



**Le JADE – Pour la Vie !**

*B.P. 13538 - Lomé (Togo)*

*E-mail : lejadepourlavie@gmail.com*

*Tél.: (228) 22 21 49 14 / 91 68 19 01*

*Récépissé n°1119/MAT-SGDAPOC-DOCA*

## **Activités génératrices de revenus et VIH : Leçons tirées de l'expérience**

Capitalisation d'un partenariat original  
entre une association & une institution de microfinance

**2015**



Le présent guide, fruit d'un exercice de réflexion collective, s'inscrit dans le cadre de la capitalisation de l'axe de la collaboration Le JADE - IDH pour le développement de l'accès au microcrédit.

Cet exercice a bénéficié de l'accompagnement technique de la Plateforme ELSA, sur financement de l'Agence Française de Développement et de la Mairie de Paris.

Après une formation initiale de l'équipe en avril 2014 à Lomé (Togo), la collecte des données réalisée par Le JADE – Pour la Vie ! a permis d'effectuer une série d'entretiens individuels et de focus-groups avec les membres de l'association, les personnes bénéficiaires des services, et l'équipe d'Investir Dans l'Humain (IDH). Ces entretiens ont permis d'analyser ce modèle de partenariat original entre une association de lutte contre le sida et une institution de microfinance.

***Lomé (Togo), 2015***

## Remerciements

---

Nos remerciements vont à :

- L'équipe d'Investir Dans l'Humain (IDH) pour son ouverture et le travail de collaboration pour la réussite du projet d'Activités Génératrices de revenus en faveur des personnes infectées/affectées par le VIH ;
- L'équipe de l'Association Le JADE-Pour la Vie ! pour son dynamisme et sa mobilisation pour la réalisation de ce guide ;
- Les bénéficiaires du projet pour leur disponibilité et participation active dans la mise en œuvre du projet ;
- Save The Children Suède pour son accompagnement financier et technique au cours de la mise en œuvre du projet ;
- La Plateforme ELSA pour son accompagnement technique tout au long de cet exercice de capitalisation ;
- L'Agence Française de Développement (AFD) pour son appui financier à la réalisation de ce guide ;
- Inner Wheel Club pour leur accompagnement scolaire des enfants ;
- Fondacio et Solidarité Sida, qui ont toujours cru au travail de l'Association et nous accompagnent de manière multiforme.

### ***Avertissement :***

Afin de préserver l'anonymat des bénéficiaires du projet, tous les noms des personnes interrogées ont été modifiés.

---

# Sommaire

---

<b>1. Contexte et justification du Projet</b>	<b>5</b>
1.1. Historique du Modèle	5
1.2. Présentation du Modèle	6
<b>2. Présentation des acteurs</b>	<b>9</b>
2.1. L'association Le JADE-Pour la Vie !	9
2.2. Investir Dans l'Humain (I.D.H)	10
2.3. Les bénéficiaires du projet	10
<b>3. Raisons sous-tendant le partenariat entre Le JADE et IDH</b>	<b>13</b>
<b>4. Fonctionnement du dispositif</b>	<b>17</b>
<b>5. Les effets de la collaboration</b>	<b>21</b>
5.1. Pour les bénéficiaires	21
5.2. Pour Le JADE	23
5.3. Pour l'IMF	24
<b>6. Plus-value du partenariat JADE-IMF</b>	<b>25</b>
<b>7. Leçons à tirer, l'essentiel en quelques mots</b>	<b>29</b>
7.1. Précautions à prendre par l'Association	29
7.2. Points d'attention	30
7.3. Limites et pistes d'amélioration de la collaboration JADE-IMF	31
<b>8. Critères qu'une association doit remplir</b>	<b>33</b>
<b>9. Quelques critères pour le choix de l'IMF</b>	<b>33</b>

# 1. Contexte et justification du Projet

---

## 1.1. Historique du Modèle

Le modèle d'activités génératrices de revenus initié par l'association Le JADE - Pour la Vie ! à Lomé (Togo), constituait l'une des stratégies d'un projet global développé à partir de 2006 et qui avait pour but d'améliorer le bien être des Personnes vivant avec le VIH/Sida (PVVIH) et de leurs familles.

Les actions consistaient à réduire la discrimination envers ces personnes grâce à la sensibilisation des leaders communautaires, en vue de faciliter leur intégration dans leur environnement. Il s'agissait également de renforcer leurs capacités économiques à travers une série de microprojets générateurs de revenus – appelés aussi "Activités Génératrices de Revenus (AGR)" – afin de les rendre plus autonomes.

Il s'agissait par ailleurs de répondre aux besoins fondamentaux des Orphelins et Enfants Vulnérables (OEV), issus des familles touchées par le VIH/sida et accompagnés par l'association. Le JADE a en effet pris conscience très tôt que la protection des droits des enfants passe par la prise en charge de leurs besoins élémentaires par les familles, qui doivent de ce fait mobiliser des ressources pérennes pour assurer la protection de leurs enfants, assumer leur éducation et préserver leur santé.



L'association a donc adopté le concept de « l'approche droit » des Nations Unies<sup>1</sup>, basée sur le principe général selon lequel, en tant qu'êtres humains, les enfants ont des droits et méritent par conséquent une assistance et une protection spéciale.

---

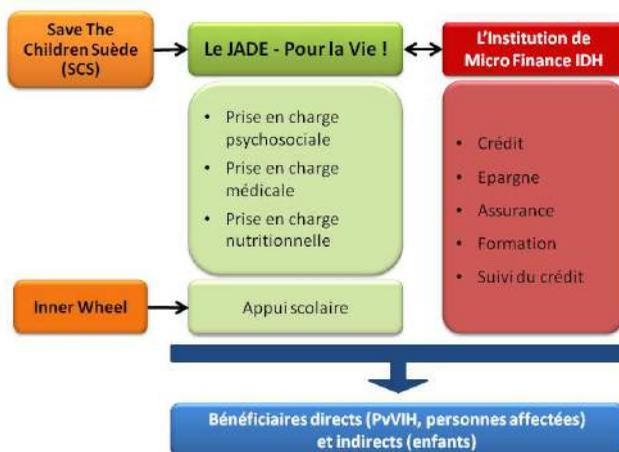
<sup>1</sup> Convention des Nations Unies de 1989 relative aux droits de l'enfant

C'est à la suite d'un atelier de renforcement de capacité organisé par Save the Children Suède (SCS) que l'équipe du JADE a adoptée cette approche. C'est également dans cette logique d'intervention que l'association a expérimenté un modèle original de partenariat avec une institution de microfinance de 2006 à 2008 afin de développer l'accès des PVVIH au microcrédit.

