

Manuel de mise en œuvre du modèle de PRESTATAIRE DE SERVICES PRIVE (PSP)

marc bavois



Depuis 1943, Catholic Relief Services a le privilège de servir les pauvres et les défavorisés à l'étranger. Sans souci de race, de croyance ou de nationalité, CRS apporte un soutien d'urgence en réponse aux désastres. CRS s'emploie à défendre la dignité humaine et à promouvoir de meilleures conditions de vie à travers des projets de développement dans des secteurs tels que l'agriculture, l'éducation, la santé, la microfinance, la consolidation de la paix, et l'eau et l'hygiène.

CRS travaille aussi aux Etats-Unis pour accroître les connaissances et l'action des catholiques et d'autres qui s'intéressent à la paix et la justice internationales. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel de la Conférence des Evêques Catholiques Américains de vivre en solidarité comme une seule famille humaine.

Écrit par: marc bavois

Édité par: Shannon Oelrich

Conception Graphique : Valerie Sheckler

Remerciements : Alfred Hamadziripi et Robb Davis ont écrit des ébauches de plusieurs sections de ce manuel, durant le projet SILC Innovations. Michael Ferguson, Jacques Kaboré, Simon Karoki, Cypriano Kassasse, Michael Katambira, Margaret Nakinai, Moses Odur, Kennedy Otieno, Torrey Peace, Wendy-Ann Rowe, Godfrey Ruhangawebare et Guy Vanmeenen ont fait d'importantes contributions.

Photo de couverture : marc bavois

Photos intérieures : marc bavois, Sara Fajardo, Moses Odur

Copyright © 2016 Catholic Relief Services

Toute reproduction, traduction, dérivation, distribution ou autre utilisation de ce manuel est interdite sans l'autorisation expresse de Catholic Relief Service (« CRS »). Veuillez obtenir la permission en contactant pqpublications@crs.org ou en écrivant à :

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA

PRÉFACE

Ce manuel est le fruit de nombreuses années de conception, de pilotage sur le terrain, de recherche opérationnelle et de développement. Au départ, j'ai développé l'idée du mode de prestation de service des Prestataires de Services Privé (PSP) à partir de ma compréhension des services payants et de la certification. J'ai ensuite développé le modèle d'affaires à partir des questions pointues posées par Amolo Ng'weno de la Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF).

Le mode de prestation de service des PSP est devenu opérationnel en tant qu'initiative pilote à grande échelle dans le cadre du projet d'Innovations en Communautés d'Épargne et de Crédit Interne (CECI) financé par la BMGF (2008-2012). Le projet nous a permis de tester et d'affiner le concept ainsi que de l'étudier en profondeur, et enfin d'aboutir à ce manuel.

Je voudrais remercier les nombreuses personnes qui ont testé l'approche sur le terrain et ont apporté leur feedback pendant la mise en œuvre au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie. Alfred Hamadziripi, le premier directeur du projet Innovations en CECI, a jeté les bases pour l'élaboration des modules sur le développement de marché, la couverture et la supervision des agents, tandis que le directeur de projet suivant, marc bavois, a développé la structure de certification et de services payants dans les plus petits détails, à travers la poursuite des tests sur le terrain et de l'affinage. Le mode de prestation de service des PSP ne serait pas devenu ce qu'il est aujourd'hui sans le précieux appui des équipes de programme pays, leurs partenaires dévoués et les examinateurs externes.

Finalement, tous mes remerciements à marc bavois, l'auteur principal de ce manuel, pour sa persévérance et sa minutie qui ont permis de faire du mode de prestation de service des PSP un standard pour le secteur des groupes d'épargne.

Guy Vanmeenen, Conseiller technique principal, CRS

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES.....	v
INTRODUCTION	1
Liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP.....	7
MODULE 1 : PHASE PREPARATOIRE	9
1.1 Vue d'ensemble de la mise en œuvre	11
1.1.1 Chronogramme de mise en œuvre et cohortes d'agents	11
1.1.2 Zone de projet appropriée	12
1.2 Planification au niveau du partenaire de mise en œuvre	13
1.2.1 Activités de démarrage	13
1.2.2 Personnel des partenaires de mise en œuvre	14
1.2.3 Equipements	14
1.3 Modélisation de la couverture, déploiement des AT et calcul de la commission des AT	15
1.3.1 Modélisation de la couverture	15
1.3.2 Déploiement des agents dans la zone du projet.....	18
1.3.3 Cartographie de la zone.....	19
1.3.4 Calcul de la commission des AT	20
1.4 Éléments budgétaires	24
1.5 Recrutement et sélection initiale des AT	25
1.5.1 Objectifs et approches de recrutement	25
1.5.2 Profil de l'AT idéal.....	26
1.5.3 Réunion des parties prenantes au niveau de la communauté	28
1.5.4 Annonces	29
1.5.5 Pré-sélection des postulants	30
1.5.6 Entretiens avec les candidats	30
OUTILS DU MODULE 1	33
Fiche de poste—Responsable de projet CECI.....	35
Fiche de poste—Superviseur de terrain CECI.....	37
Fiche de poste—Opérateur de saisie	38
Fiche de pré-sélection des postulants AT.....	39
Guide d'entretien avec les candidats AT	41
MODULE 2 : PHASE AGENT DE TERRAIN (AT)	45
2.1 Formation initiale et sélection finale des AT	47
2.1.1 Vue d'ensemble de la formation initiale.....	47
2.1.2 Test post-formation.....	50
2.1.3 Sélection des AT	52
2.1.4 Affectation des AT	52
2.2 Déploiement des AT	55
2.2.1 Constitution des groupes selon une approche de préparation du marché ...	55
2.2.2 Caisses	57
2.2.3 Rapports	58
2.2.4 Commission et cibles des AT.....	58

2.3 Supervision et appui	62
2.3.1 But et valeur de la supervision	62
2.3.2 Eléments de la supervision et de l'appui des AT	62
2.3.3 Outils et approches	63
2.4 Recyclages	69
2.4.1 Premier recyclage	69
2.4.2 Second recyclage	70
2.4.3 Détermination du prix des services	71
OUTILS DU MODULE 2.....	79
Test post-formation	81
Test post-formation—Corrigé / barème de notation.....	85
Test sur la tenue des registres CECI	89
Comportement des participants aux formations /Notation pour l'attitude.....	91
Système de notation de l'AT en formation	93
Code de conduite de l'agent de terrain CECI	95
Questionnaire d'admission des agents CECI	97
Liste de contrôle pour le suivi de CECI	101
Accord de service pour le premier cycle.....	105
MODULE 3: PHASE PSP	107
3.1 Objectif et valeur de la certification.....	109
3.2 Examen de certification	109
3.2.1 Vue d'ensemble, constitution du jury et préparation de la certification....	109
3.2.2 Discussions thématiques de groupe: Satisfaction des membres.....	110
3.2.3 Revue de portefeuille : Productivité de l'AT et qualité du groupe.....	112
3.2.4 Examen oral.....	114
3.2.5 Attribution de scores	117
3.3 Calendrier de l'examen de certification.....	118
3.4 Passage au statut de PSP et lancement en tant que PSP.....	119
3.4.1 Certificat	119
3.4.2 Lettre de recommandation	119
3.4.3 Code de conduite actualisé.....	119
3.4.4 Cérémonie de remise de certificat et de lancement	119
3.5 Appui transitoire aux PSP.....	121
3.5.1 Positionnement des PSP sur le marché.....	121
3.5.2 Fin de la rémunération par le projet	122
3.5.3 Continuité du suivi et de la supervision	123
3.6 Rapports des PSP	123
OUTILS DU MODULE 3.....	125
Guide pour les discussions thématiques de groupe sur la satisfaction des membres.....	127
Examen oral pour la certification en tant que PSP	131
Grille de notation de l'examen oral	135
Code de conduite du Prestataire de Service Privé CECI	138

MODULE 4: PHASE RESEAUX.....	139
4.1 Réseaux de PSP	141
4.1.1 Importance des réseaux de PSP	141
4.1.2 Fonctions et activités des réseaux de PSP	142
4.1.3 Affiliation, taille, structure et règlement intérieur des réseaux de PSP.....	144
4.1.4 Constitution et développement des réseaux, et progression du rôle des partenaires de mise en œuvre	145
4.1.5 Outils et processus du réseau	147
4.2 Apprentis.....	152
4.2.1 Vue d'ensemble du processus d'apprentissage.....	152
4.2.2 Recrutement d'apprentis	152
4.2.3 Formation des apprentis	154
4.2.4 Mentorat et développement de compétences.....	155
4.2.5 Rémunération de l'apprenti.....	156
4.2.6 Examen de l'apprenti, certification et obtention de diplôme	156
OUTILS DU MODULE 4.....	157
Structure recommandée pour le Règlement Intérieur d'un réseau de PSP	159
Rapport de situation de réseau de PSP	160
Questionnaire de la revue entre pairs pour les membres de groupe	161
Fiche de pré-sélection des apprentis.....	163
Guide d'entretien avec les candidats apprentis.....	164
Contrat d'apprentissage entre l'apprenti et le PSP.....	165
Rapport de progression de l'apprenti.....	166

LISTE DES ACRONYMES

AT	Agent de Terrain
BMGF	Bill and Melinda Gates Foundation
CECI	Communauté d'Épargne et de Crédit Interne
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CRS	Catholic Relief Services
DTG	Discussion Thématique de Groupe
FCD	Formulaire de Collecte de Données
GE	Groupe d'Épargne
IMF	Institution de Microfinance
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
PSP	Prestataire de Services Privé
SIG	Système d'Information de Gestion

INTRODUCTION

Le modèle CECI

En 2006, Catholic Relief Services a développé la méthodologie des Communautés d'Épargne et de Crédit Interne (CECI), sur la base du travail pionnier réalisé par CARE Niger avec son modèle Mata Masu Dubara (MMD) et du travail mené par Hugh Allen ultérieurement, et sous l'influence des écrits de Stuart Rutherford et de Microsave. En 2012, CRS et ses partenaires à travers le monde ont réussi à dépasser le seuil d'un million de membres de CECI.

Les groupes CECI (entre quinze et vingt-cinq membres) sont des groupes d'épargne et de crédit qui appartient à leurs membres, sont autogérés et sont caractérisés par l'accessibilité, la transparence et la flexibilité. Le modèle CECI offre aux ménages pauvres des occasions fréquentes et sécurisées d'épargner à leur convenance, au sein de leurs propres communautés. Il permet aux membres de constituer des sommes importantes qui deviennent disponibles à un moment pré-déterminé, et leur donne également un accès facile à de petits prêts souples ou des subventions d'urgence.¹ Au-delà de leurs avantages financiers, les CECI renforcent les liens sociaux entre les membres et contribuent grandement au Développement Humain Intégral.²

Les CECI prospèrent dans les milieux ruraux et enclavés qui ne sont pas atteints par les institutions financières formelles. Elles sont appréciées par les populations qui y voient une amélioration par rapport aux tontines. Même dans les zones où des services financiers formels sont disponibles, les CECI restent populaires à cause de leur souplesse et de la combinaison unique de services qu'elles offrent.

Les programmes de CECI peuvent être mis en œuvre par des organisations locales qui n'ont pas d'expérience particulière dans les services financiers, étant donné que leur rôle sera de recruter, de former et de superviser des agents communautaires qui forment les groupes. Ainsi, les CECI constituent une bonne option pour les partenaires de mise en œuvre habituels de CRS, venant souvent en complément et en renforcement de leurs activités dans l'agriculture, la santé ou d'autres secteurs.

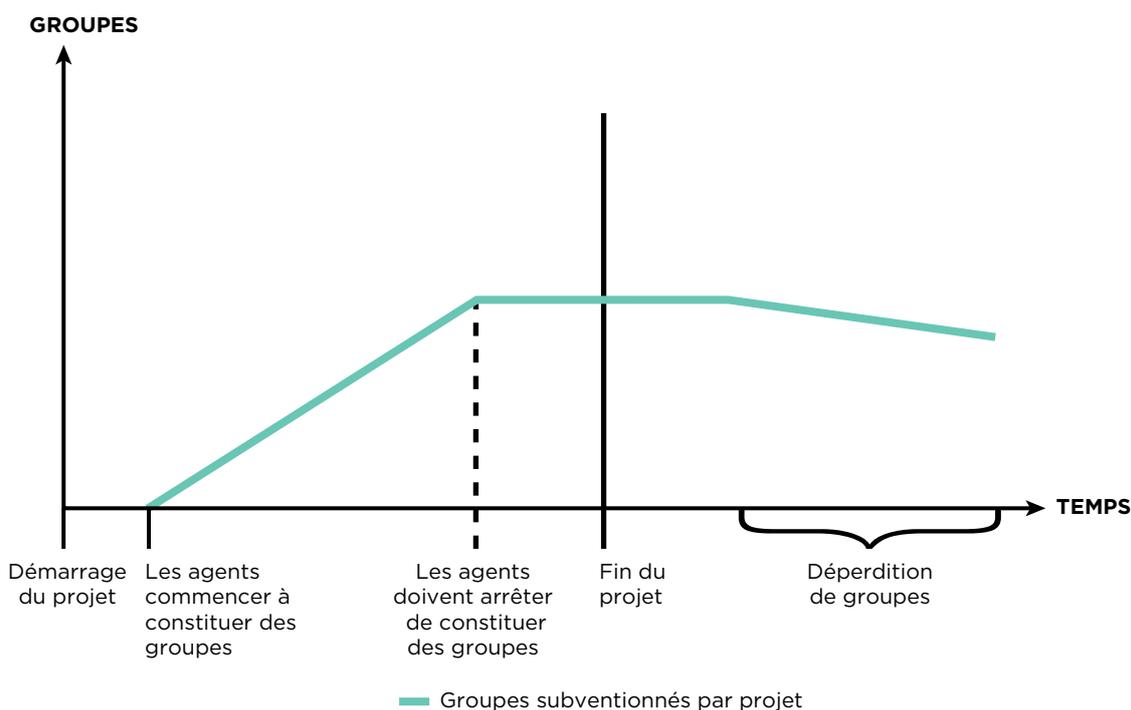
La nécessité d'un modèle de prestation de service durable

Les CECI sont par essence pérennes. Après une année de formation par des agents qualifiés, elles continuent à fonctionner de manière autonome, n'ayant besoin d'appui que de manière occasionnelle et ponctuelle. Cependant, les activités des agents de terrain, et donc la continuation de la constitution de groupes, ont été habituellement conditionnées par le financement de bailleurs et de ce fait ont été limitées au cycle de projets. Cette situation est présentée dans la Figure 1A qui schématise la manière dont les CECI sont établies par des agents de terrain qui ne sont opérationnels que sur la durée d'un projet.

1 Pour plus d'information sur la méthodologie CECI, se référer au *Guide de l'Agent de Terrain des Communautés d'Épargne et de Crédit Interne*, Guy Vanmeenen et Marc Bavois, Version 4.1, février 2012

2 *SILC: A Basis for Integral Human Development*

Figure 1A. CECI établies dans le cadre d'un projet classique avec des AT



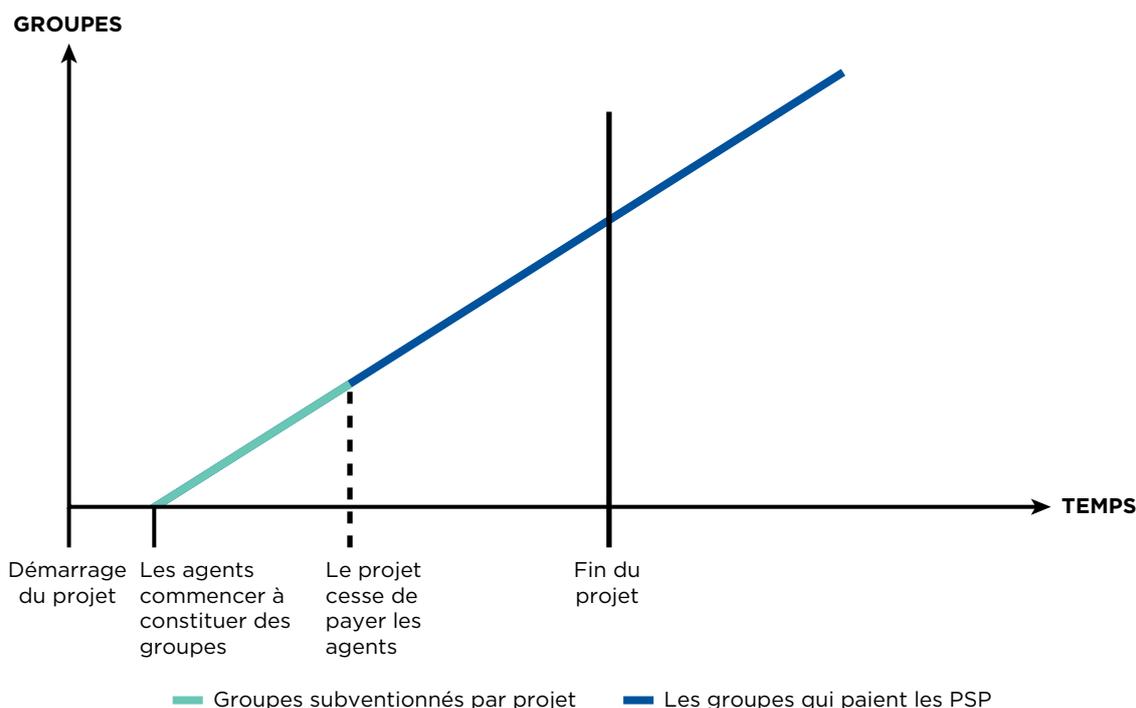
Les agents sont recrutés en début de projet et sont rémunérés par le projet pour constituer des groupes. Plusieurs mois avant la fin du financement de projet, il leur est donné instruction de cesser de constituer des groupes (puisqu'ils ne pourront pas les appuyer lors du partage du premier cycle) et il s'ensuit que le nombre de groupes stagne au niveau atteint. Lorsque le financement du projet prend fin, les agents quittent le projet et se tournent vers d'autres activités parce qu'il leur manque la motivation financière pour continuer à travailler avec les CECI. Ainsi, aucun nouveau groupe n'est constitué et même si la plupart des groupes continuent de se réunir, certains cessent de le faire, ce qui entraîne une baisse de la couverture totale par déperdition.³ Ainsi, une occasion est perdue de mettre pleinement à profit les investissements du projet et les compétences particulières des agents, juste au moment où la demande pour des services d'épargne des autres membres de la communauté augmente suite à l'effet de démonstration.

3 94% des groupes CECI dans un échantillon représentatif en Afrique de l'Est continuaient de fonctionner après trois ans.

Modèle du Prestataire de Services Privé (PSP)

En réponse à cette situation, CRS a développé le modèle du Prestataire de Services Privé (PSP) dans lequel les agents se préparent à devenir des prestataires indépendants, opérant selon les règles du marché, dans le but de maintenir la disponibilité des services de CECI sur le long terme (après le projet) dans une zone donnée. Ce modèle alternatif est représenté dans la Figure 1B.

Figure 1B. CECI établies dans le cadre d'un projet avec des PSP

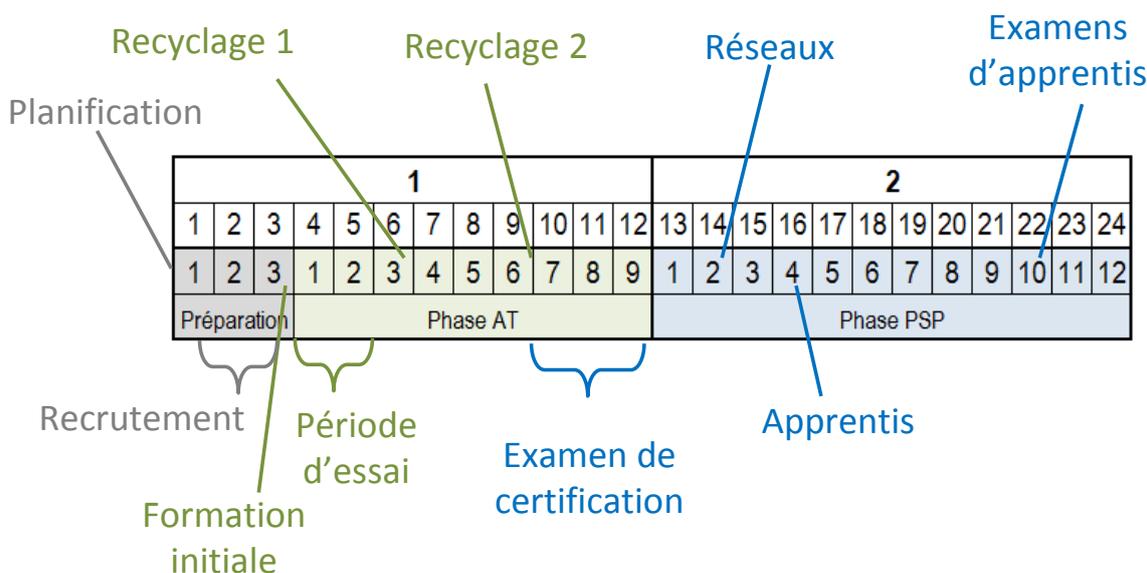


Dans ce modèle, les agents sont recrutés mais le projet ne les rémunère que sur une durée limitée. Après neuf mois de travail, ils passent un examen visant à évaluer la qualité de leur travail et leur niveau de préparation à travailler indépendamment du projet. Ceux qui réussissent à l'examen sont certifiés en tant que PSP, et à partir de ce moment peuvent offrir leurs services de formation et d'appui aux communautés, contre frais. La motivation des PSP à travailler est à la fois d'ordre financier et social/personnel, et leur travail n'est plus limité par le calendrier du projet. Ils continuent à constituer et à appuyer les groupes durant et au-delà du projet, ce qui rentabilise grandement les investissements initiaux du projet (formation et supervision).

De plus, le nombre d'agents dans une zone donnée est maintenu étant donné qu'ils sont organisés en réseau informel de soutien entre pairs au niveau local, ce réseau ayant pour tâche de recruter et de certifier des apprentis selon les besoins.

Le chronogramme d'un projet de CECI-PSP est représenté dans la Figure 2 ci-dessous, et est exposé en détail dans chacun des modules du manuel.

Figure 2. Chronogramme d'un projet CECI-PSP



Avantages du modèle PSP

L'objectif du modèle CECI-PSP est de parvenir à la saturation des zones d'intervention. Pour y parvenir, il faut mettre en place une équipe d'agents très compétents issus de la communauté, qui ne dépendent pas d'appuis du projet au-delà de la phase de préparation.

L'approche de CRS favorise la pérennité à trois niveaux :

1. Au niveau des groupes CECI: les groupes CECI continuent de fonctionner et d'offrir à leurs membres les services d'épargne et de prêt, sans avoir besoin d'appuis externes en continu.
2. Au niveau des agents : les agents continuent à constituer et à appuyer de nouveaux groupes CECI au-delà de la phase d'appui financier du projet. Pour pouvoir le faire, ils facturent leurs services aux CECI.
3. Au niveau des zones d'intervention : il existe suffisamment d'agents dans les zones pour satisfaire la demande locale pour des services de CECI. Les agents d'une zone d'intervention sont structurés en un réseau local de pairs doté d'une procédure bien établie pour engager des apprentis, afin d'élargir la capacité de prestation de service au besoin, sans appui du projet.

Principes du modèle d'affaires des PSP

- a. Modèle visant à travailler à grande échelle et à atteindre des populations démunies en laissant en place une structure technique locale à un coût abordable (PSP, apprentis et réseaux) qui satureront le marché bien au-delà de la durée d'un projet.
- b. Mise en place de groupes de grande qualité par des formations adaptées et une assistance individualisée à chacun des groupes CECI.
- c. Service de proximité : les PSP apportent les formations et l'assistance là où les gens vivent, réduisant ainsi le coût d'opportunité (temps et coût de transport) **pour les membres.**
- d. Fourniture durable de formations, de services et de produits dans un système payant opérant selon les règles du marché. Le revenu d'un PSP provient principalement des groupes au premier cycle (80%) et de l'assistance aux groupes matures (au cycle 2 et supérieur), selon leurs besoins (20%).

- e. Une stratégie de retrait pour les projets et les partenaires à travers le modèle PSP.
- f. Le mode de prestation de service à travers les PSP offre une porte d'entrée pour d'autres services à l'intention des groupes.

Les clés de la réussite d'un projet de CECI-PSP

- **Le processus PSP démarre au Jour 1 du projet.** Même si un projet de CECI-PSP comporte une « Phase AT » avec les activités de recrutement, de formation et de supervision que l'on retrouve dans les projets à AT classiques, **ces activités ne sont pas équivalentes dans les deux cas.** La phase AT **doit être considérée comme une préparation à la phase PSP** et doit être présentée en tant que telle à toutes les parties prenantes (personnel, communautés, agents et groupes). Toutes les parties prenantes doivent comprendre la logique de la transition des AT en PSP **dès le démarrage du projet. Il n'est pas possible de lancer un projet selon une approche AT, puis de passer à une approche PSP en cours de route** parce que la réussite du modèle PSP dépend en partie d'une communication constante sur le modèle dès le début du projet.
- **Une communication claire, cohérente et fréquente pour toutes les parties prenantes est nécessaire.** Il faut expliquer plusieurs fois le modèle au personnel, aux leaders communautaires, aux agents, aux membres de la communauté et aux groupes avant même le recrutement des agents. Lorsque le projet énonce le processus clairement, les attentes seront claires et seront alignées à tous les niveaux.
- **Le projet doit préparer le marché pour les PSP.** Le projet doit chercher à établir la dynamique suivante dans chacune des zones de travail des agents, avant que les AT ne soient certifiés:
 - Les membres de la communauté connaissent la méthodologie CECI.
 - Les membres de la communauté apprécient la méthodologie CECI et souhaitent y participer.
 - Les membres de la communauté connaissent le PSP et estiment qu'il/elle fait du bon travail.
 - Les membres de la communauté sont disposés à payer le PSP pour la constitution et la formation de leurs groupes CECI.
- **Les agents doivent connaître une transition ascendante et continue du statut d'AT à celui de PSP.** Les AT doivent aspirer à devenir des PSP et doivent avoir les bonnes motivations à être certifiés. A cet effet, il est essentiel de ne pas payer les AT plus qu'ils ne peuvent gagner en tant que PSP. Ainsi, ils comprendront qu'ils pourront très probablement accroître leur revenus en devenant PSP.

Objet et structure de ce manuel

Ce manuel a été élaboré à l'issue du projet d'Innovations en CECI de CRS, un projet mis en œuvre au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda avec l'appui de la Fondation Bill et Melinda Gates.⁴ Il capitalise les expériences et les résultats de ce projet et se veut être une application pratique des enseignements tirés.⁵

Ce manuel présente à l'intention des praticiens la démarche détaillée, étape par étape, pour la planification et la mise en œuvre d'un projet de CECI-PSP. Il est destiné en

4 multimedia.crs.org/2013/the-silc-road-french-version/

5 Dossiers de recherche et tableau de bord CECI: <http://www.crsprogramquality.org/microfinance-silc-statistics>

premier lieu aux partenaires de mise en œuvre de CRS, mais peut être tout aussi bien utilisé par d'autres organisations de mise en œuvre.

Le manuel est structuré selon la chronologie d'un projet de CECI-PSP et est divisé en quatre modules correspondant aux quatre principales phases d'un projet :

1. **Phase préparatoire.** Ce module aide les partenaires de mise en œuvre à planifier le projet, notamment à sélectionner et cartographier la zone du projet ; à déterminer les besoins en personnel, en équipements et en ressources ; à faire des projections de couverture ; et à recruter des agents.
2. **Phase AT.** Ce module couvre la formation et le déploiement des agents, les stratégies pour couvrir la zone de travail, la supervision efficace des agents, et la préparation à la phase PSP.
3. **Phase PSP.** Ce module présente des directives détaillées sur l'examen des agents, la certification et le lancement des PSP, et la période de transition d'AT à PSP.
4. **Réseaux et apprentis.** Ce module couvre la structuration des PSP en réseaux de pairs ainsi que le développement du processus d'apprentis visant à accroître le nombre d'agents actifs dans une zone de projet.

Chaque module explique dans les détails le travail que doit effectuer le personnel durant cette phase du projet. Les explications sont présentées sous forme de séquences d'étapes à suivre, d'activités à réaliser et de principaux points à prendre en compte.⁶

Chaque module est immédiatement suivi d'un jeu d'outils pour la mise en œuvre de la phase de projet correspondante. Il s'agit de listes de contrôle, de formulaires d'examen avec le corrigé, d'exemples de lettres, entre autres. Les modules font référence à ces outils, qui dans certains cas sont expliqués à l'intérieur même du module à travers des illustrations. Les outils peuvent être utilisés tels quels, ou être adaptés ou traduits pour répondre aux réalités locales. Certains outils de calcul (projections de couverture, commissions des agents, etc.) sont sous format Excel et sont regroupés dans un fichier d'accompagnement Excel. Les modules font également référence à ces outils, et les expliquent dans le corps de texte.

Une **liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP** suit la section d'Introduction : elle donne une liste chronologique succincte des principales décisions et actions pour la mise en œuvre d'un projet PSP. Cette liste donne une idée générale et exacte du chronogramme du projet mais sa consultation ne peut se substituer à une lecture approfondie de ce manuel. Les utilisateurs doivent remplir la liste de contrôle, étape par étape, au fur et à mesure qu'ils planifient et exécutent leurs projets. Des encadrés tels que celui-ci-dessous figurent à la fin de certaines sections : ils sont là pour rappeler à l'utilisateur de remplir la liste de contrôle.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez les dates de démarrage et de clôture du projet et indiquez le nombre de cohortes d'AT que le projet déploiera.

Bonne chance dans votre projet CECI-PSP !

⁶ Le module 2 couvre les trois formations pour les AT (formation initiale et deux recyclages). Ce guide n'offre pas de guides de formateurs complets ; ceux-ci seront publiés séparément par CRS. Le présent guide offre des lignes directrices qui permettront aux organisations de mise en œuvre d'offrir des formations de qualité.



Liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP

Nom du projet : _____

Sujet	Réf. Manuel	Élément	Décision / date/ réalisation <input type="checkbox"/>
Module 1 : Phase préparatoire			
Chronogramme et cohortes	1.1.1	Date de démarrage du projet :	
		Date de clôture du projet :	
		Nombre de cohortes d'AT :	
Zone du projet	1.1.2	Nommer/définir la zone du projet :	
		Décrire le niveau d'activité en cours en matière de GE dans la zone de projet :	
Personnel du partenaire de mise en œuvre	1.2.2.	Enumérer tout le personnel travaillant à plein temps pour les CECI dans le cadre du projet :	
		Responsable de la saisie des données :	
Equipements	1.2.3	Ordinateur acquis	<input type="checkbox"/>
		Motos acquises	<input type="checkbox"/>
		Bicyclettes pour AT acquises	<input type="checkbox"/>
Agents	1.3.1	Nombre d'AT dans la cohorte 1 :	
		Nombre d'AT dans la cohorte 2 :	
Couverture	1.3.1	Calculateur de couverture finalisé	<input type="checkbox"/>
		Projection du nombre total de membres atteints à la fin du projet :	
Zones de travail des AT	1.3.3	Zone de projet entièrement cartographiée montrant les zones de travail des AT.	<input type="checkbox"/> <i>Montrer tous les villages, routes et identifier les villages de recrutement des AT</i>
		Distance maximale que doit parcourir un AT dans sa zone de travail :	
Rémunération des AT	1.3.4	Paiement mensuel par le projet pour chaque groupe subventionné :	
		Nombre de groupes subventionnés :	
		Commission mensuelle maximale :	
		Nombre de groupes garantis :	
		Commission mensuelle de démarrage :	
		Période de garantie (mois) :	
		Période d'essai (mois) :	
Seuil de remplacement (groupes) :			
Budget	1.4	Budget total du projet CECI (coûts directs, partenaire de mise en œuvre et CRS) :	

Stratégie de recrutement	1.5.1	Déterminez la stratégie (<i>entourez</i>)	Annonce/ ciblage individuel/ combinaison
	1.5.3 ou 1.5.4	Annonce ou document de référence élaboré	<input type="checkbox"/>
Recrutement	1.5.5	Pré-sélection des postulants effectuée	<input type="checkbox"/>
	1.5.6	Interviews des candidats effectuées	<input type="checkbox"/>
Module 2 : Phase AT			
Formation initiale	2.1.1	Formation initiale des AT achevée	<input type="checkbox"/>
Sélection des AT	2.1.3	Nombre d'AT sélectionnés :	
		Nombre d'AT de remplacement viables :	
Désignation des AT	2.1.4	Codes de conduite signés par les AT et archivés	<input type="checkbox"/>
		Questionnaires d'admission des AT remplis et saisis	<input type="checkbox"/>
		Tableau de gestion des agents rempli*	<input type="checkbox"/>
Caisses	2.2.2	Echantillons de caisses obtenus d'artisans locaux	<input type="checkbox"/>
Liste de contrôle pour le suivi	2.3.3	Tous les superviseurs de terrain formés sur l'utilisation de la liste de contrôle pour le suivi	<input type="checkbox"/>
Recyclages	2.4.1	Recyclage 1 achevé	<input type="checkbox"/>
	2.4.2	Recyclage 2 achevé	<input type="checkbox"/>
Détermination du coût des services des PSP	2.4.3.4	Frais des PSP/membre/mois recommandés (services au premier cycle) :	
	2.4.3.5	Frais des PSP/membre/service recommandés (services aux cycles supérieurs) :	
Module 3 : Phase PSP			
Certification des PSP	3.2.1	Le personnel de mise en œuvre est formé sur les outils adaptés/finalisés	<input type="checkbox"/>
	3.3	Date à laquelle tous les PSP sont certifiés :	
Documents de PSP	3.4.1	Modèle de certificat des PSP finalisé	<input type="checkbox"/>
	3.4.2	Lettre de recommandation des PSP finalisée	<input type="checkbox"/>
	3.4.3	Codes de conduite des PSP signés et archivés	<input type="checkbox"/>
Lancement des PSP	3.4.4	Date à laquelle tous les PSP sont lancés :	
Réunion des parties prenantes	3.5.1	Au moins une réunion des parties prenantes tenue pour chaque PSP	<input type="checkbox"/>
Rapports des PSP	3.6	Honoraire de rapportage des PSP pour les rapports trimestriels :	
Module 4 : Phase des réseaux			
Constitution de réseaux de PSP	4.1.4	Atelier de présentation des réseaux de PSP tenu	<input type="checkbox"/>
		Statuts des réseaux de PSP développés	<input type="checkbox"/>
Politique sur les apprentis	4.2.1	Les réseaux de PSP adoptent une politique sur les apprentis	<input type="checkbox"/>

* Le tableau de gestion des agents prend le relais de cette liste de contrôle pour suivre la progression individuelle de chacun des AT/PSP (dates des recyclages, scores à la certification, dates de lancement).

MODULE 1 :

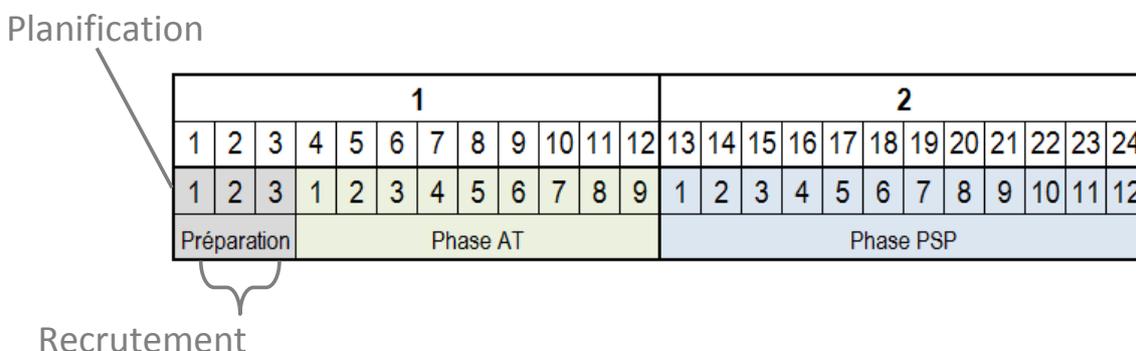
PHASE PREPARATOIRE



MODULE 1 : PHASE PREPARATOIRE

Ce module couvre toutes les activités de planification et de recrutement du projet, jusqu'à la première formation initiale des agents de terrain.

Figure 3. Chronogramme de mise en œuvre de l'approche CECI-PSP—Phase préparatoire

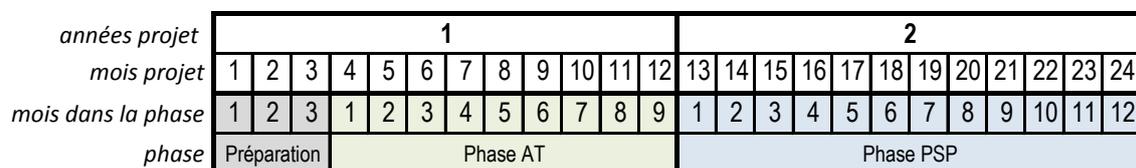


1.1 Vue d'ensemble de la mise en œuvre

1.1.1 Chronogramme de mise en œuvre et cohortes d'agents

La mise en œuvre d'un projet CECI requiert au minimum deux ans (ou 24 mois) comme le montre la Figure 4A.⁷

Figure 4A. Chronogramme de mise en œuvre d'un projet CECI-PSP (une cohorte)



Un projet comporte trois phases principales :

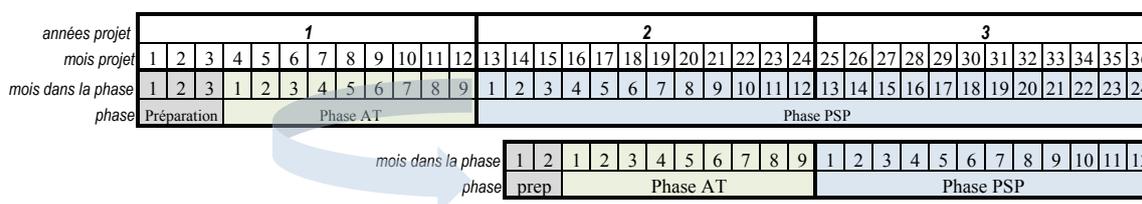
- La **phase préparatoire** de trois mois est consacrée à la préparation du projet et comporte notamment : la cartographie, la sensibilisation des communautés sur l'approche CECI-PSP et l'identification et la formation des agents, le but étant de déployer les AT sur le terrain au quatrième mois du projet au plus tard.
- La **phase AT** dure entre sept et neuf mois (en fonction du niveau de préparation des agents à la certification), l'objectif étant de certifier tous les AT en tant que PSP au douzième mois du projet au plus tard.
- La **phase PSP** correspond au temps restant du projet (soit environ 12 mois) et est consacrée à aider les PSP à s'établir sur leur marché avec l'appui du projet. C'est au cours de cette phase que les réseaux de PSP sont mis en place et que le système d'apprentis est établi.

⁷ Dans les projets de moins de 24 mois, les partenaires de mise en œuvre n'ont pas assez de temps pour appuyer les PSP à s'établir dans leurs marchés, mettre en place les réseaux de PSP et certifier des apprentis. Si les agents ne sont pas certifiés PSP et restent des AT rémunérés par le projet, ils devront arrêter de constituer de nouveaux groupes 9 mois avant la fin du projet pour s'assurer qu'ils pourront soutenir leurs groupes jusqu'au premier partage. Dans ce cas, les investissements du projet dans le recrutement, la formation, l'appui et la supervision des agents ne sont pas pleinement mis à profit.

Les AT qui sont prêts et en expriment le souhait peuvent passer l'examen de certification avant les neuf mois. Etaler les examens des agents sur plusieurs mois réduit en fait la charge de travail des superviseurs de terrain et des responsables de projet. Cependant, aucun AT ne peut être certifié avant sept mois, étant donné que le dernier recyclage des AT est programmé au sixième mois. La durée minimale de la phase AT est de sept mois, pour permettre une bonne préparation technique et marché des AT avant leur certification. Ainsi, si la préparation du projet prend plus que les trois mois prévus, le déploiement des AT est retardé de même que la certification des PSP, et les PSP ne profiteront de l'appui du projet que sur une période plus courte.

Dans les projets plus longs (36 mois ou plus), il est possible de recruter et de déployer une seconde cohorte (vague ou groupe) d'agents de terrain. Cette seconde cohorte d'AT a besoin d'autant d'appui que la première et pour une durée aussi longue. Ainsi, ils doivent disposer de sept à neuf mois pour exercer en tant qu'AT et jusqu'à 12 mois en tant que PSP avant la fin du projet. Comme l'appui des superviseurs de terrain aux PSP est moins intense que celui apporté aux AT, certains des superviseurs de terrain pourront se libérer pour superviser la seconde cohorte d'AT nouvellement recrutés. La seconde cohorte suivra le même calendrier que la première : il s'agit tout simplement d'un décalage jusqu'au moment où tous les agents de la première cohorte ont été lancés en tant que PSP. Cela donne aux superviseurs de terrain le temps de cartographier la zone et de recruter de nouveaux AT⁸. Ce processus est illustré dans la Figure 4B où l'on peut voir un chronogramme à deux cohortes :

Figure 4B. Chronogramme de mise en œuvre d'un projet CECI-PSI avec 2 cohortes



 Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez la date de démarrage et la date de clôture et indiquez le nombre de cohortes d'AT que le projet déploiera.

1.1.2 Zone de projet appropriée

La méthodologie CECI représente une amélioration par rapport aux tontines et de ce fait est facilement comprise et acceptée par les communautés. Elle s'apparente aux autres méthodologies de Groupes d'Épargne (GE) promues par d'autres organisations de développement (AVEC, *Épargner Pour le Changement*, *Worth*, etc.). Les zones qui ont été déjà bénéficié d'un programme de GE (y compris les CECI) ou qui vont bientôt recevoir un programme de GE **ne conviennent pas pour le lancement d'un projet CECI-PSP** parce qu'elles ont déjà été ou seront bientôt au contact avec ce type de méthodologie. De plus, l'approche PSP peut tout d'abord être moins attrayante pour les communautés dans lesquelles d'autres projets offrent des formations et/ou des équipements gratuits (caisses ou kits complets). Pour les PSP, ce serait un défi supplémentaire que de vouloir s'établir dans un

8 Pour les projets de quatre ans ou plus, il n'est pas recommandé d'avoir une troisième cohorte. Il est préférable de lancer autant d'agents que souhaité en deux cohortes et de commencer à réduire les activités du partenaire après la troisième année. Ceci permet à tous les PSP de travailler sur une plus longue durée et de mieux mettre à profit les investissements du projet dans les deux cohortes, et ainsi d'avoir un coût par membre plus bas.

marché déjà occupé, et d'y offrir le même service, mais payant. Ceci nuirait également aux revenus et à la productivité des PSP et ainsi aux objectifs de couverture du projet.

Par conséquent, **les projets de CECI-PSP devraient être lancés dans des « territoires vierges » non touchés par d'autres programmes de GE**. Tôt dans la phase de planification, CRS et les partenaires de mise en œuvre devraient contacter les autres organisations travaillant dans le développement pour s'informer de leurs plans actuels et futurs en rapport avec les GE, afin d'éviter un chevauchement des zones, et une duplication des efforts. Ceci est particulièrement important dans le cas de projets intégrés où la zone d'intervention est définie par un autre secteur (tel que l'agriculture ou la santé).

Si une zone a récemment bénéficié de projets CECI selon le modèle AT (payés par le projet ou bénévoles) et n'est pas encore saturée, il est préférable d'appliquer l'approche de rétro-conversion des AT en PSP, pour mettre à profit les compétences et le portefeuille de ces agents.⁹

La taille de la zone de projet dépend en fin de compte du nombre d'agents déployés (voir la section 1.3.2) et donc des ressources disponibles.

Dans les projets à deux cohortes, la seconde cohorte doit être déployée dans une zone voisine à celle de la première pour éviter tout chevauchement de zone, étant donné que la première cohorte opère suivant un calendrier qui lui est propre. Ceci permet d'éviter de semer la confusion due à l'offre simultanée de services gratuits par des AT dans les communautés servies par les PSP certifiés.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, nommez et décrivez la zone de projet.

1.2 Planification au niveau du partenaire de mise en œuvre

1.2.1 Activités de démarrage

Les guides *ProPack* de CRS donnent une liste complète et bien détaillée des activités de démarrage de projet. Dans le cadre de projets CECI-PSP, les points suivants sont à relever :

- **Ordre de recrutement** : Il est important de sélectionner le responsable de projet du partenaire en premier lieu. Il/elle doit pouvoir sélectionner les superviseurs de terrain. Ensemble, le responsable de projet et les superviseurs de terrain devraient sélectionner les AT. Cette démarche est importante pour l'appropriation du projet et la prise de responsabilité pour les résultats.
- **Sensibilisation de la communauté** : La sensibilisation de la communauté a un triple objectif d'expliquer 1) comment les CECI fonctionnent et quels sont leurs avantages pour la communauté ; 2) comment le projet fonctionnera (services gratuits sur une période limitée, suivis de services payants disponibles en permanence) ; et 3) comment les agents seront recrutés au sein de la communauté. De concert avec le recrutement d'AT dotés d'une attitude entrepreneuriale, la sensibilisation constitue l'étape la plus importante dans la phase de démarrage. Elle permet de s'assurer que toutes les parties prenantes ont une bonne compréhension et des attentes correctes au sujet du modèle CECI-PSP.

⁹ L'approche de rétro-conversion des AT en PSP a été pilotée au Kenya en 2012 dans des zones qui avaient déjà des projets de CECI selon le modèle AT. Cette approche de rétro-conversion est essentiellement un programme de PSP accéléré en tant que stratégie de retrait. Elle met à profit a) l'expérience et les compétences des agents de terrain CECI, b) les relations établies des agents avec les leaders locaux et les communautés et c) le portefeuille de groupes CECI des agents. L'approche comporte des messages spécifiques pour aider les AT à changer leurs relations avec leur marché.

1.2.2 Personnel des partenaires de mise en œuvre

Le personnel recommandé pour les partenaires de mise en œuvre est constitué comme suit :

- Un responsable de projet
- Un superviseur de terrain pour chaque 7 agents de terrain **dans la première cohorte** ;¹⁰
- Un opérateur de saisie de données (seulement pour les projets qui ont 28 AT ou plus ; pour les projets de plus petite envergure, le responsable de projet et/ou les superviseurs peuvent prendre la saisie de données en charge).

Les principales responsabilités de chacun de ces postes sont décrites ci-après (des Fiches de poste complètes figurent dans la section Outils) :

- Responsable de projet : diriger le projet dans son ensemble ; former et gérer les superviseurs et leur servir de mentor ;
- Superviseur de terrain : sensibiliser la communauté ; former et appuyer les AT ; certifier les AT en tant que PSP ; superviser le travail des AT, des réseaux et des apprentis.
- Opérateur de saisie : saisir et analyser les données relatives au projet.

Ces membres du personnel doivent être affectés au projet **à plein temps**. L'expérience montre que les risques de renouvellement du personnel sont plus élevés avec un personnel à temps partiel et que les membres du personnel qui ont des responsabilités sur d'autres projets n'arrivent pas à se concentrer pleinement et peuvent même ne pas être disponibles à des moments cruciaux.

