

Enap

Casoteca - Études de Cas en Gestion Publique
Série de Cas WWP

Comment renforcer les microentreprises en milieu urbain: le programme « Vida Melhor » de l'État de Bahia

Préparé par:

Francesco Notarbartolo di Villarosa

Cláudia Baddini Currello

(2016)



WWP WORLD
WITHOUT
POVERTY

MONDE SANS PAUVRETÉ
INITIATIVE BRÉSILIENNE DE L'APPRENTISSAGE

SÉRIE WWP

ÉTUDE DE CAS

Comment renforcer les microentreprises en milieu urbain : le programme « Vida Melhor » de l'État de Bahia

Francesco Notarbartolo di Villarosa
Cláudia Baddini Curralero

Cette étude de cas fait partie d'une série d'études de
l'Initiative brésilienne d'apprentissage pour un monde sans pauvreté
(WWP, pour son sigle en anglais).
Brasília, 2016.

Remerciements

Les organisateurs sont immensément reconnaissants de la collaboration de nombreuses personnes ayant trouvé le temps dans leurs routines chargées à rendre possible la publication de cette étude, en particulier le personnel technique de l'Initiative brésilienne d'apprentissage pour un monde sans pauvreté (WWP).

Resumé

En 2011, le Gouvernement de l'État de Bahia a lancé son programme Vida Melhor (Vie meilleure) en vue de favoriser l'inclusion sociale et productive d'entrepreneurs défavorisés à faible revenu (également appelés « entrepreneurs populaires » en raison de leur vulnérabilité sociale et de leurs difficultés d'intégration sur le marché du travail formel). La stratégie du programme tient compte des caractéristiques du public cible et repose sur la présence d'UNIS (unités d'inclusion sociale et productive) ainsi que d'agents de développement au sein de ces communautés pauvres. Ces agents interagissent avec les entrepreneurs dans le cadre d'études participatives sur la viabilité économique et leur apportent des connaissances utiles au développement de leur entreprise. Ils leur proposent également un accompagnement technique (formation professionnelle, microcrédits, immatriculation des petites entreprises et don d'équipements) en vue de répondre au mieux à leurs besoins. En outre, ils sont chargés d'identifier les besoins en matière de politiques sociales pour le compte des services publics concernés.

Grâce au programme Vida Melhor, les autorités de l'État entendent aider les entrepreneurs défavorisés à surmonter les obstacles sociaux, économiques, culturels et symboliques auxquels ils sont confrontés en développant leur entreprise, en améliorant leur revenu ainsi que leur accès à d'autres programmes sociaux dans un objectif d'inclusion sociale et économique. L'étude de cas illustre l'incidence d'une politique sociale publique et des services qu'elle met en place sur un secteur très vulnérable et non structuré.

Elle montre clairement dans quelle mesure les modalités d'intervention retenues (présence au sein des communautés, agents de proximité, dialogue et échange de connaissances) ont efficacement contribué à garantir la participation des entrepreneurs défavorisés, qui ont ainsi pu acquérir des notions commerciales de base malgré des moyens et des effectifs disponibles limités. En revanche, l'accompagnement technique et les efforts d'orientation des participants vers d'autres services sociaux se sont avérés inadaptés à leurs besoins.

Par ailleurs, cette étude établit clairement qu'en l'absence de mécanismes de coopération entre les différentes institutions concernées, même un programme bien conçu pêche en efficacité sur le long terme. Dans le cas de Vida Melhor, l'absence de coordination et de communication entre les organes gouvernementaux a nui à la capacité des coordonnateurs des UNIS sur le terrain à interagir avec les autres services (travailleurs sociaux, services de santé, d'éducation, etc.), faute de décisions relatives à la coopération prises en amont (c.-à-d. par les responsables de chaque zone).

L'étude de cas a mis en relief les besoins suivants : i) améliorer le suivi des besoins des entrepreneurs défavorisés en matière de produits et de services (formation professionnelle, microcrédit, immatriculation des entreprises et don d'équipements, par exemple) en favorisant les partenariats avec les institutions locales en vue de réduire les lourdeurs administratives et les difficultés logistiques ; ii) inclure une formation en cours d'emploi, des thématiques plus larges et une étude des ressorts de la motivation dans la formation des agents de développement ; iii) repenser les dispositifs politiques et institutionnels afin de favoriser une coordination efficace entre les différents secteurs, garantissant la continuité du leadership, de l'engagement politique ainsi que du suivi des acteurs présents sur le terrain et iv) améliorer la gestion de l'information et mettre au point un système doté de fonctions de gestion susceptible d'orienter la prise de décisions.