## 1.2. Présentation du Modèle

Le modèle présenté ici consiste en une stratégie de gestion des microprojets générateurs de revenus, animée conjointement par une association de prise en charge des personnes vivant avec le VIH (en l'occurrence Le JADE - Pour la Vie !) et une institution de microfinance.

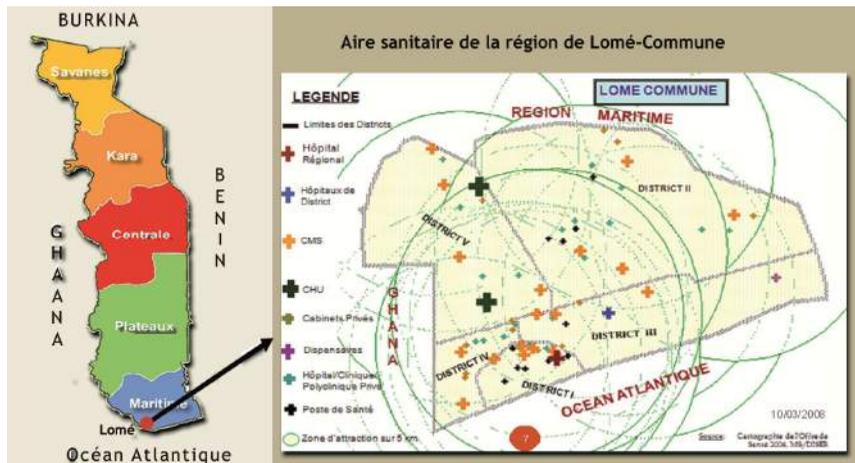
Le modèle se présentait de la façon suivante :



Les caractéristiques de ce modèle se résumaient en 5 points :

- I. Une collaboration entre une ONG (Le JADE - Pour la Vie) et une institution de microfinance (IDH) ;
- II. Une combinaison entre microprojets générateurs de revenus et paquet intégré de services visant à prendre en charge les PVVIH et leurs familles (suivi médical, soutien nutritionnel, appui scolaire) ;
- III. Le renforcement des capacités des bénéficiaires, à travers une formation initiale et un suivi ;
- IV. L'implication de la famille dans la gestion du microprojet ;
- V. L'existence d'un système de capitalisation des succès et échecs des cycles précédents.

Le projet a été mis en œuvre dans le district sanitaire N° 4 de Lomé. Toutefois, les bénéficiaires étaient issus d'une aire géographique plus étendue, à savoir toute la zone de Lomé Commune :



Le modèle se basait sur un microprojet cyclique de quatre (4) ans, visant au total 100 bénéficiaires à raison de vingt-cinq (25) personnes par an. Il prévoyait que chaque bénéficiaire puisse sortir de ce cycle au bout de trois (3) ans, après avoir acquis une certaine autonomie sur le plan économique.

*Ci-contre : Rencontre d'échanges avec les bénéficiaires du projet*





## 2. Présentation des acteurs

Trois acteurs directs ont animé ce modèle de partenariat pour la création de microprojets générateurs de revenus. Il s'agit de l'association Le JADE - Pour la Vie !, de l'institution de microfinance dénommée Investir Dans l'Humain (IDH), et des personnes bénéficiaires du projet.

D'autres acteurs étaient impliqués, en particulier Save The Children – Suède (SCS) pour le financement du projet, mais aussi les familles des bénéficiaires.

### 2.1. L'association Le JADE-Pour la Vie !

L'association a été créée le 28 août 2002. Son siège social est situé dans le 4<sup>ème</sup> arrondissement de Lomé au Togo. Elle est reconnue par les autorités publiques sous le récépissé n°11119/MAT-SG6DAPOC-DOCA.

Le JADE - Pour la Vie ! a pour but de redonner espoir aux Personnes vivant avec le VIH (PVVIH) en poursuivant les objectifs suivants :

- ➔ Prévenir les IST/VIH/sida au sein de la population générale et particulièrement au sein des groupes considérés « à risque » (les plus vulnérables) ;
- ➔ Assurer une prise en charge médicale, psychologique et sociale aux personnes infectées et/ou affectées par le VIH.



#### De la prévention au dépistage...

Depuis sa création en 2002, Le JADE a formé **216** pairs-éducateurs pour informer les populations togolaises sur le VIH/sida et les IST

**59 984** C'est le nombre de personnes sensibilisées sur les IST/VIH/sida par Le JADE de 2002 à 2015 dans la zone de Lomé Commune



A ce jour, **36 629** personnes ont été dépistées par Le JADE

**1 855** personnes se sont avérées séropositives au VIH après un test de dépistage

Données : Juin 2015, Le JADE

Le JADE - Pour la Vie !, ce sont aussi des femmes, des hommes et des enfants qui ont trouvé un espace d'accueil et d'écoute pour leurs préoccupations et inquiétudes, un lieu de soutien et d'accompagnement sur le plan moral, social et économique.

Ainsi, en toutes circonstances, les valeurs et les principes qui guident les actions du JADE sont portés par l'humanisme et se résument par les mots suivants :

**Transparence**  
**Efficacité** **Espérance**  
**Innovation**  
**Foi en la** **Charité**  
**capacité de** **Respect**  
**l'homme**  
**Solidarité**

Le JADE - Pour la Vie ! n'est pas un sigle : la couleur verte de cette pierre précieuse, couleur dominante du logo du JADE, symbolise l'espoir. Par cette image, les fondateurs de l'association et l'équipe actuelle souhaitent ainsi exprimer le sens profond de leur engagement à œuvrer pour redonner et entretenir l'espoir parmi les Personnes Vivant avec le VIH.

## 2.2. Investir Dans l'Humain (I.D.H)

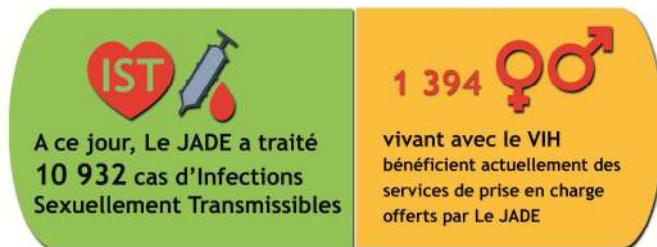
Investir Dans l'Humain (IDH) est un réseau d'ONG dont l'objectif principal est de réduire la pauvreté par un développement humain durable. Il a été créé en 1999 et est reconnu officiellement sous le récépissé n°0104/MISD-SG-DAPSC-DSC. Pour atteindre cet objectif, IDH avait mis en place quatre (04) programmes, respectivement dans les domaines de l'éducation, de la santé, du développement communautaire, et de la microfinance (FAMI-IDH) et la communication.