Remplacement du personnel

A la différence des projets de microfinance typiques où il est utile de pourvoir aux postes vacants par une promotion interne, les postes vacants de superviseurs de terrain ne devraient **pas** être pourvus par le recrutement/la promotion d'AT ou de PSP. La promotion d'AT ou de PSP réduit la couverture sur le terrain et crée des attentes non fondées chez les AT/PSP. Cela sape également l'investissement consenti pour faire des agents des prestataires de CECI sur le long terme dans leur zone de travail. Ainsi, le mieux est de pourvoir à l'externe aux postes de superviseur vacants. Les postes de responsable de projet vacants peuvent être pourvus par les superviseurs de terrain (en fonction de leur potentiel en gestion) étant donné qu'ils connaissent déjà bien les activités de projet.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez le nombre de membres du personnel du projet CECI.

1.2.3 Equipements

Pour optimiser la prestation de service, la supervision et les rapports, chaque partenaire de mise en œuvre doit **disposer au minimum des équipements suivants** :

¹⁰ Pour les projets de trois ans à deux cohortes d'AT, le ratio est de 1 superviseur pour 7 AT **dans la première cohorte**. La seconde cohorte d'AT représentera la moitié de la première cohorte en termes de taille, et la moitié des superviseurs seront affectés à la supervision de la seconde cohorte. Ainsi, il ne sera pas nécessaire d'embaucher et de former de nouveaux superviseurs à mi-parcours. Par exemple, si la première cohorte est composée de 28 AT, 4 superviseurs de terrain seront nécessaires. Dans la seconde année du projet, 14 AT supplémentaires seront embauchés. Deux superviseurs continueront à superviser le travail de la première cohorte et les autres superviseront les 14 nouveaux AT.

- Un ordinateur portable d'un modèle récent pour le Système d'Information de Gestion (SIG) et la rédaction de rapports ;
- Une connexion Internet fiable pour la communication et les transmissions dans le cadre du SIG ;
- Une moto pour le responsable de projet ;
- Une moto pour chaque superviseur de terrain ;
- Une bicyclette pour chaque agent de terrain. Elle leur sera cédée officiellement lors de leur certification en tant que PSP.¹¹

Autonomie de transport pour tout le personnel de terrain

Il est essentiel que le personnel dispose de transport fiable et autonome. Les projets dont les superviseurs de terrain partagent les véhicules avec d'autres membres du personnel seront confrontés à des difficultés de coordination au meilleur des cas. Très souvent, il en résulte que les superviseurs ne supervisent et n'appuient pas suffisamment tous les AT.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez les cases lorsque les équipements sont acquis.

1.3 Modélisation de la couverture, déploiement des AT et calcul de la commission des AT

1.3.1 Modélisation de la couverture

Sur la base de l'expérience des premiers projets de CECI-PSP et d'ajustements ultérieurs, les nouveaux projets devraient s'attendre (et exiger) à ce que **la productivité minimale d'un agent soit de 8 groupes par période de 12 mois**. Cela représente une attente de **6 groupes au minimum durant la période AT de 7 à 9 mois**, et de **8 groupes pour chaque année suivante en tant que PSP**.

Ramenée à la durée de mise en œuvre présentée précédemment, la productivité minimale par agent devrait être de 14 (6+8) groupes sur les deux années du projet et de 22 (6+8+8) groupes pour la première cohorte dans un projet de trois ans (il sera attendu de la première cohorte de constituer 14 groupes sur la durée du projet). Le **nombre de membres atteints** peut être calculé à partir de la taille moyenne des groupes dans la région.¹²

Les projets devraient aussi s'attendre à ce que 20% des agents prennent un apprenti dans leur première année d'exercice en tant que PSP. Les apprentis devraient constituer **2 groupes dans la première année et 4 groupes les années suivantes**.¹³

¹¹ Dans les zones où le transport en bicyclette n'est pas possible ou n'est pas culturellement acceptable, les AT pourraient recevoir des animaux pour le transport (par exemple, des ânes). Cependant, le projet devra faire le suivi de l'utilisation du moyen offert pour s'assurer qu'il est effectivement utilisé pour le transport.

¹² Le nombre de membres atteints par un agent est en fin de compte fonction du nombre de groupes qu'il peut créer, et donc du temps qu'il peut consacrer aux activités CECI et de l'éparpillement des communautés. Il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que dans les pays où la taille moyenne des groupes est faible, les agents travaillent avec un plus grand nombre de groupes afin de compenser cette taille et atteindre un même nombre de membres.

¹³ Le taux d'apprentis variera d'un projet à l'autre en fonction de la demande effective pour les services de SILC, et de l'espacement des agents. Selon toute attente, les PSP qui prennent des apprentis seront minoritaires mais ceux-ci seront confrontés à une demande importante qui aboutit à une productivité non négligeable. Cependant, la productivité des apprentis sera moindre que celles des PSP compte tenu de leur portée géographique plus limitée, et de l'absence de moyen de transport spécifique.

Le modèle de couverture est représenté dans la Figure 5A :

Figure 5A. Modélisation de la couverture (hypothèses)

Modèle de couverture: hypothèses

Superviseurs de terrain	4	AT par superviseur de terrain:			7
Taille moyenne des groupes	20	Pourcentage d'AT prenant des apprentis			20%
Productivité des agents (nouveaux groupes par an par agent)					
<i>année projet</i> →	A1	A2	A3	A4	A5
C1: groupes AT-PSP	6	8	8	8	8
C1: groupes apprentis		2	4	4	4
C2: groupes AT-PSP		6	8	8	8
C2: groupes apprentis			2	4	4

Un outil pour la modélisation de la couverture, sous forme de fichier Excel figure à la section Outils. Il est utilisé pour faire une projection du nombre groupes constitués et de membres atteints. Les cases ombrées en jaune permettent d'entrer les données alors que celles avec des *caractères italiques bleus* donnent les résultats de manière automatique. Un exemple de cet outil rempli avec les normes recommandées est donné à la Figure 5B.

Figure 5B : Modélisation de la couverture (exemple)

Modèle de couverture: hypothèses

Superviseurs de terrain	4	AT par superviseur de terrain:			7
Taille moyenne des groupes	20	Pourcentage d'AT prenant des apprentis			20%
Productivité des agents (nouveaux groupes par an par agent)					
<i>année projet</i> →	A1	A2	A3	A4	A5
C1: groupes AT-PSP	6	8	8	8	8
C1: groupes apprentis		2	4	4	4
C2: groupes AT-PSP		6	8	8	8
C2: groupes apprentis			2	4	4

Projet avec 1 cohorte d'AT

AT C1:	28	Apprentis C1:			6
<i>année projet</i> →	A1	A2	A3	A4	A5
C1: groupes AT-PSP	168	224	224	224	224
C1: groupes apprentis		12	24	24	24
Total groupe par an	168	236	248	248	248
Nb cumulatif de groupes	168	404	652	900	1,148
Nb cumulatif de membres	3,360	8,080	13,040	18,000	22,960

Projet avec 2 cohortes d'AT

AT C1:	28	Apprentis C1:			6
AT C2:	14	Apprentis C2:			3
<i>année projet</i> →	A1	A2	A3	A4	A5
C1: groupes AT-PSP	168	224	224	224	224
C1: groupes apprentis		12	24	24	24
C2: groupes AT-PSP		84	112	112	112
C2: groupes apprentis			6	12	12
Total groupes par an	168	320	366	372	372
Nb cumulatif de groupes	168	488	854	1,226	1,598
Nb cumulatif de membres	3,360	9,760	17,080	24,520	31,960

Instructions sur l'utilisation de l'outil de modélisation de la couverture :

1. Entrez le nombre de superviseurs de terrain (norme : 4).
2. Entrez le nombre d'AT par superviseur de terrain (norme : 7).
3. Entrez la taille moyenne des groupes selon les données historiques (ici 20 membres par groupe, mais ce nombre devrait être basé sur la moyenne selon les données historiques du pays ; faire référence aux données du SIG).
4. Entrez le pourcentage de PSP qui prennent un apprenti dans la première année après leur certification (norme : 20%).
5. Confirmez ou mettez à jour le nombre de nouveaux groupes qu'un agent du projet constituera annuellement (norme minimale : 6 en tant qu'AT puis 8 en tant que PSP). Veuillez noter que la première année de projet ne comporte que neuf mois de travail compte tenu de la période de démarrage du projet. Ainsi, le nombre de 6 est raisonnable.
6. Confirmez ou mettez à jour le nombre de nouveaux groupes qu'un apprenti constituera annuellement (norme : 2 dans la première année et 4 par an par la suite).
7. Notez que le même modèle de couverture s'applique à la seconde cohorte avec un décalage d'un an.
8. Le tableau du milieu montre le personnel engagé dans un projet à une cohorte (agents et apprentis—nombres arrondis).
9. L'outil calcule :
 - a. Le nombre de groupes constitués par chaque cohorte d'agent, annuellement.
 - b. Le nombre total de groupes constitués chaque année (AT/PSP et apprentis).
 - c. Le nombre cumulatif de groupes à la fin de chaque année.
 - d. Le nombre cumulatif de membres atteints à la fin de chaque année à partir de la taille moyenne des groupes selon les données historiques.
10. La plupart des projets durent moins de cinq ans et le tableau présente le nombre cumulatif de groupes constitués/de membres atteints pour chaque année (par exemple, vous trouverez les nombres cumulatifs à la troisième colonne pour les projets de trois ans).
11. Pour les projets à deux cohortes, utilisez le tableau du bas. Le nombre d'AT dans la seconde cohorte est calculé automatiquement (la moitié du nombre d'AT dans la première cohorte, arrondi au nombre supérieur).

Ainsi, la couverture du projet dépend de son budget (dans la mesure où le budget détermine combien d'agents peuvent être recrutés et déployés en tenant compte du personnel de projet requis) et de sa durée. Les chiffres des colonnes au-delà de la durée du projet peuvent être présentés dans les dossiers de projet pour montrer les avantages à long terme de l'approche PSP en termes de couverture.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, indiquez le nombre d'AT (pour chaque cohorte), cochez la case quand le Calculateur de couverture a été finalisé et notez la couverture totale prévue.

1.3.2 Déploiement des agents dans la zone du projet

Comme les PSP continueront à constituer des groupes au-delà de la durée du projet, il n'est ni nécessaire ni souhaitable de prévoir de saturer le marché sur la durée du projet. En fait, le faire amènerait à déployer un trop grand nombre d'AT et à saper l'un des avantages essentiels du modèle PSP. Le projet prépare les PSP et les apprentis à saturer une zone donnée **à terme** (jusqu'à plusieurs années après la fin du projet). De ce fait, le placement des AT ne dépend **pas** de la population d'une zone mais de l'espacement géographique. Les AT sont assignés à une zone géographique standard qu'ils pourront facilement couvrir à l'aide du moyen de transport à leur disposition (à pied, par les transports publics ou à bicyclette dans le cas où le projet leur en offre une).

Cependant, il ne s'agit pas d'avoir simplement des zones de travail aussi vastes que possible : cela peut entraîner plusieurs problèmes. En premier lieu, la zone de chaque superviseur de terrain s'en trouve élargie au point qu'il est difficile d'assurer une supervision de qualité. En deuxième lieu, si l'espacement entre les zones de travail des agents est trop grand, il devient difficile d'assurer la couverture par le programme CECI en cas d'abandon d'agents. Les effets des abandons ne peuvent être atténués par des remplacements par le projet que durant la première année. Les effets des abandons ou de la faible performance d'AT doivent être atténués par l'élargissement de la zone d'intervention de PSP voisins ou le recrutement de PSP à compter de la deuxième année. En troisième lieu, lorsque les PSP sont trop éloignés les uns des autres, ils auront du mal à collaborer (de manière informelle ou dans le cadre des réseaux de PSP).

La norme est donc d'assigner une zone de travail d'un rayon de 15km à chaque AT (c'est-à-dire qu'ils peuvent se déplacer sur 15km dans toutes les directions à partir de leur domicile) et de ne pas avoir plus de 35km entre les domiciles de deux AT voisins.

Cependant, cette norme peut être ajustée selon les circonstances :

- Les agents opérant dans des zones à collines ou au terrain difficile, ou avec des routes en mauvais état peuvent avoir des **zones de travail plus petites** pour leur permettre de les couvrir correctement. Dans ce cas, il faudrait donc rapprocher les agents.
- Dans tous les cas, les agents devraient pouvoir se rendre dans le village le plus éloigné dans leur zone de travail, travailler avec la CECI pour au moins deux heures, et rentrer chez eux le même jour.
- Dans l'ensemble, si l'on regarde le temps que les agents passent sur les activités de CECI dans une **semaine typique**, ils devraient pouvoir passer au moins 80% de ce temps à fournir des services de CECI et pas plus de 20% à se déplacer (règle des 80-20).
- (D'autres considérations, tel que le fait de parler la langue locale de toutes les parties de la zone de travail devront être prises en compte au stade de recrutement).

Il est risqué d'élargir la zone de travail de chaque agent dans les zones peu densément peuplées dans le but d'élargir leur marché potentiel (en termes de nombre de personnes). Le plus grand espacement entre agents alourdit la charge de supervision, rend difficile la collaboration entre agents et peut entraîner la non couverture de certaines zones en cas d'abandon ou de faible performance d'agents. Dans les régions peu peuplées, le projet devrait maintenir la taille standard de la zone de travail et accepter une productivité moindre par agent **sur le long terme**. Il n'y a pas lieu de se faire du souci tant que les agents ne saturent pas leur zone de travail sur la durée du projet. La figure suivante montre combien de ménages sont nécessaires pour occuper pleinement des agents **très productifs**, partant de l'hypothèse que deux tiers des ménages se joindront à une CECI à terme. Compte tenu des projections de couverture données ci-dessus (8 nouveaux

groupes tous les 12 mois), pour avoir un marché suffisant, la zone de travail de chaque agent devrait avoir **900 ménages** pour un projet de deux ans et **1 350 ménages** pour un projet de trois ans (voir le modèle à la Figure 6).

Figure 6. Population minimale requise pour des projets de deux et trois ans

Taille moyenne des groupes:		20					
Adoption par les ménages à long terme:		67%					
	Nb minimal de groupes AT	Nb minimal de groupes PSP - A1	Nb minimal de groupes PSP - A2	Total minimal de groupes	Groupes pour agents très productifs	Membres pour agents très productifs	Nb de ménages requis
Projet de 2 ans	6	8	-	14	30	600	900
Projet de 3 ans	6	8	8	22	45	900	1,350

Inversement, il n'est pas nécessaire de rapprocher les agents dans les régions plus densément peuplées.¹⁴ Une région plus densément peuplée offre tout simplement un marché plus large que les PSP pourront exploiter dans le temps (s'ils s'y attaquent seuls, cela prendra du temps mais avec des apprentis, cela devrait aller plus vite).

L'espacement des agents devrait être tel que la **zone de projet est couverte de manière continue** par les AT voisins, sans zones vides. En l'absence d'abandon ou de faibles performances d'agents, les PSP devraient pouvoir saturer la zone de projet par eux-mêmes (avec l'aide d'apprentis si la demande est élevée) sans que le projet ait besoin d'y amener d'AT supplémentaires.

Dans les projets sur trois ans, les organisations peuvent utiliser deux cohortes d'AT. La seconde cohorte devrait être déployée de sorte qu'il n'y ait **aucun chevauchement** avec la première cohorte. Cela permet d'éviter la confusion pour le marché que pourrait générer la présence simultanée d'AT et de PSP. Cela permet également d'assurer que tous les agents d'une région suivent un même calendrier de formation, de certification, etc. Dans l'idéal, les régions de deux cohortes seront **adjacentes** pour faciliter la supervision par le responsable de projet.

1.3.3 Cartographie de la zone

Partant des principes de déploiement d'agents, le partenaire de mise en œuvre cartographie la zone de projet, afin de déterminer dans quelles communautés il recrutera les AT. Pour cela, il suit les étapes suivantes :

1. Etablir une carte détaillée de la zone de projet montrant les villages et les communautés, les routes et les obstacles physiques à la circulation. Il y a plusieurs moyens de le faire : télécharger une carte de Google Maps et utiliser des marqueurs, utiliser une carte physique existante, ou dessiner une carte en se basant sur les connaissances locales.
2. Montrer les distances en kilomètres et estimer la durée des trajets entre les villages (compte tenu des moyens de transport à la disposition des AT).
3. Superposer une grille des zones de travail des AT, chacune d'elle ayant un rayon d'environ 15 kilomètres.

¹⁴ Sauf pour les zones véritablement urbanisées (bidonvilles, etc.) où les agents peuvent être plus rapprochés.

4. Chaque zone de travail devrait avoir pour centre un village/ville d'assez grande taille (le plus grand de la zone de travail) et c'est dans ces villages/villes que les AT seront recrutés. Cela permet d'élargir le pool de candidats potentiels et de faciliter les déplacements vers les autres villages.
5. Des ajustements peuvent être nécessaires pour assurer une couverture continue de tous les villages de la zone.

Il est à noter que pour pouvoir appuyer de manière fiable leurs AT, les superviseurs de terrain doivent être basés de façon à avoir facilement accès aux zones de travail de leurs 7 AT.

Cartographie des zones de travail dans le cadre de projets intégrés

Dans le cadre de projets intégrés, il se peut que l'intervention principale (agriculture, santé) ait déjà sélectionné les villages d'intervention. Il est important dans ce cas de préserver les principes de zone de travail (avec le rayon standard) et de couverture continue. Tant que les villages d'intervention bénéficient de services de CECI, il n'est pas nécessaire d'avoir un AT qui **vit** dans chacun des villages. La **couverture** des villages par les agents CECI selon le modèle de déploiement standard est suffisant. De plus, les villages voisins devraient aussi recevoir des services de CECI parce qu'ils sont logiquement servis par l'agent. Si les villages d'intervention ont déjà été déterminés, le partenaire de mise en œuvre devrait suivre le processus décrit précédemment et s'assurer que tous les villages d'intervention sont inclus dans la carte détaillée.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand la carte de la zone est finalisée. Notez la distance maximale à parcourir par les AT.

1.3.4 Calcul de la commission des AT

La détermination du montant de la commission des agents (c'est-à-dire le montant que le projet va leur payer durant la phase AT) est une décision délicate et critique que le projet doit prendre. La commission doit être suffisamment élevée pour attirer et retenir des personnes compétentes qui voudront que les activités de CECI constituent une portion importante de leurs revenus ; mais en même temps, elle ne doit pas être supérieure aux revenus que les PSP pourront gagner de leurs groupes plus tard, sinon cela risque de les décourager et d'entraîner des abandons par la suite. Pour les agents, le passage du statut d'AT à celui de PSP devrait s'accompagner d'une **amélioration** des revenus, du travail et des résultats. De plus, **la structure et le montant de la commission des AT** doivent ressembler aux paiements que les PSP recevront des groupes, afin de créer la continuité dans la perspective des agents.

En bref, **le projet paiera les AT au nom des premiers groupes qu'ils constitueront, sur la durée des premiers cycles de ces groupes, un montant égal ou légèrement inférieur à ce que paierait un groupe typique à un PSP.**

La section 2.4.3 présente en détail comment les PSPs doivent facturer leurs services, pourquoi ils devraient facturer leurs services de la sorte, et comment ils devraient communiquer leurs prix au marché. **Parcourez cette section maintenant avant de continuer.**

La présente section explique comment utiliser le Calculateur de commission pour déterminer les paramètres de la commission des AT (voir Tableau 1). **IMPORTANT : Les**

paramètres de commission des AT doivent être finalisés avant le recrutement pour vous permettre d'indiquer clairement aux candidats le niveau de commission et le mode de calcul de la commission. Le Calculateur de commission permet au projet de déterminer :

- Le montant à payer aux AT par groupe constitué, par mois ;
- Le nombre maximal de groupes que le projet subventionnera par agent ;
- La durée de la période de garantie durant laquelle le projet paiera aux AT un montant minimal (commission de démarrage), quelle que soit leur productivité initiale ;
- La commission de démarrage que le projet paiera aux AT durant la période de garantie.

Les utilisateurs entrent les chiffres dans les cases ombrées en jaune sur la feuille de calcul de la commission. Les *chiffres en italiques bleus* sont générés automatiquement par le calculateur. Cet outil permet à l'utilisateur d'envisager plusieurs scénarios les uns après les autres, et d'effectuer des ajustements jusqu'à parvenir à des paramètres qui de son avis seront suffisants pour retenir et motiver les AT. Le Calculateur de commission apparaît deux fois sur la feuille de calcul (en haut et en bas) pour permettre à l'utilisateur de comparer deux scénarios sur un seul écran (voir Figure 7).

Figure 7. Calculateur de commission (exemple)

Épargne minimale	50		
Frais en % épargne	10%	<i>Frais mensuel / membre</i>	<i>20</i>
Taille moy. Groupe	22	<i>Paiement/mois/grp payant</i>	<i>440</i>
Taille groupe subv.	20	<i>Paiement/mois/grp subv.</i>	<i>400</i>
Groupes subv.	6	<i>Commission max/mois</i>	<i>2,400</i>
Groupes garantis	4	<i>Com. démarrage/mois</i>	<i>1,600</i>
Période de garantie	3		
Épargne minimale	100		
Frais en % épargne	15%	<i>Frais mensuel / membre</i>	<i>60</i>
Taille moy. Groupe	21	<i>Paiement/mois/grp payant</i>	<i>1260</i>
Taille groupe subv.	20	<i>Paiement/mois/grp subv.</i>	<i>1,200</i>
Groupes subv.	6	<i>Commission max/mois</i>	<i>7,200</i>
Groupes garantis	4	<i>Com. démarrage/mois</i>	<i>4,800</i>
Période de garantie	3		

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Groupes constit.	0	1	2	4	6	7	7	7	7
Paiement projet	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>2,400</i>	<i>2,400</i>	<i>2,400</i>	<i>2,400</i>	<i>2,400</i>
Paiement groupes	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>440</i>	<i>440</i>	<i>440</i>	<i>440</i>
Revenus AT	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>1,600</i>	<i>2,400</i>	<i>2,840</i>	<i>2,840</i>	<i>2,840</i>	<i>2,840</i>

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Groupes constit.	0	1	2	4	6	7	7	7	7
Paiement projet	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>7,200</i>	<i>7,200</i>	<i>7,200</i>	<i>7,200</i>	<i>7,200</i>
Paiement groupes	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1,260</i>	<i>1,260</i>	<i>1,260</i>	<i>1,260</i>
Revenus AT	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>4,800</i>	<i>7,200</i>	<i>8,460</i>	<i>8,460</i>	<i>8,460</i>	<i>8,460</i>

TABEAU 1. INSTRUCTIONS POUR L'UTILISATION DU CALCULATEUR DE COMMISSION

	Elément	Cellule	Explication
1.	Epargne minimale des membres	C2	Entrez l'épargne hebdomadaire minimale des membres la plus courante dans la zone ou dans le pays. ¹⁵
2.	Frais en pourcentage	C3	Entrez le pourcentage de l'épargne minimale que chaque membre doit verser hebdomadairement en paiement du PSP durant le premier cycle (norme : 10% à 20% comme point de départ, parce que cela permet de garantir que les paiements soient « justes » du point de vue des membres des groupes). ¹⁶
3.	<i>Frais des membres</i>	E3	<i>Le calculateur génère le montant qu'un membre d'un groupe type (selon le montant d'épargne) aura à payer au PSP mensuellement durant le premier cycle.</i>
4.	Taille moyenne des groupes	C4	Entrez la taille moyenne des groupes selon les données historiques pour la zone ou le pays.
5.	<i>Paiements mensuels par groupe payant</i>	E4	<i>Le calculateur génère le montant qu'un groupe type (selon le montant d'épargne) aura à payer au PSP mensuellement durant le premier cycle.</i>
6.	Taille des groupes subventionnés	C5	Entrez la taille des groupes qui sera utilisée pour calculer la subvention par groupe . Dans l'idéal, ce nombre devrait être inférieur à la taille attendue. De cette manière, les PSP gagneraient plus à partir des groupes qu'ils constituent que des groupes subventionnés. Notez que la feuille de calcul ne permet pas à l'utilisateur d'entrer une taille de groupe subventionné supérieur à la taille moyenne des groupes.
7.	<i>Paiements mensuel par groupe subventionné</i>	E5	<i>Le calculateur génère le montant que le projet paiera mensuellement aux AT par groupe subventionné durant le premier cycle des groupes. Notez que ce montant est toujours inférieur et ne peut être supérieur aux paiements par groupe payant (tiré de l'étape 5).</i>
8.	Groupes subventionnés	C7	Entrez le nombre maximal de groupes pour lesquels le projet paiera les AT (norme : pas plus de 6 groupes subventionnés).
9.	<i>Commission mensuelle maximale</i>	E7	Le calculateur génère le montant maximal que le projet peut payer aux AT mensuellement, une fois qu'ils ont atteint le nombre limite de groupes subventionnés.
10.	Groupes garantis	C8	Entrez le nombre de groupes pour lesquels le projet paiera les AT au cours des quelques premiers mois quels que soient leurs résultats (norme : pas plus de 4 groupes garantis).
11.	<i>Commission mensuelle de démarrage</i>	E8	<i>Le calculateur génère la « commission de démarrage » que les AT recevront dès qu'ils sont déployés, quels que soient leurs résultats. Notez que les AT peuvent gagner plus que ce montant (jusqu'à hauteur de la commission mensuelle maximale) dès qu'ils créent plus de groupes que le nombre de groupes garantis.</i>
12.	Période garantie	C9	Entrez le nombre de mois durant lesquels les AT recevront la commission de démarrage garantie (norme : pas plus de 3 mois)
13.	Groupes constitués	H3-P3	Entrez le nombre de groupes que les AT auront formés à la fin du mois. Notez que ces mois sont comptés à partir de la date de déploiement
14.	<i>Paiement du projet</i>	H4-P4	<i>Le calculateur génère le montant total de commission que le projet paiera à l'AT pour le mois, en fonction du nombre de groupes constitués et des paramètres décrits précédemment.</i>
15.	<i>Paiement des groupes</i>	H5-P5	<i>Le calculateur génère le montant que les groupes devraient payer à l'AT pour le mois, en fonction du nombre de groupes constitués et des prévisions de frais mensuels pour les groupes payants. Notez que les AT peuvent obtenir une commission des groupes seulement lorsqu'ils ont dépassé le nombre de groupes subventionnés par le projet (voir les Remarques qui suivent ce tableau).</i>
16.	<i>Revenus des agents</i>	H6-P6	<i>Le calculateur génère le montant total que les AT devraient gagner au cours du mois, en fonction du nombre de groupes constitués et des paramètres définis précédemment.</i>

15 Le Calculateur de commission part de l'hypothèse que les groupes au premier cycle se réunissent et épargnent chaque semaine. Au cas où les réunions et l'épargne sont moins fréquentes, **il faut convertir l'épargne minimale à un taux hebdomadaire** pour avoir des résultats exacts.

16 Voir section 2.4.3.4 pour de plus amples informations sur les frais payés par les membres.

Interprétation et ajustement des résultats du Calculateur de commission :

- Portez un regard critique sur la commission mensuelle de démarrage. Est-ce que ce montant est suffisant pour motiver les AT au départ ? Si non, réévaluez les frais par membre (tout en vous souvenant qu'il faut qu'ils restent « justes », voir section 2.4.3.4) ou augmentez le nombre de groupes garantis pour relever la commission de démarrage.
- Le nombre de groupes garantis crée un objectif pour les AT : ils doivent avoir constitué au moins ce nombre de groupes à la fin de la période de garantie s'ils ne veulent pas que leurs revenus du projet baissent. Est-il réaliste de penser que les AT auront constitués autant de groupes au terme de la période de garantie ? Si non, prolongez la durée de la période de garantie. Inversement, le projet peut décider d'avoir une période de garantie assez courte pour presser les AT à démarrer rapidement.
- Portez un regard critique sur le nombre de groupes subventionnés. Si le nombre est trop élevé, cela retardera le passage des AT au système de services payants et multipliera le nombre de groupes gratuits au sein des communautés, faussant les attentes du marché.

Remarques :

- Les AT peuvent gagner plus que la commission mensuelle de démarrage (jusqu'à hauteur de la commission mensuelle maximale) même durant la période de garantie, à partir du moment où ils constituent plus de groupes que le nombre de groupes garantis.
- Le projet subventionnera les quelques premiers groupes sur **toute la durée de leur premier cycle** (jusqu'à 12 mois) afin de simuler le paiement futur des PSP par les groupes. En pratique, cela signifie que les PSP nouvellement certifiés continueront à recevoir une commission du projet jusqu'à ce que les groupes subventionnés procèdent à leur partage. Cela permet d'éviter une baisse soudaine des revenus des PSP. Cela permet également aux PSP de se concentrer sur la constitution de nouveaux groupes selon un système payant, plutôt que de renégocier les conditions avec les groupes existants.
- Les AT peuvent facturer leurs services aux nouveaux groupes au-delà de ceux subventionnés par le projet, même avant leur certification en tant que PSP, tant qu'ils le font en toute transparence vis-à-vis de leurs superviseurs de terrain et des groupes. Soit ils réussiront, soit ils auront un motif supplémentaire à se faire certifier, pensant que la certification les aiderait dans leur marketing. Permettre aux AT de facturer leurs services aux nouveaux groupes crée un bon cadre de motivation : plus ils constituent de groupes, plus ils gagnent d'argent.
- Règle de base pour l'élaboration de budget : lors de la planification, **partez de l'hypothèse que chaque AT gagnera la commission mensuelle maximale sur une durée de 15 mois**. Cela prend en compte le cas des agents qui sont plus lents à développer leur portefeuille (et reçoivent la commission de démarrage pendant plusieurs mois avant d'avoir leurs groupes), et des cas lorsqu'il faut remplacer des AT. Avec cette règle, la ligne budgétaire « commissions » devrait être suffisante.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez toutes les décisions portant sur les conditions des agents (commission, objectifs).

1.4. Éléments budgétaires

Les éléments présentés dans les Tableaux 2A et 2B sont des **éléments budgétaires essentiels** spécifiques aux projets CECI-PSP. Ces lignes directrices ne remplacent pas les politiques et les pratiques de budgétisation au niveau du programme pays, pas plus qu'elles ne constituent une liste exhaustive des éléments budgétaires. Cependant, les partenaires de mise en œuvre doivent veiller à ce que tous ces éléments soient pris en compte pour éviter des lacunes opérationnelles.

TABLEAU 2A. LIGNES DIRECTRICES BUDGÉTAIRES : PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE

Rubriques	Référence dans le manuel	Lignes directrices
Salaires et charges du personnel	1.2.2	Les membres du personnel du projet CECI devrait être engagés à plein temps pour qu'ils puissent se concentrer sur le projet.
Commissions des AT	1.3.4	Budgétisez la commission maximale sur une durée de 15 mois pour le nombre d'AT déployés
Honoraires de rapportage des PSP	3.6	Budgétisez les honoraires de rapportage trimestriel à partir de la deuxième année du projet
Equipements	1.2.3 2.2.2	<ul style="list-style-type: none"> L'acquisition de motos hors taxes peut retarder les achats et avoir un impact sur les activités sur le terrain. Commandez des caisses de démonstration à faible coût pour créer un antécédent positif sur le terrain.
Coûts de transport	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Prévoyez 1 000km par mois par superviseur de terrain Prévoyez 500km par mois pour le responsable de projet Budgétiser la maintenance des motos. Prévoyez une allocation carburant pour l'utilisation de véhicules.
Formation des AT	2.1.1 2.4.1 2.4.2	<ul style="list-style-type: none"> Formation initiale : 8 jours de formation groupée pour un nombre de finalistes supérieur aux besoins effectifs Recyclages : 2 à 3 jours de formation bloquée
Lancement des PSP	3.4.4	Prévoyez un petit budget pour le partage de coût pour un lancement par PSP.
Communications		<ul style="list-style-type: none"> Communication téléphonique pour le personnel Coûts de la connexion Internet
Frais administratifs (en fonction de la taille de l'organisation et de la taille du projet CECI par rapport aux autres projets)		<ul style="list-style-type: none"> Portion des salaires et des charges du personnel de la direction Portion du loyer et des coûts d'eau, d'électricité et de communication.

TABLEAU 2B. LIGNES DIRECTRICES BUDGÉTAIRES : PROGRAMME PAYS DE CRS

Rubriques	Lignes directrices
Salaires et charges du personnel CECI	L'allocation de personnel CECI du programme pays à des projets particuliers dépendra de la taille du portefeuille du programme pays.
Equipement	Tout le personnel CECI doit disposer d'un ordinateur portable, de communication téléphonique, d'une connexion Internet sur le terrain pour la communication avec les partenaires de mise en œuvre.
Coûts de transport (pour les formations, le suivi, la certification)	Partez de l'hypothèse que le personnel de CECI passera 1/3 de son temps sur le terrain à appuyer les partenaires de mise en œuvre, pour le calcul des coûts d'hébergement, de per diem et de kilométrage.
Formations/ ateliers pour le personnel des partenaires de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de formateurs (CECI-PSP) : 8 jours • Supervision/SIG : 3 jours • Certification : 2 jours
Frais administratifs de CRS	Tenez compte des coûts mis en commun du programme pays ainsi que du recouvrement de coûts indirects du siège.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez le montant total du budget du projet CECI.

1.5 Recrutement et sélection initiale des AT

Après avoir déterminé le nombre et l'emplacement des AT, et finalisé leurs conditions de travail (commission, objectifs), le projet peut procéder au recrutement dans chacun des villages ciblés (voir section 1.3.3).

1.5.1 Objectifs et approches de recrutement

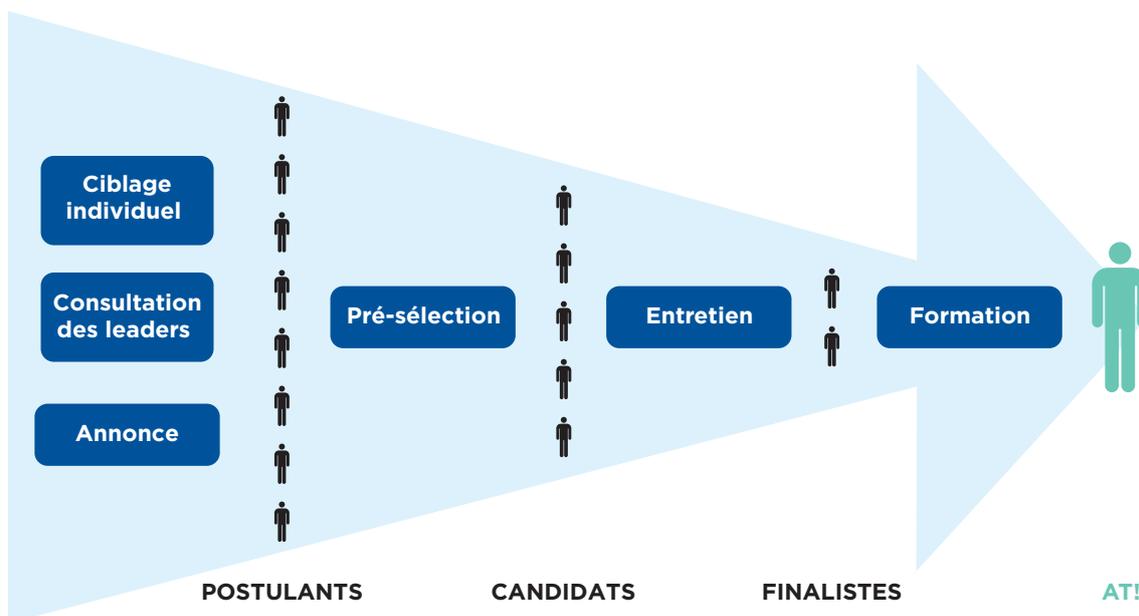
Il est essentiel de bien sélectionner les AT parce que le projet investira considérablement dans leur formation, et dans l'appui technique et financier pour faire d'eux des PSP.

L'objectif du processus de recrutement d'AT est de trouver des personnes qui ont les bonnes compétences et la bonne motivation, qui seront acceptées par les communautés, et soutenues par les leaders communautaires. Le recrutement se fait selon deux **approches complémentaires** : il appartiendra à chaque projet de décider du poids à donner chacune de ces approches selon le contexte où il opère.

- **Annonces** : il s'agit de communiquer au grand public l'existence de l'opportunité, de sorte que toutes les personnes intéressées et qualifiées en prennent connaissance et aient la chance de déposer leurs candidatures.
- **Ciblage individuel** : il s'agit de demander aux leaders locaux, qui connaissent bien leur milieu, de recommander et d'approuver les candidats. Cependant, pour éviter les biais et le favoritisme, il est important de faire des recoupements sur leurs recommandations.

Quelle que soit l'approche adoptée (il est recommandé d'associer les deux approches), le recrutement d'agents passe plusieurs étapes représentées dans la Figure 8 ci-après et énumérées par la suite.

Figure 8. Recrutement d'agents



1. Consultez les leaders locaux dans le village sélectionné.¹⁷
2. Publiez les annonces et/ou entamez le ciblage individuel.
3. Après les annonces et/ou le ciblage, un certain nombre de postulants se présenteront.
4. Ces postulants font l'objet d'une pré-sélection qui permet d'avoir un nombre réduit de candidats.
5. Les candidats retenus à ce stade passent un entretien qui permet d'avoir un nombre encore plus réduit de finalistes.
6. Les finalistes participent à la formation et sont évalués.
7. Enfin, le nombre d'AT recherchés sont sélectionnés et déployés sur le terrain.

Il n'est pas possible de maîtriser le nombre de postulants. Cependant, pour chaque zone de travail d'agent, le projet devrait chercher à **interviewer au moins 5 candidats pour chaque poste** et dans l'idéal inviter deux finalistes à la formation, si le budget permet de former plus de finalistes que de personnes à déployer sur le terrain. (Recommandation : le nombre de finalistes à former devrait dépasser de 50% le nombre de personnel requis). Durant la formation, le projet peut évaluer les compétences des finalistes et déterminer si les seconds peuvent servir d'AT de réserve, au cas où ceux qui sont sélectionnés abandonnent ou ont de faibles performances. Les AT de réserve peuvent aussi devenir des apprentis plus tard, pourvu que la demande du marché soit suffisante.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez la stratégie de recrutement retenue.

1.5.2 Profil de l'AT idéal

Avant d'entamer le processus de recrutement, le personnel du projet devrait avoir une idée bien claire du type de personne recherchée, et du type de personne à éviter. Les lignes

¹⁷ C'est également une occasion et le moment pour expliquer le modèle CECI et le modèle d'affaires à services payants.

Profil de l'agent de terrain idéal

Caractéristiques sociodémographiques

- Agé(e) de 25 à 50 ans—*les risques d'abandon sont élevés chez les moins de 25 ans et la période d'activité peut être abrégée chez les plus de 50 ans*
- Marié(e) et/ou avec une famille—*c'est un signe de stabilité*
- A achevé le primaire (obligatoire) et a fait des études secondaires de préférence—*Prenez garde à ceux ont achevé les études secondaires, en particulier récemment : ils peuvent reprendre les études et avoir plus d'opportunités d'emploi.*

Lieu de résidence

- Résident(e) permanent(e) dans la communauté ciblée—*ceci est essentiel et doit être vérifié de sources indépendantes. Prenez garde aux candidats qui disent qu'ils viennent de se réinstaller au village : il peut s'agir de personnes qui font le va-et-vient.*
- Connue(e) et respecté(e) par les membres et les chefs de la communauté dans sa zone de travail
- Réputation d'intégrité
- Casier judiciaire vierge et pas d'historique de comportements douteux

Compétences

- Compétences de base en arithmétique (y compris calculs de pourcentage)
- Compréhension et lecture de la langue nationale (utilisée dans les guides et les formulaires)
- Langue(s) de la zone de travail parlée(s) couramment
- Bon mobilisateur social et facilitateur avec de bonnes compétences interpersonnelles et de communication
- Apte à conduire une bicyclette sur des distances assez grandes.

Attentes/ attitudes

- **N'est pas à la recherche d'un emploi stable, d'un emploi salarié ou d'un engagement à long terme auprès du partenaire de mise en œuvre—on ne saurait trop insister sur cet aspect.**
- Disposé(e) à se joindre à un programme de formation intensive sans grand appui financier
- Désireux(se) de travailler en indépendant par la suite et de gagner une partie de ses revenus en facturant ses services
- Disposé(e) et capable de travailler dans

les villages/communautés voisins

- Disposé(e) et capable de travailler à des moments qui conviennent aux groupes CECI
- Dynamique et sûr(e) de soi avec un état d'esprit positif
- Inspire la confiance
- Discipliné(e) et déterminé(e)
- Ouvert(e) sur le monde—*recherche de nouvelles opportunités et en tire avantage au maximum (y compris prendre des risques pour des entreprises inconnues)*

Expériences préalables

- A tenté une nouvelle entreprise ou activité (réussite ou échec)
- Impliqué(e) dans le travail / les activités communautaires, ce qui a rehaussé son image auprès de la communauté
- Attention aux gens qui veulent faire carrière dans les projets et qui peuvent ne pas être intéressés à devenir des PSP, ou des personnes qui sont impliqués sur plusieurs projets à la fois.

Moyens de subsistance et occupations compatibles

- Son occupation **doit** lui permettre de disposer de son temps de manière flexible.
- Propriétaire de son affaire ou engagé dans une affaire commerciale
- Vendeur
- Paysan (culture ou élevage)
- Formateur d'adultes
- Vulgarisateur agricole
- Sage-femme
- Enseignant(e) à la retraite

Moyens de subsistance et occupations à éviter

- Enseignant(e) **en exercice**
- Politicien(ne) - *peut avoir du mal facturer ses services et peut avoir un but tout à fait différent, tel que se faire réélire*
- Leader/officiel local—*occupé aux affaires de la communauté et souvent absent*
- Propriétaire ou gestionnaire d'entreprises de grande taille qui exige sa présence
- Personne dont le travail l'amène à s'absenter souvent (mineur, commerçant)
- **Il ne faut pas croire que les CECI peuvent devenir la seule source de revenus.**

Cette description est donnée à titre de **ligne directrice** et ne devrait pas empêcher un projet de recruter un AT qui ne satisfait pas à toutes les caractéristiques. Par exemple, une personne de plus de 50 ans peut être très active et devenir un excellent agent, de même qu'une personne qui n'a jamais eu d'entreprise peut très bien réussir à vendre ses services. Avec le temps, les programmes pays de CRS devraient affiner le profilage à partir des dossiers des PSP avec lesquels ils ont travaillé.

1.5.3 Réunion des parties prenantes au niveau de la communauté

Pour lancer le processus de recrutement, le personnel du projet doit organiser des réunions de promotion et de sensibilisation au sein des communautés d'où les AT seront recrutés (voir section 1.3.3). Ces réunions cibleront les principales parties prenantes telles que les leaders communautaires, les chefs religieux, les anciens des villages, le personnel gouvernemental, les organisations communautaires et leurs leaders, et les élus. Les réunions serviront à présenter le projet, son but, ses objectifs, ses principales activités, le mode de prestation de service et le groupe cible.

Adaptez, traduisez et utilisez les **messages clés suivants sur l'approche CECI-PSP** :

- Le but général du projet est de mettre en place un grand nombre de groupes CECI dans cette communauté et les communautés voisines (se référer au *Guide de l'agent de terrain des Communautés d'Épargne et de Crédit Interne* ou à l'introduction de ce manuel pour une explication du fonctionnement des CECI et de leurs avantages).
- Les projets de développement précédents au profit de la communauté se sont achevés sans stratégies de pérennisation viables (donner des exemples).
- Des personnes recrutées du sein de la communauté seront chargées de la formation et de l'appui aux groupes CECI, ce qui veut dire que **la communauté s'appropriera véritablement la méthodologie**.
- Le programme dispose d'un programme de formation pour les agents de terrain et leur offrira un **appui financier modeste pour une très courte durée**.
- Après sept à neuf mois, les AT passeront un examen et seront officiellement certifiés en tant que PSP. A partir de ce moment, ils travailleront indépendamment, formant et appuyant les groupes, même après la clôture du projet. **Ainsi, le modèle est pérenne et permet à tout le monde de participer.**
- Le premier groupe du village sera formé gratuitement (le projet travaillera avec l'agent). Par la suite, tous les autres groupes devront payer des frais au PSP pour la formation. **Le projet ne paiera plus l'agent qui tirera une partie de ses revenus de la formation et de l'appui aux groupes.**
- Le projet demande l'autorisation à travailler au sein de la communauté et sollicite un soutien à ses activités.
- En particulier, le projet a besoin du soutien des leaders communautaires pour trouver les bonnes personnes pour le programme de formation d'AT. Si la communauté ne présente pas de bons candidats, le projet pourrait échouer.
- L'agent de terrain a pour responsabilité de mobiliser la communauté à se constituer en groupes, à former ces groupes sur la méthodologie CECI, et à appuyer leurs réunions pendant la première année.
- Les bons candidats sont des personnes qui sont bien établies et connues des résidents locaux, qui ont effectué des études secondaires et qui parlent la langue locale. Ils doivent avoir un esprit d'entrepreneur et leur occupation actuelle doit leur permettre d'avoir un emploi du temps flexible.¹⁸

¹⁸ Pour de plus amples informations, voir le Profil de l'agent idéal qui est **destiné à servir de référence interne et non être distribué tel quel**. Par exemple, la tranche d'âge et le statut matrimonial sont des prédictors de la performance des AT. Cependant, au lieu de **parler** de ces facteurs durant le processus de recrutement et courir ainsi le risque que de bons candidats potentiels s'abstiennent, il est mieux que le partenaire d'exécution prenne ces facteurs en compte lorsqu'il examine son pool de candidats.

- L'opportunité offerte est de participer à un programme de formation pour devenir PSP et gagner de l'argent en faisant payer pour les services de formation. **Il ne s'agit pas** d'un emploi ou d'un engagement permanent auprès du partenaire de mise en œuvre.
- Le projet demande aux leaders communautaires de s'impliquer des manières suivantes :
 - **Faire connaître** l'opportunité aux membres de la communauté (en leur en parlant ou en les référant aux annonces).
 - **Recommander** des candidats qualifiés (en mettant à profit leur connaissance de la localité) et les aider à poser leur candidature, au besoin.
 - Participer au processus de **pré-sélection des candidats** (au minimum fournir une vérification des références des candidats et éventuellement faire partie du jury de sélection).

1.5.4 Annonces

Pour attirer des candidats qualifiés en toute transparence et éviter un éventuel népotisme de la part des leaders locaux, les projets peuvent aussi faire la publicité de l'opportunité de devenir AT. Pour cela, ils peuvent placer des affiches/annonces dans les bureaux des partenaires de mise en œuvre, dans les bureaux administratifs, sur les panneaux d'affichage communautaires, dans les centres de marché et autres lieux très fréquentés, ou encore passer des annonces à la radio. Lorsqu'ils font une telle publicité, les projets doivent se préparer à traiter un grand nombre de candidatures.

Chaque projet saura déterminer l'approche de publicité la plus efficace, compte tenu des attentes et des pratiques locales (notamment la façon dont les autres projets recrutent leurs agents). Cependant, dans tous les cas, le projet évitera absolument de donner l'impression qu'il s'agit de postes permanents et salariés. Utilisez les éléments du Tableau 3 pour préparer vos annonces.

