qui sera remis aux bénévoles.



Durée : 30 minutes

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTATION DES AVEC



10 minutes

- » Revoir les principes fondamentaux des AVEC et s'assurer que tous les participants les comprennent bien.
- » Insister sur le rôle de l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme. Les participants doivent comprendre que l'organisation n'apportera pas de capital initial et ne versera pas de contributions égales à celles des membres au cours du cycle d'épargne et de crédit. L'organisation chargée de la mise en œuvre du programme fournira à chaque groupe un kit AVEC et une assistance technique tout au long du cycle. Les membres des groupes ne recevront ni per diem ni rafraîchissements pendant les réunions EA\$E.
- » Demandez aux participants ce que signifie le terme « auto-sélection », et quelles sont les qualités nécessaires pour être un bon membre EA\$E.
 - Le principe d'**auto-sélection** permet aux individus de choisir des membres qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Il permet de garantir la cohésion et l'autonomie du groupe, et surtout de transférer les responsabilités de l'organisation chargée de la mise en œuvre aux membres eux-mêmes.

- Un bon membre EA\$E :
 - est fiable, honnête et respecté dans la communauté ;
 - est responsable et à l'heure aux réunions ;
 - a une source de revenus et peut épargner chaque semaine.

ÉTAPE 2 : PRÉSENTATION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU BÉNÉVOLE COMMUNAUTAIRE



10 minutes

- » Discutez avec les participants des rôles et responsabilités énumérés ci-après. Posez-leur quelques questions afin de vérifier leur compréhension.
- » Les rôles et responsabilités du bénévole communautaire sont les suivants :
 - assister aux formations AVEC ;
 - dispenser les modules de formation AVEC à chacun des groupes EA\$E ;
 - encadrer les groupes EA\$E pour leur permettre d'effectuer les activités d'épargne et de crédit de façon autonome ;
 - participer de façon régulière aux réunions EA\$E pour fournir une assistance aux groupes ;
 - recueillir des données financières de base une fois par mois auprès des groupes ;
 - participer aux réunions mensuelles des bénévoles communautaires avec l'organisation chargée de la mise en œuvre du programme ;
 - intervenir en tant que référents pour la communication avec les groupes ;
 - respecter l'indépendance et l'autonomie de chaque groupe EA\$E.

ÉTAPE 3 : PRÉSENTATION DES PRINCIPALES QUALIFICATIONS DU BÉNÉVOLE COMMUNAUTAIRE



5 minutes

- » Les principales qualifications que doit posséder tout bénévole communautaire sont les suivantes :
 - niveau d'alphabétisation élémentaire dans la langue locale ;
 - compétences élémentaires en maths ;
 - capacité à s'exprimer avec aisance face à un groupe ;
 - patience, honnêteté et fiabilité ;
 - disponibilité suffisante pour consacrer environ 10 heures par semaine aux activités de bénévolat (moins lorsque la phase de formation est terminée).

ÉTAPE 4 : PRÉSENTATION DU KIT DE MOTIVATION REMIS AUX BÉNÉVOLES COMMUNAUTAIRES



5 minutes

- » Le contenu du kit de motivation dépend du contexte local ; cependant, quelques équipements de base doivent y figurer :
 - un carnet, des stylos, une calculatrice et un sac ;
 - des bottes, un manteau de pluie et un parapluie ;
 - un vélo ;
 - un t-shirt.

ACTIVITÉ 3 : APTITUDES EN MATHS



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » évaluer les aptitudes en maths des participants.



Durée : 45 minutes



PRÉPARATIFS

- » Fiches de maths

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTER L'EXERCICE DE MATHS



Durée : 25 minutes

- » Dites aux participants que la première activité consiste à évaluer leurs aptitudes en maths.
- » Distribuez les fiches ci-dessous et expliquez aux participants qu'ils disposent de 10 minutes pour compléter le tableau de leur mieux.

» Calculez les équations mathématiques suivantes (4 points)

CALCULER	TOTAL	CALCULER	TOTAL
$122 + 98$		$8,955 - 8,000$	
$547 + 70$		$678 + 2456$	
$9,500 + 733$		$25,000 - 27,000$	
$1,000 - 340$		$34,509 + 345$	

» Calculez les équations mathématiques suivantes (4 points)

CALCULER	TOTAL	CALCULER	TOTAL
$1000 \div 10$		456×3	
$500 \div 20$		$34,1560 \times 5$	
20000×10		$4,550 \div 15$	
5000×20		$450 \div 5$	

ÉTAPE 2 : NOTER L'EXERCICE



20 minutes

- » Au bout de 15 minutes, l'animateur ramasse les feuilles et note les exercices (1 point par réponse correcte).
- » Pendant que l'un des animateurs note les exercices, le second peut reprendre les exercices avec les candidats pour trouver les bonnes réponses.
- » Les feuilles notées sont ensuite restituées aux candidats afin de leur permettre de vérifier leur score et le révéler à l'équipe afin qu'il puisse être inscrit dans la grille de notation.