La microfinance IDH a démarré ses activités en 2004 et a évolué sous la forme d'une structure faitière dont le siège était basé à Lomé, mais dont les actions couvraient toute l'étendue du territoire togolais. Au sein de ce dispositif, IDH regroupait en effet 7 mutuelles d'épargne et de crédit à vocation régionale.

## 2.3. Les bénéficiaires du projet

A ce jour, l'association accompagne près de 1 400 personnes infectées par le VIH/sida :

**Du dépistage à la prise en charge...**



Données : Juin 2015, Le JADE

Les bénéficiaires du projet étaient donc naturellement sélectionnés parmi ces personnes prises en charge par Le JADE – Pour la vie ! De 2006 en 2008, ce sont au total cinquante-et-une (51) personnes ayant en charge des enfants qui ont bénéficié de microcrédits.

Toutes étaient vulnérables du fait de la maladie et de leur situation sociale et économique. La très grande majorité des bénéficiaires du modèle était des femmes (92 %).

Pour une meilleure efficacité de l'action, le projet avait par ailleurs admis que le parent d'une personne bénéficiaire du projet puisse suppléer celle-ci lorsque, ponctuellement ou de manière épisodique, son état de santé ne lui permettait pas de réaliser seule l'activité.

*Ci-contre : Rencontre  
d'échanges avec les  
bénéficiaires du projet*





### 3. Raisons sous-tendant le partenariat entre Le JADE et IDH

---

La collaboration JADE - IDH résulte des expériences antérieures de l'association Le JADE - Pour la Vie ! et des constats qu'elle en a tiré en matière d'accès au microcrédit.

*« Nous voulions financer les AGR mais nous ne voulions pas le faire par nous-mêmes : de par notre expérience passée, où nous avons échoué, nous voulions maintenant collaborer avec une institution qui avait compétence à le faire ».*

***Un agent de l'association***

*« Ce modèle est né à un moment où les bénéficiaires du centre étaient continuellement en situation de dépendance vis à vis de l'association ».*

***Un agent de l'association***

#### **1<sup>er</sup> constat : L'échec des AGR initiées en 2005**

Dans le cadre de la Série II du Fond Mondial (2004-2005), l'association avait octroyé des fonds sous forme de dons à soixante-dix (70) femmes infectées. Ce capital était destiné à les appuyer pour réaliser des microprojets générateurs de revenus.

Malheureusement, toutes les bénéficiaires de ce fonds avaient plutôt employé ce soutien financier à la satisfaction de leurs besoins fondamentaux.

Deux raisons essentielles ont été identifiées :

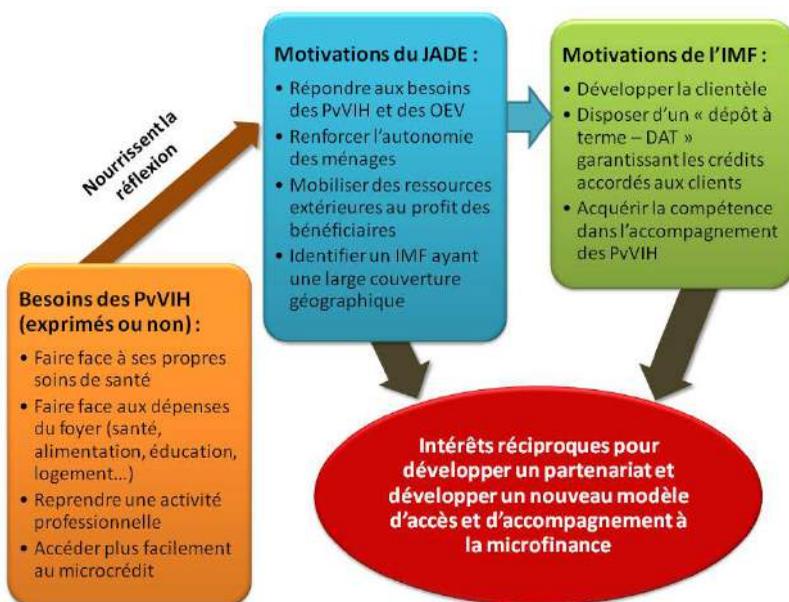
- Le capital était considéré comme une forme d'assistantat par les bénéficiaires. De ce fait, elles ne se sentaient pas forcément redevables envers l'association ;
- Le JADE n'avait pas su développer les capacités nécessaires pour les accompagner dans la conduite et la gestion de leurs activités.

#### **2<sup>ème</sup> constat : Une dépendance accrue des bénéficiaires**

A ce moment-là, la prise en charge sociale d'environ 700 patients en situation d'indigence ou de grande précarité était devenue une charge de plus en plus difficile à gérer pour l'association, qui n'avait pas les moyens de répondre à l'ensemble de leurs besoins.

Afin de ne pas répéter les erreurs du passé, il convenait de développer une approche plus adaptée, qui permette un accompagnement plus efficace des bénéficiaires dans la gestion de leur AGR.

C'est à la suite de ces constats qu'est née l'idée d'impliquer une institution de microfinance et que le projet de partenariat avec une IMF a été conçu. Il s'agissait donc de répondre aux besoins explicites ou implicites des PVVIH, en prenant en compte à la fois les motivations du JADE et celles de l'IMF :