Tableau 3. Contenu pour une annonce sur le travail d'AT

A inclure	A utiliser avec précaution en fonction des interprétations/ attentes	A éviter
<ul style="list-style-type: none"> • Nom du partenaire de mise en œuvre / projet • « Programme de formation » • « Agent de terrain pour devenir Prestataire de services privé » • Résident local • Des études secondaires au minimum • Compétences de base en arithmétique • Langues locales • Former et appuyer les groupes CECI • Travailler pour le bien de la communauté • Travailler selon son propre emploi du temps • Travailler dans sa communauté de résidence et les communautés voisines • Gagner de l'argent en formant les groupes • « Activité supplémentaire pour compléter ses revenus » • « Revenus plus consistants une fois certifié PSP » 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau exact de commission des AT (cela peut calibrer les attentes, mais cette information peut dissuader des candidatures si les personnes ne comprennent pas qu'elles peuvent gagner plus une fois PSP) • Objectifs en termes de constitution de groupes (cela peut calibrer les attentes, mais cette information peut dissuader des candidatures si les personnes ne comprennent pas les exigences en termes de temps) • Nom/ logo de CRS (peut indiquer qu'il s'agit d'un programme sérieux ou peut créer des attentes en termes d'emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> • « poste » ou « emploi » • « à plein temps » • « personnel » • Référence au montant précis du revenu des PSP



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand les documents de référence pour le recrutement ont été élaborés.

1.5.5 Pré-sélection des postulants

Les membres de la communauté intéressés par l'opportunité devraient soumettre une **demande écrite** qui précise au minimum :

- Le nom et le sexe
- La date de naissance
- La situation matrimoniale et le nombre d'enfants
- Le niveau d'instruction et les formations suivies
- L'ancienneté en tant que résident dans la communauté
- Les langues parlées/lues/écrites
- Les occupations actuelles
- La motivation à devenir agent CECI
- Les expériences pertinentes (selon le point de vue du/de la candidat(e))
- Une recommandation d'un leader local.

Reportez les informations sur la Fiche de pré-sélection des postulants (voir la section Outils) et examinez-les par comparaison avec le Profil de l'agent idéal. Confirmez les informations auprès des leaders mentionnés par les postulants.

Après la pré-sélection des postulants, présélectionnez les candidats et invitez les plus prometteurs à un entretien individuel.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand tous les dossiers de postulant ont été examinés.

1.5.6 Entretiens avec les candidats

Le comité de sélection devrait être composé de personnel du partenaire de mise en œuvre (responsable de projet et/ou superviseurs de terrain), du personnel de projet de CRS (pour au moins les quelques premiers entretiens, afin de s'assurer que le personnel du partenaire de mise en œuvre les mène à bien) et un leader local, si cela permet d'obtenir leur soutien au projet.

Utilisez l'Outil d'entretien avec les candidats AT (voir section Outils) pour analyser l'expérience et les attentes de chaque candidat. Les questions ouvertes seront considérées comme des simples points de départ et les membres du comité n'hésiteront pas à approfondir pour obtenir autant d'information que nécessaires. Notez que la Question 9 offre une occasion de préciser combien les AT seront payés au cours du processus de recrutement et ainsi d'éliminer les candidats qui ne sont pas disposés à travailler pour le montant en question.

Chaque membre du comité doit évaluer les réponses des candidats (N : ne répond pas aux attentes, R : répond aux attentes, D : dépasse les attentes) et faire le total des scores dans chaque colonne. Le comité de sélection doit discuter du cas de chaque candidat après chaque entretien.

Les candidats doivent aussi passer le test d'arithmétique (le corrigé se trouve dans le fichier d'accompagnement Excel). Il s'agit strictement d'un test de calcul ; il simule les types de calculs que les AT seront souvent appelés à faire :

- Addition de nombres semblables (cotisations au fonds de solidarité)

- Calcul de pourcentages simples
- Solder un livre de caisse
- Calculer un partage
- Calculer les remboursements de prêts.

Le classement des candidats doit être fondé sur l'impression générale qu'ils donnent et non strictement sur le nombre de points ou leur aptitude en arithmétique. Notez que la décision finale appartient au personnel de projet plutôt qu'aux leaders locaux.

Si possible, les deux derniers finalistes devraient être invités à la formation complète pour les AT. À l'issue de cette formation, l'AT de la communauté sera sélectionné.

Candidatures d'agents ou de membres de groupes d'épargne

Il se peut que d'anciens agents ou membres de groupe d'épargne se portent candidats AT dans les zones où des programmes de groupes d'épargne ont été menés dans le passé. Ces personnes peuvent avoir acquis la confiance nécessaire pour cette méthodologie et peuvent y être attachées d'un point de vue affectif. Elles ont les connaissances techniques et les compétences requises ainsi que des relations au sein de la communauté. Cependant, il se peut qu'elles ne soient pas intéressées à devenir PSP et qu'il soit difficile pour elles de revenir en arrière par rapport à la gratuité des services. De plus, si leur expérience porte sur une méthodologie différente (telles que AVEC et ses livrets), il peut être plus difficile pour elles de désapprendre plutôt que de partir de zéro.

En fin de compte, de tels candidats doivent satisfaire les mêmes critères que les autres candidats, et le projet doit parvenir à la conclusion qu'ils peuvent adhérer à la méthodologie CECI et le modèle d'affaires PSP malgré leurs expériences antérieures.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case après les entretiens avec tous les candidats.

OUTILS DU MODULE 1

Fiche de poste—Responsable de projet CECI.....	35
Fiche de poste—Superviseur de terrain CECI.....	37
Fiche de poste—Opérateur de saisie	38
Fiche de pré-sélection des postulants AT.....	39
Guide d’entretien avec les candidats AT	41

FICHE DE POSTE—RESPONSABLE DE PROJET CECI

Résumé du descriptif du poste:

Le responsable de projet CECI est responsable de l'ensemble de la gestion administrative, technique et financière des activités du projet, et doit veiller à ce que le projet réalise ses objectifs et cibles. Le responsable de projet CECI supervise directement les superviseurs de terrain et l'opérateur de saisie, et supervise indirectement une équipe d'agents de terrain. Le responsable de projet CECI élabore les plans opérationnels, veille à leur exécution, et prépare les rapports d'activités périodiques du projet.

Fonctions et responsabilités spécifiques :

1. Planification et coordination

- Représente le projet auprès des parties prenantes locales
- Élabore les plans opérationnels annuels en conformité à la méthodologie CECI-PSP et supervise leur mise en œuvre
- Élabore les plans d'activité mensuels et supervise leur mise en œuvre
- Facilite les réunions périodiques du personnel et des agents

2. Supervision et développement du personnel

- Conduit les évaluations des besoins en formation des superviseurs de terrain et de l'opérateur de saisie
- Coordonne les formations du personnel
- Approuve les plans de travail individuels et en fait le suivi
- Gère les évaluations annuelles du personnel

3. Qualité de programme

- Établit la carte de la zone du projet et définit les zones de travail des agents
- Supervise les communications avec les communautés du projet
- Supervise le recrutement des agents
- Supervise la certification des agents et leur lancement en tant que PSP
- Supervise la mise en place de réseaux
- Effectue des contrôles ponctuels avec les superviseurs de terrain, les agents de terrain et les groupes CECI sur le terrain
- Analyse les rapports SIG et les traduit en décisions de gestion pour améliorer le programme

4. Documentation, apprentissage et rapport

- Veille à ce que les AT et les superviseurs de terrain soumettent des rapports complets et exacts dans les délais impartis
- Documente les meilleures pratiques, les enseignements tirés et les réussites
- Prépare les rapports narratifs et les rapports SIG

5. Gestion financière et rapports financiers

- Gère les dépenses du projet en conformité avec les budgets approuvés
- Supervise le processus d'avances / de liquidation des activités du projet
- Supervise la préparation des rapports financiers

Qualifications, expériences et compétences requises:

- Bac + 4 en sciences sociales, microfinance, administration des affaires, gestion de projet ou dans une discipline connexe
- Au moins 5 ans d'expérience dans le développement communautaire, avec au moins 2 ans en gestion de projet
- Connaissance spécialisée et expérience en programmes de groupe d'épargne, avec une préférence pour les approches à agent communautaire et/ou services payants
- Capacité de leadership confirmée avec de solides compétences interpersonnelles
- Solides compétences en rédaction et en documentation
- Excellentes compétences de communication orale et écrite en français
- Capacité à travailler dans une ou plusieurs langues locales de la zone d'intervention
- Solides compétences en informatique (Word, Excel, courriel)
- Aptitude à conduire une moto
- Permis moto en cours de validité

FICHE DE POSTE—SUPERVISEUR DE TERRAIN CECI

Résumé du descriptif de poste :

Le superviseur de terrain est responsable de la supervision des agents de terrain et assure la qualité des groupes CECI qu'ils constituent ; il est chargé du développement des compétences des AT et de leur certification en tant que PSP; il supervise leur travail en tant que PSP et les organise en réseaux.

Fonctions et responsabilités spécifiques:

1. Fait la promotion du projet et du concept de CECI-PSP auprès des parties prenantes communautaires
2. Dirige le processus de recrutement des agents de terrain
3. Forme les agents de terrain
4. Supervise et encadre les AT et leur donne un feedback afin de développer leurs compétences
5. Assure la qualité des groupes CECI par des visites régulières sur le terrain et des contrôles ponctuels
6. Organise et anime les manifestations du projet avec les dirigeants locaux, les agents et les groupes, en fonction des besoins
7. Veille à ce que les rapports des agents soient exacts et respectent les délais impartis
8. Examine les formulaires de collecte de données et les rapports SIG et prend des mesures pour améliorer la performance du projet
9. Vérifie les commissions dues aux agents
10. Certifie les agents et procède à leur lancement en tant que PSP
11. Organise et supervise les réseaux PSP

Qualifications, expériences et compétences requises:

- Bac+2
- Expérience professionnelle sur des projets communautaires décentralisés
- Expérience en programmes de groupe d'épargne serait utile
- Excellentes qualités relationnelles et aptitude à communiquer
- Maîtrise d'une ou plusieurs langues de la zone d'intervention
- Volonté à être basé sur le terrain et à parcourir de longues distances
- Aptitude à conduire une moto
- Permis moto en cours de validité

FICHE DE POSTE—OPÉRATEUR DE SAISIE

Résumé du descriptif de poste:

L'opérateur de saisie est responsable de la tenue des systèmes de données du projet, de la saisie des données relatives au projet dans le respect de l'exactitude et des délais, et de la production de rapports qui conduisent à des décisions de gestion judicieuses.

Fonctions et responsabilités spécifiques:

1. Organise et stocke les formulaires de données collectées sur le terrain
2. Assure la maintenance du système d'information de gestion (SIG) de CECI
3. Saisit et apure les données du SIG
4. Produit des rapports standard pour le suivi de la performance du projet, des agents et des groupes
5. Produit d'autres rapports à la demande du responsable de projet
6. Saisit les données du questionnaire d'admission des agents sous format Excel
7. Tient le tableau de gestion des agents
8. Tient d'autres bases de données selon les besoins, et produit des rapports périodiques

Qualifications, expériences et compétences requises:

- Bac+2
- Expérience en saisie de données
- Expérience professionnelle dans un projet de développement
- Etre précis et minutieux dans le travail, porter une attention aux détails
- Excellentes compétences en Excel ; des compétences en base de données seraient utiles
- Connaissance des programmes de groupe d'épargnes serait utile

FICHE DE PRÉ-SÉLECTION DES POSTULANTS AT

1. Nom du postulant	
2. Sexe	
3. Résidence (village, structures administratives de rattachement)	
4. Age	
5. Situation matrimoniale	
6. Nombre d'enfants	
7. Niveau d'instruction le plus élevé atteint	
8. Langues parlées	
9. Langues lues	
10. Langues écrites	
11. Durée de résidence (années)	
12. Occupation/moyens de subsistance actuels	
13. Motivation à devenir agent de terrain CECI	
14. Expérience pertinente	
15. Postulant recommandé par :	
16. Date de réception de la demande	

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CANDIDATS AT

Nom du candidat: _____

Nom de l'interviewer: _____

Date de l'entretien: _____

1. Mots de bienvenue et présentation des membres du panel.
2. Présentez une vue d'ensemble du projet (le fonctionnement des groupes CECI; le programme de formation des AT avec l'appui du projet; l'examen PSP; une fois certifié en tant que PSP, n'est plus appuyé par le projet mais est rémunéré par les groupes pour les services fournis).
3. Confirmez les réponses fournies aux questions 1 à 10 de la Fiche de pré-sélection.
4. Posez les questions ouvertes ci-dessous et cochez les cases **N** (ne répond pas aux attentes), **R** (répond aux attentes) ou **D** (dépasse les attentes). Ne lisez pas à haute voix les attentes *[entre parenthèses et en italique]*. Les questions sont données à titre indicatif. Le jury ne devrait pas hésiter à poser toute autre question nécessaire pour comprendre les expériences et les attentes du candidat.

	Question	N	R	D
1.	Depuis combien de temps vivez-vous dans cette communauté ? Quand vous êtes-vous établi ici ? Où habite le reste de votre famille? <i>[Attente : un résident permanent de longue date dans la communauté. Ceci doit être confirmé par écrit par un leader local.]</i>			
2.	Quelles sont vos activités génératrices de revenus actuellement ? A part cela, qu'avez-vous fait dans le passé pour gagner de l'argent? Combien gagnez-vous par mois actuellement, en moyenne ? <i>[Attente : une personne dont les activités sont compatibles avec le travail de CECI, et qui ne gagne pas des montants qui font que les revenus de PSP ne sont d'aucun intérêt pour elle]</i>			
3.	Combien de temps pouvez-vous consacrer au travail de CECI? Que se passera-t-il avec vos autres activités lorsque vous travaillez avec la CECI? <i>[Attente : une personne qui est prête à devenir un PSP à mi-temps ou à temps plein. Prenez garde aux personnes qui veulent passer la plupart de leur temps sur d'autres activités ou ne peuvent pas délaissé leurs autres travaux ou les confier à d'autres.]</i>			
4.	Quelles sont vos expériences en matière de lancement ou de gestion d'entreprise? Quelles sont vos expériences en matière de vente de biens ou de services? <i>[Attente : une personne avec un esprit entrepreneurial ou commercial qui peut vendre un service / formation aux membres de la communauté.]</i>			
5.	Avez-vous déjà essayé de faire quelque chose de complètement nouveau? Que s'est-il passé? <i>[Attente : un candidat qui sera en mesure d'essayer quelque chose de nouveau et de persévérer en cas de difficultés.]</i>			
6.	Quelles sont vos expériences en matière de mobilisation communautaire ou de formation? <i>[Attente : un candidat qui peut mobiliser des groupes et former des adultes. Avoir enseigné des enfants n'est pas un problème, mais ce n'est pas un avantage].</i>			

7.	<p>Quelles expériences avez-vous en tant qu'employé de microfinance (personnel des IMF ou agent de projet) ou en tant qu'utilisateur de la microfinance (client IMF, membre de groupe d'épargne)?</p> <p><i>[Attente : une personne qui est très désireuse de travailler avec des groupes d'épargne; une expérience de la microfinance est un atout, mais n'est pas nécessaire. Prenez garde aux personnes qui favorisent le crédit aux dépens de l'épargne.]</i></p>			
8.	<p>Avez-vous déjà travaillé pour des projets de développement? Quel type de projet ? Quelles étaient vos responsabilités ? Combien étiez-vous payé?</p> <p><i>[Attente : une personne qui veut travailler au développement de la communauté. Prenez garde aux personnes qui veulent un poste permanent, salarié ou espèrent gagner un revenu bien supérieur à celui d'un PSP typique.]</i></p>			
9.	<p><i>Expliquez avec soin les conditions de l'AT (combien l'AT sera payé au début, combien il / elle sera payée par les groupes, combien de groupes il / elle devrait former en tant qu'AT et PSP ; le seuil de remplacement à court terme.)</i></p> <p>Que pensez-vous des conditions des AT?</p> <p><i>[Attente : une personne qui est intéressée par l'opportunité. Prenez garde aux personnes qui ont des réserves par rapport aux conditions des AT.]</i></p>			
10.	<p>Pour devenir PSP, vous devrez passer un examen au bout de 7 à 9 mois. Après cela, le projet ne vous soutiendra plus financièrement, et vous facturerez vos services aux groupes. Qu'en pensez-vous?</p> <p><i>[Attente : une personne qui est intéressée par l'opportunité. Prenez garde aux personnes qui ont des réserves par rapport aux services payants comme moyens de subsistance.]</i></p>			
11.	<p>Pourquoi pensez-vous que vous réussirez en tant que PSP?</p> <p><i>[Attente : une personne qui est confiante en elle-même, convaincante et donne des réponses sensées.]</i></p>			
12.	<p>Comment allez-vous bénéficier d'être un PSP ?</p> <p><i>[Attente : une personne qui peut parler de motivation financière, sociale ou personnelle d'une manière authentique.]</i></p>			
13.	<p>Êtes-vous disposé à aller former des groupes dans les communautés voisines? Savez-vous monter à bicyclette? Par quel autre moyen pouvez-vous vous rendre dans les villages voisins ?</p> <p><i>[Prenez garde aux candidats qui n'étendront pas leur champ de travail au-delà de leur communauté d'origine.]</i></p>			
14.	<p>Etes-vous disponible pour une formation de [x] jours à compter du [date] ?</p> <p><i>[Attente : une personne qui sera disponible aux dates prévues.]</i></p>			
15.	<p>Avez-vous des questions à nous poser ou des commentaires à faire?</p>			
16.	<p>Appréciation globale de l'attitude, l'enthousiasme et la confiance en soi du candidat</p>			
	TOTAL POUR CHAQUE COLONNE:			

TEST D'ARITHMETIQUE

1. En vous référant aux symboles, comptez le nombre de membres présents.

Symboles pour la présence aux réunions:

✓	présent
E	excusé
x	absent
⊗	en retard

Relevé des présences à une réunion donnée

Membre	Relevé
1 Fanta	✓
2 Thomas	✓
3 Michael	✓
4 Simon	✓
5 Malaika	x
6 Solomon	⊗
7 Catherine	⊗
8 Emile	E
9 Cédric	✓
10 Jean	x
11 Henri	✓
12 Paul	✓
13 Olivier	✓
14 Mohamed	✓
15 Karine	✓
16 Mélanie	✓
17 Niry	✓
18 Kalo	x
19 Marie	✓
20 Mariama	E

Combien de membres étaient présents à la réunion?

Réponse:

2. Additionnez ces nombres:

50
50
50
50
50
50
100
50
50
50
50
50
50
50
50
100
50
50
50
50
Total:

3. Calculez le pourcentage de femmes dans le groupe:

Hommes:	3
Femmes:	18
% de femmes:	

4. Effectuez le calcul:

	13,500
+	800
-	1,850

Réponse:

5. Effectuez le calcul:

	16,000
÷	210,000
x	274,500

Réponse:

6. Effectuez les calculs:

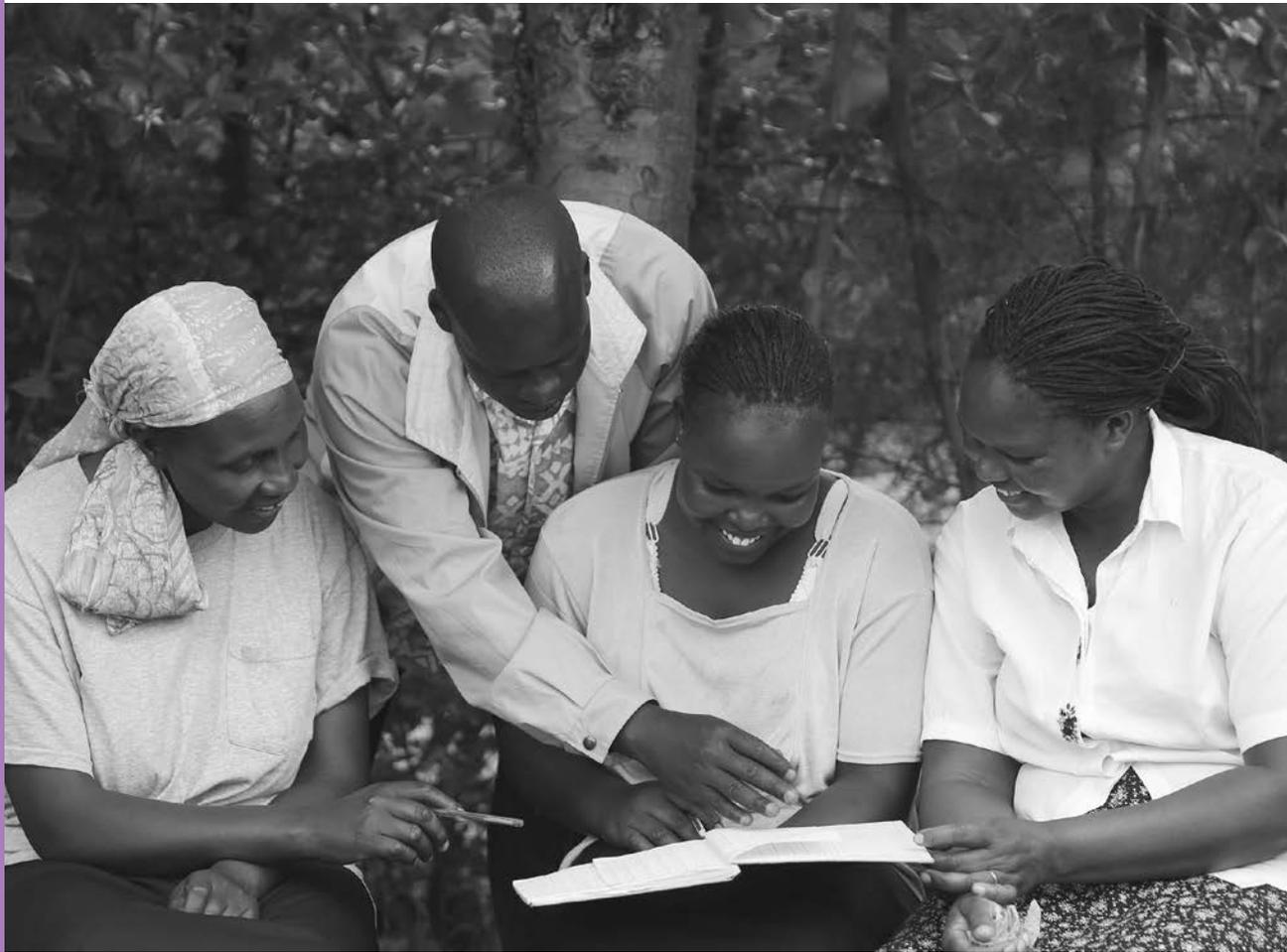
Nombre de départ:	20,000
Calculez 10% du nombre ci-dessus:	
Additionnez les deux nombres :	

Moins ce nombre	7,000
Réponse:	

Calculez 10% de la réponse ci-dessus:	
Additionnez les deux nombres:	

Moins ce nombre:	12,000
Réponse finale:	

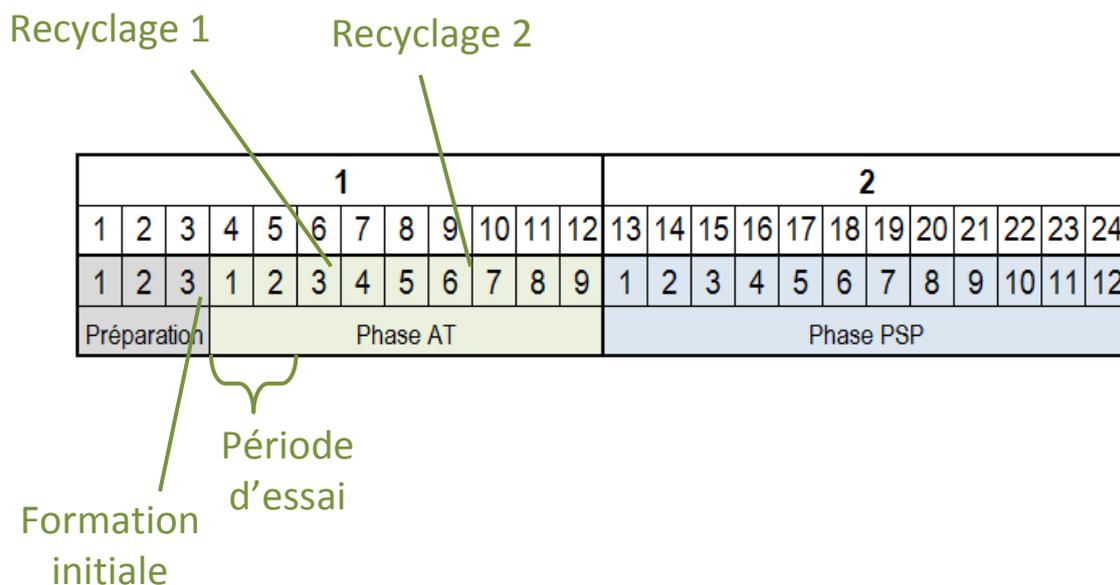
MODULE 2 : PHASE AGENT DE TERRAIN (AT)



MODULE 2 : PHASE AGENT DE TERRAIN (AT)

Ce module porte sur la phase AT qui va de la première formation initiale des agents de terrain, en passant par les recyclages et la supervision d'agents jusqu'aux Examens de Certification.

Figure 9. Chronogramme de mise en œuvre de l'approche CECI-PSP—Phase AT



2.1 Formation initiale et sélection finale des AT

Les AT finalistes seront sélectionnés après les entretiens. Ils participeront ensuite à une formation des formateurs structurée sur la méthodologie CECI-PSP. La formation est considérée comme une « formation des formateurs » parce qu'elle les prépare à former et à appuyer les groupes CECI.

L'idéal serait que le nombre de finalistes participant à la formation soit supérieur au nombre d'AT requis sur le terrain. Ceci permet au projet d'être plus exigeant dans la sélection des finalistes et de ne retenir que les meilleurs d'entre eux, au vu de leur performance pendant la formation. Cela permettrait aussi au projet d'établir la liste des finalistes **non** sélectionnés qui pourraient devenir des remplaçants, en cas d'abandon.

2.1.1 Vue d'ensemble de la formation initiale

CRS élabore actuellement un guide complet sur la formation des nouveaux AT en vue s'assurer l'uniformité des formations à travers les programmes de l'agence. En attendant que ce guide soit achevé, cette section offre des directives au personnel de CRS et/ou des partenaires de mise en œuvre pour concevoir et dispenser de solides formations d'AT.

Les **objectifs** de la formation initiale sont de :

- Doter les AT des connaissances, compétences et attitudes qui leur permettront de créer, former et appuyer des groupes CECI de qualité.
- Veiller à ce que les AT comprennent les termes de leur mission et le processus à suivre pour devenir des PSP.

La formation doit avoir le **contenu** suivant :

- Vue d'ensemble du projet (objectifs, cibles, chronogramme)
- Principes des CECI
- Méthodologie CECI
 - Matériel des CECI
 - Composition des groupes
 - Assemblée générale, comité de gestion, élections
 - Règlement Intérieur
 - Création et gestion de fonds
 - Règles de prêt
 - Tenue des registres
 - Etapes des réunions
 - Partage et passage au stade supérieur
- Attributions des AT
 - Responsabilités des AT
 - Chronogramme du passage du statut d'AT à celui de PSP et processus de certification
 - Cibles des AT
 - Commissions des AT dans divers scénarios de performance
 - Critères de remplacement d'un AT
- Mode d'emploi du *Guide CECI de l'AT*
 - Mise en page du guide et conventions typographiques
 - Cadre de prise de décision de groupe (Thème, Explications, Questions de prise de décision)
 - Approche de la formation sur la tenue des registres (Lire, Guider, Montrer, Questions)
- Techniques de formation et de techniques de soutien au groupe
 - Principes de formation des adultes
 - Compétences de facilitation
 - Phases de développement d'un groupe
 - Suivi des réunions de groupe (Arrêter, Demander, Guider, Expliquer)
- Stratégie de sensibilisation de l'agent
 - Messages et stratégie de promotion
 - Stratégie de promotion et de constitution de groupes subventionnés
- Système d'Information de Gestion et collecte de données

Les **méthodes** suivantes doivent être utilisées au cours de la formation :

- **Exposés** du formateur sur le projet, le modèle PSP et le chronogramme de passage du statut d'AT à celui de PSP, et les CECI. Ceci permettra aux participants de comprendre l'évolution du projet au cours des mois et années à venir, leur passage du statut d'AT à celui de PSP, et le déploiement des CECI au niveau communautaire.
- **Démonstration** par le formateur de l'utilisation du *Guide CECI de l'AT*, la facilitation des modules et le suivi des réunions. Ceci permettra aux participants de **voir** ce qu'on attend d'eux, fait correctement.

- **Simulation** de la facilitation de modules à l'aide du *Guide CECI de l'AT* par chaque participant. Ceci permet aux participants d'avoir une expérience pratique dans la facilitation de séances dans un cadre réel et de recevoir le feedback constructif du formateur et de leurs pairs.
- **Scénarios** de situations typiques aux CECI. Ceci permet aux participants d'anticiper les situations qui risquent de se présenter au cours des réunions de premier cycle et de savoir comment y réagir pendant qu'ils effectuent la formation et le suivi des groupes.
- **Simulation** du remplissage des formulaires de collecte de données par les participants. Ceci permet aux participants de s'exercer à une tâche qu'ils auront à accomplir sur le terrain.
- **Simulation** de la création et de la tenue des registres par les participants. Ceci permet aux participants de s'essayer à la tenue des registres avant de l'apprendre aux secrétaires.
- **Exercices en paires et travail en petits groupes.** Ceci permet une meilleure participation au cours de la formation.
- **Observation** d'une réunion de CECI qui s'est déroulée correctement (soit sur le terrain, si possible, soit à partir d'une vidéo). Ceci permet aux participants d'appréhender les CECI dans le plus grand réalisme possible.
- **Illustration** des revenus des agents selon différents scénarios de productivité (faible productivité, productivité satisfaisant aux attentes, productivité élevée). Ceci permet aux participants de comprendre leurs revenus potentiels, ainsi que les conséquences financières d'une faible productivité.
- Note : **Aucun** participant ne devrait entreprendre de travail sur le terrain avant d'avoir terminé la formation et été sélectionné AT. En particulier, les participants ne doivent pas entreprendre de promotion ni de formation parce que leur participation effective au programme est encore incertaine et qu'il faut éviter de créer des attentes auprès de la communauté.

Voici quelques **recommandations pratiques** supplémentaires:

- Prenez les jours qu'il faut pour dispenser une formation de qualité. Privilégiez la qualité : allez-y lentement mais sûrement. Cette formation vous offre l'opportunité unique de dispenser une formation intensive avant le déploiement des agents sur le terrain, sans interrompre le travail sur le terrain. Un minimum de 8 jours est recommandé pour une formation complète.
- Au cas où le nombre de participants dépasse 20, il faudra diviser le groupe en deux équipes pour la simulation des séances. Tous les membres auront ainsi l'occasion de s'exercer et d'obtenir un feedback. Les autres parties de la formation peuvent être effectuées avec l'ensemble des participants, en plénière.
- Si le nombre de participants est égal ou supérieur à 30, pensez à tenir deux formations différentes pour permettre à chaque participant de participer pleinement.
- Les participants doivent s'exercer à faciliter les séances dans le(s) dialecte(s) d'usage dans les zones où ils sont affectés étant donné que ce sont ces dialectes qu'ils vont utiliser sur le terrain. Ceci permettra aussi au groupe d'identifier ensemble la terminologie exacte des mots techniques et des concepts des CECI.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case une fois que la Formation initiale est terminée.

2.1.2 Test post-formation

Après la formation, tous les participants doivent passer par un test post-formation. Le test permet de :

- évaluer la compréhension des participants sur le contenu de la formation et leur capacité à effectuer des tâches critiques des AT ;
- évaluer leur attitude et leur comportement ;
- identifier les domaines qu'il faut suivre et approfondir auprès des AT ;
- classer les finalistes en vue de la sélection finale des AT (voir Section 2.1.3) ; et
- déterminer les finalistes non sélectionnés qui constitueraient des remplaçants viables (voir Section 2.1.3).

Le test post-formation comprend :

- un test écrit (choix multiple et éléments à mettre dans le bon ordre),
- un test sur le formulaire de collecte de données (basé sur un scénario écrit ; fournir un formulaire de collecte de données vierge à chaque participant),
- un test sur la tenue des registres (basé sur un scénario écrit ; fournir une série de registres vierges à chaque participant), et
- l'évaluation et la note des facilitateurs de la formation après observation en salle de formation.

Les différents éléments du test post-formation, les corrigés du test écrit et du test sur le formulaire de collecte de données, ainsi qu'une explication générale du système de notation sont fournis à la section Outils.

Le corrigé du test sur la tenue des registres, ainsi que les directives d'attribution de scores sont fournis dans le fichier d'accompagnement Excel (voir Figure 10).

Figure 10. Barème du test sur la tenue des registres (exemple du Livre du Fonds de Solidarité)

		Journal FS	Journal Epargnes	J Décaiss FS	Amendes à payer	Journaux prêts
#	Membre	3/2/13	10/2/13	17/2/13	24/2/13	3/3/13
1	Michael	50	50	50	50	50
2	Moussa	50	50	100	50	50
3	Alex	50	50	50	50	50
4	David	50	50	50	50	50
5	Agnes	50	50	50	50	50
6	Mariama	50	50	50	50	50
7	Tony	50	50	50	50	50
8	Jeanne	50	50	50	50	50
9	Marc	50	50	50	50	50
10	Johana	50	50	50	50	50
11	Nancy	50	50	50	50	50
12	Deborah	50	50	50	50	50
13	Judith	50	50	50	50	50
14	Olivier	50	50	50	50	50
15	Josué	50	50	50	50	50
	Totaux	750	700	800	750	700
	Remboursement fonds solidarité				1,000	
	Décaissement fonds solidarité			1,000		
	Solde du fonds de solidarité	750	1,450	2,250	2,000	3,700

1 point pour correction dans la bonne semaine

2 points pour avoir bien rayé. moins 1 point pour chaque erreur

1 point pour totaux exacts pour les réunions .

1 point pour remboursement

1 point pour décaissement

4 points pour les soldes exacts. moins 1 point pour chaque erreur .

L'utilisation de l'outil de test post-formation sur le Comportement du Participant est illustrée à la Figure 11 :

Figure 11. Barème du test Comportement du Participant (Exemple)

Comportement des participants aux formations /Notation pour l'attitude

0 = en dessous des attentes 1 = moyen 2 = se démarque du reste des participants
Chaque colonne devrait comporter surtout des «1» et peu de «2» ; il pourrait y avoir quelques «0» (sans que cela soit nécessaire)

Noms des participants	Comportement attendu					TOTAL (sur 10)
	Donne des réponses correctes aux questions posées aux participants et/ou demande des explications (0-2)	Est ordonné et discipliné (0-2)	Est ponctuel (0-2)	Parle de façon dynamique et convaincante (0-2)	Facilité de manière respectueuse (0-2)	
Alex	1	1	1	2	1	6
Beatrice	1	2	2	1	1	7
Carlos	2	2	1	2	1	9
David	1	1	1	1	1	5
Eunice	2	1	1	1	2	7
Frank	1	1	2	1	1	6
Gertrude	0	0	1	1	1	3
Hawa	1	1	1	1	2	6
Irene	1	1	0	1	2	5

Le fichier d'accompagnement Excel comprend également un outil permettant de convertir les scores bruts obtenus sur les différentes composantes en un score final sur 100. La Figure 12 présente un outil complété. De même qu'avec les autres outils, les données saisies se trouvent dans les cases jaunes, alors que les produits sont en *italiques bleu*.

Figure 12. Calcul des scores finaux des AT après le test (exemple)

Nom du candidat	Questions		Formulaire collecte de données		Tenue des registres		Comportement pendant formation	Score total
	Score brut	Score pondéré	Score brut	Score pondéré	Score brut	Score pondéré	Score	
<i>Nombre de points maximal</i>	81	50	31	15	77	25	10	100
Alex	67	42	24	12	46	15	6	75
Beatrice	55	34	23	12	65	22	7	75
Carlos	37	23	18	9	65	22	9	63
David	78	49	15	8	71	24	5	86
Eunice	81	50	26	13	47	16	7	86
Frank	57	36	26	13	48	16	6	71
Gertrude	80	50	16	8	62	21	3	82
Hawa	68	42	27	14	65	22	6	84
Irene	39	25	19	10	38	13	5	53

2.1.3 Sélection des AT

Le classement des participants, issu du test post-formation, aide à évaluer les candidats ; néanmoins, il ne doit pas être un outil de sélection automatique des AT. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'un participant se trouve au haut du classement qu'il sera automatiquement retenu comme AT. Lors de la sélection finale des AT, il faudra aussi tenir compte des aspects suivants, évalués au cours du processus de pré-sélection et d'entretien :

- La résidence permanente dans une communauté,
- Le degré d'acceptation de la personne par la communauté
- Le temps qu'elle est prêt à dédier aux CECI,
- La volonté à gagner sa vie en tant que PSP et à travailler auprès des communautés contre rémunération.

Par souci de transparence et pour sélectionner des AT capables et compétents, CRS doit participer au processus de sélection des AT de la première cohorte de chaque partenaire de mise en œuvre.

Une fois les AT sélectionnés, le projet doit évaluer le potentiel des participants restants à remplacer les AT retenus en cas d'abandon, et prendre les coordonnées de ceux ayant un potentiel satisfaisant.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez le nombre d'AT sélectionnés et celui des remplaçants potentiels.

2.1.4 Affectation des AT

Chaque AT reçoit une **lettre d'affectation** précisant ses conditions de participation au projet.

- La lettre d'affectation n'est pas un contrat de travail et ne doit pas induire de relation de travail dans le contexte du code du travail du pays.
- La lettre d'affectation doit permettre au partenaire de mise en œuvre de couper les liens avec un AT en cas de performance insatisfaisante ou de conduite inappropriée.
- La lettre d'affectation doit clairement établir les points suivants :
 - Les cibles de performance (nombre de groupes à constituer),
 - La rémunération de l'agent au cours de la période garantie,
 - Les formules de calcul de la commission basée sur la performance,
 - Les conditions permettant de retirer un AT du programme de formation.

Les AT sont également tenus de signer et de s'engager à respecter le **Code de Conduite de l'Agent de Terrain CECI** (voir la section Outils). Le Code de Conduite précise le comportement attendu des AT et interdit spécifiquement aux AT d'être membre de groupe CECI ou de contracter des prêts auprès de ces groupes. Pour donner son plein sens au Code de Conduite de l'AT, il faut l'utiliser comme suit :

- L'AT doit en recevoir un exemplaire.
- Conserver une copie dans le dossier de l'AT archivé au bureau du partenaire de mise en œuvre.
- Y faire référence au cours de la sensibilisation et de la promotion communautaires, pour que la communauté sache ce qu'elle peut et doit attendre des AT.

- L'utiliser au cours des recyclages d'AT pour les amener à réfléchir à leur propre comportement.

Les partenaires de mise en œuvre doivent aussi administrer le **Questionnaire d'Admission d'Agent** (voir la section Outils) aux AT sélectionnés. Ce questionnaire à choix multiples vise à cerner le profil, l'expérience et les réseaux sociaux de chaque AT. Le partenaire de mise en œuvre consigne les réponses dans le fichier Excel prédéfini (voir le fichier d'accompagnement Excel). En analysant ces données dans le temps et sur plusieurs projets, CRS et les partenaires de mise en œuvre peuvent mieux anticiper quelles caractéristiques des agents sont liées à la réussite, la faible performance ou l'abandon d'un agent et pourront affiner le processus de recrutement en conséquence.

En dernier lieu, les partenaires de mise en œuvre rempliront le **Tableau de Gestion des Agents** (voir le fichier d'accompagnement Excel) qui les aidera à effectuer le suivi de leur équipe de terrain. Le Tableau de Gestion d'Agent prévoit deux sections (deux feuilles de calcul Excel différentes) :

1. Le Tableau du Superviseur qui contient tous les champs relatifs aux superviseurs de terrain. Ces champs comprennent notamment :
 - a. L'Identifiant du superviseur, un code unique qui sert de référence dans le Tableau des Agents.
 - b. Les informations biographiques et les coordonnées.
 - c. La date d'embauche et la date de départ.
 - d. Quand un superviseur de terrain est remplacé, les informations le concernant sont conservées dans le tableau et celles concernant le nouveau superviseur sont saisies dans une nouvelle ligne. Le Tableau des Agents sera aussi mis à jour, pour tenir compte du nouveau superviseur.
2. Le Tableau des Agents dans lequel la liste de tous les AT (et apprentis) est saisie. Il prévoit quatre sections :
 - a. Code
 - b. Profil de l'agent
 - c. Progression de l'agent
 - d. Réseau

L'utilisation des sections A, B et C du Tableau des Agents est illustrée aux Figures 13A et 13B.

Figure 13A. Tableau de Gestion des Agents (Exemple 1)

Un code unique est attribué à chaque agent pour servir de référence dans l'Enquête d'Admission d'Agent et le SIG.

Le statut de l'agent change dans le temps. Ici, par exemple, l'Agent 5 a été certifié PSP ; l'Agent 6 a abandonné ; l'Agent 8 est apprenti.

Il est possible d'insérer des colonnes pour indiquer la zone géographique assignée à chaque agent avec mention des différents niveaux administratifs.

A - CODE		B - PROFIL DE L'AGENT											
ID Agent	Cohorte	Prénom	Nom	Sexe	Statut agent	Superviseur	PSP parent (pour app)	N° cellulaire	Communauté de résidence	Zone d'affectation		Langue	Age
Totaux	8			38%	7								
Moyennes					88%					département	région		36
1	1	Geofrey	Onyik	M	FA	S1		0774015222	Omolo	Atek	Aratek	Français, Peul	40
2	1	Annie	Achieng	F	FA	S1		0781462323	Arak East	Arak	Aratek	Français, Peul	25
3	1	Leo	Ojok	M	FA	S1		077892992	Arak West	Atego North	Atego	Français, Peul	44
4	1	Eunice	Akullu	F	FA	S1		078389232	Acandano	Atego South	Atego	Français, Peul	23
5	1	Patrick	Odur	M	PSP	S2		0777755223	Alati A	Alang	Alang Owor	Français, Peul	40
6	1	Alfred	Okello	M	Drop	S2		0756343343	Ocam-cut	Oyoro	Oyoro	Français, Peul	41
7	1	Peter	Obyelo	M	FA	S2		078841799	Ocam	Oyoro	Oyoto	Français, Peul	41
8	1	Roberta	Tile	F	App	S2	5	0783648200	Alati B	Alang	Alang Owor	Français, Peul	30

Le code du superviseur provient de la fiche des superviseurs. En cas de remplacement, il faut mettre ce code à jour.

Ceci indique que l'apprenti (Agent 8) est sous la supervision de l'Agent 5 (le « parent » de l'apprenti).

Figure 13B. Tableau de Gestion d'Agent (Exemple 2)

Indiquez les dates d'achèvement de la formation.

L'examen des agents est détaillé encore plus à la section 3.2.5.

Il est possible d'insérer des colonnes s'il y a eu plusieurs formations complémentaires. Indiquez le thème dans la case verte et la date d'achèvement dans la colonne.

C - PROGRESSION DE L'AGENT																
Date d'achèvement de la formation initiale	Score à la formation initiale	Date d'achèvement du recyclage 1	Date d'achèvement du recyclage 2	Date d'achèvement de l'examen de certification	Détails du score à l'examen de certification						Score de certification /100	Date de notification publique	Date de départ	Départ: abandon ou renvoi	Remplacement d'agent	Date d'achèvement de la formation supplémentaire
					DTG1 /20	DTG2 /20	Satisfaction des membres /25	FCD /10	Performance des groupes /25	Examen oral /50						
	66				6	15	19	8	20	41	79.94		13%			
18-Mar-12	59	15-Jun-12	27-Sep-12	12-Dec-12	15	15	18.75	7	17.50	43.00	79.25	20-Dec-12				4-Apr-13
18-Mar-12	72	15-Jun-12	27-Sep-12	12-Dec-12	14	17	19.38	8	20.00	42.30	81.68	21-Dec-12				4-Apr-13
18-Mar-12	77	15-Jun-12	27-Sep-12	2-Nov-12	12	13	15.63	8	20.00	39.00	74.63	7-Nov-12				4-Apr-13
18-Mar-12	60	15-Jun-12	27-Sep-12	18-Oct-12	14	13	16.88	9	22.50	40.00	79.38	1-Nov-12				4-Apr-13
18-Mar-12	59	15-Jun-12	27-Sep-12	19-Nov-12	18	18	22.50	10	25.00	41.60	89.10	25-Nov-12				4-Apr-13
18-Mar-12	69	15-Jun-12	27-Sep-12	15-Jan-13	15	14	18.13	7	17.50	40.00	75.63	20-Jan-13	3-Jun-12	renvoi	7	4-Apr-13

Cet agent a été renvoyé avant le premier recyclage.

Un agent remplaçant a été engagé avant le premier recyclage.

Pour les agents qui s'en vont, indiquer la date, s'il s'agit d'un abandon ou d'un renvoi, et le code de l'agent qui le remplace.

Quand un agent quitte le programme, il faut noter la date de départ, conserver les données le concernant et saisir les données relatives à l'agent qui le remplace dans une nouvelle rangée.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez les cases correspondantes une fois que les Codes de Conduite sont signés, le Questionnaire d'Admission d'Agent administré et saisi, et le Tableau de Gestion des Agents rempli.

2.2 Déploiement des AT

Le *Guide CECI de l'AT* décrit le processus technique à suivre pour promouvoir les CECI auprès des communautés, et pour mobiliser, former et appuyer les groupes à travers les phases intensive, de développement et de maturité, jusqu'au premier partage. Cette section aborde d'autres aspects du déploiement des AT, à savoir ceux menant à la certification PSP.

2.2.1 Constitution des groupes selon une approche de préparation du marché

Les Sections 1.3.2 et 1.3.3 expliquent en détails comment déterminer la zone de travail de chaque AT. L'objectif est qu'avec le temps, chaque agent finisse par saturer sa zone (c'est-à-dire organiser tous les membres de la communauté intéressés en groupes CECI, d'abord en tant qu'AT appuyé par le projet, puis en tant que PSP autonome). La **démarche de constitution de groupe** (ex : lieu, séquence, calendrier et conditions de constitution de groupe) est critique, parce qu'elle influe directement sur la réception des services de CECI payants par le marché et par conséquent, sur la réussite des PSP.

Les AT proposent un **nouveau service** (CECI) et les AT doivent convaincre les communautés de l'adopter ; cependant il s'agit d'un **service gratuit** (puisque les premiers groupes sont subventionnés par le projet). De leur côté, les PSP offrent un **service payant** (après avoir constitué tous les groupes subventionnés), et **ce service peut ou ne pas être nouveau** pour les communautés, selon qu'elles auront pris connaissance des CECI par l'intermédiaire des groupes subventionnés ou non.

