



Community-Based Integrated Health Program (CBIHP), localement dénommé MAHEFA, est un programme de santé communautaire intégré financé par l'USAID pour cinq ans (2011-2016). Le programme a été mis en œuvre par JSI Research & Training Institute, Inc. (JSI), en partenariat avec Transaid et The Manoff Group, et en étroite collaboration avec le Ministère de la Santé Publique, le Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène et le Ministère de la Jeunesse et des Sports. Il a été réalisé dans six régions du nord et du nord-ouest de Madagascar (Menabe, SAVA, DIANA, Sofia, Melaky et Boeny). Durant la vie du programme, 6 052 agents communautaires (AC) ont été formés, équipés et supervisés pour fournir des services de santé de base dans les domaines de la santé maternelle, néonatale et infantile; la planification familiale et la santé reproductive, y compris la prévention des infections sexuellement transmissibles; l'eau, l'assainissement et l'hygiène; la nutrition; la prévention et le traitement du paludisme. Les AC ont été sélectionnés par les membres de leur communauté, encadrés et supervisés par les responsables des centres de santé de base. Ils ont fourni des services selon le mandat qui leur est assigné dans la Politique Nationale de Santé Communautaire (PNSC). Dans ce cadre, à l'instar des autres acteurs communautaires impliqués dans le programme MAHEFA, ils ont accompli leur travail en volontaires.

Cette fiche technique fait partie d'une série de quinze fiches techniques produites par MAHEFA, et qui mettent en évidence des approches stratégiques choisies, des innovations, des résultats et des enseignements tirés du programme. Les thèmes abordés dans les fiches techniques concernent *la responsabilisation pour le changement de comportement, les groupes d'écoute radio, l'utilisation de la Fiche d'Evaluation par la Communauté, l'introduction combinée de Chlorhexidine 7,1%/ Misoprostol, l'approche Communes Championnes, la mobilité des AC, le système de transport d'urgence communautaire, le paludisme, la motivation des AC, la planification familiale et la jeunesse, WASH, eBox, les mutuelles de santé, les systèmes d'information pour la santé communautaire, et le renforcement de capacité des ONG.*

Contexte Général

Les agents communautaires (AC) jouent un rôle essentiel à Madagascar en fournissant des soins de santé, particulièrement dans les zones enclavées où les services de santé fournis par le gouvernement sont parfois limités. Les AC travaillent en bénévoles et leur motivation constitue un facteur clé pour la réalisation de tout programme de santé communautaire. Nombreux sont les défis relatifs à la constitution et la rétention d'une équipe bénévole d'intervention. Ces défis sont le plus souvent attribués à un manque d'encadrement efficace, à l'insuffisance de moyens de transport nécessaires pour les visites à domicile et pour rejoindre les centres de santé, à l'absence de rémunération et d'autres mesures de motivation. Dès sa mise en œuvre, la stratégie de base de MAHEFA est d'inclure des solutions innovantes visant à encourager la motivation des AC à travers la création d'activités de coopérative eBox liées au transport, l'amélioration des conditions de mobilité des AC et la mise en place des systèmes de transport d'urgence (STU). La présente fiche technique présente les activités d'eBox ; les questions sur la mobilité des AC et les STU seront développées dans d'autres fiches techniques.

Contexte de MAHEFA

Etant donné l'inexistence de normes d'importation des bicyclettes et le manque de capacité locale nécessaire pour l'assemblage quand elles arrivent au pays, beaucoup de bicyclettes à Madagascar ne sont pas de bonne qualité. Les services de réparation de qualité satisfaisante sont quasiment inexistants, particulièrement dans les zones enclavées et même lorsque ces services sont disponibles, beaucoup de gens n'ont pas les moyens de payer les frais de réparation. Par conséquent, il est nécessaire de disposer de bicyclettes durables qui permettent d'accéder aux zones reculées à relief difficile (zones sablonneuses ou montagneuses) et de faire face à l'état déplorable des routes pendant les saisons de pluies. Selon l'importance des pluies qui peuvent durer quatre à six mois dans l'année, beaucoup de zones rurales enclavées ne sont pas accessibles par les véhicules motorisés.