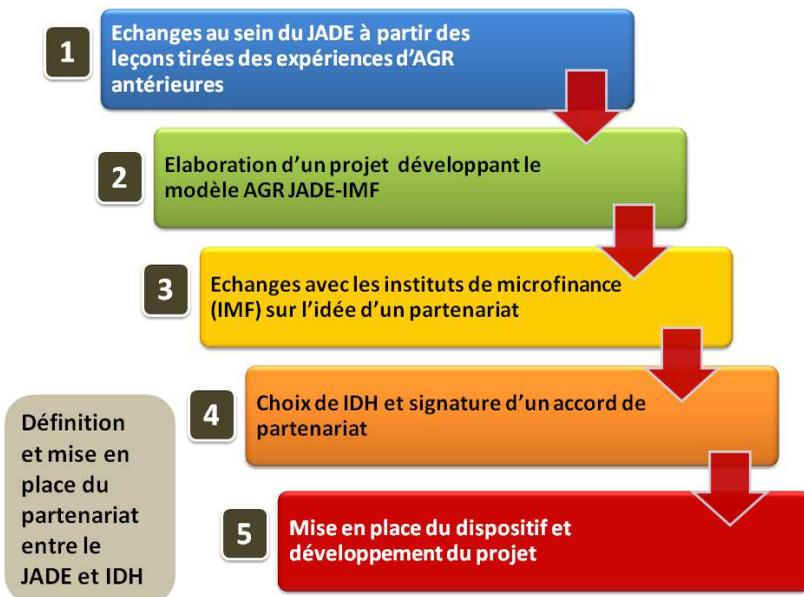


« En ce temps, le personnel du JADE nous a réuni pour nous faire part d'un projet et procéder au choix des bénéficiaires. Ils nous ont parlé du crédit et ont demandé notre avis pour savoir si le crédit nous serait profitable, et on a accepté ce projet dont les fonds de crédit étaient donnés par IDH ».

*Isabelle, bénéficiaire du projet*

L'association a alors enclenché le processus d'identification d'une institution de microfinance (IMF). Elle a ainsi retenu IDH pour les raisons suivantes :

- Cette IMF acceptait d'inclure les Personnes Vivant avec le VIH parmi ses clients ;
- Sa zone d'intervention couvrait toutes les régions du pays ;
- Ses responsables étaient ouverts à la négociation et prêts à assouplir les conditions d'octroi de crédits aux bénéficiaires du projet.





## 4. Fonctionnement du dispositif

Le dispositif mis en place par Le JADE et IDH était très simple : après les premiers échanges entre l'individu souhaitant se lancer dans une activité génératrice de revenus et le responsable AGR de l'association, le projet était étudié par Le JADE puis examiné par l'IMF. En cas d'accord de ce dernier, une formation était délivrée au bénéficiaire avant l'octroi du microcrédit lui permettant de démarrer l'activité :



Tout au long de ce processus Le JADE et IDH assumaient leurs rôles respectifs, ainsi qu'un certain nombre de tâches communes.

### **Le JADE avait ainsi pour rôle de :**

- ✓ Garantir les fonds auprès de IDH sous forme de Dépôt à Terme ;
- ✓ Etudier les projets des bénéficiaires et les soumettre à IDH pour validation ;
- ✓ Ouvrir un compte bancaire pour chaque bénéficiaire ;
- ✓ Servir de "tampon" entre l'IMF et les bénéficiaires de microcrédits, afin de leur apporter tout le soutien nécessaire ;

- ✓ Vérifier l'effectivité de la collecte des "tontines"<sup>2</sup> pour le remboursement auprès des bénéficiaires et de l'IMF ;
- ✓ Aider les bénéficiaires à constituer une épargne et à la gérer ;
- ✓ Accompagner socialement les bénéficiaires pour éviter qu'ils utilisent les prêts accordés pour satisfaire d'autres besoins ;
- ✓ Organiser des réunions mensuelles de suivi pour identifier les difficultés rencontrées par les bénéficiaires et apporter des solutions au remboursement et à la constitution des épargnes ;
- ✓ Contrôler et vérifier la qualité du travail sur le terrain ;
- ✓ Et enfin, former l'équipe d'IDH à l'approche VIH.

*Ci-contre : Entretien du responsable AGR du JADE avec 2 femmes bénéficiaires du projet*



**De son côté, IDH devait :**

- Accorder des prêts aux bénéficiaires du JADE – Pour la Vie ! et les former pour assurer une meilleure gestion de leur AGR ;
- Collecter régulièrement les remboursements et les épargnes ;
- Porter à la connaissance du JADE – Pour la Vie !, les cas de retard de remboursement ou toute autre question liée au volet financier ;
- Garantir la gestion financière globale du projet ;
- Produire des rapports mensuels et les transmettre au JADE – Pour la Vie ! selon les termes de l'accord de partenariat.

---

<sup>2</sup> Groupes de personnes constitués afin de proposer, sur la base de la confiance, des aides à chacun des membres : les cotisations des membres et les remboursements permettent de financer les projets des uns et des autres.

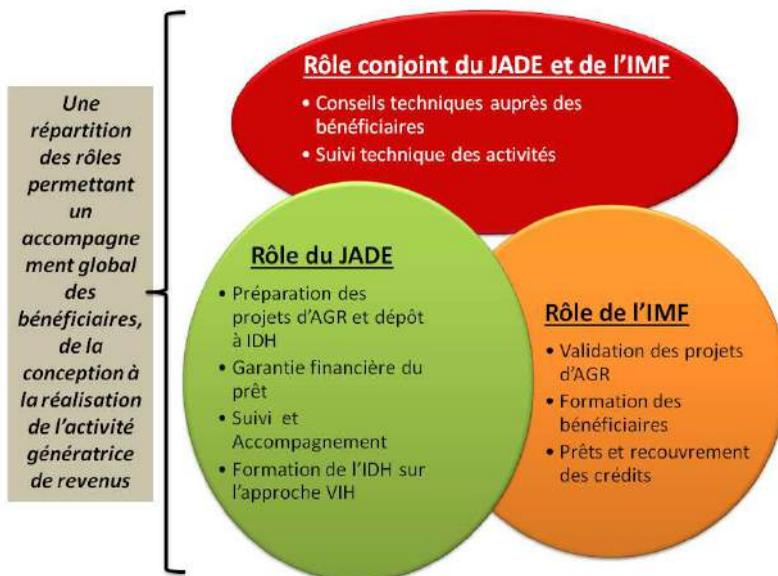
Outre les rôles sus-décrits, **certaines actions étaient réalisées conjointement par les deux acteurs**. Il s'agissait en particulier de :

- Réaliser des études du marché pour évaluer la pertinence et la faisabilité de chaque microprojet ;
- Organiser des réunions mensuelles d'échanges sur l'évolution des microprojets ;
- Effectuer des visites conjointes sur les sites d'activités afin de veiller à leur bon déroulement et de s'enquérir des difficultés rencontrées par les bénéficiaires.



