

Projet de vie du partenaire

Contribution à la création d'un Accompagnement Economique Dynamique

Laurent Foubert – Inter Aide

Responsable de programme à Mahajanga

2^e version – septembre 2013

LISTE DES ABREVIATIONS	2
INTRODUCTION AU PROJET DE VIE.....	3
POURQUOI AVOIR CREE LE PROJET DE VIE ? DE L' « AMBIVALENCE » A LA MOTIVATION	4
<i>Besoin insatisfait d'une méthodologie plus adaptée.....</i>	<i>5</i>
<i>L'ambivalence : un enjeu de la relation d'aide</i>	<i>5</i>
QUELQUES REPERES SUR LA MOTIVATION : SUR QUELS LEVIERS LE PROJET DE VIE VEUT-IL AGIR ?.....	6
<i>Perception de l'initiative du partenaire (pourquoi créer une AGR ?) et de son interaction avec MAMPITA (pourquoi travailler avec les services MC/AE de MAMPITA ?).....</i>	<i>7</i>
<i>Objectifs (quelles sont les changements concrets escomptés dans la vie du partenaire ?).....</i>	<i>7</i>
<i>Auto-perception (de quoi suis-je capable ?)</i>	<i>8</i>
DYNAMIQUE ET OBJECTIFS DE L'OUTIL.....	10
<i>Entrée du bénéficiaire dans le programme.....</i>	<i>10</i>
<i>Entretien / création de la dynamique (motivation) à proprement parler.....</i>	<i>11</i>
ADAPTATION DE L'OUTIL AUX BENEFICIAIRES (ESSAIS / ENSEIGNEMENTS).....	13
CHOIX DE LA FORME.....	13
INFORMATION DEMANDEE	14
INTEGRATION DU PROJET DE VIE AUX PROCEDURES D'ACCES DES BENEFICIAIRES A NOS SERVICES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
<i>Un problème de timing.....</i>	<i>10</i>
Le projet de vie dans les procédures de MAMPITA.....	Erreur ! Signet non défini.
<i>Perspectives.....</i>	<i>12</i>
<i>Suivi du projet de vie.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

Liste des abréviations

AE : « accompagnement économique » ou « accompagnateur économique »

AF : « accompagnement familial »

AFD : « accompagnement familial dynamique »

AGR : « activité génératrice de revenus »

AS : « animatrice sociale »

CA : « agence de crédit »

ELP : « épargne liée au prêt »

IMF : « institution de micro-finance »

MC : « microcrédit »

MEC : « mise en confiance »

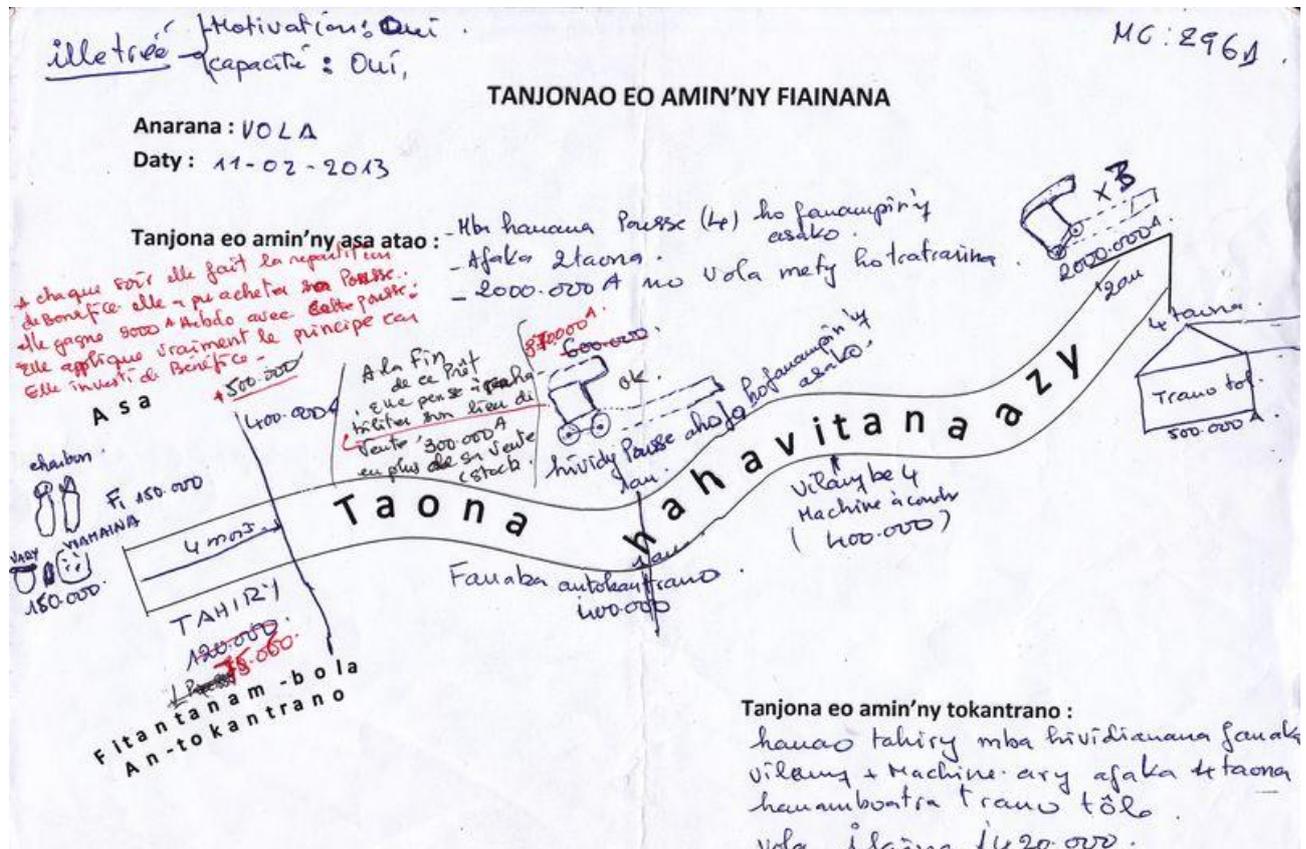
PP : « premier prêt »