Même si les AC à Madagascar œuvrent dans un cadre de travail reconnu par le système de santé du gouvernement et qu'ils constituent un élément vital dans la réalisation de la stratégie nationale de santé communautaire, ils ne bénéficient pas de rémunération de la part du gouvernement. D'autres formes de rémunération et de mesures de motivation pour les AC dépendent des programmes qui les soutiennent. De ce fait, elles peuvent être extrêmement variées et peuvent, de manière ponctuelle, se faire en nature. Compte tenu de la faible rémunération disponible pour les AC, les approches pour accroître les opportunités de développer des activités génératrices de revenu, comme les eBox, sont essentielles pour les motiver et les maintenir dans leur travail.

Approche de MAHEFA

MAHEFA a appliqué l'approche eBox pour palier l'insuffisance du marché de vente et de réparation de bicyclettes et pour doter les membres de la communauté de nouvelles compétences et des possibilités d'activités génératrices de revenu. L'eBox constitue un soutien stratégique



supplémentaire pour les activités intégrées en matière de transport : distribution de bicyclettes pour la mobilité des AC, mise en place des STU au niveau communautaire. En 2013, grâce au programme MAHEFA, 1 020 AC ont été dotés en bicyclettes de qualité et ont bénéficié d'une formation sur leur maintenance et la sécurité routière. Au cours de la même année, MAHEFA a mis en place le STU géré par la communauté. Il a introduit les bicyclettes ambulances, les cyclo poussettes ambulances, les brancards avec roues, les pirogues ambulances et les charrettes ambulances. En mettant en place les STU et les initiatives facilitant la mobilité des AC, il était clair qu'un des plus grands défis serait d'établir un mécanisme qui puisse maintenir en état de marche les bicyclettes et les autres moyens de transport non motorisés. Pour cela, il a fallu, entre autres, s'assurer de la disponibilité des pièces détachées et de l'acquisition de compétences en mécanique pour les réparations complexes. Par ailleurs, il est essentiel que les AC et les comités de gestion des STU disposent d'une source de revenu pour assurer les frais de réparation et de maintenance. MAHEFA s'est inspiré du modèle testé, expérimenté et conçu par le *Bicycling Empowerment Network Namibia*¹ qui a établi 34 eBox en Namibie. Outre la liaison novatrice créée avec les autres activités de transport, MAHEFA a également expérimenté la mise en lien de l'eBox avec les systèmes locaux d'assurance santé communautaire, les mutuelles. L'eBox a alloué 10% de leur profit aux mutuelles locales qui sont également en relation avec les comités de gestion locaux des STU.

Principales Activités

1. Approvisionner en bicyclettes et en pièces détachées. Des organismes en Australie, aux Etats-Unis et au Royaume Uni collectent des bicyclettes d'occasion et des pièces détachées, pour ensuite les envoyer vers les pays en développement. En se basant sur l'expertise et la liste des contacts du *Bicycle Empowerment Network Namibia*, MAHEFA a identifié des partenaires potentiels au Royaume uni, aux Etats-Unis et en Australie qui ont collaboré pour la collecte et l'envoi des bicyclettes de qualité à Madagascar. Le programme MAHEFA a dirigé le processus tout entier lors de la première expédition. Après la première expédition, les membres de l'eBox ont progressivement pris en mains et en charge la livraison des conteneurs, les frais de formalités douanières et le coût du transport du conteneur vers leur site eBox.

2. Sélectionner le site eBox. Pour limiter et prévenir les problèmes de concurrence du marché avec les petites entreprises locales, les sites eBox ont été installés dans des endroits où les services de réparation et de maintenance de bicyclette ne sont pas disponibles. Un grand sens du leadership et du travail d'équipe chez les acteurs communautaires a été également parmi les critères de sélection du site. Les AC dans quatre communes des régions Sofia et Menabe ont été sélectionnés comme sites pilotes pour la réalisation des activités de l'eBox. Deux communes à Antsohihy et à Bealanana dans la région Sofia et deux communes dans les districts de Miandrivazo et de Morondava dans la région Menabe ont été ainsi sélectionnées. La première réunion a été organisée au niveau de chaque commune pour la présentation du concept eBox et des rôles et responsabilités de la population locale et du programme.