*Ci-contre :  
Mettre l'accent sur la  
responsabilité  
individuelle, un travail  
de tous les jours sur le  
terrain*

Le graphique ci-dessous résume ainsi la répartition des principales tâches entre Le JADE – Pour la Vie ! et l'IMF :



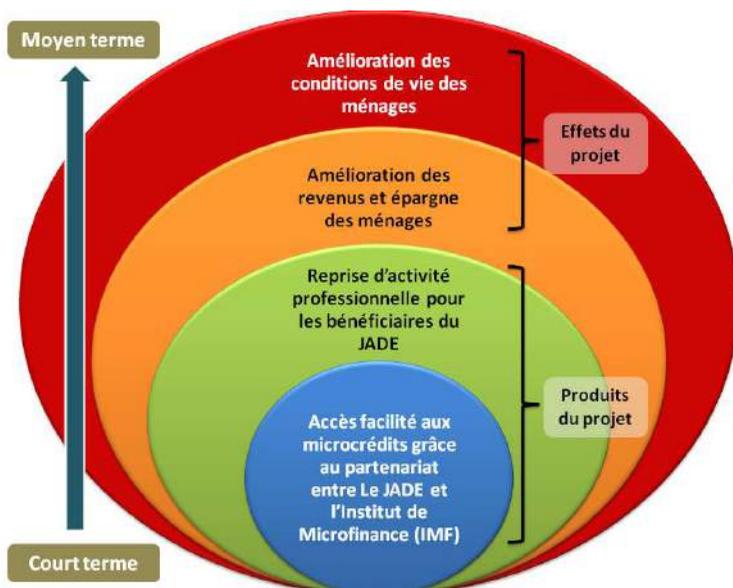


## 5. Les effets de la collaboration

Le partenariat JADE – Pour la Vie ! et IDH a apporté de nombreux changements dans la vie ou le parcours des acteurs.

### 5.1. Pour les bénéficiaires

Les principaux effets enregistrés auprès des bénéficiaires sont résumés dans le graphique suivant :



**L'accès facilité au microcrédit :** Le partenariat JADE – Pour la Vie ! et IDH a permis d'une part d'assouplir les conditions d'octroi et de gestion des prêts (notamment par la prise en compte des conditions de vie sociale, économiques et sanitaires des ménages), et d'autre part favorisé un meilleur accompagnement dans la mise en œuvre du projet (formation initiale, suivi et conseils techniques sur le terrain...)

*« Ce qui était bien, c'est qu'on a eu des fonds pour nous relancer même si nous n'avions pas déposé de caution. On ne nous pressait pas. Les modalités de remboursement étaient flexibles ».*

**Kossiwa, une bénéficiaire.**

« J'ai reçu 100 000 FCFA pour mon commerce, et en ce qui concerne les modalités de paiement, j'ai opté pour la cotisation journalière. C'étaient les collecteurs de tontines d'IDH qui passaient chez moi. Cette méthode de collecte de fonds m'a beaucoup satisfait parce que je n'ai rencontré aucune difficulté et que cela n'a pas gêné l'avancement de mon commerce ».

**Agnès, une bénéficiaire du projet**



**La reprise d'une activité professionnelle :** Les bénéficiaires de microcrédit ont tous réussi à lancer une activité génératrice de revenus.

« J'ai revendu du "com" (boule de pâte) et des boissons fraîches que je distribuais à crédit. Après le remboursement de mon prêt, je n'ai plus fait de crédit parce que mes intérêts étaient versés sur mon compte, de même que les bénéfices. C'est sur les bénéfices dégagés sur ce crédit que je travaille jusqu'à ce jour ».

**Mablé, une bénéficiaire du projet**



**L'amélioration des revenus et épargnes des ménages :** Au final, 4 bénéficiaires sur 10 ont remboursé l'intégralité de leur prêts et constitué des épargnes. Quelques-uns ont intégré le système classique de microfinance d'IDH. Le récit des vécus révèle que certaines personnes sont même parvenues à apporter un soutien financier à leurs parents ou à leurs partenaires.

« J'ai gagné des bénéfices que j'ai réinjecté dans l'activité et qui ont aussi facilité la gestion des petits besoins de la famille ».

**Ako, une bénéficiaire du projet**

« Nous avons appris à faire le commerce grâce à ce projet. Aussi, l'esprit d'épargne est né en nous ».

**Afiwa, une bénéficiaire du projet**



**L'amélioration des conditions de vie des ménages :** Le projet a contribué à renforcer le statut des femmes ayant bénéficié des AGR, tant dans leur ménage que dans leur famille élargie. Aujourd'hui, grâce à leur occupation dans les microprojets, elles expliquent qu'il leur arrive d'oublier les soucis liés à leur statut sérologique. Leur implication dans les décisions du ménage et le rôle qu'elles jouent en famille se sont accrus. Au cours de nos entretiens, les femmes affirment avoir l'espoir de vivre plus longtemps car grâce aux

microcrédits accordés, elles parviennent plus facilement à se nourrir correctement, à se soigner ou à prendre en charge leurs enfants. Elles ont globalement le sentiment d'exister à nouveau et d'avoir repris goût à la vie.

« Ce crédit m'a aidé dans le soin médical de mon mari malade, et m'a permis de faire face aux besoins de mes enfants ».

**Mablé, une bénéficiaire du projet**

« Ce crédit m'a fait sortir de la misère et m'a beaucoup aidé ».

**Elisabeth, une bénéficiaire du projet**



### **Amélioration des rapports avec un environnement alors stigmatisant :**

Dans le contexte togolais, la maigreur constitue encore souvent un signe distinctif du sida, si bien que les personnes infectées par le VIH et amaigries par la maladie sont fréquemment indexées et éprouvent des difficultés à sortir dans la rue et dans leur voisinage. De ce fait, elles sont marginalisées ou se marginalisent elles-mêmes. Parvenant aujourd'hui à se nourrir correctement grâce à l'épargne, elles ont retrouvé une meilleure forme physique et constatent que les regards ont changé. Non seulement, les gens acceptent maintenant de les fréquenter et de leur rendre visite, mais elles entendent même des personnes se demander si elles sont réellement infectées.

## **5.2. Pour Le JADE**

Le modèle de partenariat imaginé et développé avec l'IMF a également eu des effets positifs pour l'association. Ce partenariat a ainsi permis au JADE d'acquérir :



**Une meilleure connaissance du domaine des microcrédits :** L'équipe maîtrise désormais le processus d'octroi des crédits et les modalités de remboursement, et est en mesure de définir des critères de bonne santé financière d'une institution de microfinance.