PS : « prêt successif »

PV : « projet de vie »

VAD : « visite à domicile »

VAV : « visite au lieu de vente »



Introduction au Projet de vie

Le projet de vie est un outil inventé en 2012 par les équipes de l'Association MAMPITA (ONG créée en 2008 à Mahajanga – Madagascar, dans le cadre d'un programme intégré initié par Inter Aide) pour améliorer l'efficacité de ses actions auprès des « partenaires » de l'ONG.

Il a été développé sur une période initiale de six mois (de juin à décembre 2012), avec la contribution des équipes du volet accompagnement économique¹.

Des essais ont tout d'abord été conduits de manière libre sur des personnes demandant un premier prêt (en formation économique ou en enquête PP), puis l'outil s'est peu à peu structuré et affiné à partir des constats issus de la pratique et des réactions des bénéficiaires, appelés « partenaires » chez MAMPITA (nous rendons compte de ces ajustements dans la section « Phase d'essais : enseignements »).

L'invention de cet outil est le fruit de plusieurs constats, qui l'ont rendu nécessaire. Mais il s'appuie aussi sur les travaux de W. Miller et S. Rollnick, psychologues praticiens dans le domaine des addictions, et inventeurs de l'entretien motivationnel². Evidemment, aucune confusion n'est faite entre les populations vulnérables auprès desquelles nous intervenons et les personnes souffrant d'addictions, mais l'entretien motivationnel et les bases sur lesquelles il se fonde (notamment son analyse de la motivation) ont fait leurs preuves dans de nombreux champs d'intervention sociale, où le changement qui s'opère en une personne est crucial. Or, un programme inclusif ayant pour objectif l'autonomie des personnes pose inévitablement la question du changement et de sa pérennité. Le pont s'est fait tout naturellement.

Dans ce document, nous parlons fréquemment de « changement de comportement ». Cela ne signifie pas que le jugions blâmable ou anormal le comportement économique de nos bénéficiaires : tout travail social efficace repose sur une attitude bienveillante et non-jugeante envers les bénéficiaires. La notion de changement intervient ici dans le cadre andragogique d'une sensibilisation et d'un apprentissage économique impliquant une évolution dans la façon dont la personne se perçoit (acteur économique capable de changer sa condition) et dans sa façon de gérer sa vie économique (apprentissage de la notion d'investissement, d'épargne, de revenus réguliers...). Ce « changement » correspond à une construction et un renforcement de la motivation du bénéficiaire, devenant « partenaire », mais aussi à l'effacement progressif de la cause de comportements allant contre l'intérêt de la personne : la pauvreté³.

Ce manuel est complété par un guide de formation au projet de vie, présenté à part, qui précise sur quelles bases théoriques se construit l'entretien, entre dans le détail des techniques d'entretien à utiliser lors de la définition du projet de vie avec les bénéficiaires, et définit un plan d'entretien.

Lien vers la formation.

¹ Les essais du projet de vie ont été conduits dans les trois agences de MAMPITA sur les personnes demandant un premier prêt, de juin à décembre 2012, totalisant plus de 70 essais.

² *Motivational interviewing: preparing people for change*, 2e édition, New York : Guilford Press, 2002.

³ *Poverty impedes cognitive function*, A. Mani, S. Mullainathan, E. Shafir, J. Zhao, Revue "Science", n° 341, août 2013.

Le projet de vie : sa définition, sa raison d'être, son domaine d'action

Qu'est-ce que le « projet de vie » ? Qu'est-ce qu'il n'est pas ?

Le projet de vie **est** un **outil de communication** visant à **agir sur** la motivation du **bénéficiaire** pour le transformer en « **partenaire** », dont dépendra la réalisation des objectifs de MAMPITA : améliorer réellement ses conditions de vie en augmentant ses revenus, grâce à la création et au développement d'une AGR et à la constitution d'une épargne, mais aussi atteindre l'autonomie économique, et en le faisant entrer dans une dynamique réduisant peu à peu l'incidence négative de la pauvreté sur son comportement économique, et où il sera à même de trouver par lui-même les solutions aux problèmes économiques qu'il rencontrera chez et une fois sorti de MAMPITA.

Le projet de vie **est** un moyen d'agir sur la relation bénéficiaire / MAMPITA. Il part du constat qu'une personne « non-motivée » est souvent une personne démotivée par la relation d'aide. Par-delà la problématique de l'adaptation des services et des produits aux besoins de bénéficiaires (qui garde toute son importance), le projet de vie crée un accompagnement économique dynamique s'intéressant à l'utilisation des services et la pérennité du comportement économique du bénéficiaire. Il prolonge le travail de formation entrepris dans le cursus d'accès au prêt.