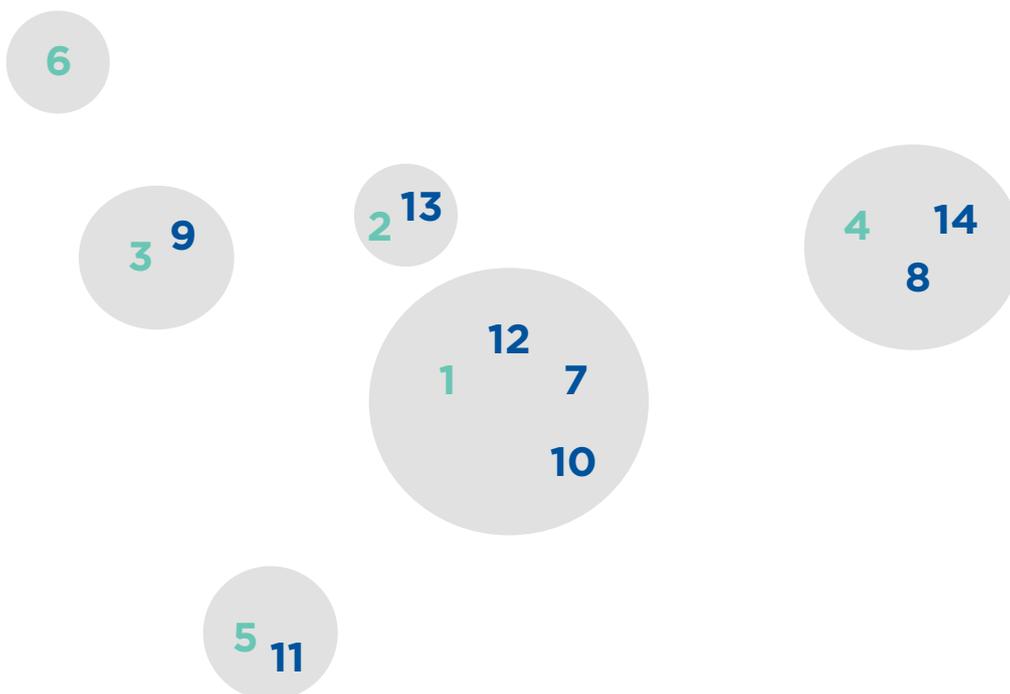
Le scénario idéal serait que les PSP fassent la promotion d'un service (CECI) qui est en forte demande (c'est-à-dire qui est connu et apprécié), et que les communautés ne s'attendent pas à y accéder gratuitement. La considération la plus importante est d'avoir une forte demande, étant donné qu'à terme, les communautés seront prêtes à payer pour un service de valeur.

Pour permettre aux PSP de bénéficier d'une forte demande dans l'ensemble de leur zone de travail, et pour réduire au minimum l'attente de services gratuits, le projet doit encourager une démarche **de préparation du marché** pour répartir les groupes subventionnés le plus possible (Figure 14A : les groupes subventionnés sont numérotés en vert ; les groupes payants sont numérotés en bleu). En appliquant la démarche de préparation du marché, les AT :

- se font connaître à travers leur zone de travail avec l'appui du projet,
- positionnent les groupes subventionnés en tant que « groupes de démonstration » pour faire connaître les CECI à un grand nombre de gens, et
- limitent de façon stricte le nombre de groupes subventionnés dans chaque village pour éviter que l'idée d'un service gratuit ne prenne racine au niveau local.

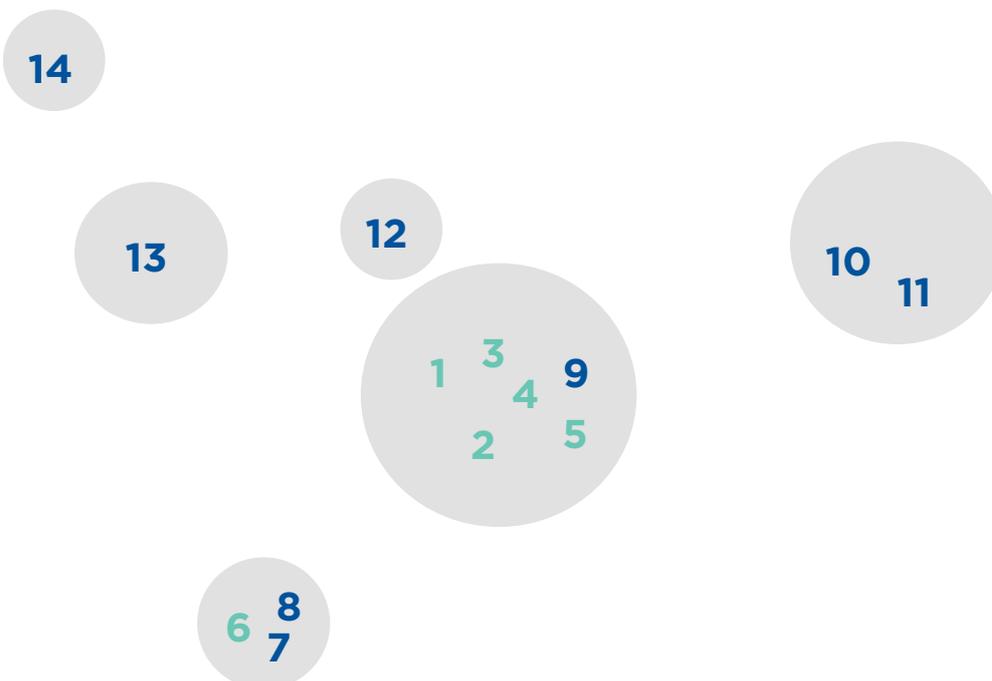
En pratique, les AT préparent le marché qui sera le leur quand ils accéderont au statut de PSP.

Figure 14A. Modèle de préparation du marché des AT (Correct)



Par opposition, dans le « modèle incorrect » les AT constituent des groupes subventionnés dans leur village d’origine et élargissent leurs activités à partir de là (Figure 14B). Cette option semble, a priori, séduisante puisque les AT sont déjà connus, les déplacements des AT et des superviseurs sont réduits et les AT n’ont pas à limiter le nombre de groupes gratuits constitués, une fois la promotion réussie. En revanche, à terme, cette approche est vouée à l’échec puisqu’une fois devenus PSP, les AT se retrouveront face à des communautés habituées à un service gratuit et peu disposées à payer pour les CECI. En outre, quand les PSP se rendent d’abord dans des communautés éloignées, ils devront tout reprendre à zéro, se présenter et ils auront à promouvoir un nouveau service et à le facturer.

Figure 14B. Modèle de préparation du marché (Incorrect)



Pour mettre en œuvre le modèle de préparation du marché, les superviseurs de terrain établiront avec chaque AT un calendrier de promotion couvrant plusieurs villages situés dans la zone de travail de l'AT. La participation des superviseurs de terrain aux activités promotionnelles aide à présenter l'AT et à démontrer qu'il bénéficie de l'appui du projet/ du partenaire de mise en œuvre. Les messages jouent un rôle essentiel dans le modèle de préparation du marché. Les messages de promotion doivent mentionner les points suivants :

- L'AT a été sélectionné par le projet au niveau local en tenant compte des recommandations des dirigeants locaux.
- L'AT intervient dans le cadre d'un programme de formation et bénéficie actuellement de l'appui du partenaire de mise en œuvre.
- L'AT ne pourra créer qu'un seul groupe gratuit par communauté/village au cours de la période de formation.
- A la fin de la période de formation (7 ou 9 mois), l'AT sera certifié PSP et commencera à travailler sans l'appui du projet.
- Le premier groupe sera le seul à bénéficier d'une formation gratuite, pour tous les autres groupes, les services seront payants.
- Grâce à cette approche, tout le monde pourra, à terme, participer aux CECI et de nombreuses communautés seront couvertes.

2.2.2 Caisses

Certains projets de groupe d'épargne fournissent des kits complets à leurs groupes, que ce soit à titre gratuit, subventionné, ou à crédit. Si cette pratique permet aux groupes d'avoir le matériel recommandé pour opérer, elle accroît les coûts de projet (au détriment de la couverture) et crée une dépendance vis-à-vis d'une chaîne d'approvisionnement qui n'est pas compatible avec un modèle pérenne et payant. Le nombre de groupes que les PSP et les apprentis créeront après le projet est sans limite fixe et l'acquisition du matériel nécessaire par ses groupes doit se faire par un mécanisme viable.

Les cadenas, livres, stylos, règles, sacs et bols sont bon marché et faciles à se procurer. Les groupes peuvent effectuer les calculs sur leurs téléphones mobiles. Cette section porte sur la question des caisses dans lesquelles l'argent et les documents du groupe sont conservés entre les réunions.

Au lieu de créer une chaîne d'approvisionnement de caisses intégrée au projet, les projets devraient stimuler les marchés locaux à produire des caisses au début du projet, afin que les groupes CECI puissent en faire la commande, voire trouver des caisses déjà en vente. Les étapes suivantes sont recommandées :

1. Identifiez au moins un artisan dans la zone de travail de chaque AT.
2. Dans chaque zone, commandez une caisse conforme aux spécifications du projet (boîte solide, équipée de fermoirs pour trois cadenas, pouvant contenir le cahier, de l'argent et le reste de l'équipement) à un coût raisonnable.
3. Fournissez cette caisse à l'AT pour servir de caisse de démonstration.
4. Chaque AT formera son/ses groupe(s) sur l'importance d'acquérir et d'utiliser une caisse et leur indiquera où ils peuvent s'en procurer au niveau local.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case correspondante une fois que vous vous êtes procuré des caisses de démonstration auprès d'artisans locaux.

2.2.3 Rapports

Les AT doivent régulièrement soumettre des rapports sur leur portefeuille de groupes. Cela permet aux superviseurs et au projet de suivre la performance des agents et des groupes à l'aide du SIG et au besoin, les aider à rectifier le tir. La Section 2.3 aborde la question des rapports de la perspective d'un superviseur de terrain. Cette section fixe les responsabilités de l'AT en matière de rapports.

Les AT disposent de deux formulaires pour soumettre des rapports sur leurs groupes : le Formulaire de Collecte de Données pour les Nouveaux Groupes et le Formulaire de Collecte de Données de la CECI.

Formulaire de collecte de données pour les nouveaux groupes

- L'agent (AT ou PSP) n'aura à compléter ce formulaire qu'une seule fois, à chaque fois qu'un nouveau groupe CECI est constitué.
- Les données sont dites « statiques », c'est-à-dire qu'elles sont immuables et n'auront pas à être mises à jour.
- Le formulaire sera rempli après le Module 3 (quand les membres ont fini de s'inscrire, le groupe a un nom et les membres du comité de gestion ont été élus).
- Le remplissage se fera sur site, au cours d'une réunion du groupe.
- Le formulaire sera soumis au superviseur de terrain qui vérifiera l'existence du groupe.
- Le formulaire permet de créer le groupe CECI dans le SIG.
- Il sert de base au paiement de la rémunération des AT (voir Section 2.2.4).

Formulaire de collecte de données sur les CECI

- L'AT complète un formulaire tous les mois, pour chaque groupe CECI qu'il appuie.
- Certaines données sont « spécifiques au cycle » (elles ne vont pas changer pendant le cycle) tandis que le reste des données doivent être mises à jour à chaque remplissage de formulaire.
- Il est rempli sur site, immédiatement après une réunion de groupe.
- Il est rempli à n'importe quelle réunion du mois où l'AT est venu appuyer le groupe, pas nécessairement à la dernière réunion du mois.
- Il est soumis au superviseur de terrain qui vérifiera l'exactitude des données.
- Il permet de mettre à jour les données du groupe dans le SIG.

2.2.4 Commission et cibles des AT

Le projet versera des paiements mensuels aux AT, à compter de leur premier mois de déploiement, alors qu'ils développent leurs marchés et se préparent à devenir des PSP. Ces commissions mensuelles seront réduites progressivement, jusqu'à ce qu'elles s'arrêtent, pour faciliter la transition du statut d'AT à celui de PSP.

Tel qu'il l'est détaillé à la Section 1.3.4, le projet subventionnera les quelques premiers groupes que chaque AT formera, et paiera l'AT un montant mensuel établi « au nom de » ces groupes, jusqu'au premier partage de ces groupes. Le Calculateur de commission des AT aide le projet à déterminer :

- le montant que les AT toucheront par groupe constitué, par mois ;
- le nombre maximum de groupes que le projet subventionnera par agent ;

- la durée en mois de la période de garantie au cours de laquelle le projet versera un montant minimum aux AT, quelle que soit leur productivité ; et
- le nombre de groupes garantis, c'est-à-dire les groupes pour lesquels les AT recevront une commission au cours de la période de garantie.

De plus, le projet fixera un « seuil de remplacement ». Si jamais un AT n'a pas constitué 2 groupes au bout du deuxième mois, il pourra être remplacé. Ce délai de 2 mois permettra au projet d'engager un remplaçant dans les temps et de le faire participer au premier recyclage.

Cette section illustre différents scénarios de productivité en utilisant les normes recommandées dans le manuel (6 groupes subventionnés ; 4 groupes garantis sur une période de 3 mois) et en prenant pour exemple une commission de 1 000 FCFA (utiliser la monnaie locale) par groupe subventionné par mois. La commission de démarrage sera donc de 4 000 FCFA (4x1 000 FCFA) alors que la commission maximale sera de 6 000 FCFA (6x1000 FCFA). Ces diagrammes peuvent être utilisés au cours des formations d'agent, **en utilisant les paramètres effectifs choisis par le projet** (à la place de ces exemples).

La commission de démarrage de 4 000 FCFA est représentée par les pointillés verts. Elle est versée pendant 3 mois. A compter du mois 4, le projet va verser aux AT **1 000 FCFA** par **groupe effectivement constitué** : le montant de cette commission pourra être inférieur, égal ou supérieur à **4 000 FCFA** mais ne pourra en aucun cas dépasser **6 000 FCFA** (représenté par les pointillés bleus).

Figure 15A : AT ayant constitué exactement 4 groupes à la fin de la période de garantie. Sa commission reste pareille le mois suivant, puis augmente à mesure qu'il constitue d'autres groupes.

Figure 15A. Scénario de productivité 1 (Démarrage normal)

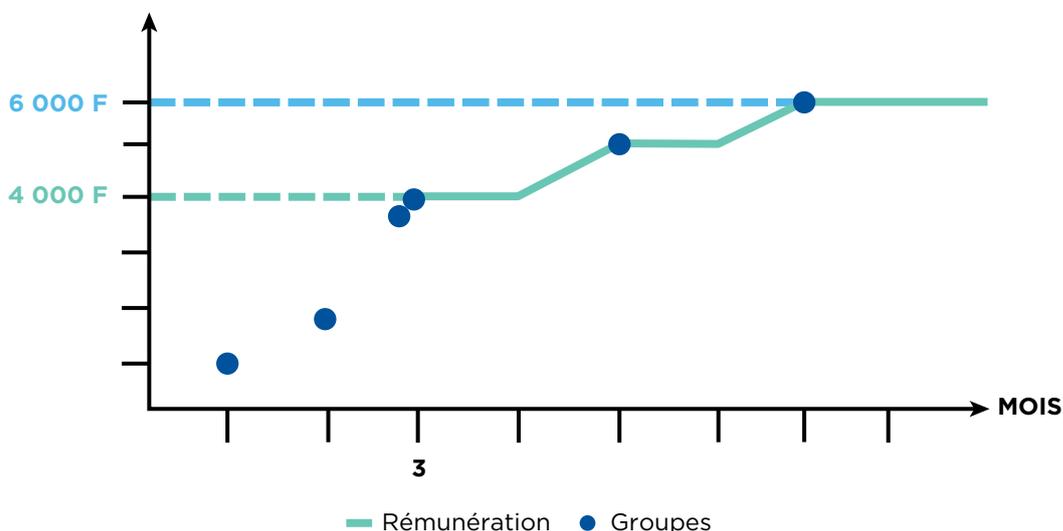


Figure 15B : AT ayant constitué moins de 4 groupes à la fin de la période de garantie. Sa commission baisse le mois suivant mais augmente par la suite.

Figure 15B. Scénario de productivité 2 (Démarrage lent)

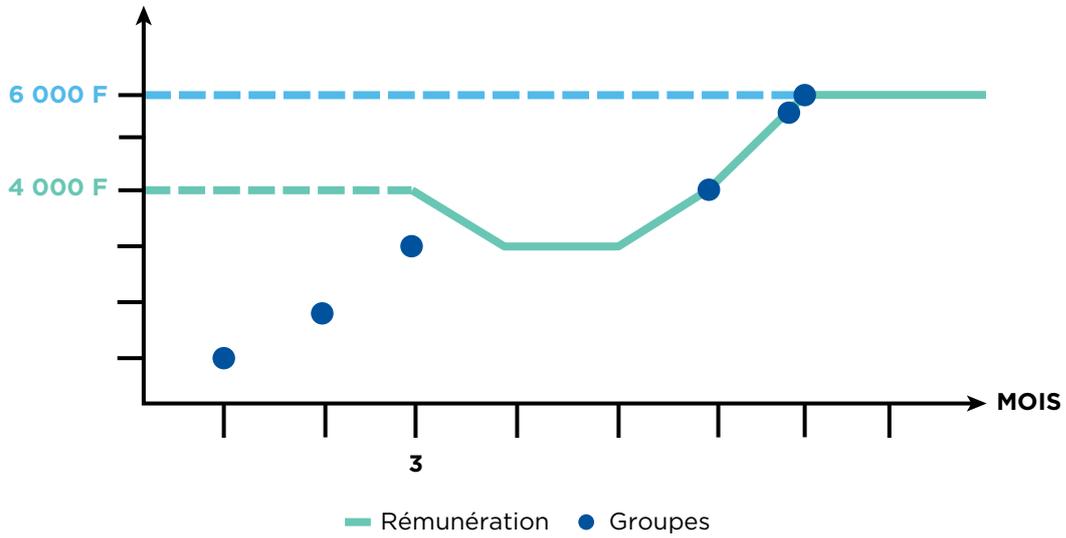


Figure 15C : AT ayant constitué plus de 4 groupes au cours de la période de garantie. Sa commission dépasse la barre des 4 000 FCFA dès la constitution du 5^{ème} groupe.

Figure 15C. Scénario de productivité 3 (Démarrage rapide)

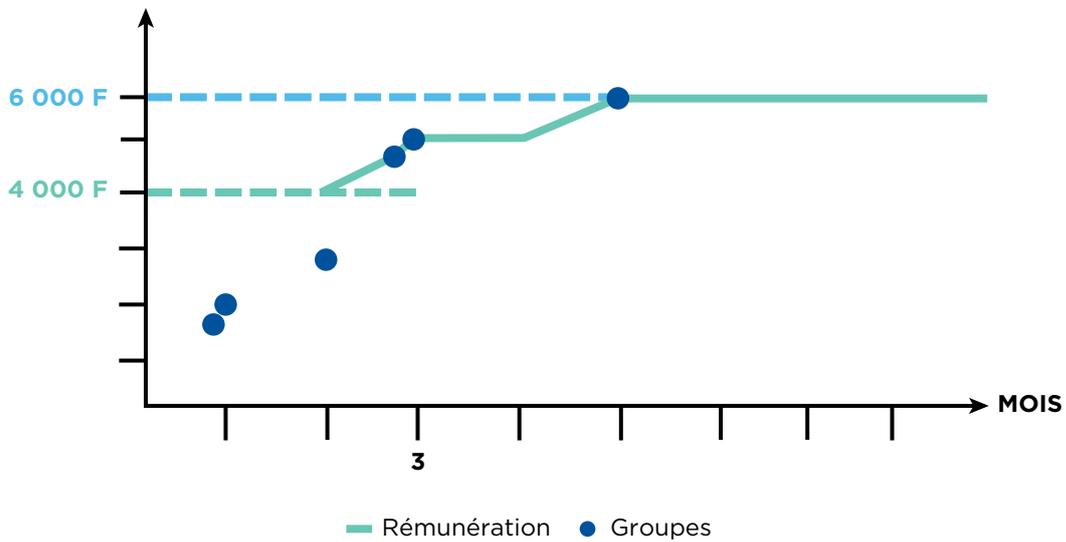


Figure 15D : AT ayant constitué plus de 6 groupes. Etant donné que le projet ne subventionne que 6 groupes, l'AT peut faire payer le 7^{ème} groupe.

Figure 15D. Scénario de productivité 4 (Démarrage rapide, Groupe payant)

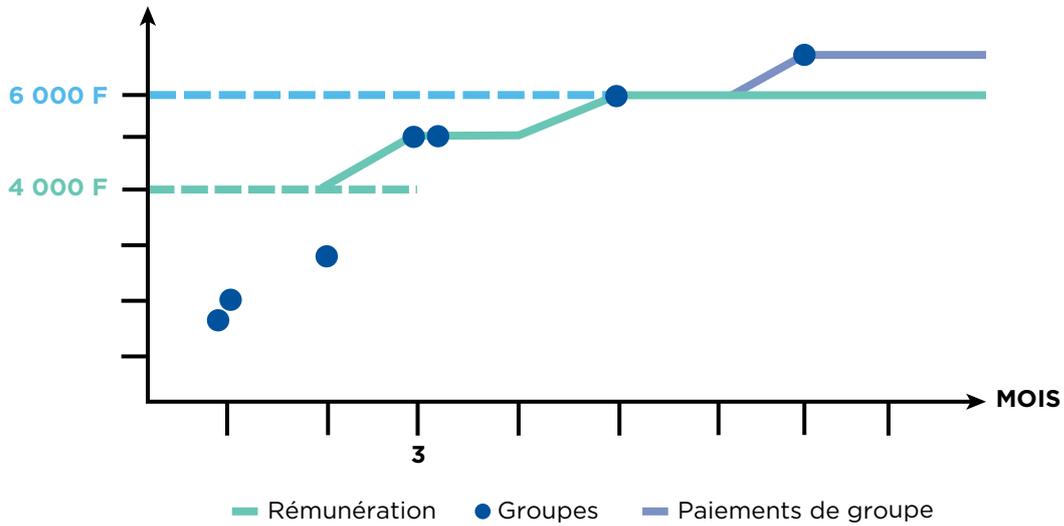
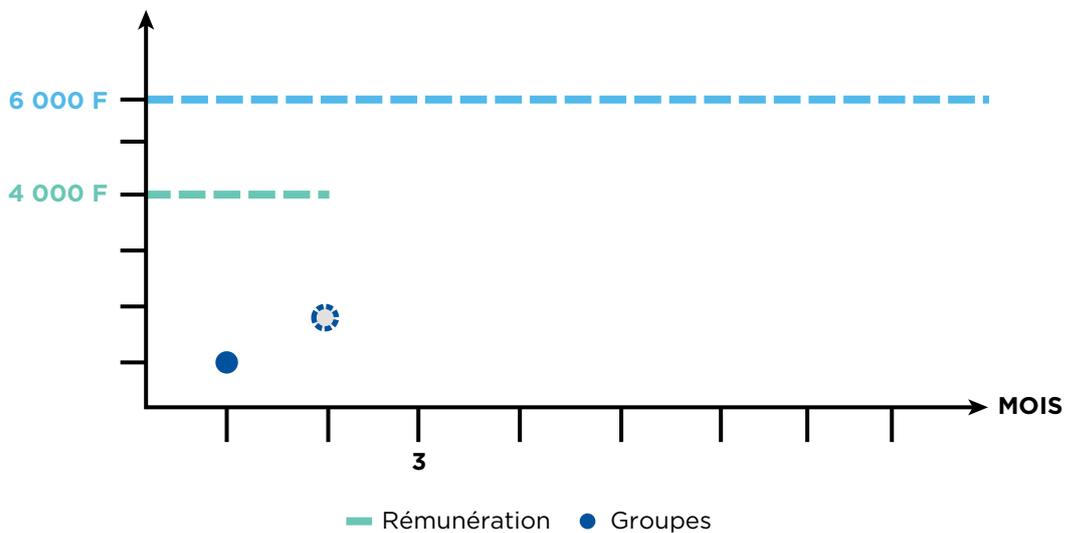


Figure 15E : L'AT n'a pas réussi à constituer 2 groupes en l'espace de 2 mois et doit quitter le projet.

Figure 15E. Scénario de productivité 5 (Remplacement)



2.3 Supervision et appui

Les projets appuient les AT de plusieurs façons. Certaines formes d'appuis sont apportées de façon uniforme à tous les AT et sont décrites dans les autres sections de ce manuel. Il s'agit du moyen de transport (ex : bicyclette à céder au PSP à sa certification), les formations initiales et de recyclage, et une commission basée sur la performance. Cette section traite de l'appui personnalisé que les superviseurs de terrain apportent à chacun des AT.

2.3.1 But et valeur de la supervision

La supervision des AT a deux objectifs principaux :

1. S'assurer à ce que les AT dispensent des services de qualité aux groupes CECI.
2. Aider les AT à se développer jusqu'à devenir des PSP certifiés, capables d'opérer de façon autonome, sans autre supervision.

Une bonne supervision renforce et appuie la capacité des AT à :

- transposer la formation CECI dans la pratique,
- avoir une performance constante et conforme aux normes,
- cerner et corriger les lacunes de performance des CECI en temps voulu,
- soumettre dans les délais des rapports exacts sur l'avancement de la mise en œuvre,
- asseoir leur réputation et leur crédibilité dans la zone de travail qui leur a été assignée, et
- développer la demande du marché, en prévision du moment où ils opéreront sur une base payante.

2.3.2 Eléments de la supervision et de l'appui des AT

La supervision et l'appui apportés aux AT peuvent être divisés en plusieurs catégories, notamment :

- **Des visites sur le terrain régulières pour observer le travail de l'AT et le fonctionnement des groupes CECI à l'aide de listes de contrôle d'observation et pour donner un feedback.** Il s'agit de **l'aspect le plus important** de la supervision, étant donné qu'il permet au superviseur de terrain de constater de visu le comportement des AT et la qualité des groupes par rapport aux normes du programme. Tout problème observé pourra être résolu immédiatement ou à travers une formation sur le tas. Les problèmes notés auprès de plusieurs AT devraient être abordés au cours des recyclages (voir Section 2.4).
- **Mentorat et formation sur le tas.** La phase AT peut être considérée comme un processus de préparation des AT à fonctionner en tant que PSP de manière autonome. Durant cette phase, le superviseur de terrain sert de mentor à l'AT, lui offrant un apprentissage et un coaching personnalisés, s'entretenant avec lui, encadrant et suivant ses progrès. Ce mentorat peut être un puissant facteur de motivation pour l'AT. La formation sur le tas constitue une partie importante du mentorat et doit être adaptée aux besoins spécifiques de l'AT définis selon la demande de l'AT ou l'observation sur le terrain. Les problèmes mineurs ou les problèmes qui ne peuvent pas attendre les recyclages peuvent être traités durant ce type de formation, dispensée à un ou plusieurs AT. Les techniques efficaces pour la formation sur le tas sont la pratique sur le terrain, la démonstration et l'observation.
- **Conseils pour la préparation du marché, en particulier pour la programmation de la supervision et de l'appui en personne pour la promotion des CECI.** Compte

tenu de l'importance de l'approche de préparation du marché telle que décrite à la section 2.2.1, le superviseur de terrain doit travailler avec l'AT pour établir un plan et un calendrier en vue de couvrir tous les villages de la zone de travail, et doit veiller à ce que ce plan soit respecté. Le superviseur de terrain doit assister en personne aux réunions de promotion pour apporter l'appui du projet à l'AT, en particulier lors de la première réunion de promotion dans une nouvelle communauté où l'AT n'est pas forcément connu. Cependant, il doit chercher un certain équilibre entre intervenir pour aider l'AT à avoir un bon départ, et se tenir en retrait pour permettre à l'AT de développer les compétences et la confiance nécessaires pour promouvoir les CECI de manière autonome.

- **Analyse des formulaires soumis par les AT et des rapports générés par le SIG.** En examinant minutieusement les formulaires de données dans les meilleurs délais, le superviseur de terrain parviendra à suivre de près la productivité des AT et à cerner les problèmes de performance des groupes. Cela lui permettra aussi d'assurer l'exactitude des données saisies dans les rapports SIG. Les résultats du SIG en retour permettent au superviseur de terrain de comparer la performance des AT et des groupes, de décider où il doit concentrer ses efforts et de programmer ses visites sur le terrain.
- **Réunions de coordination périodiques entre les AT et le personnel du partenaire de mise en œuvre.** Les réunions de coordination périodiques offrent une occasion de discuter des défis, de rechercher ensemble des solutions, d'échanger des pratiques réussies et de transmettre des informations uniformes à tous les agents.

2.3.3 Outils et approches

Les superviseurs de terrain établissent un **plan d'activité mensuel** qui précise leur calendrier de visites sur le terrain. Ce plan doit être validé par le responsable de projet. Les superviseurs de terrain devraient visiter chaque AT au moins deux fois par mois (chaque visite prenant une journée entière). Les AT peu performants peuvent requérir des visites supplémentaires.¹⁹ Les visites sur le terrain peuvent être annoncées, notamment lorsqu'il s'agit de travailler sur un problème pré-identifié, ou peuvent être inopinées, à titre de contrôle. Elles doivent être programmées de manière à donner aux superviseurs de terrain l'occasion d'observer les trois principales activités des AT (promotion, formation de groupe, suivi des réunions).

Le principal outil que les superviseurs de terrain utilisent est la **Liste de contrôle pour le suivi des CECI** (qui figure dans la section Outils). Cet outil permet de structurer l'observation menée par le superviseur de terrain pour voir dans quelle mesure le groupe fonctionne bien et comment l'AT interagit avec le groupe. C'est à partir de cet outil que le feedback est donné au groupe et à l'AT. Il comporte quatre sections, représentées ci-après.

1. Procédures pour les réunions

Le superviseur de terrain utilise la première section de cet outil durant les réunions de groupe pour évaluer dans quelle mesure le groupe se conforme aux procédures de réunion des CECI et pour voir si le groupe a besoin d'assistance de l'AT ou en bénéficie. Ce formulaire est présenté à la Figure 16A.

¹⁹ Au ratio de 1 pour 7, cela représente un minimum de 14 visites sur le terrain par mois, ce qui donne le temps pour des visites supplémentaires, les réunions et le travail au bureau.

Figure 16A. Liste de contrôle pour le suivi des CECI : Procédures de réunion

Liste de contrôle pour le suivi de CECI

I. Procédures de réunion	N	O/S	O	N/A
Le secrétaire a relevé les présences et les a consignées dans le registre.			X	
Le solde d'ouverture du FS a été vérifié de trois manières (les membres ont rappelé le solde précédent ; le secrétaire a consulté le journal; l'argent du FS a été compté en présence des membres).		X		
Toute divergence sur le solde d'ouverture du FS a été résolue à la satisfaction des membres, avant de passer aux affaires suivantes.				X
Les demandes de décaissement du FS ont été discutées par tous les membres et accordées conformément aux statuts.	X			
Le solde de clôture du FS a été compté en présence des membres, rapproché avec le journal du FS et communiqué aux membres.			X	
Le solde d'ouverture du FP a été vérifié de trois façons (les membres ont rappelé le solde précédent ; le secrétaire a consulté le journal; l'argent du FP a été compté en présence des membres).			X	
Toute divergence dans le solde d'ouverture du FS été résolue à la satisfaction des membres, avant de passer aux affaires suivantes.		X		
Le secrétaire a consulté le journal des amendes dues et a annoncé les amendes non encore réglées.	X			
Chaque membre a fait un dépôt d'épargne ou a été pénalisé, si le règlement intérieur le prévoit. Le secrétaire a annoncé le montant total des épargnes de chaque membre.			X	
Le secrétaire a annoncé tous les membres qui devaient faire des remboursements ce jour ainsi que les montants dus.		X		
Les membres qui avaient des prêts en cours ont procédé au remboursement ou ont été pénalisés conformément au règlement intérieur.				X
Toutes les demandes de prêt spécifiaient les montants, les motifs et la durée de prêt, et le montant n'excédait pas le ratio épargne-prêt du groupe.		X		
Toutes les demandes de prêt on été discutées en même temps par tous les membres et de façon participative.			X	
Le secrétaire a calculé correctement combien chaque emprunteur doit pour la prochaine réunion de prêt et a annoncé les montants.			X	
Le solde de clôture du FP a été compté en présence des membres, rapproché avec le journal de caisse puis annoncé aux membres.			X	
La caisse contenant le Fonds de prêt et les registres a été verrouillée.			X	
Nombre de coches	2x0	4_x1	8_x2	2_x2
Scores	0	4	16	4
SCORE TOTAL:	24	/	32	

Chaque élément d'observation (ligne) ne doit donner lieu qu'à une seule case cochée (N= Non, O/S= Oui avec Soutien O = Oui, N/A Non applicable)

Les cases en gris ne peuvent jamais comporter la réponse N/A

Additionnez le nombre de coches dans chaque colonne

Multipliez le nombre de coches par la pondération (0 pour N ; 1 pour O/S ; 2 pour O ou N/A) pour obtenir le score pour la colonne

Additionnez les scores de chaque colonne pour avoir le score total sur 32

Chaque ligne comporte une affirmation positive sur ce que l'observateur devrait voir. Dans certains cas, l'affirmation comporte plusieurs éléments qui doivent tous être observés. Le superviseur de terrain doit placer une coche et une seule dans la bonne case pour chaque élément d'observation à partir de ce qu'il constate dans le groupe. Les codes au haut de chaque colonne ont les sens suivants :

N = Non : La procédure de réunion n'a pas été respectée et l'agent n'a pas veillé à ce qu'elle soit respectée.

O/S = Oui avec soutien : La procédure de réunion a été respectée mais il a fallu les conseils, l'assistance ou des corrections de la part de l'agent.

O = Oui : La procédure de réunion a été respectée sans qu'il ait fallu les conseils, l'assistance ou des corrections de la part de l'agent.

N/A = Non applicable : La procédure de réunion n'avait pas lieu d'être appliquée ce jour (pas l'occasion de l'observer). Certaines affirmations peuvent être N/A, alors que d'autres ne peuvent pas l'être en quel cas ce n'est pas une option (il s'agit des cases grisées dans la figure).

La bordure en pointillé autour de certaines affirmations signifie que la procédure de réunion ne s'applique qu'aux réunions de prêt (toutes les quatre semaines).

Dans l'idéal, les superviseurs de terrain ne devraient jamais avoir à mettre un « N »—procédure non appliquée—parce que cela signifierait que l'agent ne fait pas son travail, notamment corriger le groupe. Avec le temps, le superviseur de terrain devrait constater une évolution de O/S—procédure appliquée mais avec assistance ou incitation de l'agent—vers O—procédure appliquée en toute autonomie.

2. Fonctionnement du groupe en général

Le superviseur utilise cette deuxième section du formulaire pour structurer ses observations avant, pendant et après une réunion de groupe. Elle permet d'évaluer dans quelle mesure un groupe fonctionne bien et si l'assistance de l'agent est requise. La Figure 16B présente le formulaire. Notez que les codes N, O/S, O et N/A au haut des colonnes ont le même sens que dans le formulaire sur les procédures de réunion.

Figure 16B. Liste de contrôle pour le suivi des CECI : fonctionnement du groupe en général

2. Fonctionnement général du groupe	N	O/S	O	N/A
Un membre choisi au hasard avant la réunion connaissait le solde précédent du FS (réponse du membre: <u>8 000</u>)	X			
Un autre membre choisi au hasard avant la réunion connaît le solde précédent du FP (réponse du membre : <u>105 500</u>)			X	
La réunion a duré au plus 45 minutes (épargnes) ou 1 heure et 30 minutes (prêts) (heure d'ouverture : <u>9 :00</u> heure de clôture: <u>10:20</u>)			X	
Le groupe était assis de manière à ce que tous les membres puissent se voir, et suivre les transactions et le comptage de l'argent.		X		
Toutes les entrées effectuées par le secrétaire ce jour étaient exactes.			X	
Tout le comptage d'argent effectué était exact et a été effectué à la vue de tous les membres.		X		
Les amendes ont été appliquées conformément aux statuts et elles ont été soit réglées immédiatement, soit enregistrées dans le Journal des amendes dues.				X
Tous les membres (et pas uniquement le comité de gestion) ont activement participé aux discussions et décisions du groupe.			X	
Le groupe disposait d'un règlement intérieur complet, signé par tous les membres et conservé avec les registres du groupe.	X			
Un membre choisi au hasard après la réunion connaissait le solde de clôture du FS. (Réponse du membre : <u>7 200</u>)			X	
Un autre membre choisi au hasard après la réunion connaissait le solde de clôture du FP. (Réponse du membre : <u>120,000</u>)			X	
Nombre de coches	2x0	2_x1	6_x2	1x2
Scores	0	<u>2</u>	<u>12</u>	<u>2</u>
SCORE TOTAL:	<u>16</u> / 22			

Il est demandé à un seul membre de donner le solde précédent **avant** le début de la réunion. O ou N est coché lorsque le groupe fait la vérification **durant** la réunion.

Les heures de début et de fin de la réunion sont notées. O ou N est coché après la réunion

Il est demandé à un seul membre de donner le solde de clôture **après** la réunion.

Les éléments d'observation en gris ne peuvent jamais être N/A. Dans ce formulaire, certaines cases en grises ne peuvent non plus comporter O/S comme réponse.

Chaque ligne comporte une affirmation positive sur ce que l'observateur devrait voir. Dans certains cas, l'affirmation comporte plusieurs éléments. Dans certains cas, le superviseur doit poser des questions à plusieurs membres (pour vérifier les soldes) et doit observer la tenue des comptes. Comme pour le formulaire précédent, certaines affirmations peuvent être N/A alors que d'autres ne peuvent pas l'être, dans quel cas ce n'est pas une option.

Dans l'idéal, les superviseurs de terrain ne devraient jamais avoir à mettre un « N »—procédure non appliquée—parce que cela signifierait que l'agent ne fait pas son travail, notamment corriger le groupe. Avec le temps, le superviseur de terrain devrait constater une évolution de O/S—procédure appliquée mais avec assistance ou incitation de l'agent—vers O—procédure appliquée en toute autonomie.

3. Comportement de l'agent

Le superviseur de terrain utilise la troisième section du formulaire durant les réunions de groupe pour voir dans quelle mesure les interactions de l'agent avec le groupe sont efficaces et appropriées. Cette section ne comporte pas l'option O/S parce que personne n'est supposé intervenir auprès de l'AT durant la réunion. Le formulaire est présenté dans la Figure 16C ci-après.

Figure 16C. Liste de contrôle pour le suivi des CECI : comportement de l'agent

3. Comportement de l'agent	N	O	N/A
Etait placé de manière à pouvoir observer les entrées effectuées par le secrétaire et le comptage de l'argent.		X	
A donné des informations exactes lorsqu'il répondait aux questions ou donnait des instructions au groupe.		X	
A sollicité la participation des membres pour leur permettre de reconnaître les procédures incorrectes et suivre les procédures normales, lorsqu'il donnait des instructions aux groupes	X		
A donné des directives au(x) membre(s) du comité de gestion concerné(s) pour leur permettre de diriger le groupe			X
A utilisé un langage respectueux envers tous les membres du groupe.		X	
Nombre de coches	<u>1</u> x0	<u>3</u> x2	<u>1</u> x2
Scores	0	<u>6</u>	<u>2</u>
SCORE TOTAL:	<u>8</u> / 10		

L'attribution de score se fait comme dans le formulaire précédent

La plupart des lignes comporte l'option de réponse N/A au cas où le comportement n'a pu être observé durant la réunion.

Comme dans les formulaires précédents, chaque ligne comporte une affirmation positive sur ce que le superviseur devrait voir. Dans certains cas, l'affirmation comporte plusieurs éléments. Dans ce cas, toutes les affirmations, à l'exception de la première sur l'emplacement de l'agent, peuvent être N/A : il se peut que l'agent n'ait pas besoin d'effectuer le comportement en question ou n'en ait pas l'occasion.

4. Registres du groupe et collecte de données

Le superviseur administre la quatrième section du formulaire après la réunion du groupe et l'utilise pour évaluer la qualité des registres du groupe. Les registres bien tenus sont exacts et complets. Le superviseur utilise également le formulaire pour évaluer l'exactitude des rapports de l'agent sur les données financières du groupe. Ce formulaire est présenté dans la Figure 16D.

Figure 16D. Liste de contrôle pour le suivi de CECI : registres du groupe et collecte de données

1. L'observateur demande à l'agent de sortir et demande au groupe les quatre chiffres (par toute méthode qu'ils veulent). Il demande ensuite à l'agent de donner les quatre chiffres (par toute méthode qu'il veut). Finalement, l'observateur demande au groupe de compter les deux fonds et examine les registres du groupe pour déterminer la situation exacte de l'épargne et du crédit.

2. L'observateur calcule ensuite la variance du groupe et la variance de l'agent pour chaque chiffre (exprimé en pourcentage)

4. Registres du groupe et collecte de données

Tableau des variances	Estimation du groupe	Estimation de l'agent	Estimation de l'observateur	Variance pour le groupe	Variance pour l'agent
Argent dans le FP	120 000	130 000	120 000	0%	8%
Argent dans le FS	7 200	7 200	7 200	0%	0%
Total de l'épargne	185 000	185 000	167 000	10%	10%
Valeur totale des prêts	119 000	80 000	90 000	24%	-13%

Calcul des variances

Variance du groupe = (estimation du groupe – estimation de l'observateur) ÷ estimation de l'observateur x 100

Variance de l'agent = (estimation de l'agent – estimation de l'observateur) ÷ estimation de l'observateur x 100

3. Après le calcul de chaque variance, l'observateur peut utiliser le pourcentage obtenu pour évaluer l'exactitude de chaque registre et rapport et attribuer un score. Il entoure le pourcentage approprié pour chaque fonds dans les lignes Groupe et Agent et leur attribue un score selon la même approche que dans les autres formulaires

4. L'observateur examine cinq sections essentielles des registres du groupe et entoure les observations appropriées : complet, incomplet ou inutilisable. Il attribue ensuite un score selon le même système.

Qualité de la tenue des registres du groupe				
Variance du groupe pour l'argent dans le FP	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance du groupe pour l'argent dans le FS	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance du groupe pour le total de l'épargne	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance du groupe pour la valeur totale des prêts	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Nombre des cercles	2_ x5	1_ x3	0_ x2	1_ x0
Scores	10	3	0	0
SCORE:	13 / 20			

Journal de FS complet	complet	incomplet	inutilisable
Journal des épargnes complet	complet	incomplet	inutilisable
Journal des prêts complet	complet	incomplet	inutilisable
Journal de caisse complet	complet	incomplet	inutilisable
Règlement intérieur complet	complet	incomplet	inutilisable
Nombre de cercles	2_ x2	2_ x1	1_ x0
Scores	4	2	0
SCORE:	6 / 10		

Exactitude des rapports de l'agent				
Variance de l'agent pour l'argent dans le FP	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance de l'agent pour l'argent dans le FS	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance de l'agent pour le total des épargnes	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Variance de l'agent pour la valeur totale des prêts	0%	<±10%	<±20%	>±20%
Nombre de cercles	1_ x5	2_ x3	1_ x2	1_ x0
Scores	5	6	2	0
SCORE:	13 / 20			

5. Tous les scores sont additionnés.

SCORE TOTAL: 32 / 50

Les trois premières sections (procédures de réunion, fonctionnement du groupe et comportement de l'agent) sont à remplir à chaque visite sur le terrain et peuvent être remplies en grande partie alors que la réunion est en cours. La quatrième section (registres du groupe et collecte de données) constitue un audit de données à part entière. Elle peut prendre plus d'une heure à remplir du fait qu'elle demande d'examiner et parfois de reconstituer les registres du groupe. Elle ne devrait être effectuée que pour **4 groupes par mois**, de manière tournante de sorte à couvrir tous les AT.

Un score doit être attribué à chaque section. Cependant, il n'y a pas de directives particulières sur ce qui constitue un « bon » ou un « mauvais » score. On devrait s'attendre à ce que les scores s'améliorent après chaque observation à mesure que les agents acquièrent de la maturité et améliorent leurs appuis aux groupes.

Les deux principales applications de la liste de contrôle pour le suivi des CECI sont les suivantes :

1. Aider à prioriser le feedback du superviseur au groupe immédiatement après la réunion :
 - Quels sont les comportements et les pratiques positifs du groupe qu'il faut mettre en valeur et renforcer ?
 - Quels sont les choses qui ne marchent pas bien et qui appellent à des corrections immédiates dans le groupe (par exemple, pour la sécurité des fonds des membres) ?
 - Quelles sont les améliorations nécessaires sur le court terme, et quelles sont celles qui peuvent être discutées avec l'agent pour un suivi ultérieur ?
2. Offrir une base objective pour une séance de feedback entre le superviseur de terrain et l'AT.
 - Quels sont les aspects positifs du fonctionnement du groupe qui doivent être mis en valeur et renforcés ?
 - Quels sont les aspects positifs du comportement de l'agent qui doivent être mis en valeur et renforcés ?
 - Quelles sont les procédures de réunion qui ne sont pas respectées et qui ne sont pas corrigées par l'agent ? Qu'est-ce que l'agent devrait faire dans ces cas ? Pourquoi cela est-il important ?
 - Dans quelle mesure l'agent parvient-il à amener le groupe à suivre correctement les procédures ?
 - Quelle est la qualité de la tenue des registres ? Dans quelle mesure l'approche de collecte de données de l'agent est-elle efficace ?
 - Quelles sont les lacunes spécifiques à ce groupe, et quelles sont celles qui peuvent se retrouver dans tous les groupes de l'agent ?

La visite sur le terrain et la séance de feedback devraient aboutir à un plan d'action écrit pour l'AT. Ce plan fera l'objet de suivi lors de la visite de terrain suivante.

La liste de contrôle pour le suivi des CECI et les plans d'action qui s'ensuivent sont placés dans le **dossier individuel de l'AT**. La série de formulaires permet de suivre la progression de l'AT dans le temps. Est-ce que l'on constate les mêmes problèmes dans plusieurs groupes ? Est-ce que les scores s'améliorent ? Est-ce que certaines pratiques négatives sont systématiquement éradiquées ? Le Code de conduite signé au moment du déploiement devrait être également placé dans le dossier de l'AT.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand tous les superviseurs de terrain ont été formés sur l'utilisation de la liste de contrôle pour le suivi des CECI.

2.4 Recyclages

Même si la formation initiale donne aux AT la base essentielle, l'expérience a montré que des formations ciblées supplémentaire sont nécessaires une fois que les AT ont pu pratiquer le contenu de leurs formations dans la promotion des CECI. Etant donné le temps entre la phase d'AT et celle de PSP, deux courts recyclages peuvent être tenus avant la certification. Tout remplacement d'AT doit être effectué avant le premier recyclage afin de ne pas dépenser des ressources à former des agents qui vont abandonner par la suite, et afin de donner rapidement le rythme aux agents de remplacement.

2.4.1 Premier recyclage

Les **objectifs** du premier recyclage sont de :

- Renforcer les concepts clés acquis lors de la formation initiale, et suite à l'expérience pratique sur le terrain.
- Traiter tout problème systématique constaté sur le terrain.

La formation doit avoir le **contenu** suivant:

- Promotion et communication de messages
- Examen de la productivité des agents
- Etapes des réunions
- Tenue des registres
- Formulaire de collecte de données
- Autres thèmes en fonction des observations sur le terrain

Les **méthodes** suivantes doivent être utilisées au cours de la formation :

- **Exercice pratique** sur les messages de promotion. Cela permet aux participants de recevoir un feedback constructif des formateurs et de leurs pairs.
- Présentation et discussion des **erreurs effectives** constatées durant la mise en œuvre (tenue des registres, FCD, étapes des réunions). Cela permet d'assurer que les participants travaillent sur des cas réels auxquels ils peuvent s'identifier et comprendre la procédure correcte pour les cas typiques.
- **Résolution en petits groupes de problèmes** constatés sur le terrain. Ceci stimule la réflexion critique et permet aux AT de s'approprier les solutions recommandées.
- **Mise en valeur des AT performants**. Cela permet de mettre en relief les approches pratiques qui ont réussi sur le terrain et donne l'occasion aux agents performants de se mettre en avant.