ACTIVITÉ 4 : APTITUDES EN LECTURE ET EN ÉCRITURE



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » évaluer les aptitudes en lecture des candidats



Durée : 45 minutes



PRÉPARATIFS

- » Préparer les documents à distribuer.

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTATION DE L'EXERCICE DE LECTURE



Durée : 35 minutes

- » Distribuez aux candidats la feuille d'introduction suivante et demandez-leur de prendre 10 minutes pour compléter les trous.

EXTRAIT

- Bonjour, je m'appelle _____. J'ai _____ ans. Je vis à _____.
- Je suis marié à _____. J'ai _____ enfants. En ce moment, je travaille pour _____ en tant que _____.
- Il y a _____ personnes dans mon foyer.
- Les choses que j'aime faire : _____.
- Un fait intéressant à propos de moi : _____.

- Dans le passé, j'ai occupé les emplois ou postes bénévoles suivants : _____
 - Si je pouvais changer quelque chose dans ma vie, je changerais _____
 - Mes rêves pour le futur sont _____
- » Une fois que chaque participant a rempli la fiche d'introduction, demandez à chacun de lire à voix haute ce qu'il/elle a écrit.
- » Lorsque l'activité est terminée, demandez aux participants d'évaluer chaque candidat et de lui attribuer une note comprise entre 1 et 10.

ÉTAPE 2 : NOTER L'EXERCICE



15 minutes

- » Animez une discussion et assurez-vous que la notation est juste.
- » Inscrivez les notes sur la grille de notation.

ACTIVITÉ 5 : APTITUDES À S'EXPRIMER ORALEMENT



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » évaluer les compétences des candidats en expression orale



Durée : 45 minutes



ADVANCE PREPARATION

- » Préparer un tableau à feuille et des marqueurs

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTATION DE L'EXERCICE « LE FLEUVE DE LA VIE »



Durée : 30 minutes

- » Donnez à chaque participant une page du tableau à feuilles et des marqueurs.
- » Demandez aux participants de dessiner le fleuve de leur vie, et d'y faire figurer les événements et changements importants, ou tout ce qu'ils souhaitent partager. Les participants ont 15 minutes pour effectuer leur dessin.
- » Ensuite, affichez les pages et présentez-les au groupe. Avant de débiter les présentations, discutez de ce qui fait une bonne présentation. Définissez les critères de base pour la notation des présentations. Par exemple, la clarté du message, l'animation du présentateur, ou la projection de la voix. Donnez quelques minutes à chaque participant, mais tâchez de ne pas dépasser 15 minutes pour l'ensemble des présentations.

ÉTAPE 2 : NOTER L'EXERCICE



Durée : 15 minutes

- » Demandez aux participants de noter les présentations sur une échelle de 1 à 10.
- » Engagez une discussion pour vous assurer que le système de notation est juste.
- » Inscrivez les notes sur la grille de notation.

ÉTAPE 3 : ACTIVITÉ LUDIQUE DE TRANSITION



Durée : 15 minutes

- » Cette activité n'est pas officiellement notée, mais permet à l'animateur d'évaluer les capacités des candidats à prendre des initiatives, ainsi que leurs aptitudes à trouver des solutions créatives pour résoudre les problèmes.
- » Dites aux participants qu'ils doivent relever un défi en équipe. Expliquez que cet exercice n'est pas noté, mais peut permettre d'obtenir des points bonus.
- » Le défi consiste à classer l'ensemble des participants par ordre chronologique, en fonction de leur mois de naissance. Entre d'autres termes, ils doivent se placer en ligne, en commençant par la personne née en janvier (par exemple), et en terminant par une personne née en décembre (ou le mois le plus avancé). Veuillez noter que les participants ne sont pas autorisés à se parler.
- » Si les participants ne connaissent pas leur mois de naissance, utilisez d'autres critères, par exemple la distance entre le site de formation et leur domicile, ou le nombre de frères et sœurs.
- » Cette activité est chronométrée. Les participants disposent au plus de cinq minutes pour effectuer cet exercice.
- » Au cours du processus, l'animateur doit observer les interactions des participants. Déterminez qui joue un rôle moteur, qui trouve des solutions créatives, et qui parvient à diffuser un message de façon compréhensible, malgré l'interdiction de se parler.

