

## LE SUIVI/CONSEIL : 2. Organiser et former l'équipe

*l'expérience d'UPLiFT, partenaire d'Inter Aide à Manille,  
Philippines (anciennement appelé NBA<sup>1</sup>)*

*Paul Hibon \**  
*Septembre 96*

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

### Adopter une bonne attitude

A NBA, nous avons remarqué que la qualité du suivi/conseil dépend de l'attitude adoptée par l'agent du programme dans les visites à domicile (ou sur le lieu de travail du bénéficiaire), de la formation et du suivi des agents, de l'organisation du suivi/conseil et des actions post-visite.

Premier gage de succès de la visite de suivi/conseil, l'attitude adoptée par l'agent (collecteur/motivateur) du programme doit en premier viser à **mettre en confiance le bénéficiaire**. A NBA, les agents qui, juste après avoir salué le bénéficiaire, lançaient « puis-je voir vos comptes ? » voyaient le bénéficiaire se refermer comme une huître et rester distant pendant tout l'entretien. Les informations essentielles n'étaient pas échangées car il manquait le climat de confiance nécessaire à l'introspection et à la décision de changement d'attitude (domaine intime, même si la finalité est le business).

#### AVIS IMPORTANT

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

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

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

<sup>1</sup> Comme cette fiche n'a pas été modifiée, et concerne la première phase du programme de Manille, nous avons laissé le nom « NBA » dans le texte.



Il faut toutefois veiller à ne pas tomber dans l'excès inverse: la conversation courante entre bénéficiaire et agent. L'agent doit s'efforcer de garder à l'esprit l'objectif de l'entretien : **comment puis-je aider ce business à progresser ?**

En fait, les visites de suivi/conseil requièrent beaucoup de psychologie de la part des agents. Ils doivent amener le bénéficiaire à se confier. Pour cela une technique s'impose : poser des questions, des questions, des questions<sup>2</sup>. Chaque agent doit apprendre l'art de poser les bonnes questions. Un conseil ne doit pas être donné instantanément. Il s'agit de trouver la racine du problème, au-delà de ce que le bénéficiaire présente ou perçoit. L'étape suivante est d'aider les bénéficiaires à découvrir eux-mêmes le point faible de leur business, et à formuler eux-mêmes les solutions. Enfin, il est nécessaire de les inciter à établir un calendrier de réalisation.

A NBA, nous conseillons aux agents de raconter de nombreuses histoires de bénéficiaires qui réussissent, et si possible de ceux qui ont réussi en appliquant le conseil donné. L'effet en est garanti. D'autre part, ils doivent vérifier que la visite tombe à un bon moment (revenir le lendemain si le bénéficiaire vient d'avoir une prise de bec par exemple).

A NBA, nous avons constaté que savoir reconnaître et féliciter les bénéficiaires pour les petits progrès avait un impact fort. Afin de les inciter à suivre certains conseils essentiels, il s'est avéré utile d'utiliser parfois une motivation positive (renforcement), parfois une motivation négative (par exemple raconter des histoires d'échec...).

A NBA, nous recommandons globalement aux agents de terrain une **attitude** en **11** points :

- Construire une relation personnelle
- Créer une atmosphère/climat d'ouverture
- Apprendre à écouter
- Ne pas se positionner comme celui qui donne les conseils mais comme celui qui aide le bénéficiaire à découvrir ce qui est mieux pour lui
- Faire prendre conscience au bénéficiaire qu'il a besoin d'apprendre quelque chose de nouveau
- Faire en sorte que le bénéficiaire soit content de revoir l'agent à chaque visite
- Apprendre au bénéficiaire à être honnête avec l'agent (dire la vérité)
- Motiver le bénéficiaire sur son rêve, son projet d'avenir personnel
- Stimuler l'imagination, la créativité du bénéficiaire et essayer de le faire sortir des schémas préétablis
- Formuler les conseils en « Que pensez-vous de ... »
- Systématiquement regarder les comptes du bénéficiaire (une mine d'or).