Voici quelques **recommandations pratiques** supplémentaires :

- Tenez la formation environ trois mois après le déploiement des agents.
- Effectuez tout remplacement d'agent avant le recyclage—cela permet de s'assurer que les ressources sont investies dans les bonnes personnes.
- La formation de recyclage devrait durer deux ou trois jours.
- Notez la date à laquelle chaque agent achève le premier recyclage dans le Tableau de gestion des agents.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand le premier recyclage est achevé.

2.4.2 Second recyclage

Les **objectifs** du second recyclage sont les suivants :

- Traiter tout problème systématique constaté sur le terrain.
- Préparer les agents à appuyer les partages dans les groupes.
- Préparer les agents à passer au statut de PSP.

La formation doit avoir le **contenu** suivant:

- Partage des groupes selon divers scénarios.
- Autres thèmes issus des constats sur le terrain.
- Détermination du prix des services (menu, structure de prix, détermination du prix, accord de service, négociations, conduite à tenir avec les groupes non payants)—voir la section 2.4.3.
- Promotion et marketing des services
- Modélisation des revenus selon divers scénarios de productivité.

Les **méthodes** suivantes doivent être utilisées au cours de la formation :

- Présentation et discussion des **erreurs effectives** constatées durant la mise en œuvre (tenue des dossiers, FCD, étapes des réunions). Cela permet d'assurer que les participants travaillent sur des cas réels auxquels ils peuvent s'identifier et comprendre la procédure correcte pour les cas types.
- **Résolution en petits groupes de problèmes** constatés sur le terrain. Ceci stimule la réflexion critique et permet aux AT de s'approprier les solutions recommandées.
- **Mise en valeur des AT performants**. Cela permet de mettre en relief les approches pratiques qui ont réussi sur le terrain et donne l'occasion aux agents performants de se mettre en avant.
- **Exercice pratique** sur le calcul du partage des groupes, selon divers scénarios (tous les prêts sont remboursés, les défauts de remboursement de prêt sont supérieurs à l'épargne des membres, quelques prêts en cours). Cette pratique permet aux participants de s'exercer sur une tâche qu'ils auront à mener sur le terrain.
- **Exercice pratique** dans lequel les participants se présentent en tant que PSP et négocient leurs paiements. De cette manière, les participants ont une certaine expérience de la promotion de leurs services et reçoivent une feedback constructif du formateur et des pairs sur la façon de communiquer efficacement le message.
- **Illustration** des revenus d'un agent selon divers scénarios de productivité au moment où les groupes subventionnés font le partage et les PSP constituent de nouveaux groupes. Ainsi, les participants comprennent l'importance de remplacer les groupes subventionnés avec de nouveaux groupes et d'accroître leur portefeuille.

Voici quelques **recommandations pratiques** supplémentaires :

- Tenez la formation environ six mois après le déploiement des agents.
- Tenez la formation au moins un mois avant les premiers examens de certification, étant donné que les agents qui seront lancés en tant que PSP ont besoin de contenu.
- Si possible, invitez des PSP qui ont réussi à témoigner de leurs expériences.
- La formation de recyclage devrait durer deux ou trois jours.
- Notez la date à laquelle chaque agent achève le second recyclage dans le Tableau de gestion des agents.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case quand le second recyclage est achevé.

2.4.3 Détermination du prix des services

Remarque : Il faut avoir lu cette section avant de fixer la commission des AT dans la section 1.3.4

Des paiements fiables et attrayants des groupes aux PSP sont à la base du modèle de services payants et de sa viabilité. Les PSP doivent avoir une structure de prix bien réfléchie qu'ils peuvent communiquer clairement au marché dès lors qu'ils sont certifiés. La structure de prix doit donc être élaborée **avant** que les AT deviennent PSP—le dernier recyclage offre une bonne occasion pour le faire.

Cette section présente des informations qui aboutissent à une recommandation de structure de prix et un processus pour déterminer le niveau des frais des PSP. Il est recommandé de présenter les informations de cette section aux agents lors de leur dernier recyclage pour qu'ils en comprennent la logique et puissent ainsi aider à définir comment ils vont fixer leurs prix.

2.4.3.1 Critères pour une structure de prix et de paiement robuste

Les PSP sont des entrepreneurs sociaux qui offrent des services de développement. Bien qu'ils doivent obtenir des revenus suffisants de leur travail, l'objectif n'est pas d'avoir un maximum de profit. Il faut tenir compte des critères suivants lorsqu'on réfléchit à la détermination du prix des services :

1. La structure est juste envers les PSP (*en termes de coûts financiers, de coûts d'opportunités et d'autres options*)
2. La structure n'exploite pas les membres de groupe (*par rapport à leurs épargnes dans le groupe et aux bénéficiaires du groupe*)
3. La structure assure que les paiements sont en contrepartie de valeur-ajoutée.
4. La structure a une échéance bien définie (date finale ou événement final).
5. L'échelonnement et la forme des paiements tiennent compte des besoins en revenus des PSP.
6. L'échelonnement et la forme des paiements tiennent compte de la capacité des groupes.
7. La structure est simple à expliquer et facile à mettre en œuvre.

2.4.3.2 Menu de services CECI-PSP

Les PSP forment et appuient les nouveaux groupes PSP durant leur premier cycle et restent à disposition pour offrir tout service requis aux groupes aux cycles supérieurs (deuxième cycle et plus). Vous trouverez ci-après une liste des services CECI ou « menu » de services que les PSP promeuvent. Les éléments du menu peuvent être répartis en deux catégories : 1) le paquet de services pour les nouveaux groupes au premier cycle, et 2) les services spécifiques pour les groupes ayant effectué un premier partage et se trouvant donc à un cycle supérieur.

Paquet de services du premier cycle pour les nouveaux groupes CECI (tous les services de ce paquet doivent être fournis) :

- Mener une formation sur les huit modules CECI.
 - Tous les Objectifs Basés sur les Réalisations (OBR) sont réalisés par les membres du groupe.
- Effectuer des visites de suivi programmées (à une fréquence décroissante).
 - Assister à la réunion du début à la fin.
 - Observer et corriger les procédures de réunion.
 - Vérifier et corriger les registres du groupe.
 - Veiller à ce que le comité de gestion exécute ses responsabilités.
 - Veiller à ce que le groupe se conforme à son règlement intérieur.
 - Conseiller le groupe sur les meilleures pratiques .
 - Offrir des formations supplémentaires au besoin.
- Mener des visites d'appui supplémentaires au besoin (à la demande).
- En plus des visites de suivi, appuyer les groupes selon leurs demandes.
- Appuyer le partage du premier cycle.
 - Les OBR de la réunion de partage de dividendes sont réalisés par les membres du groupe.

Services des cycles supérieurs pour les groupes ayant déjà effectué un partage (services à fournir à la demande du groupe ; les sollicitations devraient être peu fréquentes si l'agent a fait du bon travail au premier cycle)²⁰ :

- Démarrage d'un nouveau cycle :
 - Faciliter l'évaluation du cycle précédent par le groupe.
 - Faire le suivi de l'élection du comité de gestion.
 - Faciliter la révision de son règlement intérieur
 - Assister le/la secrétaire dans la préparation du registre pour le nouveau cycle.
- Visites de suivi/d'appui ponctuels à la demande du groupe.
 - Assister à la réunion du début à la fin.
 - Observer et corriger les procédures de réunion.
 - Vérifier et corriger les registres du groupe.
 - Veiller à ce que le comité de gestion exécute ses responsabilités.
 - Veiller à ce que le groupe se conforme à son règlement intérieur.
 - Conseiller le groupe sur les pratiques d'excellence.
 - Offrir des formations de recyclage au besoin.
 - Appuyer le groupe à leur demande.
- Appuyer le partage de dividendes.
 - Appuyer le comité de gestion dans la conduite du partage.
 - Vérifier l'exactitude des calculs et des paiements.
- Mettre à jour les méthodologies.
 - Former le groupe sur la méthodologie révisée (par exemple, tenue des registres, étapes de réunion, paiements électroniques, etc.).

²⁰ S'ils peuvent offrir des services à des groupes matures, les PSP devraient tirer l'essentiel de leurs revenus (80%) de la constitution, de la formation et du mentorat de groupes au premier cycle. Ceci leur permet d'avoir un revenu stable tout en allant dans le sens de la couverture post-projet et de la saturation du marché. La règle 80/20 s'applique ici également : 80% des revenus proviennent des groupes au premier cycle et 20% proviennent des groupes matures.

- Faire le suivi des réunions suivantes en appui et pour vérification de la conformité.
- Offrir des formations, des produits et des services complémentaires.
 - Formations sur un nouveau curriculum (par exemple, gestion d'affaires, éducation financière).
 - Vente/promotion d'autres produits/services (par exemple, lampes solaires, systèmes d'irrigation, latrines, prévention du paludisme, etc.)

2.4.3.3 Structure des paiements : groupes au premier cycle

Les revenus des PSP proviennent des paiements réguliers de groupes au premier cycle (qui devraient représenter la plus grande partie des revenus) et des paiements moins réguliers de quelques groupes aux cycles supérieurs (qui devraient représenter une moindre portion des revenus). Nous examinerons ces deux types de paiement l'un après l'autre.

Les apports des PSP aux groupes au premier cycle, notamment les formations et les appuis, sont essentiels si l'on veut que les groupes soient robustes et autonomes après leur premier partage. Cependant, l'intensité (et la valeur) des services des PSP varient tout le long du cycle. Ils sont très intenses durant la période de formation (phase intensive) puis perdent en intensité pendant que le groupe progresse dans le cycle (phase de développement) avant de redevenir très intenses avant et pendant le partage (phase de maturité). La structure de paiements dans le premier cycle doit **engager** les deux parties (groupe CECI et PSP) à travailler ensemble sur toute la durée du premier cycle. Sans cet engagement sur la durée du cycle, les groupes risquent de sous-consommer des services de PSP pourtant nécessaires, du fait qu'ils doivent payer pour ces services, et finissent par ne pas être suffisamment formés. Les PSP de leur côté ont besoin d'un flux de revenus stable provenant des groupes afin de pouvoir maintenir leur engagement au travail de CECI et rester disponibles pour appuyer les groupes au moment voulu. Il est recommandé d'avoir un **paiement mensuel constant et prévisible**.

La structure et les procédures de paiement suivantes sont recommandées pour les groupes au premier cycle en respect des critères 3 à 7.

- Le groupe établit un troisième fonds (« fonds PSP » ou « fonds de formation »), distinct du fonds de prêt et du fonds de solidarité.
- Chaque membre cotise un montant mensuel fixe au fonds PSP pour la durée entière du premier cycle (les groupes peuvent décider d'un paiement hebdomadaire ou mensuel, du moment que la cotisation mensuelle soit complète).
- Les frais mensuels de PSP sont déterminés en fonction de la règle d'épargne minimale du groupe (voir 2.4.4.4).
- Les PSP peuvent exiger une « prime de déplacement » pour la formation de groupes dans des villages éloignés.
- Les PSP peuvent insister pour qu'il y ait « un paiement minimal par groupe » (équivalent à 15 membres par exemple) au cas où des membres inscrits quittent le groupe.
- Les frais mensuels pour les PSP sont inscrits dans les statuts du groupe.
- Les cotisations des membres sont enregistrées sur une page distincte du registre central.
- Les PSP émargent sur le registre lorsqu'ils sont payés.
- Le PSP et le groupe concluent un Accord de service écrit pour le premier cycle (voir ci-dessous).

- Il est recommandé aux PSP de ne commencer la formation sur les questions essentielle de mise en œuvre (étapes de réunion et tenue des registres) avant que les paiements n’aient commencé.

L’entente et l’accord verbaux entre le PSP et le groupe au sujet des services et des paiements sont d’une importance capitale. Cependant, il se peut que les deux partie prennent cet accord plus aux sérieux lorsqu’il est établi à l’écrit sous forme d’un accord de service clair et transparent. Ce document n’est pas destiné à être un document juridique mais plutôt un document de référence qui servira en particulier lorsqu’on fait appel à des parties externes pour conseiller sur un éventuel désaccord.

Un exemple d’Accord de service de premier cycle figure dans la section Outils de ce module, pour adaptation et utilisation. Il comporte les éléments relevés précédemment (nom des parties, description des services et des paiements, résiliation).

2.4.3.4 Détermination du niveau des frais de PSP

Le niveau des frais mensuels des PSP doit trouver un équilibre entre les intérêts du PSP en termes de revenus, et une certaine justesse envers les membres de CECI (critères 1 et 2). Le Calculateur de frais de PSP (que vous trouverez dans le fichier d’accompagnement Excel) permet aux projets de calculer le niveau appropriés de frais mensuels de PSP. Pour cela, l’outil estime les revenus de PSP et les ratios de paiement des membres (voir Tableau 4).

Sur la Feuille de calcul des frais de PSP, les utilisateurs entrent les chiffres dans les cases ombrées en jaune. Les chiffres en *italiques bleus* sont générés automatiquement par le calculateur. Cet outil permet à l’utilisateur d’envisager plusieurs scénarios les uns après les autres et d’effectuer des ajustements jusqu’à parvenir à un niveau de frais qui constitue un bon équilibre. Le Calculateur des honoraires de PSP apparaît deux fois sur la feuille de calcul (en haut et en bas) pour permettre à l’utilisateur de comparer deux scénarios sur un seul écran (voir Figure 17).

Figure 17. Calculateur des frais de PSP

Hypothèse		Frais/Revenus		Ratios: Epargne	Paielement/ Epargne	Paielement/ Rendement
Epargne minimale	50			Toujours minimum	10%	40%
Frais en % épargne	10.0%	Frais mensuel / membre	20	1/2 min, 1/2 double	7%	27%
Taille moy. Groupes	22	Paielement/mois/grp	440	Toujours double	5%	20%
Groupes au 1er cycle	10	Revenus mensuels	4,400			
Rendement Epargne	25%					
Hypothèse		Frais/Revenus		Ratios: Epargne	Paielement/ Epargne	Paielement/ Rendement
Epargne minimale	100			Toujours minimum	13%	89%
Frais en % épargne	12.5%	Frais mensuel / membre	50	1/2 min, 1/2 double	8%	60%
Taille moy. Groupes	19	Paielement/mois/grp	950	Toujours double	6%	45%
Groupes au 1er cycle	10	Revenus mensuels	9,500			
Rendement Epargne	14%					

TABLEAU 4. INSTRUCTIONS POUR L'UTILISATION DU CALCULATEUR DES FRAIS DE PSP

	Élément	Case	Explication
1.	Épargne minimale des membres	C3	Entrez l'épargne hebdomadaire minimale des membres selon ce qui est le plus courant dans la zone ou dans le pays. ²¹ Notez qu'il est fait référence ici à la règle d'épargne et non aux dépôts d'épargne effectifs.
2.	Frais en pourcentage	C4	Entrez le pourcentage de l'épargne minimale que chaque membre doit verser hebdomadairement en paiement du PSP durant le premier cycle (norme : 10 à 20% comme point de départ, parce que cela permet de garantir que les paiements sont perçus comme « justes » par les membres des groupes).
3.	<i>Frais des membres</i>	<i>E4</i>	<i>Le calculateur génère le montant qu'un membre d'un groupe type aura à payer (selon les règles d'épargne) au PSP mensuellement durant le premier cycle.</i>
4.	Taille moyenne des groupes	C5	Entrez la taille moyenne des groupes selon les données historiques pour la zone ou le pays.
5.	<i>Paiement mensuel par groupe</i>	<i>E5</i>	<i>Le calculateur génère le montant qu'un groupe typique (en termes de taille et de règle d'épargne) est prévu payer à un PSP chaque mois durant le premier cycle.</i>
6.	Groupes au premier cycle	C6	Entrez le nombre de groupes au premier cycle que les PSP devraient soutenir à un moment donné (norme : 8 au minimum)
7.	<i>Revenus mensuels</i>	<i>E6</i>	<i>Le calculateur génère le montant mensuel des revenus attendus pour les PSP à partir de leur portefeuille de groupes au premier cycle.</i>
8.	Rendement de l'épargne	C7	Entrez le Rendement de l'épargne de la zone ou du pays selon les données historiques.
9.	<i>Ratio paiement/épargne</i>	<i>G3-G6</i>	<i>Le calculateur exprime les paiements des membres au PSP en tant que pourcentage des dépôts d'épargne des membres sous trois scénarios : 1) un membre qui épargne systématiquement le montant minimal, 2) un membre qui épargne en moyenne le double du montant minimal, 3) un membre dont l'épargne est entre ces deux montants.</i>
10.	<i>Ratio paiement/rendement sur épargne</i>	<i>H3-H6</i>	<i>Le calculateur exprime les paiements des membres au PSP en tant que pourcentage des rendements sur l'épargne au cours du cycle sous trois scénarios : 1) un membre qui épargne systématiquement le montant minimal, 2) un membre qui épargne en moyenne le double du montant minimal, 3) un membre dont l'épargne est entre ces deux montants.</i>

Interprétation et ajustement des résultats du Calculateur de frais :

- Les revenus des PSP sont déterminés par quatre variables : les règles d'épargne du groupe, la taille du groupe, le montant des frais et le nombre de groupes au premier cycle.
 - Remarquez que les règles d'épargne ne seront pas forcément les mêmes pour tous les groupes—vous pouvez affiner l'exactitude de l'outil en répartissant le portefeuille des PSP en « groupes à faible niveau d'épargne » et « groupes à niveau d'épargne élevé » dans la partie supérieure et inférieure du calculateur.
 - Les PSP ont naturellement tendance à avoir des groupes un peu plus larges que les AT.
 - Le montant des frais a une incidence à la fois sur les revenus des PSP et sur les ratios de paiement—lorsque vous ajustez les frais, prenez en compte ces deux perspectives.

²¹ Le Calculateur de frais part de l'hypothèse que les groupes au premier cycle se réunissent et épargnent chaque semaine. Au cas où les réunions et l'épargne sont moins fréquentes, il faut convertir l'épargne minimale à un taux hebdomadaire pour avoir des résultats exacts.

- Le moyen le plus aisé pour les PSP d'accroître leurs revenus est de créer plus de groupes CECI.

Dans certaines zones, les membres tendent à épargner dans la tranche supérieure de la fourchette d'épargne de 1 à 5. Dans ce cas, il peut être approprié d'adopter un pourcentage de frais plus élevé.

Les revenus mensuels de PSP représentés dans cet outil constituent des revenus de base en situation « stable » générés groupes au premier cycle uniquement. Une fois qu'ils sont certifiés, les PSP continuent de recevoir une rémunération du projet pour les groupes subventionnés. Cependant, ils doivent mettre en œuvre une stratégie pour remplacer les groupes subventionnés en constituant de nouveaux groupes qui paient pour les services. Les PSP peuvent également compléter leurs revenus provenant des groupes au premier cycle, en fournissant des services aux groupes aux cycles supérieurs.

La majorité des PSP ne feront pas de travail CECI à plein temps. De ce fait, il n'est pas recommandé de partir d'un montant mensuel de revenus puis de le diviser par un nombre de groupes pour déterminer les frais par groupe.

Remarques :

- Le ratio paiement/épargne peut être considéré comme une « taxe sur l'épargne » (c'est-à-dire le montant que les épargnants doivent payer au PSP pour avoir accès à la facilité d'épargne CECI). Ce ratio est assez évident pour les membres, les agents et le personnel. Il indique clairement que les petits épargnants auront à payer relativement plus au PSP. Ce ratio doit être suivi sur la durée du projet en fonction des **dépôts d'épargne effectifs**.
- Le ratio paiement/rendement sur l'épargne peut être considéré comme « la proportion de leurs profits que les membres donnent au PSP sur un cycle pour pouvoir obtenir le rendement lors du partage. » Ce ratio n'est **jamais** évident pour les membres, les agents ou le personnel étant donné que les paiements aux PSP sont des petits montants réguliers étalés sur un cycle d'un an alors que les rendements sont obtenus en une fois. Il n'est pas nécessaire de communiquer ce ratio aux membres. En revanche, il faudrait l'expliquer aux agents pour les aider à apprécier ce que leurs frais représentent pour les membres. Ce ratio indique clairement que les petits épargnants paient relativement plus au PSP et que dans des cas extrêmes, il arrive qu'ils aient à payer la plus grande partie si ce n'est la totalité de leurs rendements au PSP. Ce ratio doit être suivi sur la durée du projet en fonction des **dépôts d'épargne effectifs** et des **rendements effectifs**.
- Le ratio paiement/rendement est fonction à la fois des frais et du rendement sur épargne. Les groupes dont le taux d'utilisation des fonds sont faibles ou qui appliquent un taux d'intérêt faible (et de ce fait ont un rendement sur épargne faible) auront un ratio plus élevé.
- Il est utile de parler en termes de pourcentage dans les discussions avec le personnel. Par contre, lorsque vous travaillez avec les membres et les agents, les frais devraient être exprimés en termes monétaires (par exemple, si le groupe épargne X chaque semaine, chaque PSP doit payer la moitié de X chaque mois). Les ratios peuvent être représentés de façon graphique.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez la décision relative aux frais des PSP (paquet de services au premier cycle).

2.4.3.5 Structure de paiement et honoraires : groupes aux cycles supérieurs

Comme vu dans la section 2.4.3.3, il est essentiel pour les groupes au premier cycle de recevoir le paquet complet de services ; cela est assuré par l'accord de paiements qui dure le cycle entier. Pour les groupes à des cycles supérieurs, les besoins d'appuis seront plus ponctuels et les paiements devraient être effectués à **chaque visite d'appui** plutôt que chaque mois. Pour dissuader les PSP de développer une relation de routine et de « salarié » avec les groupes, les frais dans leurs cas devraient être relativement plus élevés. **Il est recommandé que les frais du PSP à chaque visite d'appui correspondent au montant des frais pour un mois durant le premier cycle.**



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, notez la décision relative aux frais des PSP (services aux cycles supérieurs).

OUTILS DU MODULE 2

Test post-formation	81
Test post-formation—Corrigé / barème de notation.....	85
Test sur la tenue des registres CECI	89
Comportement des participants aux formations /Notation pour l'attitude.....	91
Système de notation de l'AT en formation	93
Code de conduite de l'agent de terrain CECI	95
Questionnaire d'admission des agents CECI	97
Liste de contrôle pour le suivi de CECI	101
Accord de service pour le premier cycle.....	105

TEST POST-FORMATION

Que signifie le sigle CECI ?

C=

E=

C=

I=

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne les membres de CECI ? Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Chaque membre doit faire une auto-évaluation personnelle (AEP) pour décider s'il/elle peut participer à la CECI
- Les leaders communautaires décident qui peut s'affilier à la CECI
- Les membres doivent convenir de travailler les uns avec les autres dans un groupe CECI.
- Les AT décident qui peut se joindre à une CECI.
- Certaines personnes sont trop pauvres pour faire partie de groupes CECI.
- Les personnes très pauvres peuvent faire partie des groupes CECI.
- Seules les femmes peuvent se joindre aux groupes CECI.

Quelle est la taille standard d'un groupe CECI ?

- Au moins 30 membres
- Entre 15 et 25 membres
- Entre 10 et 40 membres
- Exactement 20 membres

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne les groupes CECI ? Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Tout l'argent doit être prêté à l'issue de chaque réunion.
- Les membres épargnent à chaque réunion.
- Les membres peuvent épargner la somme qu'ils veulent.
- Les membres épargnent entre un montant minimal et un montant maximal fixés par le groupe.
- Le groupe dispose d'un Fonds de prêt et d'un Fonds de solidarité.
- Le groupe dispose d'un Fonds de prêt, d'un Fonds de solidarité et d'un Fonds d'éducation.
- Les membres doivent rembourser les prêts avec intérêt.
- Le taux d'intérêt est de 10% par mois.
- Le groupe décide du taux d'intérêt.
- L'assemblée générale décide quelles demandes de prêts seront accordées.
- Chaque membre doit emprunter au moins une fois pendant le cycle.
- Les membres qui font un emprunt doivent avoir un garant parmi les autres membres.

Lesquels des points suivants font partie des principes fondamentaux des CECI? Cochez tous les principes fondamentaux.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Les CECI n'ont pas besoin de tenir de registre si leur Secrétaire n'a pas été à l'école.
- Les membres CECI se choisissent entre eux.
- Les CECI sont autonomes et autogérées.
- Tous les membres font partie du comité de gestion à tour de rôle.
- Les membres des CECI se réunissent à intervalles réguliers selon ce qu'ils conviennent.

Indiquez lesquelles de ces caractéristiques sont celles d'une CECI et lesquelles sont celles d'une tontine.

Caractéristiques	Tontines	CECI
Toutes les cotisations de la semaine sont allouées au Fonds de prêt		
Il existe un Fonds de solidarité pour les cas d'urgence		
Les membres n'ont accès au fonds qu'une fois par cycle		
Les membres qui empruntent doivent rembourser avec intérêts.		
Toutes les cotisations d'une semaine sont allouées à un membre.		
Plusieurs membres peuvent emprunter en même temps.		
Les membres qui obtiennent l'argent n'ont pas à le rembourser.		
Au cours d'un cycle, les membres récupèrent exactement le montant de leurs cotisations.		
A la fin du cycle, les membres reçoivent plus que le montant de leurs cotisations.		

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne le rôle de l'agent de terrain ? Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Les AT gardent l'argent des groupes qui ne disposent pas de caisse.
- L'AT forme les groupes.
- L'AT fait la promotion de la méthodologie CECI.
- L'AT mobilise les groupes.
- L'AT amène les groupes à décider de leurs propres règlements intérieurs.
- L'AT tient les livres du groupe pendant le premier mois du cycle.
- L'AT valide qui peut emprunter auprès des groupes CECI.
- L'AT supervise les réunions de groupe et rectifie ce qui est fait de manière incorrecte.
- L'AT demande aux secrétaires de remplir les Formulaires de collecte de données pour leur groupe.
- L'AT soumet régulièrement des Formulaires de collecte de données.
- L'AT compte l'argent du groupe pour confirmer les montants trouvés par le compteur d'argent.

Qui sont les membres du comité de gestion? Cochez tous ceux qui font partie du comité de gestion

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Trésorier
- Gardien de clé 1
- Gardien de clé 2
- Gardien de clé 3
- Gardien de clé 4
- Président(e)
- Vice-président(e)
- Responsable de la discipline
- Secrétaire
- Secrétaire adjoint
- Compteur d'argent

Lesquelles des responsabilités suivantes incombent au comité de gestion ? Cochez toutes les responsabilités. *Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.*

- Décider quels membres obtiennent des prêts.
- Diriger les réunions.
- Prendre les décisions lorsque des membres sont absents.
- Décider comment sanctionner ceux qui enfreignent les règles.
- Appliquer le règlement intérieur.

Lesquels des éléments suivants font partie d'un règlement intérieur standard? Cochez tout ce qui en fait partie. *Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.*

- Nom et numéro de téléphone de l'agent de terrain
- Motifs d'allocation du Fonds de solidarité
- Taux d'intérêt des prêts
- Montant minimum d'un prêt
- Noms des membres du comité de gestion
- Montants minimum et maximum des épargnes
- Signatures ou empreintes digitales des membres du comité de gestion uniquement
- Signatures ou empreintes digitales de tous les membres
- Amendes pour diverses infractions

Quand un groupe peut-il faire le partage pour la première fois? Cochez toutes les réponses exactes. *Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.*

- Lorsque l'AT dit de partager les dividendes
- Au moment convenu par les membres
- Entre 8 et 12 mois
- Après 12 mois exactement
- Une fois que tous les prêts ont été remboursés
- Quand le groupe a accumulé un montant déterminé

Que se passe-t-il à la fin d'un cycle? Cochez tout ce qui convient.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Le groupe se partage tout l'argent du Fonds de Prêt.
- Le comité de gestion doit démissionner.
- Les membres récupèrent leur épargne et le bénéfice est utilisé pour lancer un nouveau cycle.
- Chaque membre du groupe récupère son épargne ainsi qu'une partie des bénéfices du cycle.
- Les membres peuvent quitter le groupe
- Le groupe décide du montant du Fonds de solidarité à réinvestir dans le deuxième cycle.
- Le groupe est dissout et il n'y a plus de CECI.

Indiquez lesquelles de ces caractéristiques sont celles d'un AT et lesquelles sont celles d'un PSP.

Caractéristique	AT	PSP
Payé par la communauté pour former les groupes		
Payé par le projet pour former les groupes		
Travaille entre 7 à 9 mois		
Travaille plusieurs années		
Fait des rapports trimestriels		
Fait des rapports mensuels		
A un certificat		

Pour combien de groupes le projet paiera-t-il (groupes subventionnés)? Cochez toutes les réponses exactes.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Tous les groupes formés pendant la première année du projet
- 10
- 6
- Tous les groupes du village d'origine de l'AT

Quand l'AT peut-il passer l'examen de PSP? Cochez toutes les réponses exactes.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse.

- Après avoir été AT pendant au moins 1 an.
- Après avoir constitué 6 groupes.
- Après que ses 6 premiers groupes aient partagé les dividendes
- Après 7 à 9 mois.
- Quand il le veut.
- A la fin du projet.

Dans quel ordre ces événements ont-ils lieu dans un village? Mettez les lettres dans le bon ordre.

a. Passage au statut de PSP	1.
b. Promotion de la CECI auprès des membres de la communauté	2.
c. Mobilisation de groupe	3.
d. Formation de groupe sur la CECI	4.
e. Partage de dividendes	5.
f. Sensibilisation des chefs communautaires	6.
g. Supervision des réunions de groupe au cours du premier cycle	7.

Mettez les étapes d'une réunion dans le bon ordre

a. Règlement des amendes dues	1.
b. Transactions du Fonds de solidarité	2.
c. Décaissement de prêts	3.
d. Vérification du solde de clôture du Fonds de prêts	4.
e. Clôture de la réunion	5.
f. Ouverture de la réunion	6.
g. Epargne	7.
h. Remboursement des prêts	8.
i. Dépenses du groupe	9.
j. Vérification du solde d'ouverture du Fonds de prêts.	10.

TEST POST-FORMATION—CORRIGÉ / BARÈME DE NOTATION

Que signifie le sigle CECI ? _____ /4

C = Communauté

E = Epargne

C = Crédit

I = Interne

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne les membres de CECI ?
Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /3.

- Chaque membre doit faire une auto-évaluation personnelle (AEP) pour décider s'il/elle peut participer à la CECI
- Les leaders communautaires décident qui peut s'affilier à la CECI
- Les membres doivent convenir de travailler les uns avec les autres dans un groupe CECI.
- Les AT décident qui peut se joindre à une CECI.
- Certaines personnes sont trop pauvres pour faire partie de groupes CECI.
- Les personnes très pauvres peuvent faire partie des groupes CECI.
- Seules les femmes peuvent se joindre aux groupes CECI.

Quelle est la taille standard d'un groupe CECI? _____ / 1

- Au moins 30 membres
- Entre 15 et 25 membres
- Entre 10 et 40 membres
- Exactement 20 membres

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne les groupes CECI? Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /6

- Tout l'argent doit être prêté à l'issue de chaque réunion.
- Les membres épargnent à chaque réunion.
- Les membres peuvent épargner la somme qu'ils veulent.
- Les membres épargnent entre un montant minimal et un montant maximal fixés par le groupe.
- Le groupe dispose d'un Fonds de prêt et d'un Fonds de solidarité.
- Le groupe dispose d'un Fonds de prêt, d'un Fonds de solidarité et d'un Fonds d'éducation.
- Les membres doivent rembourser les prêts avec intérêt.
- Le taux d'intérêt est de 10% par mois.
- Le groupe décide du taux d'intérêt.
- L'assemblée générale décide quelles demandes de prêts seront accordées.
- Chaque membre doit emprunter au moins une fois pendant le cycle.
- Les membres qui font un emprunt doivent avoir un garant parmi les autres membres.

Lesquels des points suivants font partie des principes fondamentaux des CECI? Cochez tous les principes fondamentaux.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /3

- Les CECI n'ont pas besoin de tenir de registre si leur Secrétaire n'a pas été à l'école.
- Les membres CECI se choisissent entre eux.
- Les CECI sont autonomes et autogérées.
- Tous les membres font partie du comité de gestion à tour de rôle.
- Les membres des CECI se réunissent à intervalles réguliers selon ce qu'ils conviennent.

Indiquez lesquelles de ces caractéristiques sont celles d'une CECI et lesquelles sont celles d'une tontine. _____ /9

Caractéristiques	Tontines	CECI
Toutes les cotisations de la semaine sont allouées au Fonds de prêt		X
Il existe un Fonds de solidarité pour les cas d'urgence		X
Les membres n'ont accès au fonds qu'une fois par cycle	X	
Les membres qui empruntent doivent rembourser avec intérêts.		X
Toutes les cotisations d'une semaine sont allouées à un membre.	X	
Plusieurs membres peuvent emprunter en même temps.		X
Les membres qui obtiennent l'argent n'ont pas à le rembourser.	X	
Au cours d'un cycle, les membres récupèrent exactement le montant de leurs cotisations.	X	
A la fin du cycle, les membres reçoivent plus que le montant de leurs cotisations.		X

Lesquelles des affirmations suivantes sont VRAIES en ce qui concerne le rôle de l'agent de terrain ?
Cochez toutes les réponses vraies.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /6

- Les AT gardent l'argent des groupes qui ne disposent pas de caisse.
- L'AT forme les groupes.
- L'AT fait la promotion de la méthodologie CECI.
- L'AT mobilise les groupes.
- L'AT amène les groupes à décider de leurs propres règlements intérieurs.
- L'AT tient les livres du groupe pendant le premier mois du cycle.
- L'AT valide qui peut emprunter auprès des groupes CECI.
- L'AT supervise les réunions de groupe et rectifie ce qui est fait de manière incorrecte.
- L'AT demande aux secrétaires de remplir les Formulaires de collecte de données pour leur groupe.
- L'AT soumet régulièrement des Formulaires de collecte de données.
- L'AT compte l'argent du groupe pour confirmer les montants trouvés par le compteur d'argent.

Qui sont les membres du comité de gestion? Cochez tous ceux qui font partie du comité de gestion

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /7

- Trésorier
- Gardien de clé 1
- Gardien de clé 2
- Gardien de clé 3
- Gardien de clé 4
- Président(e)
- Vice-président(e)
- Responsable de la discipline
- Secrétaire
- Secrétaire adjoint
- Compteur d'argent

Lesquelles des responsabilités suivantes incombent au comité de gestion ? Cochez toutes les responsabilités.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /2

- Décider quels membres obtiennent des prêts.
- Diriger les réunions.**
- Prendre les décisions lorsque des membres sont absents.
- Décider comment sanctionner ceux qui enfreignent les règles.
- Appliquer le règlement intérieur.**

Lesquels des éléments suivants font partie d'un règlement intérieur standard? Cochez tout ce qui en fait partie.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /6

- Nom et numéro de téléphone de l'agent de terrain
- Motifs d'allocation du Fonds de solidarité**
- Taux d'intérêt des prêts**
- Montant minimum d'un prêt
- Noms des membres du comité de gestion**
- Montants minimum et maximum des épargnes**
- Signatures ou empreintes digitales des membres du comité de gestion uniquement
- Signatures ou empreintes digitales de tous les membres**
- Amendes pour diverses infractions**

Quand un groupe peut-il faire le partage pour la première fois? Cochez toutes les réponses exactes.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /3

- Lorsque l'AT dit de partager les dividendes
- Au moment convenu par les membres**
- Entre 8 et 12 mois**
- Après 12 mois exactement
- Une fois que tous les prêts ont été remboursés**
- Quand le groupe a accumulé un montant déterminé

Que se passe-t-il à la fin d'un cycle? Cochez tout ce qui convient.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /4

- Le groupe se partage tout l'argent du Fonds de Prêt.**
- Le comité de gestion doit démissionner.
- Les membres récupèrent leur épargne et le bénéfice est utilisé pour lancer un nouveau cycle.
- Chaque membre du groupe récupère son épargne ainsi qu'une partie des bénéfices du cycle.**
- Les membres peuvent quitter le groupe**
- Le groupe décide du montant du Fonds de solidarité à réinvestir dans le deuxième cycle.**
- Le groupe est dissout et il n'y a plus de CECI.

Indiquez lesquelles de ces caractéristiques sont celles d'un AT et lesquelles sont celles d'un PSP. ____ /7

Caractéristique	AT	PSP
Payé par la communauté pour former les groupes		X
Payé par le projet pour former les groupes	X	
Travaille entre 7 à 9 mois	X	
Travaille plusieurs années		X
Fait des rapports trimestriels		X
Fait des rapports mensuels	X	
A un certificat		X

Pour combien de groupes le projet paiera-t-il (groupes subventionnés)? Cochez toutes les réponses exactes.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /1

- Tous les groupes formés pendant la première année du projet
- 10
- 6
- Tous les groupes du village d'origine de l'AT

Quand l'AT peut-il passer l'examen de PSP? Cochez toutes les réponses exactes.

Vous gagnerez un point par réponse juste et perdrez un point par réponse fausse. _____ /2

- Après avoir été AT pendant au moins 1 an.
- Après avoir constitué 6 groupes.
- Après que ses 6 premiers groupes aient partagé les dividendes
- Après 7 à 9 mois.
- Quand il le veut.
- A la fin du projet.

Dans quel ordre ces événements ont-ils lieu dans un village? Mettez les lettres dans le bon ordre.

_____ /7

a. Passage au statut de PSP	1. f
b. Promotion de la CECI auprès des membres de la communauté	2. b
c. Mobilisation de groupe	3. c
d. Formation de groupe sur la CECI	4. d
e. Partage de dividendes	5. g
f. Sensibilisation des chefs communautaires	6. e
g. Supervision des réunions de groupe au cours du premier cycle	7. a

Mettez les étapes d'une réunion dans le bon ordre _____ /10

a. Règlement des amendes dues	1. f
b. Transactions du Fonds de solidarité	2. b
c. Décaissement de prêts	3. j
d. Vérification du solde de clôture du Fonds de prêts	4. a
e. Clôture de la réunion	5. g
f. Ouverture de la réunion	6. h
g. Epargne	7. i
h. Remboursement des prêts	8. c
i. Dépenses du groupe	9. d
j. Vérification du solde d'ouverture du Fonds de prêts.	10. e

TEST SUR LA TENUE DES REGISTRES CECI

Remplissez les registres de chaque réunion sur la base des informations suivantes.

Le groupe Tiéba est composé de 15 membres:

1. Michael	6. Mariama	11. Nancy
2. Moussa	7. Tony	12. Deborah
3. Alex	8. Jeanne	13. Judith
4. David	9. Marc	14. Olivier
5. Agnès	10. Johana	15. Josué

Les statuts du groupe contiennent les dispositions suivantes :

- Fréquence des réunions: hebdomadaire
- Fonds de solidarité: 50F par réunion par semaine
- Cotisations à l'épargne: 100F par membre par semaine (minimum); 500F par semaine par membre (maximum)
- Amendes :
 - Absence sans raison valable: 100F
 - Retard: 50F
 - Perturbation d'une réunion: 50F
- Prêts:
 - Durée: un mois (4 semaines), avec un maximum de 3 mois
 - Intérêt: 10% par mois, fixe (1 000F d'intérêts par mois par tranche de 10 000F empruntée)
 - Montant maximum de prêt: 3 fois la valeur des épargnes cumulatives du membre

Réunion n°1: 03-fév-13

- Tous les membres sont présents et arrivés à l'heure
- Tous les membres cotisent au Fonds de solidarité.
- 14 membres ont épargné 400F chacun ; David a épargné 300.
- Personne n'a été reçu d'amendes.
- Michael a pris un prêt de 2 000F pour un mois pour labourer un champ.
- David a pris un prêt de 2 500F pour deux mois afin d'acheter des semences.

Réunion n°2: 10- fév-13

- Moussa est absent sans raison valable.
- Alex est arrivé en retard et a payé son amende immédiatement.
- Tous les membres présents à la réunion (y compris les retardataires) ont cotisé au Fonds de solidarité.
- Tous les membres présents à la réunion (y compris les retardataires) ont versé des épargnes de 300 F chacun.

Réunion n°3: 17-fév-13

- Tous les membres étaient présents et arrivés à l'heure.
 - Tous les membres présents à la réunion ont contribué au Fonds de solidarité et Moussa a payé pour le compte de la semaine précédente également.
 - Les amendes non payées des semaines précédentes ont été réglées par les membres concernés.
 - 13 membres ont épargné 100F; Agnès n'épargne pas ; Moussa a épargné 500F.
 - Le groupe a prélevé 2 500F du Fonds de prêt pour acheter une calculatrice.
-

Réunion n°4: 24-fév-13

- Agnès est absente sans raison valable.
 - Tous les membres ont versé leur cotisation pour le Fonds de solidarité (Agnès a envoyé sa cotisation pour le Fonds de solidarité).
 - Alex a reçu 1 000F sur le Fonds de solidarité pour un enfant malade. Ils seront remboursés après une semaine.
 - Tous les membres ont épargné 100F chacun.
-

Réunion n°5: 3-mars-13

- Mariama est absente et s'est excusée.
- Tous les membres présents ont contribué au Fonds de solidarité.
- Alex rembourse dans le Fonds de solidarité.
- Les amendes à payer des semaines précédentes ont été réglées par les membres concernés.
- Tous les membres ont fait des dépôts pour l'épargne de 200F (y compris Mariama qui a fait parvenir sa part).
- Michael a remboursé son prêt en totalité.
- David a fait un remboursement de 1 200F sur son prêt.
- Michael a pris un nouveau prêt de 7 000F, à rembourser dans un mois, pour acheter de l'engrais.
- Le téléphone de Michael a sonné durant la réunion et il a payé son amende immédiatement.
- Le téléphone de Josué a sonné pendant la réunion mais il n'a pas payé son amende.

SYSTÈME DE NOTATION DE L'AT EN FORMATION

1. Questions (50% de la note totale)	
Pour chaque question à choix multiple:	<ul style="list-style-type: none"> +1 point par réponse juste -1 point par réponse fausse (c.à.d. les réponses fausses sont pénalisées)
Pour chaque question de type «choisissez la bonne colonne»:	<ul style="list-style-type: none"> +1 pour avoir choisi la bonne colonne 0 points pour avoir choisi la mauvaise colonne, ou les deux colonnes en même temps
Pour chaque question de type «mettre dans le bon ordre»:	<ul style="list-style-type: none"> +1 pour avoir donné le bon ordre 0 points pour avoir donné le mauvais ordre (c.à.d. les réponses fausses <u>ne sont pas</u> pénalisées)
Il <u>n'est pas</u> possible d'avoir une note négative à une question	
Donner une note à chaque question puis additionner les points.	
La note brute sur 81 est convertie en note pondérée sur 50 (arrondie)	

2. Formulaire de collecte de données (15% de la note totale)	
Formulaire de collecte de données d'un nouveau groupe (maximum 4 points)	<ul style="list-style-type: none"> 1 point pour chaque point de données correct (1, 2, 3, 6)
Formulaire de collecte de données de groupe (maximum: 27 points)	<ul style="list-style-type: none"> 1 point pour chaque point de données correct (1-24, A, B, A-B) Aucun point n'est donné pour une cellule qui devrait être marquée « 0 » (par exemple, valeur de biens) mais qui est laissée en blanc ou comporte un tiret «-». (La liste des prêts n'est pas notée)
La note brute sur 31 est convertie en note pondérée sur 15 (arrondie)	

3. Tenue de registres (25% de la note totale)	
Registres (maximum: 8 points)	<ul style="list-style-type: none"> Tous les noms sont corrects: 1 point Toutes les dates sont correctes: 1 point Toutes les marques de présence sont correctes: 4 points (chaque erreur fait perdre 1 point) Les totaux des membres présents, absents, en retard, excusés lors de chaque réunion sont exacts: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)
Journal du Fonds de solidarité (maximum: 10 points)	<ul style="list-style-type: none"> Rayage des contributions manquantes pour le FS de Moussa et Mariama: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) Transcription du versement effectué par Moussa de ses contributions en retard pour le FS dans la semaine correspondante : 1 point Montant exact pour le total de toutes les cotisations pour le FS lors des réunions : 1 point Montant exact pour les décaissements du Fonds de solidarité : 1 point Montant exact pour les remboursements du Fonds de solidarité : 1 point Tous les soldes de clôture du Fonds de solidarité exacts : 4 points (chaque erreur fait perdre 1 point)

Journal des épargnes (maximum: 14 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Rayage des contributions manquantes pour les épargnes de Moussa et Mariama: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Montant total exact pour toutes les épargnes lors des réunions: 4 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Montant cumulé de l'épargne du groupe à chaque réunion exact: 4 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Montant cumulé de l'épargne de chaque membre à la dernière réunion exact: 4 points (chaque erreur fait perdre 1 point)
Journal de décaissement du Fonds de solidarité (maximum: 6 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les rubriques sont correctes: 6 points (chaque erreur fait perdre 1 point)
Journal des amendes (maximum: 6 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Cas de Moussa transcrit correctement: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Cas d'Agnès transcrit correctement: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Cas de Josué transcrit correctement: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point, y compris le fait d'indiquer que l'amende a été payée) • Déduction de 1 point si l'amende de Alex y figure • Déduction de 1 point si l'amende de Michael y figure
Journal de prêts —Michael (maximum: 10 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Décaissement du premier prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)) • Intérêts du premier prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)) • Remboursement du premier prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)) • Décaissement du second prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)) • Intérêts du second prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)
Journal de prêts —David (maximum: 8 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Décaissement du prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Intérêt du prêt exacts: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Remboursement du prêt exact: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point) • Nouveaux intérêts exacts: 2 points (chaque erreur fait perdre 1 point)
Livre de caisse (maximum: 15 points) Notez le livre de caisse en termes d' « exactitude interne » : si une erreur du journal des épargnes est reportée ici, ne déduisez pas de point; si une entrée d'argent inexacte est soldée correctement, ne déduisez pas de point	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les dates et désignations sont exactes: 5 points (chaque erreur fait perdre 1 point, y compris l'omission d'une entrée) • Toutes les valeurs des rentrées et sorties d'argent sont exactes: 5 points (chaque erreur fait perdre 1 point; si le participant à la formation a mal calculé le total des épargnes et l'a transcrit dans le carnet de caisse, ne déduisez pas de point) • Toutes les lignes sont soldées exactement, conformément aux entrées de rentrées et de sorties d'argent : 5 points (chaque erreur fait perdre 1 point, notamment le fait de ne pas avoir soldé chaque ligne)
Note: Si un participant à la formation n'a pas rempli tous les registres de réunion (par exemple, il n'a pas rempli les registres avec les données de la réunion 5), considérez les omissions comme des erreurs et déduisez les points en conséquence.	
La note brute sur 77 est convertie en note pondérée sur 25 (arrondie)	

4. Comportement en salle (10% de la note totale)	
5 catégories d'observation (maximum points pour chaque catégorie: 2)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 pour un comportement moyen (la plupart des participants) • 2 pour un comportement qui se démarque du reste (quelques participants) • 0 pour un comportement en dessous des attentes (Il se peut qu'aucun stagiaire n'ait 0 tout comme il peut y en avoir quelques-uns qui ont cette note)
Note sur 10	

CODE DE CONDUITE DE L'AGENT DE TERRAIN CECI

En tant qu'agent de terrain de CECI, je m'engage à :

1. Offrir mes services à toute la communauté, de façon impartiale, afin de constituer autant de groupes possibles.
2. Fournir une formation et une assistance technique complète et de grande qualité aux groupes au premier cycle, selon le *Guide des AT CECI*, afin de les rendre autonomes après le premier cycle.
3. Conclure des accords de service transparents assortis de délais avec les groupes au premier cycle, conformément aux lignes directrices du projet.
4. Ne jamais exercer de pression sur les groupes pour qu'ils acceptent les services dont ils ne veulent pas, ou dont ils n'ont pas besoin.
5. Bien représenter *[nom du partenaire]* par un comportement honnête et intègre.
6. Préserver la confidentialité des informations sur le *[nom du partenaire]*, les groupes et les membres.
7. Fournir à *[nom du partenaire]*, des rapports complets et exacts sur mon travail, à sa demande.
8. Ne pas faire partie d'un des groupes CECI que je supervise ou appuie.
9. Ne jamais garder, compter, ou interférer avec les fonds et biens de groupes.
10. Ne jamais emprunter auprès des groupes.
11. Ne jamais falsifier les registres et journaux des groupes.
12. Ne jamais travailler sous l'emprise de l'alcool ou de drogues.
13. Agir de manière respectueuse envers les communautés où je travaille.