3. Mettre en place la structure de la coopérative eBox. MAHEFA a aidé les quatre communes citées précédemment dans le processus de création d'une coopérative et de l'enregistrement au niveau de leurs districts respectifs. Le comité de la coopérative eBox comprend les comités au niveau du fokontany (COSAN), les AC, les membres du comité de gestion des mutuelles, et les membres du STU. Conformément aux directives du gouvernement sur les coopératives, les membres sont au nombre de 25 à 70 individus. Dans chaque coopérative, 10 personnes environ constituent l'équipe de gestion, cinq à huit personnes assurent la vente des bicyclettes et trois à cinq autres sont responsables de la réparation des bicyclettes. Les membres restants aident à la promotion des ventes et assurent les autres tâches affectées par l'équipe de gestion.

4. Organiser des formations et la livraison des conteneurs de bicyclettes. Comme il a été indiqué auparavant, MAHEFA s'est occupé de la réception de la première cargaison de conteneur de 400 bicyclettes recyclées et de pièces détachées. Avant l'arrivée du conteneur sur les sites eBox, MAHEFA a organisé deux formations pour les membres des coopératives répartis en deux groupes différents. La première formation a été destinée aux membres de l'équipe de gestion. Bien que ces membres soient des bénévoles, il leur était nécessaire de connaître les formalités douanières et de maîtriser la gestion des opérations financières dans les activités des eBoxes. La seconde formation était destinée aux membres des équipes de réparation et de vente. Ces membres sont rémunérés et travaillent à mi-temps sur la base d'un système de rotation. Certains AC font partie du comité de gestion tandis que d'autres sont chargés des activités de réparation et de vente. Ces membres sont rémunérés grâce aux recettes obtenues à partir de la vente de bicyclettes, de pièces détachées et des services de réparation. Par conséquent, il y a plus de travail quand une nouvelle expédition de bicyclettes et de pièces détachées arrive. Ces formations ont permis aux coopératives eBox d'être prêtes à recevoir les bicyclettes à leur arrivée dans la commune et d'assurer leur entreposage en lieu sûr pour les préserver des vols. Dans les zones les plus pauvres des régions d'intervention de MAHEFA, les actes de banditisme sont courants.

1. <http://bennamibia.org/>



5. Démarrer les activités des coopératives eBox. Le programme MAHEFA a utilisé les conteneurs ayant servi au transport des bicyclettes en guise de boutique de vente et d'atelier de réparation de bicyclette. Conformément à leur plan d'action élaboré pendant les formations, les membres des coopératives eBox ont travaillé en rotation dans les boutiques et les ateliers. Les fonds générés par les ventes et les réparations, ainsi que les dividendes annuelles, ont été gérés par le comité de gestion conformément à la formation reçue et les opérations standard. L'équipe de MAHEFA a effectué le suivi des activités financières (vérification des comptes) à la fin de chaque exercice mensuel. Une fois par an, le programme a fait appel à un auditeur externe pour effectuer un audit de chaque coopérative. Une formation de remise en niveau en gestion financière et comptabilité a été organisée suite aux recommandations de l'audit. Le recours à la fois à un livre des comptes, à un système d'assistance à distance et aux descentes régulières sur le site par MAHEFA ont contribué au renforcement des capacités des coopératives à accroître leur revenu et à effectuer des contrôles financiers solides.

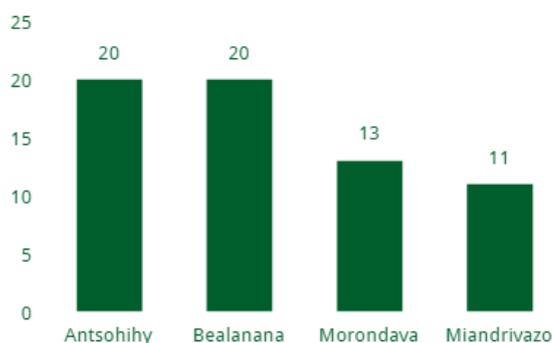
6. Accompagner les coopératives pour le réapprovisionnement et l'autosuffisance. L'autosuffisance a été un objectif majeur car cela signifierait que les coopératives disposeraient des compétences et des fonds nécessaires pour gérer elles-mêmes leur réapprovisionnement en bicyclettes après la fin du programme MAHEFA. Pour le deuxième réapprovisionnement, des représentants du comité de gestion des coopératives ont voyagé jusqu'à la capitale et participé aux opérations logistiques et au convoi des bicyclettes vers les sites eBox. Ils ont pris part aux démarches relatives aux formalités douanières. Ils ont trié et rénové les bicyclettes pour que celles-ci puissent répondre aux conditions de qualité exigées pour une mise en vente. Ils ont organisé le transport du conteneur jusqu'au site eBox. Les coopératives doivent maîtriser ce processus car elles se chargeront elles-mêmes de l'appliquer après la fin du programme. Malheureusement, il a été impossible pour MAHEFA d'établir des liens directs entre les coopératives et les fournisseurs de bicyclettes avant la fin du programme.