Le projet de vie **s'assure** que le travail effectué avec la personne part réellement de ses besoins formulés, et assume pleinement le rôle essentiel du partenaire dans l'atteinte de l'objectif global de MAMPITA. Le « partenaire » devient « expert » de son projet, sur un pied d'égalité avec l'AE. Un des « produits » du projet de vie est le **partenariat**, qui ne se construit pas tout seul !

	Projet de vie ↓
Entrée du partenaire chez MAMPITA	Utilisation
<i>Objectifs</i> : donner accès à des services qui permettront l'amélioration des conditions de vie du bénéficiaire	<i>Objectifs</i> : amélioration des conditions de vie grâce au développement d'une AGR et à la constitution d'une épargne
<i>Enjeu</i> : bonne définition des produits et de leurs conditions d'accès	<i>Enjeu</i> : bonne utilisation des services / bon accompagnement
<i>Responsable</i> : MAMPITA	<i>Responsable</i> : couple partenaire / MAMPITA

Le **projet de vie n'est donc pas** un entretien destiné à obtenir un business plan ou un plan d'octroi des prêts successifs, et ne vise pas spécifiquement à prendre des renseignements supplémentaires dont on conserverait les traces dans les dossiers d'octroi. Il n'est pas un « formulaire à remplir ».

Il **n'est pas non plus** une procédure d'accès au prêt, dont on ne parle plus une fois le prêt octroyé. Le projet de vie est, comme l'AFD, un **processus long** de construction du partenariat et de la motivation, suivi de prêt en prêt, et lors de tout contact (suivi de fonds, suivi conseil).

Pourquoi avoir créé le projet de vie ? De l' « ambivalence » à la motivation

Besoin insatisfait d'une méthodologie plus adaptée

La « **motivation** » des « partenaires » est un principe-clé de la logique d'intervention non-caritative de MAMPITA. Elle se définit à la fois comme **l'envie du partenaire de changer ses conditions de vie**, mais aussi comme **sa disposition à collaborer avec nos services pour atteindre ses objectifs de changement**. Elle s'oppose donc aux stratégies opportunistes (captation d'un prêt productif pour l'achat de biens de consommation) et à une utilisation minimaliste des services (remboursement des prêts, mais comportements annulant leur impact sur les conditions de vie)⁴.

Si le volet social de MAMPITA possédait l'AFD pour gérer la motivation et aboutir à l'autonomie de la famille, les volets microcrédit (MC) et accompagnement économique (AE) ne disposaient de rien de tel. **La motivation était traitée comme un acquis (ou un manque) du bénéficiaire, et non comme le produit d'une relation d'aide (le « partenariat » entre le bénéficiaire et MAMPITA)**. Aucune méthodologie structurée n'était là pour essayer de l'amorcer ou de la renforcer. Les seules techniques utilisées jusque là pour « valider » la motivation d'un partenaire « douteux » consistaient à mesurer son aptitude à consentir des délais et des efforts supplémentaires. Ces méthodes, proches de la technique de la « liste d'attente », sont inefficaces, voire nuisibles⁵ : les personnes qui s' « accrochent » en acceptant un report d'octroi ne démontrent pas plus de motivation que les autres, mais plutôt une détermination plus prononcée à capter un prêt... d'autant plus facilement détourné que la situation de la famille se sera dégradée durant l'attente.

Il faut fallait donc distinguer détermination et motivation à changer ses conditions de vie, car seule cette dernière permet d'atteindre notre objectif final : **l'autonomie des partenaires**.

L'ambivalence : un enjeu incontournable de la relation d'aide

L'expérience montre qu'un partenaire parvient très rarement à rester « motivé » sur le long terme (un parcours exemplaire peut connaître soudain un échec brutal, suite à un comportement « suicidaire » que rien ne laissait présager), qu'il peut en revanche donner longtemps l'impression de l'être,... et que rares sont les personnes manquant totalement de motivation. Elle nous apprend également que la relation du bénéficiaire avec l'agent chargé de l'aider (l'AE, en l'occurrence) peut transformer un partenaire motivé en une personne agissant contre son propre intérêt, suite à un conflit, une incompréhension, ou un excès d'interventionnisme⁶. La clé de compréhension de cet équilibre instable est l'« **ambivalence** ».

⁴ Ces attitudes tiennent aux conditions de vie des populations précaires, qui les contraignent à une logique d'urgence par l'insatisfaction constante des besoins de base (nourriture, habitat, santé, scolarisation), et au manque de confiance qu'elles ont en leur propre capacité à changer effectivement et durablement leurs conditions de vie.

⁵ Des recherches sur des thérapies où la motivation joue un rôle déterminant sur le diagnostic montrent que les techniques traditionnelles de mise à l'épreuve de la motivation (dont la « liste d'attente ») sont contre-productives et de toute façon inaptes à construire ou renforcer la motivation. La motivation est en effet davantage le produit d'un lien entre le bénéficiaire et l' « aidant » que comme une propriété inhérente et stable du bénéficiaire.

⁶ Quelques exemples : bénéficiaires se plaignant d'être critiqués alors qu'ils sont accompagnés, nombreux cas de résistance au conseil, alors même qu'il apparaît raisonnable sur le moment aux yeux du bénéficiaire... Ces observations rejoignent celles de études citées ci-dessus, où il est démontré que l'efficacité de l'intervention dépend des capacités de l'aidant à former une alliance avec le bénéficiaire (notre « partenariat »), et que les comportements résistants se déclarent d'autant plus que l'aidant dirige, confronte, argumente et enseigne (cf. formation au PV).