Je comprends que tout manquement à ces engagements peut entraîner mon renvoi du programme CECI.

Nom: _____

Signature: _____

Date: _____

Témoin: _____

QUESTIONNAIRE D'ADMISSION DES AGENTS CECI

Nom de l'Agent de terrain: _____

Communauté de résidence: _____

Organisation partenaire: _____

Nom du projet: _____

Date de l'entretien : _____

Partie I: Informations personnelles

	Questions	Réponses
1.	Sexe	a. Masculin b. Féminin
2a.	Age de l'agent CECI lors qu'il/elle a été engagé(e)	a. <20 b. 20-29 c. 30-39 d. 40-49 e. 50+
2b.	Veillez donner l'âge exact	
3.	Situation matrimoniale	a. Marié (e) (monogame) b. Marié (e) (polygame) c. Célibataire d. Veuf/veuve e. Divorcé(e) ou séparé(e)
4.	Relation par rapport au ChM (chef de ménage)	a. ChM b. Epoux(se) du ChM c. Fils/fille du ChM d. Autre
5.	Niveau d'instruction	a. Jamais scolarisé b. Formation orale dans une ou plusieurs langues nationales c. Quelques classes du primaire d. A terminé le niveau primaire e. Quelques classes du secondaire f. A terminé le niveau secondaire g. Quelques niveaux universitaires h. A terminé un cycle universitaire i. Quelques classes dans une école technique supérieure j. A terminé une école technique supérieure
6.	Depuis quand vivez-vous dans votre communauté actuelle ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10-20 ans e. Depuis toujours

7.	Combien d'enfants avez-vous en charge actuellement ?	a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. 4 f. 5 g. 6 ou plus
8a.	Combien de langues parlez-vous ?	a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 ou plus
8b.	Veuillez énumérer toutes les langues que vous parlez.	

Partie II: Expériences

9.	Comptez-vous consacrer plus de temps à l'activité CECI qu'à d'autres aspects de vos moyens de subsistance (notamment l'agriculture, d'autres métiers, etc.) ?	a. Oui b. Non
10a.	Avez-vous déjà travaillé pour CRS ou le partenaire de mise en œuvre ?	a. Oui b. Non (passez à 11a)
10b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous travaillé pour eux ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10 ans +
10c.	Travaillez-vous actuellement pour CRS ou le partenaire de mise en œuvre sur un autre projet ?	a. Oui b. Non
11a.	Avez-vous déjà travaillé sur des projets de développement (autre que CRS ou son partenaire) ?	a. Oui b. Non (passez à 12a)
11b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous travaillé pour eux ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10 ans +
11c.	Travaillez-vous actuellement pour un autre projet de développement ?	a. Oui b. Non
11d.	Si la réponse est oui pour la question 11c, veuillez décrire le type de projet.	
12a.	Avez-vous déjà promu, formé ou appuyé des groupes d'épargne (pour n'importe quelle organisation) ?	a. Oui b. Non (passez à 13A)
12b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous travaillé avec les groupes d'épargne ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10+ ans
12c.	Travaillez-vous actuellement avec des groupes d'épargne pour une autre organisation ?	a. Oui b. Non
13a.	Avez-vous déjà fait partie d'un groupe d'épargne ?	a. Oui b. Non (passez à 14a)

13b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous été membre d'un groupe d'épargne ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10+ ans
13c.	Avez-vous déjà occupé un poste de gestion en tant que membre d'un groupe d'épargne ?	a. Oui b. Non
13d.	Actuellement, êtes-vous membre d'un groupe d'épargne ?	a. Oui b. Non
14a.	Avez-vous déjà possédé ou géré votre propre entreprise ?	a. Oui b. Non (passez à 15A)
14b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous été le propriétaire/gérant d'entreprise ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10+ ans
14c.	Actuellement, êtes-vous propriétaire/gérant d'une entreprise ?	a. Oui b. Non
14d.	Veuillez décrire le genre de l'entreprise.	
15a.	Avez-vous été déjà vendeur/se, soit à votre propre compte soit en travaillant pour quelqu'un d'autre ?	a. Oui b. Non (passez à 16a)
15b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous été dans le commerce ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10+ ans
15c.	Actuellement, travaillez-vous dans le commerce à votre propre compte ou pour quelqu'un d'autre ?	a. Oui b. Non
15d.	Veuillez décrire ce que vous vendez.	
<p>REMARQUE pour le personnel de CRS : La formulation des questions 16a à 16c devraient être adaptées afin de couvrir toutes les possibilités relatives aux chefs religieux présents dans la communauté (chrétien, musulman, etc.).</p>		
16a.	Avez-vous déjà été [chef religieux] ?	a. Oui b. Non (passez à 17A)
16b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous été [chef religieux] ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10 ans+
16c.	Actuellement, exercez-vous en tant que [chef religieux] ?	a. Oui b. Non
17a.	Avez-vous déjà occupé un poste politique électif ?	a. Oui b. Non (passez à 18)
17b.	Si oui, combien de temps en tout avez-vous occupé un poste politique ?	a. <1 an b. 1-4 ans c. 5-9 ans d. 10 ans+
17c.	Actuellement, occupez-vous un poste politique ?	a. Oui b. Non

Partie III: Réseaux

REMARQUE pour le personnel de CRS : la question 18 devrait être omise s'il n'existe pas de chefs traditionnels dans la zone.		
18.	Quel est votre lien avec le chef traditionnel de la zone où vous travaillez ?	a. C'est un parent. b. C'est un ami proche. c. C'est une connaissance. d. Aucune relation.
19.	Est-ce que vous avez des parents qui occupent un poste politique électif dans cette zone ?	a. Oui b. Non
20.	Est-ce que vous avez des amis proches qui occupent un poste politique électif dans cette zone?	a. Oui b. Non
21.	Est-ce que vous avez des parents qui travaillent pour CRS ou le partenaire?	a. Oui b. Non
22.	Est-ce que vous avez des amis proches qui travaillent pour CRS ou le partenaire?	a. Oui b. Non

LISTE DE CONTRÔLE POUR LE SUIVI DE CECI

1. Procédures de réunion	N	O/S	O	N/A
Le secrétaire a relevé les présences et les a consignées dans le registre.				
Le solde d'ouverture du FS a été vérifié de trois manières (les membres ont rappelé le solde précédent ; le secrétaire a consulté le journal; l'argent du FS a été compté en présence des membres).				
Toute divergence sur le solde d'ouverture du FS a été résolue à la satisfaction des membres, avant de passer aux affaires suivantes.				
Les demandes de décaissement du FS ont été discutées par tous les membres et accordées conformément aux statuts.				
Le solde de clôture du FS a été compté en présence des membres, rapproché avec le journal du FS et communiqué aux membres.				
Le solde d'ouverture du FP a été vérifié de trois façons (les membres ont rappelé le solde précédent ; le secrétaire a consulté le journal; l'argent du FP a été compté en présence des membres).				
Toute divergence dans le solde d'ouverture du FP été résolue à la satisfaction des membres, avant de passer aux affaires suivantes.				
Le secrétaire a consulté le journal des amendes dues et a annoncé les amendes non encore réglées.				
Chaque membre a fait un dépôt d'épargne ou a été pénalisé, si le règlement intérieur le prévoit. Le secrétaire a annoncé le montant total des épargnes de chaque membre.				
Le secrétaire a annoncé tous les membres qui devaient faire des remboursements ce jour ainsi que les montants dus.				
Les membres qui avaient des prêts en cours ont procédé au remboursement ou ont été pénalisés conformément au règlement intérieur.				
Toutes les demandes de prêt spécifiaient les montants, les motifs et la durée de prêt, et le montant n'excédait pas le ratio épargne-prêt du groupe.				
Toutes les demandes de prêt ont été discutées en même temps par tous les membres et de façon participative.				
Le secrétaire a calculé correctement combien chaque emprunteur doit pour la prochaine réunion de prêt et a annoncé les montants.				
Le solde de clôture du FP a été compté en présence des membres, rapproché avec le journal de caisse puis annoncé aux membres.				
La caisse contenant le Fonds de prêt et les registres a été verrouillée.				
Nombre de coches	___ x0	___ x1	___ x2	___ x2
Scores	0	___	___	___
SCORE TOTAL:	___ / 32			

2. Fonctionnement général du groupe	N	O/S	O	N/A
Un membre choisi au hasard avant la réunion connaissait le solde précédent du FS (<i>réponse du membre: _____</i>)				
Un autre membre choisi au hasard avant la réunion connaît le solde précédent du FP (<i>réponse du membre : _____</i>)				
La réunion a duré au plus 45 minutes (épargnes) ou 1 heure et 30 minutes (prêts) (<i>heure d'ouverture : _____, heure de clôture: _____</i>)				
Le groupe était assis de manière à ce que tous les membres puissent se voir, et suivre les transactions et le comptage de l'argent.				
Toutes les entrées effectuées par le secrétaire ce jour étaient exactes.				
Tout le comptage d'argent effectué était exact et a été effectué à la vue de tous les membres.				
Les amendes ont été appliquées conformément aux statuts et elles ont été soit réglées immédiatement, soit enregistrées dans le Journal des amendes dues.				
Tous les membres (et pas uniquement le comité de gestion) ont activement participé aux discussions et décisions du groupe.				
Le groupe disposait d'un règlement intérieur complet, signé par tous les membres et conservé avec les registres du groupe.				
Un membre choisi au hasard après la réunion connaissait le solde de clôture du FS. (<i>Réponse du membre : _____</i>)				
Un autre membre choisi au hasard après la réunion connaissait le solde de clôture du FP. (<i>Réponse du membre : _____</i>)				
Nombre de coches	___ x0	___ x1	___ x2	x2
Scores	0	___	___	___
SCORE TOTAL:	___ / 22			

3. Comportement de l'agent	N	O	N/A
Etait placé de manière à pouvoir observer les entrées effectuées par le secrétaire et le comptage de l'argent.			
A donné des informations exactes lorsqu'il répondait aux questions ou donnait des instructions au groupe.			
Lorsqu'il corrigeait ou donnait des instructions aux groupes, a utilisé ADGER (Arrêter—Demander—Guider—Expliquer—Répéter)			
A donné des directives au(x) membre(s) du comité de gestion concerné(s) pour leur permettre de diriger le groupe			
A utilisé un langage respectueux envers tous les membres du groupe.			
Nombre de coches	___ x0	___ x2	___ x2
Scores	0	___	___
SCORE TOTAL:	___ / 10		

4. Registres du groupe et collecte de données

Tableau des variances	Estimation groupe	Estimation agent	Estimation observateur	Variance du groupe	Variance de l'agent
Argent dans le FP					
Argent dans le FS					
Total de l'épargne					
Valeur totale des prêts					

Calcul des variances

$Variance\ du\ groupe = (estimation\ groupe - estimation\ observateur) \div estimation\ observateur \times 100$

$Variance\ de\ l'agent = (estimation\ agent - estimation\ observateur) \div estimation\ observateur \times 100$

Qualité de la tenue des registres du groupe	<-20%	≥-20%	≥-10%	0%	≤+10%	≤+20%	>20%
Variance de l'agent pour l'argent dans le FP							
Variance de l'agent pour l'argent dans le FS							
Variance de l'agent pour le total des épargnes							
Variance de l'agent pour la valeur totale des prêts							
Nombre de coches	___ x0	___ x2	___ x3	___ x5	___ x3	___ x2	___ x0
Scores	0	___	___	___	___	___	0
SCORE :	___ / 20						
Journal de FS complet				complet	incomplet	inutilisable	
Journal des épargnes complet				complet	incomplet	inutilisable	
Journal des prêts complet				complet	incomplet	inutilisable	
Journal de caisse complet				complet	incomplet	inutilisable	
Règlement intérieur complet				complet	incomplet	inutilisable	
Nombre de cercles				___ x2	___ x1	___ x0	
Scores				___	___	0	
SCORE:	___ / 10						

Exactitude des rapports de l'agent	<-20%	≥-20%	≥-10%	0%	≤+10%	≤+20%	>20%
Variance de l'agent pour l'argent dans le FP							
Variance de l'agent pour l'argent dans le FS							
Variance de l'agent pour le total des épargnes							
Variance de l'agent pour la valeur totale des prêts							
Nombre de coches	___ x0	___ x2	___ x3	___ x5	___ x3	___ x2	___ x0
Scores	0	___	___	___	___	___	0
SCORE :	___ / 20						
SCORE TOTAL REGISTRES ET RAPPORTS:	___ / 50						

ACCORD DE SERVICE POUR LE PREMIER CYCLE

Entre _____ (« PSP ») Village _____

et _____ (« groupe CECI ») Village _____

Il est convenu ce qui suit:

1. Le PSP fournira au groupe les services suivants pendant son premier cycle:
 - a. Une formation complète de CECI en 8 modules
 - b. Des visites de supervision hebdomadaires pendant trois mois, suivies des visites de supervision toutes les deux semaines pendant trois mois, et finalement des visites de supervision tous les mois jusqu'à ce que le groupe fasse le partage. Les visites de supervision consistent à être présent pendant toute la durée des réunions, à observer et rectifier les procédures de réunion, à vérifier et corriger les registres du groupe, à veiller à ce que les dirigeants du groupe s'acquittent de leurs obligations, à s'assurer que le groupe applique son Règlement Intérieur, à conseiller le groupe sur les meilleures pratiques et à donner des formations supplémentaires selon les besoins.
 - c. Des visites d'appui additionnelles selon les demandes du groupe.
 - d. Facilitation de la réunion de partage du premier cycle.
2. Le PSP fournira ces services à compter du _____ et continuera jusqu'au partage du premier cycle.
3. Le groupe CECI paiera _____ par membre inscrit par mois, avec un minimum garanti de _____ par mois.
4. Le groupe commencera à payer le PSP le _____ et les paiements liés à cet accord cesseront après le partage du premier cycle.
5. Le PSP effectuera des visites d'appui (en plus des visites de supervision) gratuites à la demande.
6. Le groupe s'engage à travailler avec le PSP pour le cycle entier et à payer pour tous les services fournis par le PSP tels que décrits ci-dessus.
7. Le PSP s'engage à fournir au groupe un service complet et professionnel, dans les délais convenus et dans le respect de l'éthique, pendant la durée de l'accord.
8. Le PSP ne touchera pas à l'argent du groupe et n'empruntera pas auprès du groupe.
9. Si le groupe ou le PSP manque à honorer les engagements exposés ci-dessus, l'autre partie peut résilier l'accord avec un préavis d'un mois après le règlement de tous paiements en suspens au PSP.
10. Cet accord prend effet lorsque les trois parties ci-après l'auront signé.

Nom, numéro de téléphone, signature du **Président** et date :

Nom, numéro de téléphone, signature du **PSP** et date :

Nom, numéro de téléphone, signature du **Témoin** et date :

MODULE 3: PHASE PSP



MODULE 3: PHASE PSP

Ce module présente tous les outils nécessaires pour certifier et lancer les agents de terrain en tant que prestataires de services privés (PSP).

Figure 18. Chronogramme de mise en œuvre de l'approche CECI-PSP - Phase PSP

1												2											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Préparation			Phase AT									Phase PSP											



Examen de certification

3.1 Objectif et valeur de la certification

Le **but** de certifier les AT en tant que PSP est que cela permet au projet:

- d'évaluer de manière complète la qualité de leur travail en tant qu'AT, et
- de valider la capacité des AT à opérer de manière autonome en tant que PSP.

La certification tire sa **valeur** du fait qu'elle permet:

- d'informer le marché du statut indépendant du PSP, et
- de renforcer le potentiel de commercialisation des services du PSP dans sa zone de travail.

3.2 Examen de certification

3.2.1 Vue d'ensemble, constitution du jury et préparation de la certification

L'examen de certification consiste en trois activités distinctes:

1. Deux discussions thématiques de groupe (DTG) avec des membres de groupe CECI
2. Une revue du portefeuille
3. Un examen oral

Un jury de certification conduit toutes les activités de l'examen. Il devrait être composé de trois membres au minimum, et ces membres ne devraient avoir aucun lien direct avec l'AT examiné pour préserver l'objectivité (par exemple, un membre de CRS, un agent du projet ou un superviseur de terrain qui **ne supervise pas** l'AT concerné). CRS devrait participer à la certification de tous les AT de la première cohorte, et à la certification d'au moins quelques AT de la seconde cohorte.

Avant d'entamer la certification, il est recommandé que le personnel de CRS offre au partenaire de mise en œuvre une journée de formation sur les outils. La formation comprendra :

- Une révision de la logique, du contenu et du système de notation de chaque outil.
- Une simulation des DTGs et de l'examen oral, accompagnée d'une traduction de la terminologie au besoin. Dans un souci d'apprentissage, il est recommandé d'illustrer par des exemples certaines des mauvaises manières de poser des questions (questions fermées, absence de sondage, questions tendancieuses qui suggèrent des réponses).

L'outil de FCD peut être ajusté dans les zones caractérisés par un faible rendement de l'épargne, notamment parmi les groupes qui ne pratiquent pas l'intérêt en raison de restrictions religieuses.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case correspondante lorsque le personnel a été formé sur la version finale des outils d'examen.

3.2.2 Discussions thématiques de groupe: Satisfaction des membres

But: Le but des discussions thématiques de groupe avec un échantillon de groupes de l'AT est d'évaluer la **satisfaction des membres** par rapport aux services fournis par l'agent.

Paramètres pour l'utilisation de l'outil:

- Deux membres du jury de certification rendront visite à deux groupes issus du portefeuille de l'AT, organiseront une discussion thématique de groupe axée sur la satisfaction des membres et consigneront les résultats des discussions.
- Sélectionnez 2 groupes pour chaque candidat. Le premier groupe, choisi au hasard, devrait avoir été formé durant les 3 premiers mois de travail du candidat. Le second groupe, également choisi au hasard, devrait avoir terminé la formation, puis s'être réuni pendant au moins 1 mois.
- Chaque groupe de discussion devrait être composé de 6 à 10 membres d'un groupe CECI, avec au moins 3 membres du comité de gestion et plusieurs membres de l'assemblée générale.
- Pour chaque DTG, un membre du jury servira de facilitateur tandis qu'un autre assurera la prise de notes.
- Chaque DTG durera environ une heure et l'attribution de score 15 minutes.
- La DTG devrait se tenir dans un endroit tranquille et privé où la discussion ne sera pas interrompue.
- Les participants seront assis en demi-cercle de telle sorte qu'ils peuvent voir et parler avec le facilitateur, et se voir et se parler entre eux.
- Le facilitateur veillera à ce que chacun parle et participe à la discussion.
- La DTG cherche à évaluer la performance du candidat. Si les participants commencent à discuter de la méthodologie CECI et de ses avantages, recentrez la discussion sur le candidat. Si les participants commencent à discuter des difficultés autres que celles de leur groupe CECI, recentrez la conversation.

Vue d'ensemble de l'outil et attribution de scores

- Le guide de discussion pose des questions sur cinq thèmes essentiels :
 1. Services de l'AT
 2. Difficultés rencontrées par le groupe
 3. Promotion des CECI
 4. Références de l'AT à d'autres membres de la communauté
 5. Recommandations d'améliorations
- Pour chaque question, donnez un score allant de 0, au maximum permis (par exemple, _0_ / 3; _1_ / 3; _3_ / 3).

- Pour les questions sur les problèmes de performance, cochez la case « déduire 1 » s'il y a eu des problèmes. S'il n'y a aucun problème, ne cochez pas la case.
- Le facilitateur devrait donner au candidat des opportunités de gagner des points. Pour cela, il laissera plusieurs membres répondre aux questions, sondera les réponses et posera des questions de suivi. Si le facilitateur ne prend qu'une ou deux brèves réponses, le candidat risque de ne gagner que peu de points.
- Pour obtenir le score final, le facilitateur et le preneur de notes devraient s'accorder sur le score approprié pour chaque question et déduire des points si les cases correspondantes sont cochées, puis additionner les points pour obtenir le score total. Le score maximal par DTG est de 20 points (les scores sont convertis plus tard comme il est expliqué dans la Section 3.2.5).

La Figure 19 montre un extrait du guide de DTG et donne au lecteur des indications sur son utilisation. Le guide complet figure dans la section Outils de ce module.

Figure 19. Guide de discussion thématique de groupe (exemple)

<p>2. Lequel de ces services CECI a le plus bénéficié à votre groupe? Comment?</p>	<p>Services avantageux:</p>	<p>/ 2</p>
<p>3. Est-ce qu'il est arrivé que l'Agent a donné des conseils ou des recommandations qui ont causé des problèmes pour le groupe? Que s'est-il passé?</p>	<p>Conseils ou recommandations de l'agent qui <u>ont causé des problèmes pour le groupe</u>:</p>	<p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p>
<p>4. Quelles difficultés rencontrez-vous <u>actuellement</u> dans le fonctionnement de votre groupe CECI? <i>(Ne pas poursuivre la discussion sur les défis tels que la pauvreté, la sécheresse, les routes, etc sur lesquels l'agent n'a aucune influence.)</i></p>	<p>Difficultés actuelles du groupe en rapport à la CECI:</p>	<p><i>Si aucune difficulté: 2 pts, et allez à la Question 6.</i> <i>S'il y a des difficultés, posez la Question 5.</i></p>
<p>5. <i>(Retenez les difficultés qui sont pertinentes pour la CECI et sur lesquelles l'agent a de l'influence.)</i> Quelles actions l'agent a-t-il entreprises pour aider votre groupe à surmonter ces difficultés (à partir de la liste des difficultés pertinentes)?</p>	<p>Actions/efforts de l'agent pour surmonter les difficultés:</p>	<p>/ 2</p>

La première colonne donne les questions que le facilitateur devrait poser aux membres du groupe.

La deuxième colonne offre de l'espace pour noter les réponses des membres.

La troisième colonne sert à l'attribution de scores. « _/2 » signifie que la question devrait rapporter 0 point, 1 point ou 2 points (maximum 2).

La première colonne donne au facilitateur une indication, en italique, sur la façon de poursuivre les questions et sonder.

Les questions 4 et 6 concernent les « difficultés » de fonctionnement du groupe CECI. Si les membres répondent « aucune difficulté », l'AT bénéficie d'un travail bien fait, obtient 2 points et le facilitateur ne pose pas la Question 5.

Certaines questions portent sur le comportement ou les problèmes de performance de l'AT et peuvent donner lieu au retrait d'un point (en cochant la case correspondante). Le facilitateur et le preneur de notes devraient étudier attentivement s'il s'agit de vrais problèmes en référence aux normes du projet.

S'il existe des difficultés, la question 4 n'est pas notée. Le facilitateur doit poser la question 5 et l'AT est noté en fonction des solutions qu'il/elle apporte aux difficultés des groupes.

3.2.3 Revue de portefeuille : Productivité de l'AT et qualité du groupe

But: Le but de la revue du portefeuille de l'AT est de mesurer sa **productivité** et d'évaluer la **qualité des groupes** constitués jusque-là.

Paramètres pour l'utilisation de l'outil:

- Le jury de certification devrait rassembler les Formulaires de collecte de données les plus récents, soumis pour chaque groupe constitué par l'AT.
- Les calculs devraient être faits deux fois afin d'éviter de transcrire des erreurs de calcul.
- Les calculs pour chaque AT devraient prendre environ 30 minutes.

Vue d'ensemble de l'outil et attribution de scores

- La revue du portefeuille porte sur sept indicateurs :
 1. Le nombre total de groupes créés
 2. Le nombre total des membres inscrits
 3. Le taux d'abandon
 4. Le taux de présence aux réunions
 5. La répartition des prêts (pourcentage des membres ayant contracté des prêts)
 6. Le taux d'utilisation du fonds de prêts (proportion de liquidités du groupe engagées comme prêts)
 7. Le rendement de l'épargne (RE)
- Les indicateurs sont tabulés manuellement, ce qui permet au jury de voir comment le calcul est effectué et de bien comprendre la signification de chaque indicateur.
- Les indicateurs sont notés en fonction de critères prédéfinis.
- Les 7 indicateurs sont calculés en utilisant la totalité du portefeuille de l'AT, sauf pour les indicateurs de RE pour lesquels les groupes qui ont épargné moins de deux mois ne sont pas pris en compte, parce qu'ils peuvent causer une baisse artificielle de l'indicateur.
- L'indicateur RE peut être ajusté pour les milieux caractérisés par un faible rendement de l'épargne, notamment dans le cas de groupes qui ne pratiquent pas l'intérêt à cause de restrictions religieuses. Par exemple, les seuils de 15% et de 25% peuvent être ramenés à 10% et 15%.
- Le score maximal est de 10 points (les scores sont ensuite convertis, comme expliqué dans la section 3.2.5).
- L'outil de revue du portefeuille comporte deux volets: la fiche de calcul FCD et le formulaire d'attribution de score. Nous les examinerons tour à tour, avec des données en exemples.

En premier lieu, les données sélectionnées à partir des FCD de l'AT sont transcrites dans la fiche de calcul (dans le même ordre qu'elles apparaissent sur le FCD), et le total des points des données est calculé (ils seront transcrits sur le formulaire d'attribution de score). Cette étape est montrée dans la Figure 20 où sont présentées toutes les étapes d'utilisation de la fiche de calcul. Toutes les feuilles de calcul figurent dans le fichier d'accompagnement Excel.

Figure 20. Fiche de calcul du Formulaire de collecte de données (Exemple)

Fiche FCD 5. Comptez le nombre de groupes constitués par le candidat Nom de l'AT Jacob 1. Notez le nombre de groupes constitués par le candidat

Indicateur FCD	TOTAUX POINTS	Données des FCD					
2 (groupes)	6	1	2	3	4	5	6
6 (membres en début de cycle)	111	20	19	22	15	17	18
10 (membres inscrits)	106	19	17	22	15	17	16
12 (membres assistant aux réunions)	94	14	15	21	13	16	15
13 (abandons)	6	1	2	0	0	0	3
14* (épargne)	28,800	7,700	5,600	11,000	1,500	3,000	
15 (valeur des prêts)	32,600	7,000	5,600	9,000	4,400	2,800	3,800
16 (nombre de prêts)	55	9	12	10	7	10	7
18 (fonds de prêt en caisse)	8,790	1,800	450	4,230	1,260	550	500
19 (solde banque)	1,200	0	1,000	0	0	200	0
A-B* (profit du cycle)	4,424	1,100	444	2,230	300	350	

2. Copiez le nombre de membres au début du cycle à partir du FCD de chaque groupe (point 6)
6. Additionnez le nombre de membres au début du cycle pour chaque groupe
4. Ne copiez pas l'épargne ou le bénéfice pour les groupes qui ont épargné depuis moins de 2 mois (le RE sera artificiellement)
3. Copiez le bénéfice du cycle à partir du FCD de chaque groupe (calcul A-B au bas du FCD)

* Ne copiez pas l'épargne ou le profit des groupes qui ont épargné depuis moins de 2 mois.

Les totaux des points des données de cette colonne sont transcrits dans le formulaire d'attribution de scores

Figure 21. Notation pour le Formulaire de collecte de données (Exemple)

Notation de la productivité des AT et de la performance des groupes Nom de l'AT 1. Copiez le nombre de groupes constitués à partir de la fiche de travail 2. Copiez le total à partir de la ligne 13 (abandons)

No.	Indicateur	Point du Formulaire de collecte de données	Totaux	Calcul	Résultat	Barème	Score
1	Nombre total de groupes constitués	2 Nombre de groupes	6		6	6 et plus: 1 pt moins de 6: 0 pt	1
2	Nombre total de membres inscrits	10 Membres inscrits au moment de la visite	106	=	106	200 et plus: 2pts 100-199: 1 pt 99 ou moins: 0 pt	1
3	Taux d'abandon	13 Abandons depuis le début du cycle	6	÷	x100 = 5,4	moins de 1%: 2 pts 1% - 3%: 1 pt plus de 3%: 0 pt	0
		6 Membres au début du cycle	111				
4	Taux de présence	12 Nombre de membres à la réunion	94	÷	x100 = 88,7	85% et plus - 1 pt moins de 85% - 0 pt	1
		10 Membres inscrits au moment de la visite	106				
5	Distribution de prêts	16 Nombre de prêts en cours	55	÷	x100 = 51,9	50% et plus - 1 pt moins de 50% - 0 pt	1
		10 Membres inscrits au moment de la visite	106				
6	Taux d'utilisation du fonds de prêt	15 Valeur des prêts en cours	32,600	÷	x100 = 76,5	60% et plus - 1 pt moins de 60% - 0 pt	1
		18 Fonds de prêts en caisse	8,790				
		19 Solde en banque	1,200				
7	Rendement de l'épargne (RE)	A-B Profil du cycle	4,424	÷	x100 = 15,4	25% et plus - 2 pts 15% - 24% - 1 pt moins de 15% - 0 pt	1
		14 Valeur de l'épargne pour le cycle	28,800				
		Score total	6				

8. Donnez un score pour cet indicateur selon le barème à gauche
4. Calculez le taux d'abandon: nombre total d'abandons divisé par le nombre total de membres en début de cycle, multiplié par 100
3. Copiez le total de la ligne 6 (Membres en début de cycle) à partir de la fiche de travail
7. Calculez le taux d'utilisation du fonds de prêt: valeur totale des prêts en cours divisé par (total du fonds de prêt en caisse + valeur totale du solde en banque + valeur des prêts en cours), multiplié par 100
6. Additionnez les totaux de la ligne 18 (Fonds de prêt en caisse), de la ligne 19 (solde en banque) et de la ligne 15 (valeur des prêts en cours) pour tous les groupes et transférez à la cellule sur la
5. Copiez le total de la ligne 15 (valeur des prêts en cours pour chaque groupe) à partir de la fiche de travail, puis copiez à nouveau sur les lignes en dessous.
9. Faites le total des scores pour chaque indicateur

Ensuite, les totaux des points des données sont transcrits sur le Formulaire d'attribution de scores (dans l'ordre dans lequel les indicateurs sont calculés) ; les indicateurs sont calculés et notés selon les directives d'attribution de scores (maximum de points = 10), comme dans la Figure 21.

3.2.4 Examen oral

But: Le but de l'examen oral est d'évaluer les **connaissances de l'AT, son aptitude à résoudre des problèmes et son attitude** par rapport à la perspective de devenir PSP.

Paramètres pour l'utilisation de l'outil:

- Le jury de l'examen oral doit être composé d'au moins trois membres.
- Les membres du jury doivent se répartir les questions entre eux avant le début de l'examen.
- L'examen oral prend environ 45 minutes et l'attribution de scores jusqu'à 15 minutes.
- Étant donné que les mêmes questions sont posées à tous les candidats, le partenaire de mise en œuvre devrait empêcher les candidats de se communiquer des informations sur la teneur de l'examen.

Vue d'ensemble de l'outil et attribution de scores :

- L'examen oral comprend 13 questions essentielles, accompagnées de suggestions de réponses «correctes». Cependant, les membres du jury peuvent admettre d'autres réponses de la part des candidats et leur attribuer une coche pour ces réponses.
- Les questions portent sur les sujets suivants:
 - Connaissance des principes et des procédures CECI
 - Réactions face aux situations auxquelles les AT ou PSP sont typiquement confrontés
 - Attitude et motivation des candidats par rapport à la perspective de devenir PSP
- Le membre du jury qui pose une question devrait donner au candidat la possibilité de gagner des points, en lui demandant de compléter ou préciser ses réponses (par exemple, « Quoi d'autre? ») sans pour autant utiliser les suggestions de réponses pour guider le candidat.
- Chaque membre du jury doit avoir son propre guide d'entretien, prendre ses propres notes et mettre les coches.

Le système d'attribution de scores est expliqué dans la Figure 22. Le guide d'entretien complet se trouve dans la section Outils.

Figure 22. Attribution de score à l'examen oral (Exemple)

Examen oral pour la certification en tant que PSP

- Les suggestions de réponses accompagnées de case à cocher (☐) sont données à titre indicatif; les membres du jury *peuvent* estimer qu'un candidat mérite une coche pour d'autres réponses.
- Pour chaque question, donnez un score entre 0 et le maximum permis (par exemple, *_0_ / 5; _2_ / 5; _5_ / 5*).
- Pour les questions 2, 8 et 13, cochez la case « Déduisez 1 » **seulement** si le candidat mentionne avoir besoin d'un soutien extérieur / être constamment présent auprès des groupes / convaincre des anciens groupes de payer. Sinon, ne cochez pas la case.
- Si vous avez déduit un point, calculez le score net pour la question.

Lisez les questions en gras. Vous pouvez répéter ou reformuler les questions mais vous **ne devez pas** utiliser les réponses attendues (en italiques)

Pour la plupart des questions, on demande à l'intervieweur de cocher quand il / elle entend certaines réponses (suggérées sous la question). Dans ce cas, le score total est basé sur le nombre de coches données. D'autres réponses peuvent être considérées comme correctes, dans ce cas, elles doivent être écrites dans la marge et «rapportent» une coche.

Certaines questions sont notées autant pour la présentation / l'attitude que pour le contenu.

Comme indiqué dans les instructions, trois questions donnent aux interviewers la possibilité de déduire un point si l'AT répond d'une certaine manière. Dans de tels cas, le «score net» est plus faible. S'il n'y a pas de déduction, le score est maintenu. Le score net est utilisé pour le score final.

Ces deux questions sont d'abord notées selon le système de coche pour un maximum de trois points en référence au contenu de la réponse. Ensuite, les candidats peuvent gagner jusqu'à 2 points de bonus selon qu'ils sont dynamiques et convaincants. Les points de bonus sont ajoutés pour établir le score net à la question. Le score net est utilisé pour le score final.

Q	Questions	Barème	Score du Candidat
1	Imaginez que je suis un membre de la communauté. J'ai entendu parler des CECI, mais j'hésite à me joindre à un groupe. Donnez-moi les raisons pourquoi je devrais m'y joindre.	Notez 1 à 5 les compétences de présentation, la confiance en soi, l'attitude	___ / 5
2a.	Quelles sont les choses les plus importantes que vous ferez en tant que PSP lorsque vous présenterez la CECI dans une nouvelle communauté? ☐ <i>Organiser des réunions avec les dirigeants / parties prenantes locales pour demander leur permission et leur soutien pour la mise en œuvre de la CECI.</i> ☐ <i>Organiser des réunions au niveau communautaire pour promouvoir la méthodologie CECI.</i> ☐ <i>Chercher des informations sur la communauté (services financiers disponibles, activités de subsistance, cycles économiques saisonniers).</i> ☐ <i>Demander à des membres de groupe CECI de faire des témoignages sur leur expérience.</i>	1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points Après avoir compté les coches, déduisez 1 point si le candidat mentionne avoir besoin de l'appui d'un superviseur/autre personnel du projet.	___ / 3 ☐ Déduisez 1 Score net: ___ / 3
2b.	Pourquoi les choses dont vous avez parlé sont-elles si importantes? ☐ <i>Pour avoir la permission / le soutien des leaders locaux</i> ☐ <i>Pour aider les gens à comprendre comment les CECI fonctionnent.</i> ☐ <i>Pour aider les membres de la communauté à faire la distinction entre les CECI et les autres programmes de Microfinance / systèmes d'épargne et de crédit traditionnels.</i> ☐ <i>Pour avoir connaissance des réalités locales (conditions économiques, autres services) qui pourraient faciliter l'implantation des CECI ou être un obstacle à leur implantation.</i>	1 coche: 1 point 2 coches ou plus: 2 points	___ / 2

11.	Pourquoi voulez-vous être PSP? ☐ <i>Pour augmenter mes revenus en me faisant payer pour mes services.</i> ☐ <i>Pour continuer de faire le travail de CECI (pour assurer la pérennité de CECI).</i> ☐ <i>Pour faire partie du réseau PSP.</i> ☐ <i>Pour aider les membres du groupe et la communauté en général.</i> ☐ <i>Pour être reconnu au sein de la communauté.</i>	1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points En outre, ajoutez un score 1 ou 2 dans la mesure où l'agent est convaincant.	___ / 3 ___ / 2 Score net: ___ / 5
12.	Que devez-vous faire pour réussir en tant que PSP? ☐ <i>Fournir des services de grande qualité</i> ☐ <i>Promouvoir mes services.</i> ☐ <i>Travailler avec le réseau / autres PSP.</i> ☐ <i>Avoir une solide réputation auprès de la communauté.</i> ☐ <i>Etre intègre et posséder une bonne éthique de travail.</i> ☐ <i>Facturer mes services à des coûts abordables (convenus par les deux parties).</i> ☐ <i>Avoir de bonnes relations de travail avec les leaders locaux et les autres parties prenantes.</i>	1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points En outre, ajoutez un score 1 ou 2 dans la mesure où l'agent est convaincant.	___ / 3 ___ / 2 Score net: ___ / 5
13.	Qu'allez-vous faire au cours de votre premier mois en tant que PSP? ☐ <i>Développer un calendrier des activités</i>	1 coche: 1 point 2 coches: 2 points 3 coches: 3 points	___ / 4

Immédiatement après l'examen oral, chaque membre du jury doit attribuer des scores à l'examen en fonction des coches sur le formulaire et les notes prises. Ensuite, les scores attribués par les membres du jury pour chaque question sont transcrites dans la fiche de notation de scores.

Figure 23. Grille de notation à l'examen oral (Exemple)

GRILLE DE NOTATION DE L'EXAMEN ORAL

- Écrivez le nom de chaque membre du jury en haut de la colonne.
- Transcrivez le score donné par le membre du jury pour chaque question.
- S'il existe une grande différence de score à une ou plusieurs questions, discutez des réponses des candidats pour voir si les membres du jury qui ont donné les notes extrêmes peuvent reconsidérer leur score. Ajustez les scores en conséquence.
- Après ajustements (le cas échéant), faites le total des points donnés par chaque membre du jury.
- Faites la moyenne des points attribués par les trois membres du jury, pour obtenir le score final du candidat.

Q	Membre du jury 1:	Membre du jury 2:	Membre du jury 3:
1.			
2a.			
2b.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
TOTAUX	____ / 50	____ / 50	____ / 50
Total des 3 points:	____ / 150	÷ 3	SCORE FINAL = ____ / 50

Veuillez noter le point important suivant: S'il existe de grandes différences dans les notes données par les interviewers (membres du jury), ils doivent discuter de leurs scores et penser à faire un réajustement.

Transcrivez les scores des membres du jury dans la section principale.

Faites la moyenne des scores des trois membres du jury pour obtenir un score final sur 50.

Noms et signatures des membres du jury :

Additionnez le score pour chaque membre du jury **après** les éventuels réajustements.

3.2.5 Attribution de scores

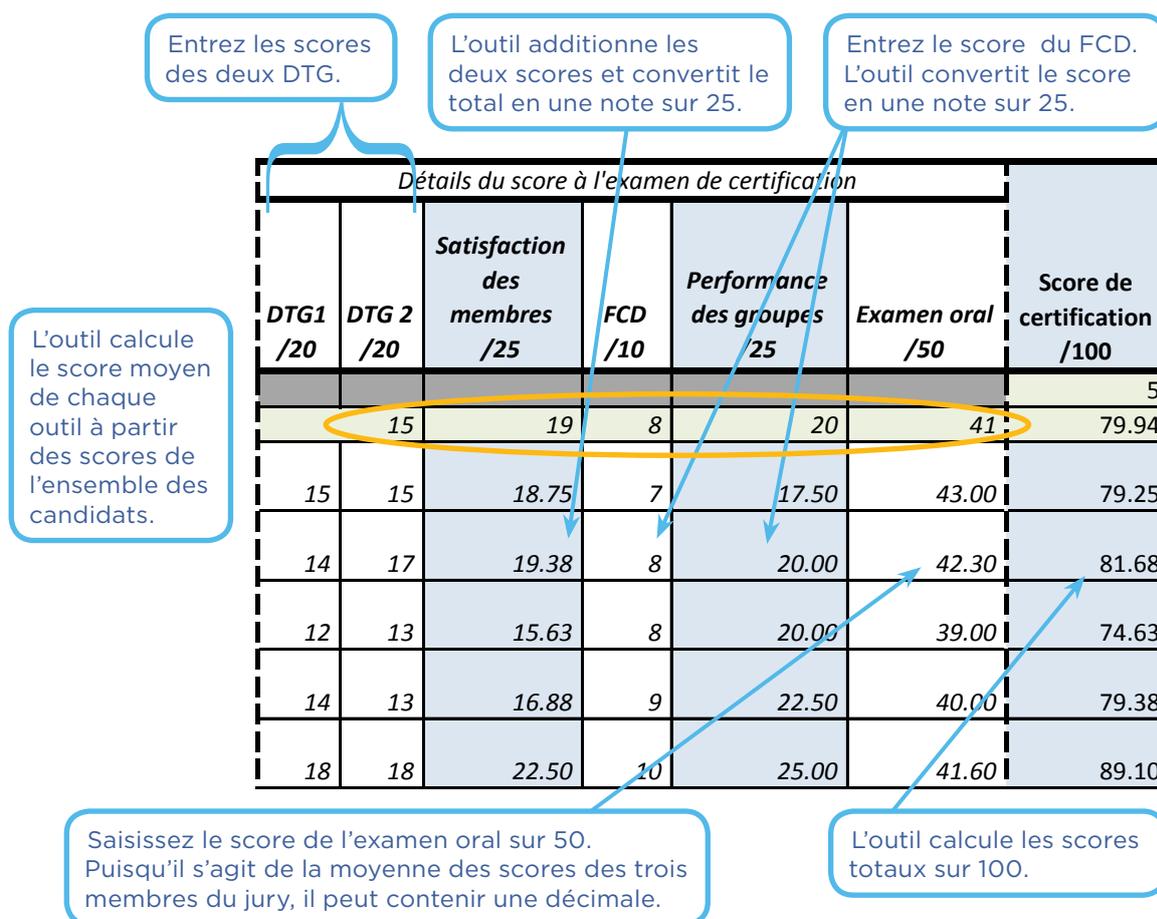
Une fois les trois parties de l'examen de certification terminées (deux DTG, revue du portefeuille, examen oral), vous pouvez calculer le score final de chaque AT. Les notes des trois parties sont pondérées, ce qui signifie que les scores obtenus à chacun des outils d'examen doivent être convertis sur la base d'un pourcentage, puis additionnés pour obtenir le score final. Le Tableau 5 présente les scores et les pondérations :

Tableau 5. Instructions pour pondérer les scores de l'examen de certification

Outil	Score maximum	Pondération
Deux discussions thématiques de groupe	20	25%
	20	
Evaluation de la qualité du portefeuille de l'AT	10	25%
Examen oral	50	50%

Le Tableau de gestion de l'agent comprend une section qui calcule le score global de l'AT, en utilisant le score brut obtenu à chaque outil (Figure 24).

Figure 24. Attribution de scores dans le Tableau de gestion de l'agent (exemple)



Candidats en-dessous du seuil de passage

Les candidats doivent obtenir un score total de 75% au minimum pour être certifiés en tant que PSP. Les AT qui obtiennent moins de 75% ont l'occasion de repasser l'examen de certification après deux mois. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire qu'ils reprennent l'examen dans son intégralité, mais uniquement pour les outils pour lesquels leurs scores ont été faibles.

3.3 Calendrier de l'examen de certification

Pour être éligible à la certification, un AT doit:

- avoir constitué et complètement formé au moins 6 groupes (les 6 groupes doivent avoir commencé à épargner, et chaque groupe doit avoir été visité au moins une fois par le superviseur de terrain);
- être au moins au 7^{ème} mois de travail, et
- avoir achevé les deux recyclages (la deuxième formation de recyclage couvre la détermination des frais des PSP, le marketing et la négociation, ce qui sera essentiel, à partir du moment où l'AT est certifié PSP).

A partir du 7^{ème} mois, un(e) AT peut demander à être certifié(e) en particulier si il/elle veut bénéficier du coup de pouce en marketing qui vient avec son lancement. Sinon, le superviseur de terrain peut suggérer à l'AT qu'il/elle est prêt(e) pour la certification. Dans les deux cas, le superviseur de terrain de l'AT doit valider le fait que l'AT est prêt(e) en se référant à:

- la qualité technique du travail de l'AT (formation, suivi et rapportage) par observation sur le terrain à l'aide des listes d'observation et le formulaire de diagnostic;
- la préparation du marché de l'AT, basée sur la répartition des groupes déjà constitués et l'intérêt d'autres groupes potentiels; et
- les compétences de mobilisation, de réseautage et de communication de l'AT à travers l'observation et l'interaction avec les principales parties prenantes.

Cependant, tous les AT doivent passer leur examen de PSP à la fin de leur 9^{ème} mois de travail, en conformité avec le chronogramme.

Ainsi, les examens pour une cohorte d'AT peuvent être étalés sur plusieurs mois, ce qui facilite la gestion des examens pour les partenaires de mise en œuvre, en particulier en ce qui concerne les DTG. En outre, si les examens sont étalés dans le temps, il y aura moins de retard dans le lancement de chacun des PSP.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, notez la date à laquelle tous les PSP ont été certifiés.

3.4 Passage au statut de PSP et lancement en tant que PSP

3.4.1 Certificat

Les AT qui réussissent l'examen de certification reçoivent un Certificat de PSP. Les PSP utilisent le certificat comme preuve de cet acquis et pour démontrer leur indépendance vis-à-vis du partenaire de mise en œuvre. Les PSP devraient être prêts à présenter le certificat à la demande de membres de la communauté ou d'autres parties prenantes. Un exemple de Certificat de PSP figure dans la section Outils.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, cochez la case lorsque le format du certificat de PSP a été finalisé.

3.4.2 Lettre de recommandation

En complément du certificat, on fournira une lettre de recommandation précisant le statut d'autonomie du PSP et énumérant les services qu'un PSP peut fournir. La lettre doit être écrite sur un papier à entête original du partenaire de mise en œuvre ou du réseau qui a procédé à la certification. Un modèle de Lettre de recommandation figure à la section Outils.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, cochez la case lorsque la lettre de recommandation a été finalisée.

3.4.3 Code de conduite actualisé

Lors de leur sélection et de leur déploiement sur le terrain, les AT ont signé un Code de conduite spécifiant leur relation avec le partenaire de mise en œuvre. En tant que PSP certifiés, ils travaillent de manière autonome et doivent signer un Code de conduite actualisé (figurant dans la section Outils). Le partenaire de mise en œuvre doit en conserver un exemplaire et l'utiliser lors des interactions avec les parties prenantes (cf. Section 3.4.2).