La première année de NBA, nous étions prolifiques en conseils donnés aux bénéficiaires. Lorsque nous revisitions le bénéficiaire, rien n'était fait. La fois suivante, pareil et ainsi de suite. Après 4 ou 5 visites de suivi/conseil, le conseil donné était parfois mis en pratique. En fait, certainement plus pour nous faire plaisir que parce que le bénéficiaire était persuadé de

<sup>2</sup> Aux Philippines, il est mal vu de poser autant de questions. Ceux qui le font sont vite étiquetés « makulit », c'est-à-dire insistant, casse-pieds. C'est l'une des difficultés rencontrées pour assurer des visites de suivi/conseil de qualité. Nous devons préparer nos agents à être « makulit », en leur en montrant les côtés positifs.



son bien-fondé. Nous utilisons depuis une approche indirecte pour permettre au bénéficiaire d'exprimer lui-même son idée. Comme tout un chacun, le bénéficiaire est ainsi bien plus motivé que lorsque quelqu'un lui dit ce qu'il faut faire. L'exemple qui suit illustre cette approche.

*L'agent du programme arrive dans une micro-épicerie où il est frappé par la saleté de la boutique. Au lieu de dire « ta boutique est sale. Comment veux-tu développer ton business si tu nettoies pas? », il dira « au fait, que souhaites-tu améliorer dans ta micro-épicerie? ». Le bénéficiaire répondra qu'il veut ajouter des étagères, avoir des crédits supplémentaires, faire ceci et cela, et au bout d'un moment, que ça serait bien si c'était plus propre. L'idée a été formulée (il faudrait nettoyer), l'agent n'a plus qu'à encourager la bénéficiaire à battre le fer quand il est chaud.*

## Former et suivre l'équipe

A NBA, les agents de terrain ont eu le sentiment de manquer de connaissances précises et d'avoir du mal à faire des observations et recommandations. NBA avait alors préparé quatre petits séminaires de formation<sup>3</sup> :

- Introduction au business
- Faisons des visites de suivi (« Let's business visit ! »)
- Adopter une attitude d'écoute (« Instant-Counselling : Have the right attitude ! »)
- Jeux de rôle (« Business Visit Role Playing »)

Globalement, il nous semble que les agents en charge du suivi/conseil doivent connaître dans les grandes lignes :

- L'organisation du business : la gestion de la trésorerie, le management de l'équipe
- La production : l'organisation des postes de travail, contrôle de qualité
- Les achats : les fournisseurs, les stocks
- Les ventes : procurer un bon service, attirer de nouveaux clients, se fixer des objectifs, viser à exporter si possible, vendre des produits complémentaires, cibler de gros clients potentiels...
- Le marketing : connaître les concurrents, repérer les tendances du marché, décider du « marketing mix » (stratégies de promotion, prix, packaging et distribution)
- Les comptes : enregistrer les ventes et le profit, faire des inventaires, avoir un mini-tableau de bord
- L'environnement du business : tirer parti des opportunités et passer au travers des épreuves (saison des pluies, fermeture d'un marché public, hausse des prix de la matière première...).

Par ailleurs, le suivi/conseil est une activité exigeante. Il requiert outre des connaissances techniques, écoute, créativité, pouvoir de conviction, enthousiasme, et sens du suivi (retourner

<sup>3</sup> UPLiFT a prévu de les réactualiser en les réadaptant.



voir le même bénéficiaire plusieurs fois). Les visites de suivi/conseil sont fatigantes : l'agent doit s'adapter à chaque cas. Il ne sait pas par avance où il doit aller. Très attentif, l'agent va rebondir sur les remarques des bénéficiaires. Par conséquent, l'ordre des questions diffère d'un cas à l'autre. Les visites de suivi/conseil ne sont pas figées, préétablies, ce qui rend plus difficile la formation de l'équipe en la matière.