L'ambivalence est cet état psychologique où la personne se présente pour demander des services qui permettront d'améliorer ses conditions de vie, elle aspire réellement à ces changements, mais n'est pas prête à aller de l'avant car elle voit que cela implique de s'investir dans la relation d'aide (services et accompagnement), à modifier des comportements qui contribuent à ses problèmes actuels ou à en adopter de nouveaux, qui permettraient de les résoudre. L'ambivalence est donc une menace constante pour la motivation.

Cet état est **normal**, et ne doit pas faire l'objet d'un blâme ou d'une mise à l'épreuve supplémentaire du bénéficiaire. **L'acceptation et la prise en compte de l'ambivalence même est incontournable dans notre travail d'accompagnement**, car :

- l'image qui lui est fréquemment associée est la paralysie dans laquelle est plongée la personne face à des décisions difficiles à prendre : c'est un effet caractéristique de la précarité sur de la psychologie des personnes (sentiment d'impuissance et peur du risque : pour prendre des risques, il faut être suffisamment en sécurité⁷ [que les besoins de base soient comblés], ce qui n'est précisément pas le cas des populations très précaires, souvent en situation de survie) ;
- c'est en l'explorant que le bénéficiaire trouve le moteur de sa motivation et les solutions réellement adaptées à sa situation ;
- la clé de sa résolution (l'atteinte de la motivation) est un partenariat de qualité entre le bénéficiaire et l'agent : un accompagnement inadapté peut donc renforcer l'ambivalence.

En d'autres termes, ce que nous qualifions d'opportunité n'est qu'un moment dans l'état d'ambivalence des partenaires, moment dont il faut bien souvent chercher la cause dans une défaillance de l'accompagnement.

En plaçant la motivation dans le seul camp du bénéficiaire, nous n'assumons qu'une partie de notre travail de renforcement des capacités des personnes entrant dans nos services.

Le fait que la motivation soit surtout le fruit d'un accompagnement de qualité était occulté : construire la motivation implique un lien dynamique entre les partenaires et les agents.

Le projet de vie vise donc à combler ce vide et apporte sa pierre à la construction d'un « **accompagnement économique dynamique** », compris comme un partenariat entre deux experts (agent/partenaire), où les solutions proposées viennent autant que possible du partenaire.

Quelques repères sur la motivation : sur quels leviers le projet de vie veut-il agir ?

Si la motivation est le produit d'un partenariat, elle dépend au niveau du bénéficiaire de paramètres sur lesquels le projet de vie tente d'intervenir :

- la perception que l'individu se fait d'une activité (importance accordée à la réalisation de la tâche : quel sens cela a-t-il dans ma vie ?)
- les objectifs attribués à la tâche (pour quoi ?)

⁷ Sur le sujet de la sécurité, voir le livre de Clair Michalon *Différences culturelles, mode d'emploi*, Editions Sèpia, notes de lecture sur <http://www.interaide.org/pratiques/content/diff%C3%A9rences-culturelles-mode-demploi-fiche-de-lecture>

- la confiance de la personne et le sentiment d'efficacité personnelle (importance des capacités et de l'auto-estime : suis-je capable de réussir ? suis-je en train de réussir ?)

Perception de l'initiative du partenaire (pourquoi créer une AGR ?) et de son interaction avec MAMPITA (pourquoi travailler avec les services MC/AE de MAMPITA ?)

Une personne ne peut montrer de motivation que si l'action qu'elle se propose d'accomplir a réellement un sens pour elle.

Or, certains bénéficiaires ne perçoivent pas leur entrée chez MAMPITA ni leur AGR comme une tentative de réduire leur pauvreté.

L'efficacité de nos services implique que la personne comprenne qu'un changement radical s'est opéré dans sa vie, en accédant à des services dont elle était auparavant exclue : l'accès au capital et à l'accompagnement AE/AF vont lui permettre de développer une AGR, et de changer peu à peu ses conditions de vie. Plus encore, il va falloir qu'elle prenne conscience que ce changement est possible et qu'elle en sera le moteur, et finalement, qu'elle le perçoive.

C'est à cette condition que l'ambivalence penchera vers la motivation, avec une formulation du type : « le sens de ma présence ici est que je veux changer mes conditions de vie ».

D'autre part, il va falloir, **pour la personne devienne effectivement un « partenaire » pour que la motivation se construise** : qu'elle accepte d'être aidée / accompagnée selon des méthodes et des règles qu'elle doit percevoir comme un outil pour améliorer ses conditions de vie (la conservation du capital, l'ELP...), et non comme une série de contraintes (dans ce cas, elle s'y pliera, mais les percevra d'un œil que nous qualifions d'opportuniste : « il faut faire ça pour capter de l'argent » : pour le bénéficiaire, il s'agit de tenter de saisir une opportunité sans prendre trop de risque et sans que cela enlève trop au temps qui doit être consacré à subvenir aux besoins vitaux de la famille).