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, cochez la case lorsque tous les PSP ont signé le Code de conduite PSP.

3.4.4 Cérémonie de remise de certificat et de lancement

La cérémonie de remise de certificat est la première occasion d'annoncer publiquement le nouveau statut des PSP et de les lancer dans ce nouveau rôle. La cérémonie de remise de certificat célèbre la réussite des PSP et rehausse leur image auprès de nombreuses parties prenantes, notamment les groupes CECL existants, les membres CECL potentiels et les leaders locaux.

Objectifs de la remise de certificat :

- Présenter des PSP à la communauté après qu'ils aient réussi à l'examen.
- Accroître la visibilité des PSP qui étaient déjà connus en tant qu'AT mais maintenant sont « officiellement » certifiés.
- Accroître la demande en CECL en soulignant sa pertinence et ses avantages pour la communauté.

- Positionner les PSP en tant que fournisseurs de services CECI experts et autonomes.
- Expliquer les fonctions des PSP et le comportement qu'on peut attendre d'eux.
- Préciser que le projet ne soutient plus les PSP et que la communauté devrait désormais payer pour leurs services.
- Définir les canaux de communication pour toute demande de renseignements.

Planification :

- Invitez le PSP à choisir le lieu et la date de la remise de certificat et à indiquer qui devrait être invité. La remise de certificat est effectuée dans l'intérêt du PSP, et il faudrait tenir compte de son avis concernant l'organisation de la cérémonie.
- Dans bien des cas, les groupes CECI et la communauté contribuent à l'événement (en apportant les chaises et la tente, ou encore des cadeaux pour le/la PSP, de la nourriture, etc.)
- Dans l'idéal, le partenaire de mise en œuvre dispose d'une rubrique budgétaire pour contribuer également aux lancements.
- Il est recommandé d'organiser la cérémonie de remise de certificat dans un lieu central/stratégique de la zone de travail du PSP.
- Une demi-journée est généralement suffisante.

Invités:

- Les PSP qui reçoivent leur certificat
- Le personnel de CRS
- Le personnel du partenaire de mise en œuvre
- Les membres des groupes CECI du/de la PSP
- Les représentants du gouvernement
- Les leaders locaux
- Les leaders d'opinion
- D'autres AT ou PSP
- Les médias

Activités:

- Discours de plusieurs parties prenantes:
 - Les représentants du gouvernement
 - Les dirigeants locaux
 - Les employés de CRS
 - Le personnel du partenaire de mise en œuvre
 - Le PSP qui reçoit son certificat
- Témoignages des membres de groupe CECI
- Rafraîchissements
- Remise au PSP du Certificat de PSP et de la Lettre de recommandation
- Bal et/ou manifestations culturelles



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, notez date à laquelle tous les PSP ont été lancés.

3.5 Appui transitoire aux PSP

L'appui du projet aux agents et le suivi des agents ne s'arrêtent pas abruptement avec la certification et le lancement. La certification et le lancement des PSP transforment la relation entre CRS/les partenaires de mise en œuvre et les agents, ainsi que la relation entre les agents et le marché. Ces changements peuvent influencer sur la manière dont les agents sont perçus, la réputation des agences et les attentes relatives aux prestations de services CECI dans l'avenir. Pour réduire au minimum les perturbations et promouvoir la continuité, les partenaires de mise en œuvre doivent soutenir activement la transition des agents vers le statut de PSP. Un appui transitoire fort est essentiel pour que les PSP jouissent d'un bon départ. Nous examinerons tour à tour plusieurs aspects de la stratégie de transition.

3.5.1 Positionnement des PSP sur le marché

Pendant la phase AT, les superviseurs de terrain ont aidé les agents à répartir leurs groupes subventionnés dans l'espace géographique de leurs zones de travail. Ces groupes constituent des exemples du travail des AT dont ils peuvent tirer parti quand ils/elles deviennent PSP. Au moment de la certification et du lancement, les partenaires de mise en œuvre devraient aider les PSP à élaborer un calendrier de promotion et de mobilisation dans les villages de leurs zones de travail. Les superviseurs de terrain peuvent participer à certaines de ces manifestations en soutien aux PSP.

En outre, les partenaires de mise en œuvre devraient travailler avec les parties prenantes afin de s'assurer qu'elles comprennent bien que les PSP sont autonomes, et pour promouvoir une meilleure compréhension de l'approche de services payants. Le Tableau 6 présente les principales parties prenantes, les objectifs des interactions avec elles et des suggestions de contenu des réunions avec elles. Autant que possible, les partenaires de mise en œuvre devraient impliquer des PSP dans les réunions.

TABEAU 6. POSITIONNEMENT DES PSP SUR LE MARCHÉ ET PAR RAPPORT AUX PARTIES PRENANTES

Parties prenantes	Objectifs	Contenu
Administrations locales	<ul style="list-style-type: none"> Présenter le modèle PSP à l'administration locale Informer l'administration locale du rôle des PSP Etablir des contacts pour les PSP auprès de l'administration au cas où un suivi est nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisations des PSP Rôle des PSP Conduite attendue des PSP Documents d'identité des PSP
Leaders locaux	<ul style="list-style-type: none"> Présenter officiellement les PSP en tant que personnes-ressources indépendantes pour les CECI au niveau local Obtenir le soutien des leaders locaux aux services payants des PSP Positionner les leaders locaux en tant que recours en cas de problèmes de protection du consommateur 	<ul style="list-style-type: none"> Avantages des CECI Réalisations des PSP Rôle des PSP Conduite attendue des PSP Documents d'identité des PSP Relation entre les PSP et le partenaire de mise en œuvre Droits des groupes et des communautés Accord sur le soutien et les responsabilités des leaders Canaux de communication à utiliser en cas de questions ou de préoccupations Introduction de l'idée de réseaux PSP (cf. Module 4)
D'autres ONG qui mettent en œuvre des projets dans la même zone ²²	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître la présence des PSP et de la disponibilité de leurs services Identifier les groupes cibles/bénéficiaires des ONG qui pourraient devenir un marché cible pour les PSP Identifier les opportunités pour les PSP d'offrir d'autres services/produits 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie PSP et rôle des PSP Conduite attendue des PSP Documents d'identité PSP Relation entre les PSP et le partenaire de mise en œuvre Projets des ONG et les opportunités²³ qu'elles peuvent offrir Canaux de communication



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, cochez la case lorsque chaque PSP a bénéficié d'au moins une réunion avec les parties prenantes.

3.5.2 Fin de la rémunération par le projet

Même après la certification, le projet continue de rémunérer mensuellement les PSP pour les 6 groupes subventionnés, jusqu'à ce que ces groupes parviennent au premier partage (les paiements au premier cycle sont limités à 12 mois pour éviter que les PSP ne retardent le partage dans le but de faire durer la commission du projet). Dans la plupart des cas, la commission du projet diminuera progressivement dans les mois suivant la certification, au fur et à mesure que les groupes subventionnés passent font leur partage.

Ce système permet d'éviter une perte brutale de revenus pour les PSP, et leur donne le temps de remplacer progressivement et même de dépasser le montant de la commission du projet avec les frais versés par les nouveaux groupes qu'ils créent.

22 Soyez prudent dans le choix des interlocuteurs à présenter: d'autres ONG mettant en œuvre des projets de groupes d'épargne (ou d'autres projets) pourraient vouloir recruter les PSP pour leurs propres programmes. Cela réduirait la couverture sur le terrain et mettrait en péril les objectifs du projet et sa durabilité. La même précaution vaut pour les partenaires de CRS qui souhaitent embaucher les PSP pour d'autres projets.

23 Procédez avec précaution. Bien que les services et les produits supplémentaires soient bénéfiques en général pour le développement des communautés, les groupes et les PSP doivent être conscients des risques potentiels et procéder à leur propre analyse de coûts-bénéfices avant de s'engager dans ces relations. Ces réunions permettront à CRS et des organisations de mise en œuvre de comprendre le but et les objectifs des ONG et de prendre des mesures correctives au niveau du PSP / groupe si nécessaire.

3.5.3 Continuité du suivi et de la supervision

Après la certification, les superviseurs de terrain continuent à faire le suivi du travail des PSP sur le terrain afin de vérifier:

- le respect de la méthodologie CECI,
- l'application de la structure des prix et des frais recommandés, et
- l'utilisation d'accords de services.

Notez que pour un projet à deux cohortes, la moitié des superviseurs de terrain sont redéployés vers une zone adjacente, ce qui veut dire que le ratio PSP - superviseurs de terrain double.

3.6 Rapports des PSP

Même si les PSP travaillent de façon autonome, le projet a encore besoin d'informations sur la qualité de leurs groupes mais aussi sur la productivité et les revenus des PSP. Les revenus des PSP constituent un indicateur clé de leur performance, et prédisent la poursuite de leurs efforts dans le domaine des CECI.

Contrairement aux AT qui soumettent des rapports mensuels, les PSP présentent des rapports chaque trimestre. Il est attendu des PSP qu'ils soumettent les FCD de nouveaux groupes lorsqu'ils créent de nouveaux groupes, ainsi qu'un FCD pour chacun des groupes qu'ils ont formés ou appuyés pendant le trimestre. Autrement dit, les PSP ne devraient pas visiter les groupes pour recueillir des données, mais plutôt recueillir des données lorsqu'ils travaillent avec les groupes. Les **FCD sont attendus pour chaque groupe au premier cycle** (étant donné que les PSP devraient visiter les groupes de premier cycle au moins mensuellement) **et pour les groupes aux cycles supérieurs que les PSP ont visités pour formation ou appui.**

Dans la mesure où les données peuvent être collectées lors d'une réunion du groupe à tout moment au cours du trimestre, les PSP devraient retarder le remplissage du point de données sur le paiement trimestriel des groupes jusqu'au moment où ils soumettent l'ensemble des FCD, afin de rendre compte du paiement cumulé effectué par le groupe pour l'ensemble du trimestre.

Le projet accorde une petite rémunération financière aux PSP pour la remise de ces rapports, à titre de mesure incitative. Cependant, il est important de souligner le fait que les **PSP sont payés par le partenaire pour présenter des données complètes et exactes et non pour créer des groupes.** Le projet peut en outre inciter l'agent à présenter des rapports **en ajoutant de la valeur à la remise de rapports.** Pour cela, il peut, par exemple, aider les PSP à analyser, interpréter et utiliser les données ; réexaminer avec eux la stratégie de marketing des PSP; résoudre des problèmes ou planifier des visites d'appui. Il peut aussi conditionner la participation à des formations supplémentaires à la remise de données.

Dans l'idéal, les honoraires des PSP pour les rapports devraient être un montant trimestriel forfaitaire, équivalent à la commission mensuelle pour 3 groupes subventionnés. Cela permet de réduire la charge de travail administratif des superviseurs de terrain et lance un message positif envers les PSP. Au cas où les PSP profitent du fait que l'honoraire est forfaitaire et ne soumettent pas de rapport aussi souvent qu'attendu, le projet peut adopter un système de primes. Les primes devraient être fondées sur la **qualité des rapports plutôt que sur les résultats/performance des PSP.** L'objectif de l'honoraire est d'obtenir des informations précises et non d'inciter à la performance.

Quatre critères sont à prendre en compte pour évaluer les rapports: l'exhaustivité, le respect des délais, l'exactitude des rapports, et l'exactitude des données sur les paiements des groupes (Tableau 7).

TABLEAU 7. ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE POUR LES RAPPORTS REMIS PAR LES PSP

Points Aspects	2	1	0
Exhaustivité*	FCD soumis pour tous les groupes	FCD soumis pour 85 à 99% des groupes	FCD soumis pour 70 à 84% des groupes**
Respect des délais	Tous les FCD soumis dans les délais	Dernier FCD soumis avec 1 ou 2 jours de retard	Dernier FCD soumis avec plus de 2 jours de retard
Exactitude	Les données sur les groupes sont complètes et de grande qualité dans tous les formulaires.	Des données sur les groupes manquent ou présentent des erreurs dans pas plus de 10% des FCD.	Des données sur les groupes manquent ou présentent des erreurs dans plus de 10% des FCD.
Informations exactes sur les paiements des groupes	Tous les FCD donnent des informations précises sur les frais payés par les groupes.	Les données sur les frais payés manquent ou présentent des erreurs dans pas plus de 10% des FCD.	Les données sur les frais payés manquent ou présentent des erreurs dans plus de 10% des FCD.

* Le nombre de FCD attendus, et donc le dénominateur pour les pourcentages, est le nombre de groupes au premier cycle plus le nombre de groupes aux cycles supérieurs que les PSP ont visités **pour apporter un service.**

** Les PSP qui soumettent moins de 70% des FCD attendus ne percevront pas d'honoraire pour le trimestre.

Le Tableau 8 ci-après montre le montant d'honoraire qui serait approprié pour le score obtenu en référence aux critères du Tableau 7, dans le cas où le projet adopte un système de prime.

TABLEAU 8. HONORAIRES DE RAPPORTAGE POUR LES PSP

Points (maximum: 8)	Honoraires pour les rapports
7 ou 8	Equivalents à la rémunération mensuelle pour 3 groupes subventionnés
5 ou 6	Equivalents à la rémunération mensuelle pour 2 groupes subventionnés
3 ou 4	Equivalents à la rémunération mensuelle pour 1 groupe subventionné
0, 1 ou 2	Pas d'honoraires
PSP qui soumettent moins de 70% du nombre total de rapports attendus sur les groupes	Pas d'honoraires



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre d'un projet PSP, notez la décision prise sur les honoraires de rapportage trimestriels des PSP.

OUTILS DU MODULE 3

Guide pour les discussions thématiques de groupe sur la satisfaction des membres.....	127
Examen oral pour la certification en tant que PSP	131
Grille de notation de l'examen oral	135
Code de conduite du Prestataire de Service Privé CECI	138

GUIDE POUR LES DISCUSSIONS THÉMATIQUES DE GROUPE SUR LA SATISFACTION DES MEMBRES

Sélection des groupes et structure de la discussion thématique de groupe (DTG)

- Sélectionnez 2 groupes pour chaque candidat. Le premier groupe devrait avoir été formé durant les 3 premiers mois de travail du candidat (choisi au hasard). Le second groupe devrait avoir terminé la formation, puis s'être réuni pendant au moins 1 mois (choisi au hasard).
- Chaque groupe de discussion devrait être composé de 6 à 10 membres d'un groupe CECI, avec au moins 3 membres du comité de gestion et plusieurs membres de l'assemblée générale.
- La DTG devrait se tenir dans un endroit tranquille et privé où la conversation ne sera pas interrompue.
- Les participants doivent être assis en demi-cercle de telle sorte qu'ils peuvent voir et parler avec le facilitateur, et se voir et se parler entre eux.
- Le facilitateur doit veiller à ce que chacun parle et participe à la discussion.
- La DTG cherche à évaluer la performance du candidat. Si les participants commencent à discuter de la méthodologie CECI et de ses avantages, recentrez la conversation sur le candidat. Si les participants commencent à discuter des difficultés autres que celles de leur groupe CECI, recentrez la conversation.
- Pour chaque question, donnez un score allant de 0 au maximum permis (par exemple, _0_ / 3; _1_ / 3; _3_ / 3).
- Pour les questions relatives aux problèmes de performance, cochez la case « déduire 1 » s'il y a des problèmes. S'il n'y a aucun problème, ne cochez pas la case.
- Pour obtenir le score final, le facilitateur et le preneur de notes devraient s'accorder sur le score approprié pour chaque question et déduire des points si les cases correspondantes sont cochées, puis additionner les points pour obtenir le score total.

Introduction (pour lancer la conversation et pour expliquer le contexte- pas de score à donner)

- *Présentez-vous et présentez le preneur de notes. Demandez la permission de prendre des notes et dites aux participants que leurs noms n'apparaîtront dans aucun rapport.*
- *Présentez l'objectif de la DTG: en savoir plus sur l'expérience du groupe avec cet agent, pour voir si l'agent devrait être certifié en tant que PSP.*
- *Les réponses des participants ne seront pas communiquées à l'agent et n'affecteront pas la façon dont il / elle collabore avec le groupe.*
- Invitez chaque participant à dire leur nom et leur rôle dans le groupe CECI.
- Quel est le nom de votre groupe?
- Quand votre groupe a-t-il commencé les activités CECI?
- Quand l'agent a-t-il commencé à travailler avec votre groupe?
- A quelle fréquence l'agent visite-t-il votre groupe?

Questions	Notes et score	
<p>1. Quels services CECI l'agent fournit-il à votre groupe? (Pas seulement la formation: sondez pour la liste complète, demandez des exemples précis.)</p>	Services mentionnés:	___ / 3
<p>2. Lequel de ces services CECI a le plus bénéficié à votre groupe? Comment?</p>	Services avantageux:	___ / 2
<p>3. Est-ce qu'il est arrivé que l'Agent a donné des conseils ou des recommandations qui ont causé des problèmes pour le groupe? Que s'est-il passé?</p>	Conseils ou recommandations de l'agent qui <u>ont causé des problèmes pour le groupe</u> :	<input type="checkbox"/> Déduisez 1
<p>4. Quelles difficultés rencontrez-vous <u>actuellement</u> dans le fonctionnement de votre groupe CECI ? (Ne pas poursuivre la discussion sur les défis tels que la pauvreté, la sécheresse, les routes, etc. sur lesquels l'agent n'a aucune influence.)</p>	Difficultés actuelles du groupe en rapport à la CECI:	<p><i>Si aucune difficulté: 2 pts, et allez à la Question 6.</i></p> <p><i>S'il y a des difficultés, posez la Question 5.</i></p>
<p>5. (Retenez les difficultés qui sont pertinentes pour la CECI et sur lesquelles l'agent a de l'influence.) Quelles actions l'agent a-t-il entreprises pour aider votre groupe à surmonter ces difficultés [à partir de la liste des difficultés pertinentes]?</p>	Actions/efforts de l'agent pour surmonter les difficultés:	___ / 2

<p>6. Quelles difficultés avez-vous eues dans le passé concernant le fonctionnement de votre groupe CECI, et que l'agent a entièrement résolues? Qu'est-ce que l'Agent a fait?</p>	<p>Difficultés du groupe qui ont été résolues par l'agent:</p>	<p><i>Si aucune difficulté:3 pts,</i> <i>Et allez à la question 7.</i> Si l'agent a résolu des difficultés: ___ / 3</p>
<p>7. Quelles sont les difficultés dans le fonctionnement de votre groupe CECI que l'agent n'a pas résolues, ou qu'il n'a même pas essayé de résoudre?</p>	<p>Difficultés du Groupe non résolues ou non traitées par l'agent, <u>même si elles étaient sous son contrôle / influence:</u></p>	<p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p>
<p>8. Comment avez-vous eu connaissance de la CECI? Comment votre groupe a-t-il démarré? L'agent a-t-il fait la promotion de la CECI? Dites-moi ce qu'il / elle a fait.</p>		<p>Pas de score</p>
<p>9. Quelle a été la réaction de la communauté à la promotion de la CECI? (Sondez le soutien du leadership, l'acceptation et l'enthousiasme de la communauté, la formation de groupes.)</p>	<p>Réponse de la communauté:</p>	<p>___ / 2</p>
<p>10. L'agent est-il capable de mobiliser d'autres membres de la communauté à se joindre à la CECI, dans ce village ou d'autres villages? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi pas?</p>	<p>Capacité à mobiliser les autres à adhérer à la CECI:</p>	<p>___ / 3</p>

<p>11. L'Agent a formé votre groupe CECL et d'autres groupes. Il y a d'autres membres de la communauté qui ne font pas encore partie des groupes CECL.</p> <p>Si ces personnes vous demandent de recommander un formateur, recommanderiez-vous cet agent en particulier pour qu'il offre une formation CECL et assure les appuis à leurs CECL ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi pas?</p>	<p>Recommandation pour la formation et l'appui:</p>	<p>___ / 2</p>
<p>12. Pensez à la <u>manière</u> dont l'agent a formé et appuyé votre groupe. Qu'est-ce qu'il devrait maintenir lorsqu'il travaille avec d'autres groupes ? Pourquoi?</p>	<p>Ce que l'agent doit faire de la même manière :</p>	<p>___ / 3</p>
<p>13. Qu'est-ce que l'agent doit faire différemment avec d'autres groupes, de sorte que la formation soit encore meilleure? Pourquoi?</p>	<p>Ce que l'agent doit faire de manière différent <u>pour améliorer les autres groupes:</u></p>	<p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p>
<p>14. Que voudriez-vous que l'agent améliore afin de mieux vous servir? (<i>Vous pouvez poser cette question aux participants un par un si cela permet d'obtenir des réponses plus franches.</i>)</p>	<p>Domaines à améliorer <u>qui démontrent des manquements par rapport à ce qui est attendu d'un agent CECL :</u></p>	<p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p>
<p style="text-align: right;">Score: ___ / 20 - Déductions: ___ / 4 = Score final: ___</p>		

EXAMEN ORAL POUR LA CERTIFICATION EN TANT QUE PSP

- Les suggestions de réponses accompagnées de case à cocher () sont données à titre indicatif; les membres du jury *peuvent* estimer qu'un candidat mérite une coche pour d'autres réponses.
- Pour chaque question, donnez un score entre 0 et le maximum permis (par exemple, 0 / 5; 2 / 5; 5 / 5).
- Pour les questions 2, 8 et 13, cochez la case « Déduisez 1» **seulement** si le candidat mentionne avoir besoin d'un soutien extérieur / être constamment présent auprès des groupes / convaincre des anciens groupes de payer. Sinon, ne cochez pas la case.
- Si vous avez déduit un point, calculez le score net pour la question.

Q	Questions <i>Suggestion de réponse</i>	Barème	Score du Candidat
1.	Imaginez que je suis un membre de la communauté. J'ai entendu parler des CECI, mais j'hésite à me joindre à un groupe. Donnez-moi les raisons pourquoi je devrais m'y joindre.	Notez 1 à 5 les compétences de présentation, la confiance en soi, l'attitude	___ / 5
2a.	Quelles sont les choses les plus importantes que vous ferez en tant que PSP lorsque vous présenterez la CECI dans une nouvelle communauté? <input type="checkbox"/> Organiser des réunions avec les dirigeants / parties prenantes locales pour demander leur permission et leur soutien pour la mise en œuvre de la CECI. <input type="checkbox"/> Organiser des réunions au niveau communautaire pour promouvoir la méthodologie CECI. <input type="checkbox"/> Chercher des informations sur la communauté (services financiers disponibles, activités de subsistance, cycles économiques saisonniers). <input type="checkbox"/> Demander à des membres de groupe CECI de faire des témoignages sur leur expérience.	1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points Après avoir comptez les coches, déduisez 1 point si le candidat mentionne avoir besoin de l'appui d'un superviseur/autre personnel du projet.	___ / 3 <input type="checkbox"/> Déduisez 1 Score net: ___ / 3
2b.	Pourquoi les choses dont vous avez parlé sont-elles si importantes? <input type="checkbox"/> Pour avoir la permission / le soutien des leaders locaux <input type="checkbox"/> Pour aider les gens à comprendre comment les CECI fonctionnent. <input type="checkbox"/> Pour aider les membres de la communauté à faire la distinction entre les CECI et les autres programmes de Microfinance / systèmes d'épargne et de crédit traditionnels. <input type="checkbox"/> Pour avoir connaissance des réalités locales (conditions économiques, autres services) qui pourraient faciliter l'implantation des CECI ou être un obstacle à leur implantation.	1 coche: 1 point 2 coches ou plus: 2 points	___ / 2

3.	<p>Quelles sont les principales caractéristiques d'un groupe CECI fort ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les membres se connaissent et se font mutuellement confiance (chaque membre a fait l'AEP, et le groupe s'est constitué de son plein gré) <input type="checkbox"/> Les membres du groupe ont à peu près le même niveau socio-économique. <input type="checkbox"/> Les membres du groupe sont des résidents d'une même localité. <input type="checkbox"/> Il y a un nombre gérable de membres (entre 15 et 25). <input type="checkbox"/> Le groupe dispose d'un Règlement Intérieur et l'applique. <input type="checkbox"/> Les leaders du groupe assument leurs rôles et responsabilités. <input type="checkbox"/> Le groupe tient des registres corrects / précis. <input type="checkbox"/> Les membres du groupe assistent régulièrement aux réunions. 	<p>1 coche: 1 point 2 coches: 2 points 3 coches: 3 points 4 coches ou plus: 4 points</p>	<p>___ / 4</p>
4.	<p>Pourquoi les groupes CECI doivent-ils avoir un Règlement Intérieur (RI) et l'appliquer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le RI définit clairement toutes les règles pour gérer la CECI. <input type="checkbox"/> Le RI offre au groupe des lignes directrices sur la façon de traiter les problèmes / questions typiques. <input type="checkbox"/> Avoir un RI aide les groupes à prendre des décisions qui ne dépendent pas de la personne concernée. <input type="checkbox"/> Le RI limite les pouvoirs des membres du comité de gestion. <input type="checkbox"/> Les règles peuvent être consultées par tout membre (y compris les nouveaux membres). 	<p>1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points</p>	<p>___ / 3</p>
5.	<p>Pourquoi est-il important pour un groupe de vérifier les soldes d'ouverture du Fonds de solidarité et le Fonds de prêts au début de chaque réunion?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Le groupe confirme que le solde de clôture de la réunion précédente est juste (c'est le même que le solde d'ouverture).</i> <input type="checkbox"/> <i>S'il y a des divergences, elles peuvent être résolues avant d'entamer les transactions de la réunion.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela rehausse la transparence et la confiance entre les membres.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela rend le trésorier redevable.</i> 	<p>1-2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points</p>	<p>___ / 3</p>
6.	<p>Pourquoi est-il important pour les groupes CECI de partager leurs fonds de prêts à la fin de chaque cycle?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Cela permet aux membres d'accéder à un moment prédéterminé à une somme importante qu'ils peuvent utiliser comme ils le souhaitent.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela favorise la transparence: chacun a l'occasion de vérifier les fonds et la rentabilité du groupe.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela permet aux personnes de quitter le groupe ou de s'y joindre sans difficulté.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela permet de changer le comité de gestion.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cela permet de modifier le Règlement Intérieur du groupe.</i> 	<p>1-2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points</p>	<p>___ / 3</p>

7.	<p>Pourquoi les agents devraient-ils réduire progressivement la fréquence de leur présence aux réunions de groupe, au fur et à mesure que le cycle avance?</p> <p><input type="checkbox"/> Dans les CECI, les groupes doivent à un moment pouvoir gérer leurs activités de manière autonome, sans l'aide permanente d'un agent.</p> <p><input type="checkbox"/> Il existe un risque de dépendance du groupe si les agents ne réduisent pas leur présence.</p> <p><input type="checkbox"/> Les agents ont plus de temps pour former de nouveaux groupes.</p>	<p>1 coche: 2 points 2 coches: 3 points 3 coches: 4 points</p>	<p>___ / 4</p>
8.	<p>Lorsque vous êtes un PSP et que vous créez de nouveaux groupes, quand allez-vous commencer à réduire la fréquence de vos visites auprès de ces nouveaux groupes?</p> <p><input type="checkbox"/> Le candidat mentionne les phases de la supervision des groupes: intensive, développement et maturité (éventuellement en utilisant le Formulaire de diagnostic de la santé des CECI).</p> <p><input type="checkbox"/> Lorsque les groupes suivent correctement les procédures de réunion, sans aide.</p> <p><input type="checkbox"/> Lorsque la tenue des registres ne présente aucun problème.</p> <p><input type="checkbox"/> Le candidat mentionne un certain nombre de réunions auxquelles il assiste, ou les mois d'activité.</p>	<p>1 coche: 1 point 2 coches ou plus: 2 points</p> <p>Après avoir compté les coches, si le candidat mentionne la présence constante / hebdomadaire jusqu'au premier partage, déduisez 1 point.</p>	<p>___ / 2</p> <p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p> <p>Score net:</p> <p>___ / 2</p>
9.	<p><i>Soumettez au candidat l'hypothèse suivante:</i></p> <p>Les emprunteurs de l'un de vos groupes CECI n'ont pas remboursé leurs prêts à temps. Comme certains d'entre eux sont membres du comité de gestion ou des membres influents du groupe, l'assemblée générale n'arrive pas à régler le problème.</p> <p>En tant qu'agent du groupe, comment pourriez-vous soutenir et aider ce groupe? Expliquez-nous votre plan.</p>	<p>Évaluez de 1 à 3 le niveau de crédibilité / faisabilité de la mesure proposée</p>	<p>___ / 3</p>
10.	<p>Imaginez que vous avez été certifié en tant que PSP. Un de vos groupes est en difficulté, et vous voyez qu'ils ont besoin de votre aide, mais ils ne sont pas prêts à payer pour vos services. Comment allez-vous les convaincre de recourir à vos services, même s'ils doivent payer?</p> <p><input type="checkbox"/> Vous identifiez la situation / le problème du groupe, et l'expliquez au groupe.</p> <p><input type="checkbox"/> Vous développez une solution et la présentez au groupe.</p> <p><input type="checkbox"/> Vous faites référence à votre formation, statut ou certificat.</p> <p><input type="checkbox"/> Vous faites référence à d'autres groupes que vous avez formés / appuyés.</p>	<p>1 coche: 1 point 2 coches: 2 points 3 coches: 3 points 4 coches ou plus: 4 points</p>	<p>___ / 4</p>

11.	<p>Pourquoi voulez-vous être PSP?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pour augmenter mes revenus en me faisant payer pour mes services. <input type="checkbox"/> Pour continuer de faire le travail de CECI (pour assurer la pérennité de CECI). <input type="checkbox"/> Pour faire partie du réseau PSP. <input type="checkbox"/> Pour aider les membres du groupe et la communauté en général. <input type="checkbox"/> Pour être reconnu au sein de la communauté. 	<p>1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points</p> <p>En outre, ajoutez un score 1 ou 2 dans la mesure où l'agent est convaincant.</p>	<p>___ / 3</p> <p>___ / 2</p> <p>Score net:</p> <p>___ / 5</p>
12.	<p>Que devez-vous faire pour réussir en tant que PSP?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fournir des services de grande qualité <input type="checkbox"/> Promouvoir mes services. <input type="checkbox"/> Travailler avec le réseau / autres PSP. <input type="checkbox"/> Avoir une solide réputation auprès de la communauté. <input type="checkbox"/> Être intègre et posséder une bonne éthique de travail. <input type="checkbox"/> Facturer mes services à des coûts abordables (convenus par les deux parties). <input type="checkbox"/> Avoir de bonnes relations de travail avec les leaders locaux et les autres parties prenantes. 	<p>1–2 coches: 1 point 3 coches: 2 points 4 coches ou plus: 3 points</p> <p>En outre, ajoutez un score 1 ou 2 dans la mesure où l'agent est convaincant.</p>	<p>___ / 3</p> <p>___ / 2</p> <p>Score net:</p> <p>___ / 5</p>
13.	<p>Qu'allez-vous faire au cours de votre premier mois en tant que PSP?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Développer un calendrier des activités CECI. <input type="checkbox"/> Organiser des manifestations de promotion dans les zones où j'ai des groupes. <input type="checkbox"/> Organiser des manifestations de promotion dans de nouvelles zones. <input type="checkbox"/> Communiquer avec les dirigeants communautaires. <input type="checkbox"/> Faire le marketing de mes compétences et de mon statut de PSP. <input type="checkbox"/> Continuer à appuyer mes groupes actuels (en premier cycle). <input type="checkbox"/> Demander à mes groupes actuels de m'aider à mobiliser d'autres groupes. <input type="checkbox"/> Dire aux nouveaux groupes qu'ils doivent payer pour mes services. 	<p>1 coche: 1 point 2 coches: 2 points 3 coches: 3 points 4 coches ou plus: 4 points</p> <p>Après avoir compté les coches, si le candidat mentionne l'intention de convaincre les groupes existants (premier cycle) de commencer à payer, déduisez 1 point.</p>	<p>___ / 4</p> <p><input type="checkbox"/> Déduisez 1</p> <p>Score net:</p> <p>___ / 4</p>

GRILLE DE NOTATION DE L'EXAMEN ORAL

- Écrivez le nom de chaque membre du jury en haut de la colonne.
- Transcrivez le score donné par le membre du jury pour chaque question.
- S'il existe une grande différence de score à une ou plusieurs questions, discutez des réponses des candidats pour voir si les membres du jury qui ont donné les notes extrêmes peuvent reconsidérer leur score. Ajustez les scores en conséquence.
- Après ajustements (le cas échéant), faites le total des points donnés par chaque membre du jury.
- Faites la moyenne des points attribués par les trois membres du jury, pour obtenir le score final du candidat.

Q	Membre du jury 1:	Membre du jury 2:	Membre du jury 3:
1.			
2a.			
2b.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
TOTAUX	_____ / 50	_____ / 50	_____ / 50
Total des 3 notes:	_____ / 150	÷ 3	SCORE FINAL = _____ / 50

Noms et signatures des membres du jury :

Certificat De PSP

Il est certifié par la présente que

MARGARET NAKINAI

a achevé le programme de formation en CECI et a satisfait aux exigences pour devenir)

Prestataire de Services Privé (PSP)

dans la méthodologie de

Communauté d'Épargne et de Crédit Interne (CECI)

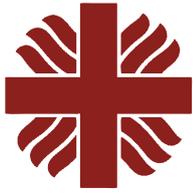
Ce 19 août 2011

pour Catholic Relief Services



pour Le Diocèse Catholique De Malindi





DIOCESE CATHOLIQUE DE MALINDI

BP1573, Malindi- Kenya Afrique de l'Est
Tél: +254-042-2130767 Fax:+254-042-2130767
Email: malindidevelopment@yahoo.com

19 août 2011

Lettre de recommandation—Margaret Nakinai

Par cette lettre, nous vous informons que Margaret Nakinai a achevé le programme de formation intensive en **Communauté d'épargne et de crédit interne (CECI)** dispensé par le Diocèse catholique de Malindi, en partenariat avec Catholic Relief Services Kenya. En plus des 3 ateliers de formation, le programme inclut la pratique sur le terrain durant laquelle les participants doivent constituer et former complètement au moins 6 groupes CECI.

Mme Nakinai a réussi aux examens organisés par le Diocèse catholique de Malindi, et est actuellement certifiée en tant que **Prestataire de Services Privé (PSP)**. Le certificat PSP sanctionne la qualité de son travail pendant le programme de formation, et sa maîtrise de la méthodologie CECI.

A compter de ce jour, Mme Nakinai travaille indépendamment du projet. Elle est pleinement qualifiée pour fournir aux communautés les services CECI suivants :

- Mobilisation et organisation de groupe
- Formation complète sur les 9 modules de CECI, incluant l'élaboration de règlement intérieur, l'observation des élections, les procédures et la tenue des registres
- Appui aux groupes CECI pour les réunions
- Appui aux groupes CECI pour le partage

Le projet ne paie plus Mme Nakinai pour la constitution de nouveaux groupes, et elle est libre de négocier directement ses frais de formation avec les groupes.

Pour davantage d'informations, vous pouvez contacter les signataires ci-dessous.

Cordialement,

Coordinateur de développement
Diocèse catholique de Malindi

Responsable des projets de microfinance
Diocèse catholique de Malindi

CODE DE CONDUITE DU PRESTATAIRE DE SERVICE PRIVÉ CECI

En tant que PSP de CECI, je m'engage à :

- Offrir mes services à toute la communauté, de façon impartiale, afin de constituer autant de groupes possibles.
- Fournir une formation et une assistance technique complète et de grande qualité aux groupes au premier cycle, selon le *Guide des AT CECI*, afin de les rendre autonomes après le premier cycle.
- Conclure des accords de service transparents assortis de délais avec les groupes au premier cycle, en respectant la structure de prix recommandée.
- Fournir des services aux groupes aux cycles supérieurs uniquement à leur demande expresse, contre paiement à la visite.
- Ne jamais exercer de pression sur les groupes pour qu'ils acceptent les services dont ils ne veulent pas, ou dont ils n'ont pas besoin.
- Préserver la confidentialité des informations sur les groupes et les membres.
- Fournir à [nom du partenaire] des rapports complets et exacts sur mon travail, à sa demande.
- Ne pas faire partie d'un des groupes CECI que je supervise ou appuie.
- Ne jamais garder, compter ou interférer avec les fonds et biens des groupes.
- Ne jamais emprunter auprès des groupes.
- Ne jamais falsifier les registres et journaux des groupes.
- Former des apprentis et leur servir de mentor en vue de leur certification en tant que PSP indépendants.
- Ne jamais travailler sous l'emprise de l'alcool ou de drogues.
- Agir de manière respectueuse envers les communautés où je travaille.

Je comprends que tout manquement à ces engagements peut entraîner l'application de sanctions, notamment le retrait de mon Certificat de PSP.

Nom : _____

Signature: _____

Date : _____

Témoin : _____

MODULE 4:

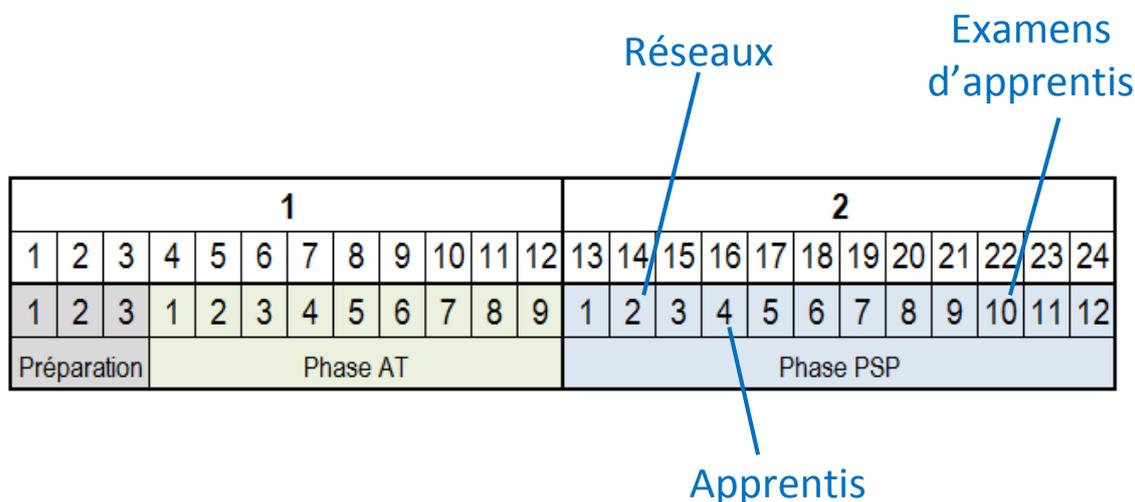
PHASE RESEAUX



MODULE 4: PHASE RESEAUX

Ce module couvre l'organisation des PSP en réseaux de pairs, ainsi que le développement d'un processus d'apprentissage pour augmenter le nombre d'agents actifs dans une zone de projet.

Figure 25. Chronogramme de mise en œuvre de l'approche PSP-CECI - Phase réseaux



4.1 Réseaux de PSP

4.1.1 Importance des réseaux de PSP

Comme il est indiqué dans le chronogramme de mise en œuvre, un projet peut soutenir et faire le suivi des PSP jusqu'à un an après leur certification et leur lancement. Le but du modèle PSP, cependant, est de permettre aux PSP de continuer bien au-delà de la durée du projet. Même si les partenaires de mise en œuvre peuvent décider de rester impliqués avec les PSP après le projet, ils n'ont aucune obligation de le faire, et pourraient ne pas disposer des ressources financières et humaines nécessaires.

Les PSP d'une zone donnée ont la possibilité de former un groupe de soutien de pairs appelé **réseau de PSP** qui peut prendre en charge certaines des fonctions assumées par les partenaires de mise en œuvre et renforcer la pérennité de l'approche. Les réseaux sont des organisations de soutien de pairs dont le principal objectif est de fournir des services de qualité en formation et en renforcement de capacités aux groupes CECI. En tant que tel, un réseau n'est pas une institution au sens physique (bureaux), mais plutôt un rassemblement de professionnels partageant un même intérêt et opérant dans un même secteur à des fins de soutien mutuel.

Un projet est confronté à quatre questions fondamentales lors de la conception et de la création de réseaux de PSP:

1. Le réseau de PSP offre-t-il une valeur ajoutée aux PSP (sont-ils dans une meilleure situation lorsqu'ils participent au réseau), et le réseau de PSP est-il axé sur la demande?
2. Le réseau de PSP poursuit-il les objectifs initiaux du projet (formation continue de groupes CECI de très grande qualité)?
3. Le réseau de PSP crée-t-il des risques, ou les atténue-t-il?

4. Le réseau de PSP offre-t-il de nouvelles opportunités aux groupes, aux PSP, aux partenaires de mise en œuvre ou à CRS?

Les réponses de CRS à ces questions sont les suivantes :

1. En toute logique, les réseaux de PSP doivent apporter une valeur ajoutée à leurs membres (PSP) qui autrement n'y participeraient tout simplement pas, et préféreraient travailler chacun de leur côté. Par conséquent, il appartient au projet et aux réseaux de faire en sorte que les réseaux de PSP soient bénéfiques à leurs membres.
2. Les réseaux de PSP contribuent à réaliser les objectifs du projet de plusieurs façons. Premièrement, les réseaux favorisent la **croissance** dans la mesure où ils aident les PSP à mieux réussir et à s'investir davantage dans leur travail CECI. Deuxièmement, les réseaux renforcent la **qualité**, grâce à des systèmes de protection du consommateur et de contrôle qualité efficaces. Troisièmement, les réseaux favorisent la **pérennité et la saturation**, en offrant un mécanisme à faible coût pour identifier, former et certifier des apprentis en tant que PSP.
3. En tant qu'entités indépendantes, les réseaux de PSP introduisent inévitablement des risques pour le modèle PSP dans la mesure où ils deviennent une partie prenante supplémentaire ayant leurs propres objectifs, motivations et dynamiques. Cependant, CRS reconnaît que des PSP voisins qui opèrent dans une même zone, offrent les mêmes services et font face à des défis identiques aspireront en toute logique et à juste titre à s'associer d'une manière qu'ils considèrent comme bénéfique. En travaillant avec des réseaux de PSP, les projets disposent d'une opportunité pour façonner et guider ces associations d'une manière qui soient bénéfique pour les PSP et les groupes CECI, et ainsi pour réduire les risques. En outre, l'appartenance des PSP aux réseaux induit une certaine redevabilité pour les membres.
4. Les réseaux de PSP constituent une interface plus efficace pour les parties prenantes (partenaires de mise en œuvre, CRS, autres agences ou entités gouvernementales) qui souhaitent interagir avec les PSP ou avoir accès aux groupes au-delà de la durée du projet, si l'on compare à des PSP pris individuellement. Les réseaux de PSP et les groupes qu'ils appuient représentent une structure idéale pour introduire et diffuser de nouveaux produits et services, ainsi que l'enrichissement mutuel en termes d'idées pour les groupes et les PSP.

Même si le plus grand avantage des réseaux de PSP ne sera ressenti qu'après le projet, ces structures ne doivent pas être lancées à titre de stratégie de retrait juste à la fin du projet. Il est préférable d'introduire les réseaux peu de temps après que tous les agents d'une cohorte aient été certifiés en tant que PSP et se soient installés dans leurs fonctions. Cela donne au partenaire de mise en œuvre la possibilité de guider et d'appuyer les réseaux de PSP alors qu'ils prennent forme.

4.1.2 Fonctions et activités des réseaux de PSP

Les réseaux de PSP ont plusieurs fonctions. Le Tableau 9 présente les principales fonctions des réseaux de PSP, organisées en quatre grandes rubriques. Dans chaque rubrique, le tableau donne des exemples d'activités possibles pour appuyer ces fonctions, et répertorie les outils et les processus existants. Quelques outils et processus sont marqués d'un astérisque (*) : ils sont présentés en plus de détails dans la section 4.1.5.

TABEAU 9. PRINCIPALES FONCTIONS DES RÉSEAUX DE PSP

Rubriques	Fonctions	Activités	Outils / Processus
Appui aux PSP	Marketing et promotion du modèle CECI et de l'approche PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations de manifestations de promotion conjointes • Développement d'outils de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Journées CECI* • T-shirts en tant qu'uniformes des PSP ou que produits à vendre
	Collaboration, échange d'informations et résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions périodiques • Soutien mutuel sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordre du jour recommandé*
	Standardisation des prix des services	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et revue de la structure des prix • Contrôle du respect de la structure de prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Les PSP partagent des exemplaires de leurs accords de services avec le réseau
	Mise à niveau des compétences des membres et introduction de nouveaux produits et services	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des besoins des membres de groupe et des opportunités de marché • Organisation de formations pour des PSP 	
Représentation	Représentation des CECI et des PSP auprès des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation des rapports PSP • Production de rapports de situation du réseau à communiquer aux parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de situation du réseau *
Qualité de service	Contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification des formulaires de données soumis par les PSP • Contrôles ponctuels de la qualité des groupes effectués entre pairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des données présentées par les PSP • Processus de revue entre pairs *
	Protection du consommateur (réglementation des activités / comportements des PSP)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et application de règlement intérieur • Application du code de conduite des PSP • Recours pour les plaintes de membres de groupe • Vérification et application des lignes directrices relatives aux prix • Groupe CECI pour les PSP au niveau du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement intérieur du réseau* • Faire connaître les coordonnées de la personne-ressource en assurance qualité • Processus de revue entre pairs*
Recrutement des membres du réseau	Gestion du processus d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de normes pour les apprentis • Formation et certification des apprentis 	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. Section 4.2

Les fonctions de la rubrique « Appui aux PSP » apportent un avantage évident et direct aux PSP (par exemple, le marketing et la promotion, la mise à jour des compétences des membres) et les réseaux seront heureux de les adopter.

Les fonctions de la rubrique «Qualité de service» apportent un avantage évident et direct pour les groupes (par exemple, le contrôle qualité, la protection du consommateur), mais il se peut que les réseaux ne reconnaissent pas immédiatement comment les PSP eux-mêmes tireront avantage de ces fonctions. Le projet doit expliquer clairement aux PSP qu'à terme, une qualité de service élevée leur profite également. Des services de grande qualité fournis dans le respect de l'éthique renforceront la réputation des CECI et de ses prestataires (PSP appartenant au réseau), accroîtront la demande globale pour des CECI, et par-là, les revenus de tous les PSP. Des services de faible qualité ou sans respect de

l'éthique nuiront à la réputation du produit et de tous les PSP dans la région. Ainsi, le réseau de PSP a-t-il tout intérêt à accorder une grande attention à la qualité des services.

Les réseaux de PSP assument ces fonctions progressivement, en fonction de l'évolution de leurs besoins et de leurs capacités (cf. section 4.1.4).

4.1.3 Affiliation, taille, structure et règlement intérieur des réseaux de PSP

L'affiliation aux réseaux de PSP est réservée aux PSP certifiés. Les premiers membres sont les PSP certifiés par le projet (recrutés et formés par les partenaires de mise en œuvre). Plus tard, les apprentis qui seront certifiés en tant que PSP pourront également se joindre au réseau. L'affiliation à des réseaux de PSP n'est pas obligatoire pour les PSP; toutefois, les réseaux devraient fournir suffisamment d'avantages à tous les PSP pour que qu'ils aient envie de s'y joindre. Les réseaux fixent eux-mêmes les critères d'adhésion qui peuvent comprendre la participation régulière aux activités du réseau, ainsi que des normes de productivité minimale et de qualité.