ACTIVITÉ 6 : APTITUDES À DIRIGER



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » évaluer les aptitudes à diriger des candidats



Durée : 45 minutes



PRÉPARATIFS

- » Un tableau à feuille et des marqueurs

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTER ET LANCER L'EXERCICE DE LEADERSHIP



Durée : 15 minutes

- » L'objectif de cette activité est de faire collaborer les membres des groupes pour atteindre un but. Au cours du processus, l'animateur pourra évaluer les aptitudes à prendre des initiatives de chaque participant.
- » Demandez aux participants de constituer des groupes de quatre, et donnez à chaque groupe 20 fiches de 3 x 5. Les fiches doivent ensuite être distribuées équitablement entre les membres du groupe.
- » Donnez des marqueurs à tous les participants, et demandez-leur d'écrire discrètement une lettre de l'alphabet sur chaque fiche. Le reste du groupe ne doit pas voir.
- » Une fois que tous les participants ont inscrit leurs lettres, demandez aux équipes de rassembler les fiches sous forme de pile. Définissez une limite de temps (cinq à dix minutes) et demandez aux équipes de créer le plus grand nombre de mots possible avec les fiches. Chaque fiche ne peut être utilisée qu'une seule fois. Chaque mot rapporte un point ; les mots plus longs (plus de cinq lettres) comptent double.
- » L'équipe gagnante est celle qui a totalisé le plus grand nombre de points.

ÉTAPE 2 : ANIMER UNE DISCUSSION



Durée : 15 minutes

- » Animez une courte discussion en posant les questions suivantes :
- » Qu'avez-vous pensé de cette activité ? Était-ce difficile ? Qu'avez-vous trouvé facile ?
- » Comment décririez-vous la dynamique du groupe ?
- » Quel rôle les différents participants ont-ils joué ?

ÉTAPE 3 : ÉVALUER LES PERFORMANCES ET ATTRIBUER LES POINTS



Durée : 15 minutes

- » Attribuez des points à chaque groupe en fonction des critères prédéfinis.
- » Rappelez au groupe que les participants obtiennent un point pour chaque mot créé, et deux points pour les mots de plus de cinq lettres.
- » Les participants ayant obtenu le score le plus élevé de leur groupe reçoivent un point sur la grille de notation individuelle.

Remarque : cette activité peut être remplacée par le jeu du nœud humain. L'animateur peut ensuite évaluer les différents rôles que jouent naturellement les participants lorsqu'ils sont confrontés à une difficulté. Les groupes qui terminent en moins de cinq minutes obtiennent trois points, ceux qui terminent en moins de huit minutes obtiennent deux points, et ceux qui terminent en plus de huit minutes obtiennent un point. Le groupe qui termine le premier obtient le plus grand nombre de points.

ACTIVITÉ 7 : CONCLUSION ET CLÔTURE



OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ

L'objectif de cette activité est de :

- » conclure la session de recrutement ;
- » sélectionner les bénévoles communautaires.



Durée : 45 minutes



PRÉPARATIFS

- » Un tableau à feuille et des marqueurs

ÉTAPES D'ANIMATION

ÉTAPE 1 : PRÉSENTER L'EXERCICE DE CLÔTURE



Durée : 15 minutes

La chaise : le groupe forme un cercle. Chaque membre du groupe place sa jambe gauche à l'intérieur du cercle, puis effectue un grand pas vers le milieu du cercle. Ensuite, chacun pose les mains sur les épaules de la personne devant, puis « s'assied » sur les genoux de la personne derrière. Le groupe doit communiquer de façon efficace pour obtenir l'effet souhaité. Une fois tous les participants assis, le groupe peut essayer de se déplacer dans cette position. Il s'agit d'une activité dynamique qui, réalisée avec succès, permet au groupe de ressentir une grande satisfaction.

ÉTAPE 2 : TOTALISER LES POINTS ET SÉLECTIONNER UN CANDIDAT



Durée : 15 minutes

- » Avec l'aide des participants, calculez le score de chacun.
- » Animez une discussion sur l'atelier et les scores, et identifiez les candidats ayant obtenu le plus de points. Ce sont les nouveaux bénévoles communautaires.

ÉTAPE 3 : CONCLUSION ET CLÔTURE

- » Félicitez les bénévoles sélectionnés, et dites aux autres candidats que vous penserez à eux si vous avez besoin de recruter d'autres bénévoles. Encouragez-les à rejoindre un groupe.
- » Dites aux participants que vous avez apprécié cette journée, et remerciez-les d'y avoir participé.



International Rescue Committee Agency Headquarters

122 East 42nd Street

New York, NY 10168 U.S.A.

+1 212 551 3000

www.Rescue.org