Le projet de vie doit donc permettre aux bénéficiaires de :

- a) s'investir dans leur activité et la développer pour améliorer leurs conditions de vie (= « je fais cela dans mon intérêt, je le fais car je veux une vie meilleure, le temps à y consacrer est un investissement rentable »)
- b) solliciter des services d'appui qu'ils perçoivent comme un allié de leur projet, et dont ils comprennent l'utilité (a+b = formation du partenariat)
- c) comprendre que la finalité de ce travail commun est leur autonomie (= « je viens chez MAMPITA pour ne plus dépendre d'une aide extérieure »)
- d) réconcilier leur logique d'utilisation avec notre logique d'intervention (charité → développement)
 - a. générer des revenus suffisants avec une AGR pour répondre aux besoins primaires
 - b. augmenter davantage ces revenus, créer une épargne et « construire une vie ».

Objectifs (quelles sont les changements concrets attendus dans la vie du partenaire ?)

Une personne ne peut se montrer motivée dans la réalisation d'une action que si elle attend (et à conscience des) bénéfices concrets que lui rapportera cette action.

Or, nous venons de dire que certains bénéficiaires « oubliaient » l'impact possible de leur démarche sur leur vie actuelle (amélioration durable). Nous devons donc revenir à la nécessité de partir des **besoins formulés et priorisés par les bénéficiaires**, car ce manque d'individualisation entretenait des cursus sans but (sans objectifs d'amélioration concret).

Corolaire de ce constat : les objectifs que **nous** fixions aux partenaires (capital, épargne) étaient abstraits et ressentis comme arbitraires ou autoritaires (sentiment détruisant la motivation).

Enfin, nous ne tenions pas suffisamment compte d'une caractéristique des populations vivant dans des conditions précaires : contraintes de vivre dans l'urgence, elles ont du mal à se projeter dans le futur et à ordonner des objectifs dans le temps.

Le projet de vie doit donc amener les bénéficiaires à **formuler des besoins qui prennent un sens dans sa vie et à les transformer en objectifs** :

- atteignables
- priorisés et ordonnés dans le temps
- liés entre eux (développement de l'AGR → augmentation des revenus et amélioration des conditions de vie).

Sans ce travail, relevant déjà du renforcement des capacités, leur motivation reste précaire.

Auto-perception (de quoi suis-je capable ?)

Une personne doutant de sa capacité à réaliser une tâche montrera une motivation faible, voire nulle, à la réaliser.

L'un des facteurs qui maintient dans l'exclusion est la perception négative de soi-même, forgée au fil du temps par l'image que renvoie la société aux individus, qui finissent par se persuader qu'ils sont pauvres parce qu'ils doivent l'être, et que rien, et surtout pas eux, ne pourra changer cette condition. La pauvreté devient un destin accepté. Elle est internalisée et interdit à la personne de se projeter dans le futur et de se concevoir comme l'origine de l'amélioration de sa vie.

Toute action de développement, telle que la nôtre, reposant sur les efforts des individus doit prendre ces éléments en compte et s'efforcer de construire la confiance des bénéficiaires. Leur faire toucher du doigt qu'ils peuvent de se sortir de la pauvreté par leur travail, valoriser leurs progrès et leurs efforts...

Le projet de vie cherche donc à redonner aux personnes ce sentiment de contrôle sur leur vie, appelé « sentiment d'efficacité personnelle », en jouant à la fois sur la valorisation du réalisé (réussites, échecs présentés comme de l'expérience acquise), et sur un processus de renforcement des capacités, « dans l'action »⁸ :

- aider les bénéficiaires à distinguer AGR et budget familial, grâce à la structure de l'outil : d'un côté du chemin « budget familial », de l'autre côté « activité »

⁸ La réalisation de ce projet demande la mobilisation de connaissances dispensées en formation économique : distinction activité / budget familial, épargne, conservation du capital... Mais le PV assure à son tour l'appropriation de ces outils par les personnelles, qui en perçoivent l'intérêt, alors qu'auparavant ces outils restaient très abstraits pour les partenaires au sortir des formations, et étaient souvent oubliés au fil des prêts (source d'échecs).

- leur permettre de saisir le mécanisme de création et d'augmentation des revenus à partir de la conservation et de l'augmentation du capital
- encourager au fil des prêts l'assimilation de ces concepts à partir des résultats constatés dans leur vie (le renforcement des capacités s'appuie sur l'amélioration des conditions de vie et la compréhension de sa source)
- les mettre devant les questions que soulèvent leur projet (comment augmenter le volume de l'activité ? comment assurer la gestion de cette croissance ?) et les inciter à se projeter
- et surtout, solliciter et mettre en évidence leur capacité à proposer des solutions pertinentes et efficaces pour lui-même (construction de son statut d' « expert »)

Dynamique du projet de vie

Le projet de vie est un **outil dynamique** visant à construire et renforcer la motivation des bénéficiaires, **tout au long de leur parcours chez MAMPITA.**

Un problème de timing à résoudre

RIF →	1 ^{re} formation éco. →	2 ^e formation éco. →	Enquête PP →
PV en de toile de fond, présenté comme faisant partie du dossier de prêt	Les formations sont présentées comme un outil pour le PV	Le PV se fait en fin de formation individuellement	Les PV inachevés en formation sont achevés ou continués
Suivis de fonds, conseil, aléatoire →	Enquête PS →	Suivi de fonds, conseil, aléatoire	
Référence au PV, travail sur motivation et sentiment d'efficacité (impliquer ds conseil)	Consolidation, évolution des PV, détection de signes d'ambivalence	Référence au PV, travail sur la motivation, etc.	

Le principal problème rencontré lors de la phase d'essai résidait dans un timing inadapté : le projet de vie était fait à la fin des formations économiques, **après l'octroi**, et les personnes le percevaient de la même façon que les formations : un passage obligé, mais non déterminant.