Résultats

Toutes les coopératives eBox sont enregistrées auprès des instances administratives et détiennent une licence officielle de coopérative. La figure 1 présente le nombre de membres de comités ayant bénéficié d'une formation. Les compétences et l'opérationnalité de ces membres figurent parmi les facteurs de réussite et de durabilité des coopératives. En outre, les coopératives ont commencé à identifier d'autres activités génératrices de revenu comme la vente de riz en complément et diversification des activités des eBox afin d'accroître les revenus des acteurs communautaires, notamment des AC.

Pendant la durée du programme, les quatre coopératives eBox mis en place par MAHEFA ont reçu les conteneurs avec un total de 2,562 vélos. Le nombre de vélos par conteneur était de 420 en moyenne. A fin février 2016, les coopératives eBox ont vendu 2,095 (82%) du total de vélos reçus. Le revenu moyen par coopérative était de USD16 000 et le dividende moyen par membre était de USD28. Des discussions en focus group ont été organisées en février 2016 avec les membres de comités de gestion des quatre coopératives eBox, les techniciens, les clients et les membres de la communauté. Les conclusions des résultats sont présentées dans l'encadré 1.

Figure 1. Nombre total de membres de comité par région ayant été formés



Encadré 1. Résultats de l'enquête qualitative sur eBox

- ◆ Les AC ont affirmé que les revenus engendrés par eBox les motivent à poursuivre leur travail. Les sites eBox créent des emplois. Quarante-trois personnes sont actuellement employées par les 4 eBox, dans la vente et la réparation de bicyclettes. Vingt-neuf d'entre elles sont des AC et deux Jeunes Pairs Educateurs. Le reste est constitué de membres de comités de gestion des STU et des mutuelles.
- ◆ Des fonds ont été alloués en guise de soutien aux activités de santé communautaire dont les mutuelles et les STU. Trois des quatre eBoxes ont déjà apporté leur contribution à la mutuelle, avec un montant précis pour aider à assurer les coûts de fonctionnement des STU. En 2015, la contribution annuelle apportée aux STU par eBox a varié entre MGA320 000 et MGA 640 000 (environ USD100-200).
- ◆ Les eBoxes répondent aux besoins de la population locale en matière de transport. Les clients achètent les bicyclettes de eBox pour différents besoins : les parents achètent des bicyclettes pour leurs enfants qui vont les utiliser pour aller à l'école tandis que les paysans en achètent pour assurer le transport des produits de leur village aux différents marchés des localités environnantes.
- ◆ La majorité des personnes interviewées ont affirmé que l'eBox représente une source de grande fierté pour différentes catégories de personnes dans le village, notamment les AC, le maire, le personnel de santé et les entrepreneurs locaux.
- ◆ Grâce aux revenus obtenus à partir des AGR de l'eBox, certaines coopératives eBox ont pu diversifier leurs activités commerciales en vendant du riz. D'autres coopératives eBox prévoient également d'élargir leurs activités par la vente de poissons et de légumes. Les expériences d'entrepreneuriat acquises par les membres des coopératives à partir de la vente des bicyclettes et de la gestion du capital de démarrage obtenu à partir de la vente et la réparation des bicyclettes leur ont permis d'avoir les compétences nécessaires pour élargir leurs activités dans le cadre du système eBox et de rechercher de nouvelles perspectives entrepreneuriales.
- ◆ Des bicyclettes de qualité sont maintenant en circulation. Les bicyclettes de l'eBox proviennent de pays qui suivent des normes d'importation, ce qui fait que ces bicyclettes sont d'une qualité exceptionnelle comparées aux autres bicyclettes disponibles à Madagascar. Les bicyclettes de l'eBox sont revendues en moyenne à MGA150 000 (soit environ USD50), un prix similaire à celui appliqué sur les marchés locaux.