La «taille appropriée» pour les réseaux de PSP est déterminée principalement par la zone géographique totale que les PSP couvrent ensemble plutôt que par un objectif numérique de membres. Si les PSP vivent et travaillent trop loin les uns des autres, il devient fastidieux et coûteux pour l'ensemble du réseau de se réunir régulièrement ou de collaborer. A titre de règle générale, un réseau efficace regroupe les PSP de deux superviseurs de terrain (soit 14 PSP). Au fil du temps, le réseau se développera avec le recrutement d'apprentis alors que l'étendue géographique n'augmentera que très peu, ce qui fait que le réseau reste gérable.

La structure des réseaux de PSP doit rester aussi simple et aussi rationnelle que possible. Ceci permet d'exécuter les activités du réseau de manière efficace et efficiente, sans une bureaucratie et des coûts indus. La structure recommandée d'un réseau de PSP est la suivante:

L'assemblée générale: L'assemblée générale comprend tous les membres qui remplissent les conditions d'adhésion fixées par le réseau.

Le comité de gestion: Le comité de gestion est élu par l'assemblée générale pour superviser et coordonner les opérations du réseau. Il est composé de trois membres: un président, un secrétaire et un trésorier. Il n'est pas conseillé d'augmenter le nombre de postes, ni d'élire des adjoints ou suppléants afin de maintenir la simplicité de la structure.

- Le président est chargé d'organiser et de diriger les réunions du réseau, de répondre aux questions des membres CECL et de représenter le réseau auprès des parties prenantes externes.
- Le secrétaire est responsable de la tenue des procès-verbaux des activités du réseau et de l'établissement des rapports de situation du réseau.
- Le trésorier est responsable de la gestion des fonds du réseau et d'établissement de rapports sur ces fonds.

En outre, un réseau peut disposer de **personnes-ressources** dans plusieurs domaines thématiques, en fonction de l'intensité de ses activités. Les personnes-ressources thématiques ne s'occupent pas de la mise en œuvre parce que cela impliquerait une centralisation coûteuse des activités. Elles sont plutôt chargées de coordonner les activités des membres dans ces domaines thématiques, veillant à ce que les tâches soient exécutées et offrant un appui technique, au besoin. Les personnes-ressources peuvent solliciter l'aide d'autres membres, si nécessaire.

Les thématiques suivantes sont envisagées:

- Marketing
- Assurance qualité
- Formation et certification des apprentis

Tous les PSP membres font partie de l'assemblée générale. Cependant, toutes les activités du réseau ne nécessitent pas la convocation de tous les PSP. Au quotidien, deux à trois PSP voisins peuvent collaborer pour la coordination, un soutien mutuel, une promotion ou une formation en commun, etc. Cela permet de tenir au minimum le temps consacré au réseau et les frais de déplacement.

Les réseaux de PSP décident de leurs propres règlements intérieurs qui structurent et guident leurs activités. Un modèle de règlement intérieur est présenté dans la section Outils.

4.1.4 Constitution et développement des réseaux, et progression du rôle des partenaires de mise en œuvre

Pour que les réseaux de PSP soient pérennes, ils doivent être créés à l'initiative et à la demande de ses membres. Les réseaux qui se constituent dans l'unique but de se conformer aux exigences du projet risquent fort de stagner une fois que les interactions avec le personnel du partenaire cessent. De même, les réseaux ne peuvent pas compter sur le financement du projet ou de partenaires de mise en œuvre, même à leur début. L'appui du projet se présente sous forme d'idées, de formations, de renforcement des capacités et d'assistance technique, sans aucun soutien financier.

Le rôle du partenaire de mise en œuvre vis-à-vis des réseaux de PSP évolue au fil du temps. Le partenaire de mise en œuvre **lance l'initiative** des réseaux de PSP, en proposant l'idée et en aidant à organiser les PSP. Ensuite, le partenaire **guide** le développement du réseau par un processus de facilitation, donnant des conseils et un feedback en fonction des besoins. Jusqu'à la fin du projet, le partenaire **suit** activement les activités du réseau. Après le projet, le partenaire de mise en œuvre se place dans une **fonction de réaction** et sert alors de recours pour les membres CECI et de contrepois aux activités du réseau. Même si les partenaires de mise en œuvre ne supervisent pas les réseaux de manière proactive, dans la mesure où l'image du réseau dépend en partie de son association avec le partenaire de mise en œuvre, le réseau aura intérêt à réguler le comportement de ses membres²⁴.

Pour assurer que les réseaux de PSP sont constitués à la demande de leurs membres, le partenaire de mise en œuvre tient un atelier où il présente aux PSP l'opportunité de se mettre en réseau. Lorsqu'un nombre suffisant de PSP sont intéressés, le partenaire de mise en œuvre offre une formation et une assistance technique aux réseaux. Les PSP doivent toujours prendre en charge leurs propres frais pour participer au réseau, y compris leur déplacement lors de tous les événements et formations du réseau. C'est une façon d'instaurer l'appropriation, l'intérêt et l'engagement dans les activités du réseau chez les PSP.

Les **objectifs** de l'atelier de présentation sont de:

- Aider les PSP à décider s'ils souhaitent constituer un réseau
- Organiser les PSP en réseaux d'une taille appropriée ou couvrant une zone appropriée

²⁴ Les partenaires de mise en œuvre ayant des ressources et un intérêt suffisants peuvent décider de continuer la supervision proactive des réseaux de PSP. Ceci sera particulièrement intéressant pour les partenaires qui veulent introduire de nouveaux produits ou services auprès des groupes par le biais des PSP.

La formation doit avoir le **contenu** suivant:

- Vision des PSP: Qu'envisagent-ils de réaliser ? Comment le réseau peut-il les y aider ?
- Avantages des réseaux pour les PSP, les groupes CECl et autres parties prenantes.
- Fonctions appropriées des réseaux.
- Exemples de réseaux performants.
- Rôles des parties prenantes dans le fonctionnement et la réussite du réseau, en particulier :
 - Qu'est-ce que les PSP devront-ils faire pour rendre les réseaux forts, durables et utiles ?
 - Comment les partenaires de mise en œuvre travailleront-ils avec les réseaux (et qu'est-ce qu'ils ne feront pas) ?
- Taille appropriée des réseaux (d'un point de vue géographique et démographique).
- Prochaines étapes et programmation de l'appui du partenaire de mise en œuvre.

Les **méthodes** suivantes doivent être utilisées au cours de l'atelier:

- **Réflexion individuelle** des PSP (au début et à la fin de l'atelier). Cette méthode permet d'assurer que les PSP prennent des décisions personnelles et ne font pas que « suivre le courant ».
- **Exposé** par le formateur de l'approche recommandée pour les réseaux et du rôle des partenaires de mise en œuvre. Cela permet d'assurer que les PSP reçoivent des informations standards et qu'ils n'ont pas des attentes erronées concernant l'appui du projet (y compris un soutien financier).
- **Travail en petits groupes** des PSP pour analyser les informations qui leur sont présentées. Cela permet d'assurer que les PSP réfléchissent sur les informations.
- **Témoignages** d'autres réseaux performants (études de cas, vidéos, en personne). Cela donne des exemples concrets de pairs qui peuvent inspirer les PSP présents.
- **Regroupement des PSP** en réseaux pour les prochaines étapes. Cela permet d'assurer que les nouveaux réseaux auront une taille viable.

Voici quelques **recommandations pratiques** supplémentaires:

- L'atelier ne devrait pas durer plus d'une journée afin d'éviter les coûts de nuitée pour les participants.
- Le partenaire de mise en œuvre peut fournir le local mais les PSP doivent couvrir leurs propres frais de transport.

Suite à l'atelier de présentation, le partenaire de mise en œuvre développe un programme de renforcement des capacités des réseaux, mettant à profit les réunions périodiques du réseau. L'objectif consiste à ajouter progressivement de la valeur au réseau en offrant des recommandations et du feedback et en introduisant des systèmes, sans pour autant organiser un ensemble de formations coûteuses. La séquence d'activités ci-après est recommandée pour le développement du réseau:

- Elaboration de règlement intérieur
- Élection des membres du comité de gestion
- Marketing
- Détermination de la structure de prix
- Soutien mutuel sur le terrain
- Mécanisme de protection du consommateur

- Mécanisme de contrôle qualité
- Politique sur les apprentis
- Formation des apprentis
- Certification des apprentis

Il est recommandé au partenaire de mise en œuvre de mettre à la disposition des réseaux de PSP (en fonction de l'emplacement et de la disponibilité de leurs locaux) un lieu de réunion les jours où ils effectuent des activités de réseau. Cela permettra de réduire les coûts du réseau (nul besoin de louer une salle ni de payer la location d'un bureau) de montrer de la bonne volonté envers le réseau, et aidera le partenaire de mise en œuvre à rester impliqué dans le réseau dans un rôle de conseil et de supervision.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez les cases lorsque l'atelier de présentation a été achevé et quand tous les réseaux ont élaboré des règlements intérieurs.

4.1.5 Outils et processus du réseau

4.1.5.1 Ordre du jour recommandé pour une réunion ordinaire d'un réseau de PSP

Réunion mensuelle du réseau:

- Chaque PSP fait une présentation sur la constitution de groupes et l'augmentation des effectifs.
- Chaque PSP présente des exemplaires des accords de service conclus avec les groupes.
- Chaque PSP présente un rapport sur les progrès de son/ses apprentis.
- Les PSP partagent leurs expériences (défis, nouvelles idées, apprentissages).
- Les PSP planifient les activités communes.
- Les PSP tiennent la réunion du groupe CECI dont ils sont les membres.
- Les PSP examinent les réalisations et planifient les activités dans chacun des domaines thématiques.

Une fois par trimestre:

- Le réseau organise les Formulaires de collecte de données recueillies en vue de les soumettre au partenaire de mise en œuvre.
- Le réseau finalise le rapport de situation du réseau.

4.1.5.2 Groupe CECI de PSP au niveau du réseau

Avec un groupe CECI au niveau du réseau, les PSP peuvent bénéficier d'être membre de CECI sans créer les conflits d'intérêt qui surgiraient s'ils étaient membres des groupes avec lesquels ils travaillent. Les PSP sont de niveaux socio-économiques similaires dans l'ensemble et peuvent fixer un niveau d'épargne qui leur soit intéressant.

Un groupe CECI pour les PSP au niveau du réseau peut être composé de moins de 15 membres et tenir des réunions mensuelles (bien que cette taille du groupe et la fréquence de ces réunions ne sont pas selon les normes), compte tenu du niveau d'expérience des PSP en matière de CECI.

4.1.5.3 Rapport de situation du réseau

Les réseaux de PSP sont encouragés à produire des rapports de situation du réseau

chaque trimestre. Le rapport de situation du réseau est un récapitulatif des effectifs de membres, des activités et des réalisations du réseau. Le rapport de situation du réseau peut être communiqué aux parties prenantes (partenaire de mise en œuvre, autorités locales, autres organisations de développement, etc.) afin de démontrer le sérieux du réseau et d'obtenir le soutien des parties prenantes. L'examen des rapports de situation du réseau par rapport aux statuts permet d'évaluer l'avancement du réseau.

Le secrétaire de réseau est responsable de l'établissement du rapport de situation du réseau. Un canevas est fourni dans la section Outils, et un exemple complété est illustré ci-dessous.

Figure 26. Rapport de situation du réseau (Exemple)

Rapport de situation de réseau de PSP

Nom du réseau : TurKaNet Période de rapport: avril-juin 2013

Membres			
Nombre de PSP actifs à la fin de la période :	Hommes : 8	Femmes : 4	Total : 12
Nombre d'apprentis actifs à la fin de la période :	Hommes : 3	Femmes : 3	Total : 6
Nombre de PSP ayant quitté le réseau pendant la période :	1		
Motif de départ des PSP :	A déménagé à Limuru		
Président :	Victor Macharia	0732-123-123	
Secrétaire :	Betty Bidii	0732-134-134	
Trésorier :	Samuel Ochieng	0732-145-145	
Public atteint			
Nombre de groupes constitués pendant la période :	31		
Nombre de membres dans les groupes nouvellement créés :	675		
Nombre cumulé de groupes :	174		
Nombre cumulé de membres :	3 721		
Zones géographiques couvertes par le réseau de PSP :	Arrondissement de Kakuma (Turkana)		
Activités de réseau : Enumérez les activités réalisées par le réseau pendant la période dans chaque domaine thématique, et indiquez les résultats.			
Promotion/Marketing : (journées CECI etc.)	Organisation d'une Journée CECI le 8 mai avec plus de 200 participants. A imprimé de nouveaux t-shirts pour les PSP et les responsables pour la Journée de CECI.		

4.1.5.4 Journées CECI

En travaillant ensemble, les membres du réseau peuvent avoir une plus grande visibilité et mieux se faire entendre. Un excellent exemple est l'organisation des manifestations de marketing et de promotion conjointes, connues sous le nom de « Journées CECI ». Les conseils suivants peuvent aider les réseaux de PSP à organiser et réussir des journées CECI.

Les objectifs de la journée CECI consistent à:

- Promouvoir les CECI en tant que services accessibles et à fort impact.
- Promouvoir les PSP et apprentis appartenant au réseau en tant que prestataires de services CECI dignes de confiance.

Participants:

- Les PSP qui appartiennent au réseau et leurs apprentis
- Les membres CECI

- Les autres membres de la communauté non encore membres de CECI
- Les différentes parties prenantes (représentants de l'administration, personnel du partenaire de mise en œuvre, chefs religieux, autres associations et projets, etc.) afin de démontrer un large soutien

Lieu:

- Le lieu dépendra des objectifs du réseau, et du public ciblé.
- Un lieu central est plus commode pour rassembler un grand nombre de personnes et assurer la présence d'invités de marque.
- Un lieu central peut aussi être un lieu où il y a plus de concurrence de la part d'autres prestataires (IMF, COOPEC, projets de crédit).
- Cependant, une manifestation tenue dans un lieu central peut ne pas atteindre les zones éloignées ou enclavées.

Activités:

- Explications sur le fonctionnement des CECI, les différents services financiers (épargne, prêts, fonds de solidarité, partage), les avantages ; ces explications pourraient être présentées sous forme de jeu de rôle, d'affiches, etc.
- Discours de PSP et d'apprentis
- Témoignages/soutien des leaders communautaires (en particulier s'ils sont eux-mêmes membres de groupe CECI)
- Témoignages d'autres membres de groupes (pour éviter l'impression que les CECI sont destinées uniquement à l'élite)
- Activités culturelles par des groupes CECI et/ou d'autres organisations locales
- Repas et/ou rafraîchissements

Messages clés:

- Réalisations du réseau, des PSP et du projet
- Avantages à se joindre aux CECI
- Description précise des services des PSP
- Encouragement à parler aux autres des CECI et des PSP
- Démarche à suivre (clairement définie) pour les membres de la communauté qui sont intéressés à se joindre à un groupe CECI (coordonnées du réseau et des PSP, autres manifestations CECI)

Supports :

- Les PSP devraient porter le T-shirt de leur réseau.
- Tracts de promotion comportant les messages clés et des coordonnées

Budget:

Étant donné que les PSP seront les bénéficiaires de la journée CECI de par la demande pour leurs services, ils devront prendre en charge les coûts occasionnés par toutes les activités.

- Les PSP devraient contribuer aux dépenses du fait qu'ils en tirent avantage.
- Les membres CECI ne devraient pas faire des contributions directes en argent, mais ils doivent pourvoir à leurs frais de déplacement pour participer aux manifestations, et peut-être contribuer à la restauration (boissons, nourriture, lieu de réunion, etc.)

- Les PSP peuvent demander à d'autres parties prenantes de contribuer financièrement, si celles-ci tirent bénéfice des réalisations CECI dans leur zone et souhaitent un développement des services des PSP.

4.1.5.5 Processus de revue entre pairs

Les réseaux de PSP ont d'importantes responsabilités en matière de contrôle qualité et de protection du consommateur. Ils ont intérêt à s'assurer que tous les PSP fournissent des services de grande qualité dans le respect de l'éthique afin de protéger le label des CECI et du réseau. Le processus de revue entre pairs permet également aux PSP d'améliorer leur travail, dans la mesure où ils reçoivent un feedback constructif. Pour être viable et durable, le processus de revue entre pairs doit être facile à mettre en œuvre et de faible coût. Le processus est décrit en détail dans le tableau 10. Tous les PSP ont un rôle dans sa mise en œuvre; la personne-ressource en assurance qualité est responsable de la coordination (formation des PSP sur le processus, constitution des équipes, échantillonnage des groupes, examen des résultats).

Les équipes de revue:

Pour la revue entre pairs, les PSP sont organisés en équipes de 3 PSP voisins. Cela permet de maintenir la revue au niveau local et à faible coût, tout en éliminant les conflits d'intérêts inhérents aux revues deux-à-deux.

- Les PSP 1 et 2 font la revue du travail du PSP 3.
- Les PSP 2 et 3 font la revue du travail du PSP 1.
- Les PSP 1 et 3 font la revue du travail du PSP 2.

Fréquence et échantillonnage:

Chaque PSP doit passer par une revue deux fois par an. Chaque équipe de revue visitera deux groupes de chaque PSP. Le réseau choisira un échantillon de deux groupes dans le portefeuille du PSP:

- Un groupe au premier cycle qui a commencé à épargner.
- Un groupe à un cycle supérieur que le PSP soutient activement.

Tableau 10. Processus et outils de contrôle de PSP

Domaine à vérifier	Normes	Outils
Fonctionnement du groupe (avec ou sans l'appui actif du PSP)	<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe suit les étapes de réunion • Le groupe a des registres complets et exacts (y compris le règlement intérieur signé) • Le comité de gestion tient son rôle. 	Liste de contrôle (présenté dans le Module 2)
Appui du PSP au groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Le PSP offre un appui efficace qui aide le groupe à se développer. 	
Relation du PSP avec le groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Le PSP n'est pas membre du groupe. • Le PSP ne touche pas l'argent du groupe. • Le PSP n'emprunte pas auprès du groupe. • Le groupe a une relation de service clairement établie avec le PSP, et la comprend bien. • Le PSP se conforme à l'accord de service. • Le groupe connaît le Code de conduite des PSP. • Le groupe sait où adresser ses doléances 	Questionnaire de la revue entre pairs
Rapports des PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Les derniers FCD soumis correspondent aux registres du groupe. 	FCD soumis auparavant

Financement: Afin de réduire au minimum le coût du processus de revue entre pairs, les PSP effectuant la revue prennent en charge leurs frais de déplacement pour se rendre aux réunions de groupe ainsi que leurs propres rafraîchissements. Etant donné qu'il y a rotation dans chaque équipe de trois PSP, chaque PSP paie sa propre revue par ses pairs en fin de compte.

Utilisations des résultats de la revue entre pairs:

- L'équipe de revue partage les résultats avec le PSP, et ils développent ensemble un plan d'action pour le PSP.
- L'équipe de revue communique les observations aux groupes.
- Les résultats sont communiqués au réseau qui est chargé d'assurer le suivi du plan d'action.

Rôle des réseaux de PSP en matière de protection du consommateur dans le modèle CECI-PSP

Les réseaux de PSP jouent un rôle crucial dans la protection du consommateur dans le modèle CECI-PSP, en particulier en régulant les rapports des PSP avec les groupes.

Le point de départ est la **politique de prix** (structure et montants), qui concilie les intérêts des PSP et ceux des groupes, et est fixée sous l'égide du projet. La politique de prix est détaillée dans le Module 2. L'adhésion à la politique de prix est une pierre angulaire du **Code de conduite du PSP** qui figure dans le Module 3. Le Code de conduite comprend d'autres concepts de protection du consommateur qui sont importants pour le PSP. Il s'agit par exemple d'une restriction sur l'appartenance aux groupes et des emprunts auprès des groupes. Pour être efficace, le Code de conduite et la politique de prix sont **communiqués** à toutes les parties prenantes, notamment aux membres du groupe et aux responsables locaux. Les membres du groupe (consommateurs) qui sont bien informés sur les services et les comportements à attendre des PSP ont besoin de **mécanismes de recours** au cas où ils ne sont pas capables de résoudre leurs problèmes directement avec leur PSP (prestataire).

Le réseau de PSP adopte une politique de prix standard et fait la promotion du Code de conduite des PSP à titre de **critère d'adhésion**. Le réseau procède régulièrement à des **revues entre pairs** pour assurer la conformité aux deux concepts. Il fournit également aux membres un mécanisme de recours : il s'agit d'une **personne-ressource assurance qualité**.

Les activités du réseau sont quant à elles supervisées par le partenaire de mise en œuvre dont la réputation est incarnée par les PSP qu'il a certifiés, et le réseau que ceux-ci ont mis en place. Même après le projet, le partenaire de mise en œuvre continue d'exercer une **influence de régulation** sur le réseau de PSP.

4.2 Apprentis

4.2.1 Vue d'ensemble du processus d'apprentissage

Le partenaire de mise en œuvre recrute et déploie des AT dans le but de saturer une zone d'intervention à terme. Il peut arriver que la demande locale pour des CECI dépasse la capacité des PSP certifiés par le projet, ou qu'un PSP abandonne. Dans ces cas, il est à la fois irréaliste et peu rentable pour les partenaires de mise en œuvre de recruter, former et certifier de nouveaux AT individuellement. Plutôt, les PSP organisés en réseau assument la responsabilité du recrutement, de la formation et de la certification d'**apprentis**. Il s'agit là d'une stratégie pour les PSP pour répondre aux besoins de leur marché, et pour les réseaux de PSP d'assurer la prestation de services dans leur zone de couverture. Du point de vue du projet, c'est un moyen durable d'assurer une couverture permanente d'une zone avec des prestataires CECI qualifiés.

Dans la plupart des cas, les apprentis sont des membres de groupe CECI intéressés à relever le défi de devenir formateurs CECI. Ainsi, il est possible de mettre à profit des compétences déjà acquises et un enthousiasme existant pour les CECI dans le cadre du processus de développement des apprentis.

Les réseaux de PSP formulent une **politique sur les apprentis** dans leurs statuts. Cette politique définit quand et comment les PSP devraient recruter des apprentis, présente le profil recommandé pour les apprentis, pose les modalités de formation et de supervision des apprentis, ainsi que la rémunération et la certification des apprentis. Les sections suivantes présentent des recommandations et des outils pour développer et mettre en œuvre une politique sur les apprentis.

Toutes les activités relatives aux apprentis sont coordonnées par la personne-ressource chargée de l'apprentissage dans le réseau. Ses tâches consistent spécifiquement à faire le suivi des apprentis et de leur progrès, à organiser les formations d'apprentis, à former les membres du réseau sur les outils d'examen et à veiller au respect de la politique sur les apprentis.



Dans la liste de contrôle de la mise en œuvre du projet PSP, cochez la case lorsqu'une politique sur les apprentis a été adoptée par tous les réseaux de PSP.

4.2.2. Recrutement d'apprentis

4.2.2.1 Conditions pour le recrutement d'apprentis

Pour qu'un PSP puisse recruter un apprenti, les conditions suivantes doivent être remplies:

- Le PSP doit avoir été certifié depuis au moins quatre mois. Cela laisse suffisamment de temps au PSP d'établir ses affaires et pour le réseau de s'organiser, y compris mettre en place la politique sur les apprentis.
- Le PSP doit avoir au moins 12 groupes au premier cycle sous sa supervision. En dessous de ce nombre, le recrutement d'un apprenti n'est pas justifié.
- Un PSP ne peut pas avoir plus de deux apprentis en même temps. Cette limite permet de s'assurer que le PSP fournit les conseils et l'appui nécessaires à chaque apprenti.

4.2.2.2. Profil de l'apprenti

Le profil de l'apprenti idéal est identique à celui de l'agent de terrain idéal (voir section 1.5.2). Toutefois, il faudrait noter les principales différences suivantes:

- Les membres du groupe CECI, en particulier les membres des comités de gestion, sont à favoriser en tant qu'apprentis étant donné qu'ils comprennent déjà la méthodologie CECI et ont fait preuve d'engagement.
- Dans l'ensemble, un PSP est mieux informé sur les critères tels que le lieu de résidence ou le caractère des apprentis potentiels, par rapport au personnel du projet qui évaluait les candidats au statut d'AT.
- Les apprentis ne doivent pas être des parents de PSP parce que cela pourrait être perçu par la communauté comme étant du népotisme.

4.2.2.3. Identification des apprentis

Lorsque les PSP cherchent à identifier des apprentis, ils doivent comprendre que ces apprentis sont destinés à être certifiés en tant que PSP et à avoir leur propre marché de nouveaux groupes CECI. Par conséquent, les PSP doivent recruter des apprentis dans des zones à faible saturation. Il est recommandé de recruter les apprentis dans les villages qui n'ont qu'un seul groupe CECI et qui sont situés au moins à 12 kilomètres du lieu de résidence du PSP. Les meilleures possibilités de recrutement d'apprentis sont pour les PSP qui vivent « en bordure » des zones couvertes par le réseau.

Remplacement de PSP par le réseau suite à des abandons

Dans le cas où un PSP abandonne ses fonctions, et que le projet n'a pas le temps ou les ressources pour recruter un nouvel AT et lui faire suivre le processus intégral de formation et de certification, le réseau doit voir quelle est la meilleure façon de couvrir la zone de travail du PSP partant. Une option consiste pour un ou plusieurs PSP voisins de reprendre le marché du PSP partant. Une autre option consiste pour le réseau de recruter un apprenti. Avec cette option, un PSP voisin est chargé de travailler avec l'apprenti qui doit être issu d'un village à la fois accessible au PSP voisin et situé à l'intérieur de la zone de travail de l'ancien PSP.

Une fois que le PSP a identifié la communauté dans laquelle il/elle peut recruter un apprenti, il/elle présente l'opportunité de devenir apprenti à l'ensemble du groupe CECI pour donner à tous les membres une chance égale de postuler et pour éviter les accusations de favoritisme. Le PSP se réfère aux points clés suivants pour expliquer l'opportunité d'apprentissage:

- Le PSP est à la recherche d'un autre formateur CECI.
- L'objectif est de certifier cette personne en tant que PSP.
- Le réseau de PSP mettra en place un programme de formation pour l'apprenti.
- Le PSP sera le principal responsable du mentorat et du développement de l'apprenti.
- L'apprenti aura la possibilité de gagner des revenus provenant des frais payés par les groupes avec lesquels ils travaillent.
- Il est attendu de l'apprenti de former au moins 6 groupes.
- L'apprenti devra passer un examen.
- Les personnes intéressées devraient discuter de l'opportunité avec leur famille.
- Le PSP consultera les dirigeants locaux.

Un ou plusieurs membres du groupe pourraient manifester un intérêt à devenir apprenti. Le PSP recueille des informations sur les membres intéressés à l'aide de la Fiche de pré-sélection des apprentis (cf. section Outils), afin de s'assurer qu'ils répondent aux critères.

Le PSP doit consulter les leaders locaux pour savoir s'ils seraient favorables à ce que la personne en question devienne formateur CECI, et la soutienne en la matière.

Etant donné que le réseau de PSP jouera un rôle dans la formation de l'apprenti et plus tard dans sa certification en tant que PSP, il serait judicieux que le réseau valide le choix de l'apprenti. Deux PSP voisins vérifient les fiches de pré-sélection et discutent avec les candidats apprentis afin de mieux comprendre leur intérêt, leurs motivations, leur disponibilité et leur mobilité. Un guide d'interview est fourni dans la section Outils. Il n'y a pas de seuils particuliers à partir duquel on estime qu'un candidat est approprié ou non ; les PSP considéreront plutôt la totalité des informations pour recommander ou valider un candidat. Le réseau a la possibilité d'opposer son veto au choix d'un candidat, en particulier si les représentants du réseau estiment que cette personne ne ferait pas un bon PSP.

L'apprenti sélectionné et le PSP concluront un Contrat d'apprentissage (figurant dans la section Outils). Ce document précise les responsabilités des deux parties et comporte un Code de conduite de l'apprenti. Un officiel local doit servir de témoin au Contrat d'apprentissage dont un exemplaire est conservé par le réseau.

4.2.3 Formation des apprentis

Contrairement aux AT nouvellement recrutés, les apprentis ont des connaissances et des compétences considérables en CECI. Cependant, être un usager de CECI informé ne veut pas dire automatiquement être un excellent formateur CECI. Le Tableau 11 montre les besoins en formation des apprentis dans leurs différents domaines de responsabilité.

Table 11. Besoins en formation des apprentis

Responsabilité de l'apprenti	Expérience transférable	Formation nécessaire
Suivi des réunions de groupe	Participe régulièrement aux réunions de sa propre CECI.	Techniques efficaces pour corriger les groupes
Collecte de données	Les secrétaires aident les PSP à remplir les FCD	Comment faire face à des cas inhabituels; erreurs courantes
Sensibilisation de la communauté	Peut expliquer les avantages des CECI	Conseils de PSP chevronnés sur l'organisation et la gestion des séances de promotion
Formation des groupes CECI	Son propre groupe a été formé	Les techniques de formation ; comment utiliser le Guide CECI de l'AT

Il est plus efficace et plus rentable pour le réseau de PSP d'organiser une formation ciblée sur ces sujets pour plusieurs apprentis à la fois. Cette approche garantit la cohérence du contenu de la formation, et permet de faire intervenir les PSP les plus compétents en formation. Il donne également aux apprentis l'occasion d'interagir les uns avec les autres au cours de la formation, améliorant ainsi l'apprentissage

Etant donné qu'il se peut que les apprentis commencent à travailler à différentes périodes, certains pourraient avoir entamé leur collaboration individuelle avec des PSP avant la formation par le réseau.

4.2.4 Mentorat et développement de compétences

La composante la plus importante du processus de développement des apprentis est le mentorat et le coaching individuels de l'apprenti par le PSP. Ils s'effectuent en plusieurs phases.

Durant la phase d'**observation**, l'apprenti observe le PSP effectuer diverses tâches relatives aux CECI. Avant d'effectuer la tâche, le PSP discute du processus. Une fois la tâche accomplie, tous deux discutent des résultats.

Durant la phase de **supervision**, l'apprenti exécute la tâche, sous le regard du PSP. Le PSP corrige au besoin et donne un feedback après la tâche.

Le Tableau 12 montre combien de fois l'apprenti doit observer et être supervisé pour chaque domaine de responsabilité de l'apprenti. Par exemple, l'apprenti doit observer le PSP trois fois pour la collecte des données. Ensuite, l'apprenti doit collecter des données trois fois, sous la supervision du PSP, sans correction importante du PSP, avant d'être autorisé à collecter des données sans supervision du PSP.

Tableau 12. Observation / supervision de l'apprenti

Responsabilité de l'apprenti	Phase d'observation (l'apprenti regarde le PSP accomplir la tâche)		Phase supervisée (l'apprenti exécute la tâche, sous le regard du PSP)
Suivi de réunion de groupe	3 fois		3 fois sans correction importante
Collecte de données	3 fois		3 fois sans correction importante
Sensibilisation de la communauté	Une ou plusieurs fois, aboutissant à la formation d'un groupe		3 fois
Formation de groupes CECI	Modules 1-8	Partage et démarrage de cycle	3 groupes

La formation de groupe est la tâche la plus critique pour un apprenti. L'apprenti observe le PSP du début à la fin d'une séance de sensibilisation de la communauté et la formation complète d'un groupe (modules 1 à 8) avant d'être autorisé à former 3 groupes sous la supervision du PSP. L'apprenti observe également le PSP au cours du partage d'un groupe et du démarrage du cycle suivant (à noter que le partage observé sera celui d'un autre groupe).

Le PSP utilise le Rapport de progression de l'apprenti (Figure 27) pour suivre la progression de l'apprenti et noter les dates auxquelles les différentes tâches ont été exécutées.

Figure 27. Rapport de progression de l'apprenti (Exemple)

Notez que l'apprenti est passé à la phase supervisée pour le suivi, même si il / elle est encore en phase d'observation pour la formation des groupes.

Rapport de progression de l'apprenti

Nom de l'apprenti : Carol Konana Village: Limuru
 Date d'achèvement de la formation de l'apprenti : 9 avr. 2013 Nom du PSP: Victor Macharia

Activité	Date d'observation du travail du PSP	Phase d'observation du PSP dans son travail								Phase supervisée				
		2 avril 2013		11 avril 2013		13 avril 2013		15 avril 2013		Date d'achèvement sans correction majeure	Date d'achèvement de formation du groupe			
Suivi de réunion de groupe										18 avril 2013	28 avril 2013	7 mai 2013		
Collecte de données		13 mai 2013		21 mai 2013		3 juin 2013				8 juin 2013	11 juin 2013	17 juin 2013		
Sensibilisation communautaire et promotion										15 mai 2013	25 mai 2013	18 juin 2013		
Formation de groupe		18 avril 2013	25 avril 2013	2 mai 2013	9 mai 2013	16 mai 2013	23 mai 2013	30 mai 2013	6 mai 2013	6 juillet 2013	11 juillet 2013			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9 (partage)	Démarrage de nouveau cycle			
											Nom du groupe	Amani	Bila Ubaguzi	CECI de Yetu

Il s'agit du groupe qui a été formé suite à la sensibilisation de la communauté immédiatement au-dessus et qui a été observé par l'apprenti

Le partage et le démarrage de nouveau cycle concernent un autre groupe.

Il s'agit des dates où de nouveaux groupes de l'apprenti ont terminé la formation CECI (modules 1-8)

Pour chacun de ses domaines de responsabilité, une fois que l'apprenti a terminé le nombre prescrit de séances d'observation et de supervision, il/elle continue à travailler de façon autonome jusqu'à la certification. C'est au PSP de décider dans quelle mesure il continuera à suivre le travail de l'apprenti.

4.2.5 Rémunération de l'apprenti

Tout au long du processus d'apprentissage, les apprentis bénéficient de développement des compétences et d'appuis de la part de leur PSP. Ils consacrent également beaucoup de temps à travailler avec le PSP et à l'aider dans ses activités. A ce titre, ils méritent une rémunération. Le PSP partage les frais payés par le groupe avec l'apprenti tel qu'il est prévu dans l'Accord d'apprenti.

- Pour les groupes formés par les PSP et suivis par des apprentis: les PSP reçoivent 75% des frais et les apprentis 25%.
- Pour les groupes formés par les apprentis avant leur certification: les apprentis reçoivent 75% des frais et les PSP 25%.
- Les apprentis reçoivent 100% des frais payés par les groupes qu'ils soutiennent après qu'ils sont certifiés en tant que PSP.

4.2.6 Examen de l'apprenti, certification et obtention de diplôme

L'examen d'apprenti suit le même processus et applique les mêmes outils et normes que ceux présentés à la section 3. Des membres du réseau, à l'exclusion du PSP responsable de l'apprenti passant l'examen, constituent le jury d'examen. Le réseau de PSP est l'organisme de certification et organise la remise des diplômes et le lancement du nouveau PSP.

OUTILS DU MODULE 4

Structure recommandée pour le Règlement Intérieur d'un réseau de PSP	159
Rapport de situation de réseau de PSP	160
Questionnaire de la revue entre pairs pour les membres de groupe	161
Fiche de pré-sélection des apprentis.....	163
Guide d'entretien avec les candidats apprentis.....	164
Contrat d'apprentissage entre	165
Rapport de progression de l'apprenti.....	166

STRUCTURE RECOMMANDÉE POUR LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR D'UN RÉSEAU DE PSP

1. Nom du réseau
2. Zone de couverture
3. Vision
4. Mission
5. Valeurs fondamentales
6. Critères d'adhésion
7. Suspension ou résiliation d'adhésion
8. Code de conduite des PSP
9. Droits et obligations des membres
10. Postes de leadership et responsabilités
11. Procédures d'élection, mandat et destitution de responsable
12. Activités du réseau
13. Réunions du réseau
14. Finances du réseau
 - a. Source de fonds
 - b. Gestion de fonds
 - c. Livres et comptes
15. Amendements apportés au Règlement Intérieur
16. Dissolution
17. (exigences réglementaires par pays)
18. Adoption—signatures des membres

RAPPORT DE SITUATION DE RÉSEAU DE PSP

Nom du réseau : _____ Période de rapport: _____

Membres				
Nombre de PSP actifs à la fin de la période :		Hommes :	Femmes :	Total :
Nombre d'apprentis actifs à la fin de la période :		Hommes :	Femmes :	Total :
Nombre de PSP ayant quitté le réseau pendant la période :				
Motif de départ des PSP :				
Président :				
Secrétaire :				
Trésorier :				
Public atteint				
Nombre de groupes constitués pendant la période :				
Nombre de membres dans les groupes nouvellement créés :				
Nombre cumulé de groupes :				
Nombre cumulé de membres :				
Zones géographiques couvertes par le réseau de PSP :				
Activités de réseau : Enumérez les activités réalisées par le réseau pendant la période dans chaque domaine thématique, et indiquez les résultats.				
Promotion/Marketing : (journées CECL etc.)				
Travail de terrain commun des PSP : (assistance mutuelle etc.)				
Renforcement des capacités des PSP : (formations etc.)				
Contrôle qualité : (examen par les pairs etc.)				
Protection du consommateur : (examen entre pairs, recours etc.)				
Apprentissage : (recrutement, formation, certification—précisez le nombre d'examinés et le nombre d'admis dans la période)				
Autres activités du réseau :				
Autres				
Quelles sont les innovations introduites par le réseau pendant la période ?				
Quels sont les défis auxquels le réseau fait face, et que prévoit-il d'en faire ?				

Si oui, est-ce que le PSP a manqué à rembourser le prêt à temps ?		N/A	Non	Oui	
Savez-vous ce qu'est le Code de Conduite (CdC) du PSP ? Que contient-il ?		Peuvent énumérer tous les éléments	Peuvent énumérer au moins la moitié des éléments	Ont entendu parler du CdC, mais ne peuvent énumérer aucun élément	N'ont jamais entendu parler du CdC
Est-ce qu'il est arrivé à votre PSP de vous faire part du CdC ?		Oui, verbalement	Oui, sur des imprimés	Non	
Dans quelle mesure le PSP respecte-t-il le Code de Conduite ? Répondez à ces questions :					
Est-ce que le PSP propose ses services à l'ensemble de la communauté en toute impartialité ?		Toujours		1 ou 2 fois, non.	Fréquemment non
Est-ce que le PSP préserve la confidentialité des informations sur le groupe et les membres ?		Toujours		1 ou 2 fois, non.	Fréquemment non
Est-ce que le PSP a fait pression sur votre groupe pour utiliser des services que vous ne souhaitez pas ou dont vous n'avez pas besoin ?		Jamais		1 ou 2 fois, oui.	Fréquemment oui
Est-ce que le PSP travaille sous l'emprise d'alcool ou de drogues ?		Jamais		1 ou 2 fois, oui.	Fréquemment oui
En cas de différend avec votre PSP, soit concernant le Code de Conduite, soit pour d'autres questions, que ferez-vous si vous n'arrivez pas à résoudre le problème avec le PSP ?		En parler avec un autre PSP ou aux représentants du réseau	En parler avec le partenaire ou avec les autorités locales	En parler avec le PSP uniquement	Le garder pour nous-mêmes
Comment entretenez-vous en contact avec d'autres PSP si vous en avez besoin ?		Les membres savent comment le faire		Les membres ne savent pas comment le faire	
Comment entretenez-vous en contact avec les représentants du réseau si vous en avez besoin ?		Les membres savent comment le faire		Les membres ne savent pas comment le faire	
Comment entretenez-vous en contact avec [le partenaire] si vous en avez besoin ?		Les membres savent comment le faire		Les membres ne savent pas comment le faire	
TOTAL DE CERCLES DANS CHAQUE COLONNE (maximum 25):					

FICHE DE PRÉ-SÉLECTION DES APPRENTIS

1. Nom du candidat	
2. Sexe	
3. Adresse de résidence (village)	
4. Age	
5. Situation matrimoniale	
6. Niveau d'instruction le plus élevé atteint	
7. Langues parlées	
8. Langues lues	
9. Langues écrites	
10. Durée de résidence (années)	
11. Occupation / moyens de subsistance actuels	
12. Motivation à devenir un apprenti	
13. Expérience dans des groupes de CECI (nom du groupe, poste, nombre de cycles)	
14. Candidat recommandé par	
15. Date de confirmation d'intérêt	

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CANDIDATS APPRENTIS

Nom du candidat : _____ Nom de l'interviewer : _____ Date : _____

1. Mots de bienvenue et présentation de l'interviewer.
2. Confirmez les réponses des questions 1 à 11 de la Fiche de pré-sélection.
3. Posez les questions ouvertes ci-dessous et indiquez **N** (ne répond pas aux attentes), **R** (répond aux attentes) ou **D** (dépasse les attentes). Ne lisez pas à haute voix les attentes [*entre crochets et en italique*]. Sondez autant que nécessaire pour comprendre les expériences et les attentes du candidat.

	Question	N	R	D
1.	Parlez-nous de votre expérience en CECI. <i>[Attente : Une personne qui comprend comment fonctionnent les CECI, peut bien l'expliquer, et elle montre de l'enthousiasme pour les CECI.]</i>			
2.	Pourquoi voulez-vous devenir un formateur en CECI ? <i>[Attente : Une personne qui veut étendre les avantages des CECI, et gagner de l'argent.]</i>			
3.	Combien de temps pouvez-vous consacrer aux activités de CECI par semaine ? Pour combien de temps voudrez-vous faire des activités de CECI ? <i>[Attente : Une personne prête à consacrer plusieurs heures par semaine sur des activités de CECI et à travailler avec les CECI pendant au moins un an. Prenez garde aux personnes qui souhaitent faire des activités de CECI de façon non régulière, ou juste pour quelques mois.]</i>			
4.	Combien de groupes de CECI pensez-vous que vous pourrez constituer en tout ? <i>[Attente : Une personne qui veut constituer au moins 6 groupes.]</i>			
5.	Quelles sont vos expériences en matière de lancement ou de gestion d'entreprise? Quelles sont vos expériences en matière de vente de biens ou de services? <i>[Attente : Une personne avec un esprit entrepreneurial ou commercial qui peut vendre un service/une formation aux membres de la communauté.]</i>			
6.	Quelles sont vos expériences de mobilisation ou de formation communautaire, ou à travailler avec d'autres projets ? <i>[Attente : Une personne qui peut mobiliser des groupes et former des adultes.]</i>			
7.	<i>Expliquez soigneusement le processus d'apprentissage (formation, relation avec le PSP, paiement, certification). L'objectif du processus d'apprentissage est de vous aider à devenir un formateur certifié en CECI et devenir un PSP indépendant, travaillant à votre propre compte, et appartenant au réseau des PSP. Qu'est-ce que vous en pensez ?</i> <i>[Attente : Une personne enthousiaste par rapport à l'opportunité de devenir un PSP et qui souhaite suivre le processus. Prenez garde aux personnes qui souhaitent rester un assistant de PSP ou qui souhaitent travailler continuellement sous supervision.]</i>			
8.	Pourquoi pensez-vous que vous réussirez en tant que PSP ? <i>[Attente : Une personne qui est confiante en elle-même, convaincante et donne des réponses sensées.]</i>			
9.	Comment allez-vous bénéficier d'être un PSP? <i>[Attente : Une personne qui peut parler de motivation financière, sociale ou personnelle de manière sincère.]</i>			
10.	Etes-vous disposé à constituer des groupes dans les communautés voisines ? Comment vous déplacerez-vous pour vous rendre dans ces communautés? <i>[Attente : Prenez garde aux candidats qui n'étendent pas leur champ de travail au-delà de leur communauté d'origine.]</i>			
11.	Avez-vous des questions à nous poser ou des commentaires à faire ?			
12.	Appréciation globale de l'attitude, l'enthousiasme et la confiance en soi du candidat			
TOTAL DE CHAQUE COLONNE :				

CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Entre l'apprenti _____ et le PSP _____

L'apprentissage en CECI est un processus de formation et de mentorat par lequel un Prestataire de Service Privé (PSP) de CECI recrute un apprenti, et le prépare à passer un examen de certification pour devenir un PSP indépendant. Les deux parties ont des responsabilités importantes à accomplir pour mener à bien le processus.

En tant qu'apprenti, je m'engage à:

- Respecter le plan de travail convenu avec mon PSP.
- Participer à toutes les activités de formation organisées par mon PSP ou par le réseau de PSP.
- Offrir mes services à toute la communauté, de façon impartiale, afin de constituer autant de groupes possibles.
- Fournir une formation et une assistance technique complète et de grande qualité aux groupes au premier cycle, selon le *Guide des AT CECI*, afin de les rendre autonomes après le premier cycle.
- Conclure des accords de service transparents assortis de délais avec les groupes au premier cycle, en respectant la structure de prix recommandée.
- Fournir des services aux groupes aux cycles supérieurs uniquement à leur demande expresse, contre paiement à la visite.
- Ne jamais exercer de pression sur les groupes pour qu'ils acceptent les services dont ils ne veulent pas ou dont ils n'ont pas besoin.
- Bien représenter mon PSP et le réseau de PSP par un comportement honnête et intègre.
- Préserver la confidentialité des informations sur les groupes et les membres.
- Fournir à mon PSP des rapports complets et exacts sur mon travail, à sa demande.
- Ne pas faire partie d'un des groupes CECI que je supervise ou appuie.
- Ne jamais garder, compter ou interférer avec les fonds et biens des groupes.
- Ne jamais emprunter auprès des groupes.
- Ne jamais falsifier les registres et journaux des groupes.
- Ne jamais travailler sous l'emprise de l'alcool ou d'autres drogues.
- Agir de manière respectueuse envers les communautés où je travaille.

En tant que PSP, je m'engage à :

- Offrir à l'apprenti une formation complète sur les services et les activités de CECI.
- Permettre à l'apprenti de m'observer en tout temps dans mes activités de CECI et répondre à toutes les questions qu'il pourrait poser concernant mon travail.
- Superviser le travail de CECI de l'apprenti conformément aux normes du réseau.
- Présenter l'apprenti à de nouvelles communautés en tant que formateur en CECI.
- Partager une partie des paiements provenant des groupes appuyés par l'apprenti comme suit :
 - 25% des paiements provenant des groupes constitués par le PSP
 - 75% des paiements provenant des groupes constitués par l'apprenti
- Recommander l'apprenti à l'Examen de Certification proposé par le réseau.

Si l'apprenti ou le PSP manque à honorer les engagements susmentionnés et que le réseau ne peut résoudre le problème qui en découle, l'une ou l'autre partie pourra résilier ce contrat après préavis d'un mois et après règlement de tout paiement en suspens. Cet accord prend fin dès lors que l'apprenti est certifié en tant que PSP.

Nom, numéro de téléphone, signature de l'**Apprenti** et date :

Nom, numéro de téléphone, signature du **PSP** et date :

Nom, numéro de téléphone, signature du **Témoin** et date :

RAPPORT DE PROGRESSION DE L'APPRENTI

Nom de l'apprenti : _____ Village: _____

Date d'achèvement de la formation de l'apprenti : _____ Nom du PSP: _____

Activité	Date d'observation du travail du PSP	Phase d'observation du PSP dans son travail									Phase supervisée			
		Suivi de réunion de groupe											Date d'achèvement sans correction majeure	
Collecte de données														
Sensibilisation communautaire et promotion														
Formation de groupe	Date d'observation du travail du PSP										Date d'achèvement de formation du groupe			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9 (partage)		Démarrage de nouveau cycle	Nom du groupe	