Le timing, la procédure elle-même jouait un rôle négatif dans la construction de la motivation.

Nous avons donc décidé de placer les formations économiques (et donc le projet de vie) **avant l'octroi**, et de présenter en RIF le projet de vie comme partie intégrante du dossier de demande. Nous nous sommes ainsi assuré une meilleure concentration des personnes en formation économique, et davantage d'investissement personnel dans la définition du projet de vie.

En début de 1^{re} formation, on rappelle que les sujets évoqués lors des formations et serviront à construire un projet de vie, et que ce projet fait parti du dossier d'octroi :

« Ecoutez bien, nous allons vous donner des outils, et on vous rappelle que le projet de vie fait partie des éléments de décision en comité d'octroi. »

On distribue et explique les supports pour que les personnes s'y accoutument. Le projet sera défini avec l'AE en fin de 2^e formation. Il faudra donc rapporter le support vierge en 2^e formation.

En fin de deuxième formation, l'AE assiste individuellement les personnes dans l'élaboration de leur projet de vie, en veillant à ne pas prendre trop de temps à chaque fois (ne pas forcer / ne pas faire perdre trop de temps aux autres).

Fonction du projet de vie dans l'entrée du bénéficiaire dans le programme

La fonction première du projet de vie est de mettre le partenaire en situation de se projeter dans le futur. S'il ne parvient pas à le faire, ce n'est pas un écueil infranchissable mais un point de départ normal : c'est là que commence le travail.

Le projet de vie sert ensuite à évaluer la motivation initiale du partenaire, et fait partie de son dossier de demande de prêt. Il y a donc deux réponses possibles à la question « que faire si le partenaire n'a pas de projet de vie ? » :

1. la personne ne se montre pas intéressée par le projet de vie ou très peu collaborative
 - l'AE réexplique la fonction du projet de vie et avec elle les principes d'action de MAMPITA
 - si la personne persiste à se montrer peu intéressée, laissant présager une attitude « opportuniste », l'AE en fait état en comité, qui refusera selon toute probabilité d'accorder le prêt.
2. le partenaire ne **parvient** pas à définir ses objectifs à moyen / long terme, malgré ses efforts
 - l'AE ne le force pas à les définir (cf. formation)
 - explique que la définition du projet de vie peut se faire petit à petit, tout au long de son cursus chez MAMPITA
 - part des besoins primaires de la personne pour l'aider à définir des objectifs à court terme, en réexpliquant la fonction de la conservation du capital (résoudre durablement des problèmes de la famille par l'augmentation des revenus)
 - le projet de vie entre alors dans un cycle de formation continue consistant, entre autres, en la définition progressive d'un projet et des moyens de le réaliser, via l'accompagnement économique

En d'autres termes, l'incitation à construire un projet de vie est conçue comme un service en soi, demandant des qualifications techniques et relationnelles décrites dans le module de formation.

Entretien / création de la dynamique (motivation) à proprement parler

Nous avons constaté que des partenaires chez MAMPITA depuis longtemps tombaient dans une sorte de routine après avoir atteint leurs objectifs de base, stagnaient et finissaient par échouer.

Leur parcours manquait de dynamique, d'étapes à franchir, et d'un point final qui corresponde réellement à leur autonomie.

En faisant émerger les étapes du développement de l'activité et en élaborant une stratégie, ne serait-ce que basique (augmentation du volume de vente → diversification → embauche → création d'autres points de vente, par exemple), **le projet de vie donne un sens à chaque prêt et permet de valoriser les avancées du partenaire**. Cela permet d'entretenir sa motivation via une co-évaluation des effets du dernier prêt, et de l'entraîner vers la sortie sur des bases positives (la sortie de chez MAMPITA était jusqu'à présent vécue par les partenaires davantage comme une sanction que comme un signe de réussite / d'autonomie).

Le projet de vie est donc repris avec le partenaire au cours des prêts et avant tout nouveau prêt et peut être modifié ou enrichi en fonction de son évolution, dans le but d'aider la personne à :

- apprendre de son expérience (pourquoi tel échec ? pourquoi telle réussite ?)
- prendre conscience des améliorations survenues dans sa vie et valoriser ces avancées
- construire peu à peu une relation expert / expert, où le partenaire devient force de proposition et chemine vers l'autonomie dans le domaine économique.

Perspectives

MAMPITA envisage de créer des permanences économiques qui permettront aux personnes de venir parler de leur projet d'activité et de le construire à leur rythme en bénéficiant de l'appui et des conseils de l'AE. Nous pensons qu'au cours de cet accompagnement devant aboutir à une demande de prêt un projet de vie sera demandé aux personnes.

Ce faisant, nous offrons aux bénéficiaires une 2^e porte d'entrée aux services MC, qui ne les place pas dans une logique d'urgence (faire le dossier et définir un projet en une semaine). Ces dossiers devraient être plus « fiables » et le cursus des partenaires s'en ressentira positivement.