**Une expérience avérée dans la gestion des microprojets auprès des PVVIH :** Les études de marché et de faisabilité des microprojets, la gestion du crédit et des remboursements, le suivi des activités ou encore l'accompagnement technique des bénéficiaires, sont devenus autant d'acquis pour la structure.



**La conviction que des personnes infectées par le VIH peuvent mener des AGR :** L'échec des activités génératrices de revenus mises en place à travers la subvention du Fonds Mondial en 2005 avait conduit l'équipe du JADE à la conclusion que développer des AGR n'étaient pas bénéfique aux PVVIH, et à se dire que cela expliquait la réticence des bailleurs à financer ce type d'activité. Mais ce partenariat avec IDH a clairement montré que la gestion d'AGR par les PVVIH est tout à fait possible, et que cette stratégie (partenariat association-IMF) permet aux bénéficiaires d'exercer une activité pérenne.



Ci-contre :  
*Visite d'une AGR  
sur le terrain*

### 5.3. Pour l'IMF

En dernier lieu, il convient de souligner que ce partenariat a également permis à l'institution de microfinance de tirer avantage de la collaboration avec une association, en ayant :



**Un accès à de nouveaux clients :** En effet, l'année qui a suivi le début de la collaboration avec Le JADE, l'institution a renforcé sa clientèle (un nouveau contrat avec un bailleur canadien a par exemple été signé par IDH dans le cadre d'un autre projet de soutien aux PVVIH).



**Une activation de la branche sociale de l'institution :** Ce partenariat a permis à IDH de relancer et renforcer son service "Fonds Social et de Solidarité (F2S)" prévu à l'endroit des populations vulnérables.



**Une meilleure connaissance de l'environnement du VIH :** En travaillant aux côtés de l'équipe du JADE, le personnel de l'institution impliqué sur le projet a renforcé ses compétences sur le VIH.

## 6. Plus-value du partenariat JADE-IMF

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique ce qui distingue le modèle de partenariat développé par le JADE, des modalités classiques de collaboration avec une institution de microcrédit :

Etape du processus	Modèle standard de microfinance	Modèle de microfinance du partenariat JADE-IMF
<i>Préparation des projets d'AGR</i>	Par le bénéficiaire lui-même	→ Par le bénéficiaire avec l'appui de l'équipe du JADE (service social, responsable AGR et médecin)
<i>Évaluation des projets</i>	Par l'IMF	→ Pré-évaluation par le JADE, évaluation par l'IMF
<i>Formation initiale des bénéficiaires</i>	Par l'IMF et/ou étape non-réalisée	→ Par l'IMF avec l'appui du JADE + adaptation du module aux PVIH
<i>Conseils techniques</i>	Par l'IMF seul, au démarrage de l'activité	→ Conjointement par le JADE et l'IMF, tout au long de l'activité
<i>Suivi technique de l'activité</i>	Par l'IMF	→ Visites conjointes de terrain par le JADE et l'IMF
<i>Formalités du prêt</i>	Établies par l'IMF et imposées aux bénéficiaires	→ Contribution du JADE en appui au bénéficiaire
<i>Modalités de remboursement des crédits</i>	Modalités définies par l'IMF et imposées aux bénéficiaires	→ Flexibilité dans le recouvrement en cas de retard (abandon des pénalités, rééchelonnement)
<i>Recouvrement des crédits</i>	Par les agents de collecte de l'IMF	→ Par les agents de collecte de l'IMF avec la médiation du JADE

Ce modèle du partenariat JADE – IMF a apporté une valeur ajoutée certaine à la gestion des Activités Génératrices de Revenus au profit des Personnes vivant avec le VIH. Il s'agit de :



***L'assouplissement, voire l'annulation, des conditions de prêt pour les bénéficiaires*** : Les bénéficiaires n'avaient plus besoin de cotiser et d'attendre trois mois avant de se voir accorder un prêt. De plus, le montant du prêt pouvait varier en fonction de la pertinence de l'Activité Génératrice de Revenus (et donc être revu à la hausse).



***Une synergie d'action dans le suivi et le remboursement des prêts*** : L'accompagnement conjoint du JADE – Pour la Vie ! et de l'IMF auprès des bénéficiaires et de leur environnement familial a créé de solides liens de confiance en faveur de ces derniers.



***Une meilleure efficacité dans la gestion des AGR*** : L'environnement favorable créé par l'implication des différentes parties prenantes a facilité les activités de suivi de la mise en œuvre des activités génératrices de revenus.



***A terme, des prêts sans caution préalable pour les bénéficiaires*** : En cas de remboursement intégral d'un premier prêt, les bénéficiaires avaient constitué une épargne leur permettant d'être autonomes et d'obtenir un second crédit ne nécessitant plus la garantie financière de l'association.



***La création d'un environnement équilibré pour l'autonomisation des bénéficiaires*** : L'accompagnement du JADE – Pour la Vie !, l'implication de la famille et sa caution morale, et une meilleure connaissance du VIH par l'équipe de l'IMF, ont créé un environnement favorable à la conduite des activités de microcrédit.



***La valorisation du savoir-faire et des compétences professionnelles des bénéficiaires*** : Les activités développées dans le cadre des microprojets étaient globalement bien maîtrisées par les bénéficiaires. Les financements alloués étaient ainsi une opportunité pour ces derniers de mettre en œuvre leur talent.



***Un soutien basé sur le droit et non l'assistantat*** : L'infection par le VIH engendre des pertes pour les personnes concernées : perte de la santé, de l'estime de soi, du goût à la vie, de l'espérance, etc., mais aussi perte d'emploi.

En favorisant la reprise d'une activité professionnelle, et par suite en améliorant les conditions de vie des bénéficiaires, la collaboration JADE-IDH a donc permis de pallier à certaines des conséquences de la séropositivité.

« Grâce aux activités génératrices de revenus, Le JADE nous a fait sortir de nos pensées de stigmatisation ».