Défis

Les structures des coopératives constituent un nouveau concept pour certaines communautés et elles regroupent des personnes qui n'ont jamais travaillé ensemble. Cela étant, lorsque deux des quatre sites ont changé leur président pendant la première année, cela a engendré des problèmes de communication et de confiance.

Une plus grande importance a été accordée aux activités de vente de bicyclettes par rapport aux activités de réparation. Toutes les quatre coopératives se sont plutôt focalisées, de façon permanente, sur la vente de bicyclettes que sur la gestion de l'atelier de réparation de bicyclettes. Cela s'explique par le fait qu'en moins de temps, les coopératives pouvaient faire des bénéfices plus conséquents de la vente de bicyclettes par rapport au revenu généré de la réparation des bicyclettes.

Les coopératives n'ont pas su valoriser les avantages tirés de la vente des pièces détachées et du service de réparation. De ce qui précède concernant le fait d'avoir favorisé la vente par rapport à la réparation et vu le manque de confiance en soi des membres des coopératives sur leurs compétences en réparation, tous les quatre eBoxes se sont retrouvés avec un stock considérable de pièces détachées invendu. Les coopératives n'ont pas su exploiter, comme il le fallait, la possibilité de faire des recettes à partir des services de réparation.

Au début, les coopératives ne savaient pas comment fixer les tarifs de leurs services pour les villageois. Chaque coopérative a décidé d'avoir sa propre tarification. Il aurait été préférable que toutes les coopératives adoptent la même tarification (comme il a été indiqué dans leurs documents de référence) pour la vente de pièces détachées et les services de réparation. Avec le temps, il a fallu encourager les coopératives à fixer des tarifs attractifs pour les services de réparation. Toutefois, il a fallu du temps aux membres de coopérative pour l'accepter et l'appliquer.

Leçons Apprises et Recommandations

Elaborer des procédures d'exploitation standard pour la mise en œuvre de l'approche eBox. Il appartient au partenaire d'exécution et aux coopératives de développer ces procédures qui seront, par la suite, communiquées aux membres.

Inclure un processus complet de planification dans le contenu de la formation afin que tous les membres puissent être capables d'examiner, d'identifier et de régler les questions relatives aux contrôles financiers, au décaissement et à la gestion des dividendes.

Sélectionner des personnes ayant des expériences de collaboration comme des ONG opérationnelles ou d'autres organisations locales pour être membres des coopératives. Cela aide à minimiser les risques de changement de direction pendant le démarrage du programme et asseoir une base solide favorable à la croissance.

Choisir des lieux d'implantation appropriés des eBox. Le regroupement des sites pourrait faciliter le réapprovisionnement et la supervision logistique des sites. Il est également important de sélectionner des sites là où il n'y a pas encore d'importantes activités de vente et de réparation de bicyclettes. MAHEFA a choisi des sites à proximité de routes principales où il n'y a pas assez de bicyclettes de qualité ni de services de réparation. Ce choix a permis d'accroître la demande en produits et services fournis par l'eBox.

Prolonger la période de supervision d'appui destinée à l'équipe de gestion, aux personnes chargées de la vente et de la réparation, après la formation. Il serait souhaitable qu'un accompagnateur représentant le partenaire d'exécution (ex : MAHEFA) puisse procéder au suivi hebdomadaire des sites pendant les six premiers mois.

POUR PLUS D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

JSI Research & Training Institute, Inc. | 44 Farnsworth Street, Boston, MA 02210 617.482.9485, www.jsi.com

Cette fiche technique a été rendue possible grâce à l'appui généreux du peuple américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). JSI Research and Training Institute, Inc est entièrement responsable de son contenu, qui n'exprime pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou du Gouvernement des Etats-Unis.