Le projet de vie a donc pour objectif de construire et maintenir la motivation des bénéficiaires :

- construire le partenariat entre MAMPITA et ses bénéficiaires, en leur permettant peu à peu d'éliminer leur ambivalence ;
- donner un sens concret **dans leur vie** aux sommes d'argent prêtées, capitalisées et épargnées (le capital ou l'épargne constituée ne sont plus perçues de manière indifférenciée comme « de l'argent », mais sont ressentis comme un outil au service et un signe tangible de l'amélioration des conditions de vie) ;
- les doter d'une boussole dans leur parcours chez MAMPITA, leur permettre de se projeter dans le futur en définissant des objectifs atteignables, et transformer une première démarche teintée d'opportunisme en une démarche de développement sur le long terme ;
- ajuster nos services aux besoins formulés par le partenaire (montant, prêt mixte ou non, accompagnement économique préalable ou continu...) ;
- renforcer les capacités « dans l'action », en complément et dans la continuité des formations économiques ;
- doter le programme intégré d'un outil permettant aux équipes de se focaliser sur les résultats concrets observés dans la vie des partenaires (suivi qualitatif sous forme d'histoire de vies) ;
- fidéliser davantage les bénéficiaires, en encourageant une relation sur le long terme et une meilleure utilisation de nos services (amélioration du taux de rétention).

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de comprendre le projet de vie comme un outil relationnel de renforcement de la motivation (un outil de communication), et non comme un « papier à remplir ». Le projet de vie n'est pas son support, mais une méthodologie d'accompagnement dynamique sur le moyen-long terme mettant notamment le bénéficiaire en position de produire un « discours-changement »⁹ sous forme d'un récit (ou programme) simple et imagé, représentant les améliorations qu'il souhaite voir se produire dans sa vie.

⁹ La qualité de la motivation d'une personne à s'engager dans un changement dépend d'un effet de balance entre le discours de l'aidant et du bénéficiaire : plus le bénéficiaire formule et développe lui-même un discours-changement, plus son engagement se renforce ; à l'inverse, plus le conseil et les paroles de l'aidant occupent le devant la scène, plus l'engagement s'affaiblit et moins le changement a de chance de se produire.

Adaptation de l’outil aux bénéficiaires (essais / enseignements)

La forme, le type d’information demandée ont évolué au cours de la phase d’essais. La teneur de l’entretien en lui-même est détaillée dans la formation.

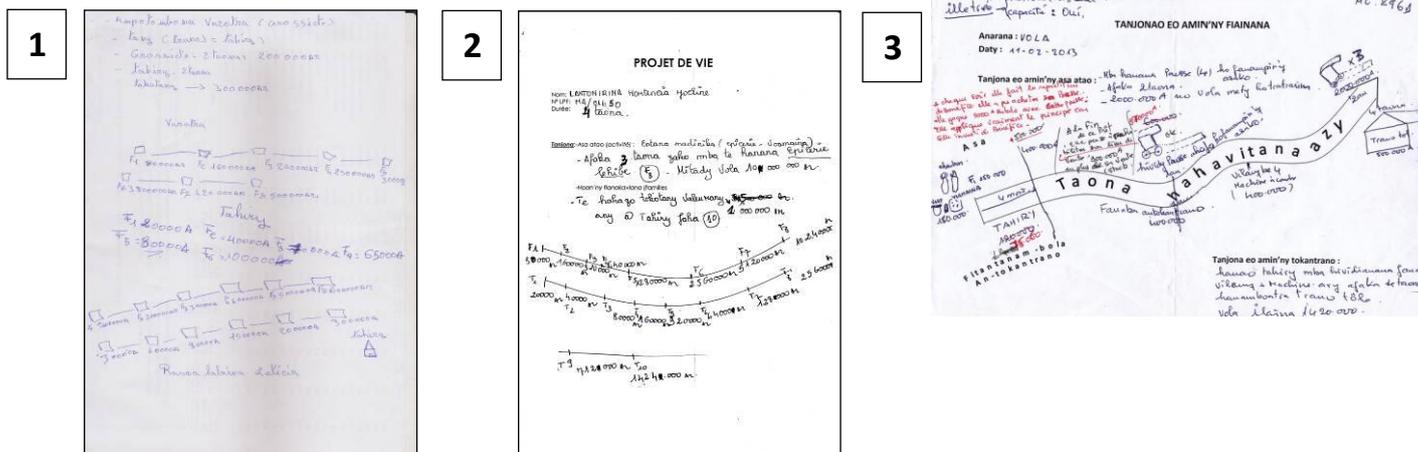
Choix de la forme

Il est très vite allé de soi qu’on ne demanderait pas aux bénéficiaires de représenter leur projet sous forme de narration écrite ou de tableau type plan d’affaires. Nous aurions rajouté une barrière technique à la formulation et nous aurions réduit le projet de vie à son support !

Nous avons donc choisi un mode de représentation graphique des réalisations dans le temps : un **chemin** sur lequel on dessine les objectifs. **D’un côté du chemin, les objectifs relevant du budget familial; de l’autre, les objectifs liés à l’AGR.**

Ce mode de représentation facilite la formulation et la priorisation des objectifs, permet de toucher du doigt le lien qui existe entre eux (les objectifs de vie sont atteints grâce aux objectifs d’activité), et constitue en soi un premier pas dans la création d’une dynamique de projection : ce que l’on dessine commence à prendre forme dans le concret (forme de « discours-changement »).

Le support du projet de vie est passé par trois formats avant d’atteindre sa forme définitive :



1) Le format libre prenait trop de temps au partenaire, rien que sur la forme à adopter. La page vide accentuait l’angoisse de la personne, ne structurait pas sa proposition selon la distinction activité/budget familial et ne lui permettait pas de se concentrer sur l’essentiel : la relation à l’AE et la définition de ses objectifs. D’autre part, le format libre rendait difficile la lecture du projet par les équipes (perte de temps à interpréter, quantité d’information variable...).