Formuler de bons conseils n'est pas tout. Encore faut-il que le bénéficiaire les mette en pratique ! L'exemple ci-après en illustre toute la difficulté :

*Dans un bidonville de Manille, Madame Maria Resureccion fabrique des décorations de Noël, marché très saisonnier. Les agents du programme lui recommandent de démarrer une petite activité de restauration, afin d'anticiper la perte de revenus à la fin de la saison de Noël. En vain. Finalement, à court de ressources, elle lance un petit restaurant (« carindaria »). Elle a la chance d'avoir la clientèle régulière de 20 couturières d'un atelier voisin. Les agents du programme soulignent alors le risque de dépendre d'un seul client et lui conseillent de rechercher d'autres clients. Rien n'y fait. Deux mois plus tard, l'atelier de confection, en difficulté, est obligé de remercier ses couturières. L'activité de restauration périclité à son tour.*

Suivre les agents de terrain est important : à NBA nous devons tout autant conseiller (soutien pédagogique) que contrôler (vérifier le nombre et la qualité des visites). NBA a fixé des objectifs quantitatifs de visites de suivi/conseil aux agents de terrain. La tenue d'un cahier de visites par le responsable de l'agence de prêts permet de vérifier le travail de suivi/conseil. NBA a toutefois rencontré un cas de triche : une responsable d'agence (démissionnée) nous a fait croire pendant quelques mois qu'elle avait visité le nombre requis de bénéficiaires, en reportant sur son cahier des informations qu'elle avait simplement obtenues auprès des collectrices/conseillères.

Pour bien suivre les agents de terrain, et pour assurer la qualité du suivi/conseil, une bonne organisation est nécessaire.

## L'organisation du travail de suivi

Au démarrage de NBA, seuls les responsables d'agences ont été chargés des visites de suivi/conseil. Devant le volume croissant de travail, cette tâche a ensuite été confiée également à leurs assistants. Enfin, les collectrices/conseillères avaient été associées, avec un objectif hebdomadaires de 4-6 visites approfondies<sup>4</sup>.

On peut penser que si le travail de suivi/conseil est systématisé, et donc prioritaire, il peut être effectué même lorsque le temps semble manquer.

<sup>4</sup> Actuellement à UPLiFT, (≅ 10 000 bénéficiaires en 1999) l'objectif est de **conduire au minimum un entretien approfondi par prêt avec chacun des bénéficiaires**.



NBA a utilisé dans un premier temps des fiches de suivi hebdomadaires, puis des fiches individuelles par bénéficiaire. Nous avons constaté que ces fiches n'étaient remplies régulièrement que pendant une courte durée. Puis les agents ont plébiscité l'usage d'un cahier par agent. Toutes les informations sont rassemblées sur un support pratique (pas de perte de feuilles volantes), et l'agent a la possibilité, en entretien, de regarder les notes prises lors de la dernière visite. Périodiquement, il est utile de procéder à de discrètes vérifications en demandant à des bénéficiaires de quand date la dernière visite de suivi/conseil d'un agent du programme.

Le suivi/conseil ne s'arrête pas à la visite à domicile, nous avons noté l'importance des actions qui suivent la visite.

## Après la visite

A NBA, nous avons constaté l'importance d'une bonne coordination entre les agents de terrain. Afin d'éviter des impairs et afin de maximiser les chances de succès, il est essentiel de mettre en place un mécanisme qui permette aux agents d'échanger régulièrement les informations de terrain sur la santé des activités soutenues. La réunion hebdomadaire est essentielle pour partager les succès et les difficultés des bénéficiaires visités.

Cet échange d'informations et d'idées doit permettre (idéalement) à l'équipe de se mettre d'accord sur un message à transmettre au bénéficiaire. Par exemple : pour Gloria Casteban, réduire le crédit clientèle de moitié. On peut même penser à une liste mensuelle des bénéficiaires avec en face de chaque nom le point à souligner à chacune des visites de n'importe quel agent de terrain: écrire un menu - trouver un autre fournisseur - pousser le fils à rechercher du travail - etc.

S'il est important d'éviter les sons de cloche différents pour le bénéficiaire, il est tout aussi nécessaire de lui répéter 4 ou 5 fois le même message. L'impact est d'autant plus fort que plusieurs personnes de confiance ont abordé ce sujet avec le bénéficiaire.

---

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