*Elisabeth, une bénéficiaire du projet*

Malgré quelques limites, le partenariat avec un institut de microcrédit s'est avéré très positif pour l'association :



### Points forts du partenariat JADE-IDH

- Appui personnalisé du JADE à l'élaboration des projets d'AGR
- Evaluation des conditions de vie du bénéficiaire (sociales, financières et sanitaires)
- Adaptation de la formation à la gestion, la vente et l'épargne
- Conseils techniques et suivi conjoint des AGR sur le terrain par le JADE et l'IMF
- Constitution d'un « dépôt à terme - DAT » (garantie financière du prêt des bénéficiaires)
- Remboursement journalier des crédits avec prise en compte de l'état de santé des bénéficiaires
- Formation de l'IMF sur le VIH



### Limites du modèle

- Instabilité financière de l'IMF (difficultés de trésorerie)
- Place prépondérante accordée aux critères sociaux
- Limite de la garantie financière (dévoilement du deal)





## 7. Leçons à tirer, l'essentiel en quelques mots

Malgré les bons résultats obtenus par Le JADE – Pour la Vie ! en termes de création et de développement d'AGR, le projet s'est malheureusement interrompu après la faillite financière d'IDH. En effet, de graves problèmes de gouvernance et de gestion financière au sein d'IDH ont conduit cette institution de microfinance à la cessation de paiement et à sa mise sous tutelle par le Ministère de l'Economie et des Finances du Togo<sup>3</sup>.

Face à cette situation totalement indépendante de sa responsabilité, Le JADE – Pour la Vie ! a ainsi été contrainte de mettre fin à son programme d'AGR alors même que celui-ci avait commencé à porter ses fruits. Cela n'enlève rien à la pertinence d'une collaboration étroite entre une association et une IMF, mais a amené Le JADE – Pour la Vie ! à en tirer un certain nombre de leçons.

*« On aurait dû faire un certain nombre de recherches sur IDH qu'on n'a pas faites. Ce sont des éléments à creuser pour tirer des leçons sur cette expérience ».*

*Un agent de l'association*

Les leçons à tirer de cette expérience peuvent être formulées en termes de précautions à prendre et de points d'attention. Quelques limites peuvent également être soulevées.

### 7.1. Précautions à prendre par l'Association



#### **Disposer d'une meilleure information sur l'IMF :**

Avant tout engagement, il est capital que l'association mène une enquête approfondie sur l'IMF. Cela permettra de minimiser les risques graves pouvant hypothéquer le bon déroulement voire la survie du projet (faillite, impossibilité de récupérer le dépôt à terme – DAT,...)

---

<sup>3</sup> Communiqué du Ministre de l'Economie et des Finances (27/07/2010) : « *Le contrôle a révélé que l'institution IDH-Microfinance traverse une situation financière préoccupante caractérisée par une dégradation avancée des fonds propres. En conséquence, le Ministre des Finances a dissous les organes d'administration, de gestion et de contrôle de IDH-Micro finance et mis celle-ci sous administration provisoire* ».

 **Rechercher les services d'un juriste :**

L'appui-conseil du juriste a pour objectif d'aider l'association à explorer tous les contours juridiques de la collaboration (choix de l'IMF, élaboration du contrat, conduite à tenir en cas de litige...)

 **Garantir un service d'assurance :**

Il s'agit de parer à toutes les éventualités en souscrivant à une Assurance Perte d'Exploitation, notamment pour protéger l'association en cas de faillite de l'IMF ou de sinistre.

 **Partager le DAT entre deux ou trois IMF :**

Il s'agit de minimiser le risque de perte totale du dépôt à terme (DAT) en cas de faillite de l'IMF. Il conviendra ainsi pour l'association de contractualiser avec deux ou trois IMF.

 **Etre vigilant par rapport aux évolutions de l'environnement politique de l'IMF :**

Dans la mise en œuvre du projet, il est essentiel de s'informer régulièrement des changements qui surviennent au niveau de l'IMF et qui peuvent constituer des menaces à la bonne marche du projet (changement de responsables, évolution de la motivation initiale, dysfonctionnements internes de l'IMF, qualité des services...)

 **Veiller à ce que tous les membres de l'équipe associative soient dans la vision du modèle :**

Il est indispensable de clarifier la vision des bénéficiaires sur la nature du crédit et la réutilisation des sommes remboursées, afin d'éviter les imprécisions ou les malentendus dans la communication interne et externe de l'association.

## 7.2. Points d'attention

Certains des points d'attention qui suivent rentrent en principe dans le fonctionnement courant de toute structure ou organisation associative. Néanmoins, il nous semble nécessaire de les rappeler.



**Formaliser et professionnaliser les pratiques :**

Il s'agit de disposer des outils standards qui précisent les procédures à suivre et rendent compte des activités de manière rigoureuse.



### **Organiser une passation de service efficace :**

En cas de départ d'un membre de l'équipe, il est important de prendre le temps nécessaire pour transmettre à la personne qui lui succède, les connaissances, compétences, attitudes, comportements et qualités humaines qui lui seront utiles. Ceci favorisera son intégration et la bonne continuité du projet.



### **Explorer d'autres alternatives de soutien aux bénéficiaires :**

Il s'agit en particulier de services liés à l'assurance santé ou mutuelle de santé, l'assurance scolarité ou coopérative éducative, la consommation ou centrale d'achat, qui peuvent compléter à moyen terme le paquet offert aux bénéficiaires.

Ceci aidera les bénéficiaires à prendre en charge de manière plus efficace leurs besoins sanitaires, alimentaires et scolaires, et leur éviter ainsi de puiser dans le crédit pouvant mettre à mal la rentabilité et la pérennité de leurs AGR. Dans le même temps, la souscription des bénéficiaires à ces mutuelles ou assurances déchargera l'association de ces appuis ponctuels qui sont souvent insuffisants pour répondre aux sollicitations.



### **Assurer la capitalisation du projet :**

Il est important de réaliser un document sur l'expérience en vue d'en faire une connaissance partageable, pour valoriser l'expérience, pour ne pas perdre le savoir-faire acquis tout au long du projet.

## **7.3. Limites et pistes d'amélioration de la collaboration JADE-IMF**



### ***L'information sur le dépôt à terme (DAT) :***

Le DAT est en réalité une somme d'argent mise à la disposition de l'IMF par l'association, pour qu'il le réalloue aux bénéficiaires sous forme de prêts remboursables. Le risque, si cette clause secrète vient à être dévoilée d'une manière ou d'une autre, est que les bénéficiaires ne se sentent plus vraiment obligés de rembourser le prêt. Dans ce cas, chaque fois qu'un bénéficiaire est dans l'incapacité de rembourser son prêt, cela diminue progressivement la garantie financière (DAT). A terme, il peut devenir difficile d'intégrer de nouveaux bénéficiaires dans le circuit de crédit faute de garantie suffisante.