2) Le chemin au tracé simple (une voie) levait les problèmes de tracé (gain de temps) et permettait de structurer la proposition du partenaire. Cependant sa simplicité même transmettait l’idée d’une progression linéaire et sans accidents, qui ne correspond pas à la réalité, et qui se traduisait par des projets de vie « mécaniques », centrés sur l’augmentation de l’octroi (et non du capital).

3) Nous avons adopté une disposition « paysage », avec un tracé simple mais sinueux, et une répartition plus logique des zones textuelles. Cette image sert également de support d’explication de la mission de MAMPITA en RIF, sans pour autant mentionner encore le projet de vie.

Information attendue

Nous avons d'abord demandé aux personnes de préciser les objectifs pour un maximum d'étapes (de prêts) et de chiffrer la progression du capital et de l'épargne à chacune de ces étapes. Il s'agissait d'un travail extrêmement chronophage, qui correspondait lui aussi à une vision linéaire de la réalité, et au contenu très pauvre (souvent dicté par la règle du X2 d'un prêt sur l'autre, ce qui vidait le projet de son contenu personnel), centré sur l'accès au prêt.

Nous avons donc décidé de simplifier l'information demandée et de la structurer ainsi l'interview :

- projets de vie côté budget familial
 - objectifs à court terme (prêts de cycles 1 et 2)
 - objectifs à moyen et long terme
- définition des moyens de les réaliser (AGR)
 - objectifs à court terme
 - objectif à long terme
 - étapes intermédiaires (diversification, création d'autres points de vente, embauche)

Ces objectifs sont éventuellement chiffrés (montant du capital, montant de l'épargne ou des revenus...) et les délais précisés, mais l'un et l'autre ne sont pas obligatoires pour les objectifs de moyen/long terme, afin de ne pas demander au bénéficiaire un exercice auquel il ne peut faire face (cf. effet de la précarité sur la psychologie des personnes, ci-dessus, et formation).

Le projet de vie peut se construire petit à petit, c'est-à-dire rester sous une forme incomplète en PP et/ou évoluer au cours des prêts (ces évolutions et changements sont mêmes souhaitables et marquent une montée de la motivation et de la confiance du partenaire).

Il est primordial de ne pas forcer les partenaires qui ne parviennent pas à « finir » leur projet de vie à le formuler coûte que coûte : un lien direct existe entre la destruction de la motivation et la volonté de l' « aidant » de pousser une personne à un changement auquel elle n'est pas prête.

Plus encore, des enquêtes auprès de nos partenaires ayant réussi ont fait ressortir un schéma récurrent dans la construction de la motivation, qui justifie la **maturation lente**¹⁰ du projet de vie :

- au cours des premiers prêts, les personnes disent ne pas avoir eu d'objectifs clairs, et s'être occupé des problèmes d'argent rencontrés au quotidien, perçus dans un « brouillard » indistinct de besoins primaires (alimentation, loyer, scolarisation). A ce stade, elles voulaient répondre à ces besoins, **sans penser pouvoir les résoudre définitivement** ;
- puis, peu à peu, se construisent la confiance et la conscience d'une capacité à résoudre les problèmes. La personne peut programmer et atteindre des objectifs inexistants au début.

Ce constat plaide en faveur d'un accompagnement économique dynamique, et de l'intégration du projet de vie comme outil central de cet accompagnement.

¹⁰ Ce **mécanisme lent** s'accompagne toujours d'une « surprise » de la part des personnes. Les expressions qu'elles utilisent pour le décrire sont fréquemment : « je n'aurais jamais cru que j'étais capable de... », « j'ai moi-même été surprise de faire cela... », etc.

Constats collatéraux ☺

1) Nous avons constaté une forte corrélation entre des projets de vie vides du côté familial et l'échec des prêts concernés. La raison est qu'ils révèlent un besoin d'utilisation immédiate du prêt (un détournement), qu'il aurait fallu clarifier pour distinguer l'immaturation du projet (besoin d'un accompagnement « long ») de l'authentique mauvaise foi (aucune intention de créer une activité).

On recommande donc d'être attentif à l'existence d'un projet de vie au sens propre du terme, plutôt qu'au projet d'activité, qui reste un outil dans notre logique d'intervention (permettre de créer des activités *pour* améliorer les conditions de vie des personnes).

2) Du côté de l'activité, les projets de vie montrent parfois des changements surprenants (vente de soupe en PP → vente de crevettes en gros), impliquant la disparition de la première activité.

En creusant la raison de ces changements, on se rend compte qu'ils peuvent cacher aussi bien :

- une mauvaise interprétation des règles de l'ONG (« MAMPITA ne finance pas cette activité ») : on peut alors réexpliquer, désamorcer la stratégie de contournement et rétablir ainsi des bases saines de communication (réduire le non-dit)

- une difficulté technique à lancer le « vrai projet » (le 2nd) : travail sur la confiance, conseil

- une configuration trouble des acteurs dans la « création » de l'activité : l'activité première est en fait celle d'un proche, que la personne se propose d'aider en échange d'un partage des revenus, qui lui permettra ensuite de créer son activité... : on peut alors enclencher un accompagnement couplé AE/AF, car ce genre de configuration cache souvent des problèmes d'autonomie de la personne, de confiance en soi, etc. et qu'il est souhaitable d'établir avec elle une stratégie d'autonomisation vis-à-vis des personnes impliquées dans le projet.