« Je conseillerai à cette IMF que l'attente sur le DAT demeure confidentielle entre les responsables des deux parties. »

**Un agent d'IDH**



**La difficulté de définir les critères de sélection des projets :**

La place prépondérante accordée par l'association aux critères sociaux, ajoutée à la mauvaise volonté de certains bénéficiaires à rembourser, peut parfois s'avérer une autre limite pour une association devant par ailleurs répondre aux besoins d'une file active importante.

En plus de la nécessaire confidentialité sur le DAT, d'autres stratégies peuvent être utilisées par l'association pour mieux sélectionner les projets méritant d'être soutenus. L'une de ces stratégies, développée par IDH, est de demander au bénéficiaire de constituer une épargne durant 3 mois avant de pouvoir obtenir le triple du montant épargné ; cela permet de définir un prêt d'un montant raisonnable. Il est aussi possible d'envisager une période d'observation et de préparation de 3 mois avant l'octroi d'un crédit, de manière à organiser les bénéficiaires en petits groupes dans lesquels ils reçoivent des formations sur la gestion des activités génératrices de revenus.



**La nécessité d'insister sur la responsabilité individuelle et les engagements de départ :**

Dans la mise en œuvre des microprojets, l'association a l'obligation de motiver chaque personne bénéficiaire pour le remboursement de son prêt dans les délais fixés. En effet, le retard de paiement d'une personne peut pénaliser tous les autres bénéficiaires dans le renouvellement du crédit. A cet effet, une formation continue est offerte aux personnes tout au long des activités des microprojets. Mais il convient également de définir et de suivre quelques indicateurs de bonne conduite et de bonne motivation, tels que l'assiduité, la ponctualité, la participation active aux réunions de groupe, la régularité des cotisations mensuelles (dont le montant est propre à chaque bénéficiaire), etc.

## 8. Critères qu'une association doit remplir

---

Les critères qu'une association doit remplir pour utiliser ce modèle ne sont pas différents des critères de bonne structuration et d'une bonne gouvernance associative.

Néanmoins quelques points méritent une attention. Il s'agit de :

- ▶▶ Mobiliser une équipe multidisciplinaire ;
- ▶▶ Disposer de compétences en gestion des Activités Génératrices de Revenus ou de Microprojets Générateurs de Ressources ;
- ▶▶ Collaborer avec un partenaire financier et technique ;
- ▶▶ Disposer des données de base sur les bénéficiaires afin de mieux évaluer les résultats du projet.

## 9. Quelques critères pour le choix de l'IMF

---

Fort de cette expérience de partenariat avec IDH, Le JADE – Pour la Vie ! est en mesure de proposer quelques critères qui peuvent aider dans le choix de l'IMF avec lequel nouer un partenariat (ces critères tiennent compte du contexte particulier des pays en voie de développement).



### **La reconnaissance juridique, la stabilité financière de l'IMF et disponibilité de la trésorerie**

Il s'agit de se poser certaines questions :

- De quel type d'agrément dispose l'IMF ?
- Quelle est la solidité, la pérennité dans le temps, l'assise financière, la bonne forme économique, le taux de bancarisation (pourcentage d'une population utilisant les services d'une IMF) ?
- Existe-t-il des personnes d'influence ? Quels sont les actionnaires majoritaires ?
- Quel sont les taux d'emprunt, de remboursement et d'intérêt ? Peut-on les négocier ?
- Est-ce que l'IMF fonctionne sur la base de lois nationales ou de règles internationales ?
- Avec quelle banque traite-t-il (en l'absence de banque, il est mieux de renoncer) ?

*« Le fait est que l'IMF a fermé ses portes sans nous restituer nos économies. Avec notre état précaire au JADE, c'était dur à supporter. »*

***Afiwa, une bénéficiaire du projet***



### **La prise en compte des contraintes spécifiques de la population-cible**

La population-cible peut présenter certaines spécificités (état de santé fragile, handicap physique...) qui nécessitent une attention particulière de la part de l'IMF.

*« Il est bien vrai que la microfinance a un objectif commercial et cherche de l'intérêt. Mais à côté de l'objectif commercial, il y a l'objectif social qu'IDH s'était fixé.*

*C'est ce qui a permis aux deux institutions de rentrer en collaboration pour aider ceux qui étaient dans des situations financières difficiles à s'auto-employer. Au début, les bénéficiaires mettaient en avant leur état de santé « je ne suis pas en bonne santé, je ne suis pas encore prête, j'ai tels ou tels problèmes.... »*

***Un agent d'IDH***



### **La disponibilité à former les bénéficiaires**

Il est indispensable que l'IMF accepte de dispenser une formation complète sur la gestion de crédit aux bénéficiaires. Ceci est un gage important de la réussite des microprojets, mais trop souvent ce sont seulement quelques conseils de gestion qui sont fournis individuellement aux clients avant l'octroi de crédit.

*« ...Avant l'octroi de crédit, on a reçu des formations sur le commerce et comment utiliser le crédit. Ces formations m'ont beaucoup aidé. Le crédit du projet m'a aidé en ce moment à économiser un peu ».*

***Constant, un bénéficiaire du projet***

*« Avant le crédit, on est passé par une formation sur le crédit et sa gestion ; et comment faire le commerce sans rencontre de faillite ».*

***Béatrice, une bénéficiaire du projet***



### La faculté de s'adapter aux spécificités du secteur associatif

Le secteur associatif présente certaines spécificités qui diffèrent sensiblement des autres secteurs organisationnels, et il est important que l'IMF soit flexible pour s'y adapter.



### La couverture et la proximité géographique

Pour permettre un accès facile des bénéficiaires du projet au conseil de l'IMF, mais aussi pour faciliter le suivi sur le terrain quels que soient les lieux d'implantation des AGR, il est préférable d'identifier une IMF ayant une large couverture géographique.

*« IDH étant présent dans presque tous les quartiers à l'époque, cela facilitait le travail des bénéficiaires et leur suivi par les équipes ».*

**Un agent de l'Association**

*« Au niveau d'IDH, leur stratégie était de passer cotiser chaque jour le montant fixé selon le crédit alloué aux agents collecteurs de tontine. Mais moi, comme je suis proche d'une agence IDH, je me suis proposée d'aller moi-même vers eux pour régler mon dû ».*

**Béatrice, une bénéficiaire du projet**

Pour mieux mémoriser ces 5 critères de sélection, le JADE propose un outil simple d'utilisation : **un baromètre pour le choix d'un institut de microfinance.**





***Les partenaires techniques et financiers de l'association :***



***Les partenaires techniques et financiers de cet exercice de capitalisation :***