Sommaire

1	Présentation et contexte de l'étude de cas	6
2	La mise en œuvre du programme Vida Melhor	8
3	Résultats du programme Vida Melhor en faveur des entrepreneurs défavorisés	14
4	Difficultés et enseignements tirés	16
5	Conclusion.....	22
	Annexes	
	<i>Chronologie du programme Vida Melhor.....</i>	23
	<i>Références</i>	24
	<i>Personnes rencontrées</i>	24

Présentation et contexte de l'étude de cas

Carlos vend des grillades dans les rues de Bairro da Paz, un quartier informel de 30 000 habitants situé à Salvador, dans l'État de Bahia. Avant de participer au programme Vida Melhor, il n'avait qu'une vague idée de ses dépenses et de ses gains. Tout ce qu'il savait, c'était que ses brochettes, qu'il faisait griller dans un pot de peinture recyclé, lui permettaient à peine de joindre les deux bouts. Depuis, Carlos a appris à calculer ses coûts et ses gains. Il utilise dorénavant un chariot à grillades spécialement prévu à cet effet, à la fois esthétique et conforme aux normes d'hygiène officielles, qui a fait bondir ses ventes de 30 %.

Carlos est l'un des 11 000 entrepreneurs défavorisés¹ qui bénéficient du programme Vida Melhor, lancé par les autorités de l'État de Bahia en 2011 afin de favoriser l'inclusion productive et sociale de cette tranche de la population¹. Il s'agit pour la plupart de travailleurs indépendants et pauvres, dont le principal point commun est de confondre les ressources utilisées par leur entreprise et celles qui vont à leur famille, car leur activité économique est souvent menée à domicile. C'est pourquoi beaucoup d'entre eux ne sont pas pris en compte dans les statistiques officielles.

Sur le plan privé et professionnel, la vie des entrepreneurs défavorisés s'avère fondamentalement précaire en matière de logement, de revenu et de pouvoir d'achat. La plupart d'entre eux vivent dans des quartiers informels, leurs recettes sont faibles et irrégulières. En cas de maladie, ils se retrouvent sans revenu et sans économies pour affronter les périodes difficiles. Leur activité suffit tout juste à assurer leur survie et leur pouvoir d'achat leur permet à peine de subvenir aux besoins de leur famille. Ces personnes ont peu de chances d'obtenir un emploi formel rémunéré.

Dans l'agglomération de Salvador, près de 20 % de la population économiquement active se compose de travailleurs indépendants. En 2011, cette part

représentait près de 400 000 personnes. En comptant les employés de maison, les travailleurs sans-papiers et les employés non rémunérés, ce chiffre atteignait 830 000 personnes. Si l'on y ajoute les chômeurs², il s'élève à plus de 1,1 million de personnes, soit 53 % de la population active³. Ces chiffres indiquent que « par son ampleur et sa nature structurelle, la perpétuation de ces formes de travail n'est plus simplement imputable à un phénomène résiduel ou transitoire⁴ ». Malgré le développement de l'emploi formel ces dernières années, il est peu probable que ces personnes rejoignent dans un avenir proche le secteur structuré de l'économie.

Ainsi, le **défi en matière de développement** que les autorités de l'État de Bahia entendent relever grâce au programme Vida Melhor consiste à lever les *obstacles* sociaux, politiques et culturels auxquels les entrepreneurs défavorisés sont confrontés du fait de leur vulnérabilité en favorisant leur *inclusion sociale et économique*, en les aidant à développer leur entreprise et à augmenter leur revenu, mais aussi en leur donnant accès à d'autres programmes sociaux. Cela implique d'adopter une approche qui, loin de les inciter à *délaisser* un secteur économique défavorisé, cherche au contraire à renforcer leur activité grâce à une meilleure compréhension de l'économie. C'est dans cette approche que réside toute l'originalité du programme Vida Melhor. Ce défi va bien au-delà du déploiement d'un programme à l'échelle de l'État, car l'objectif est d'assurer la mise en œuvre par les institutions publiques de politiques en faveur de l'inclusion sociale et économique de l'un des secteurs de la société les moins structurés. D'où l'une des **difficultés relatives à la mise en œuvre** du programme Vida Melhor : *faire en sorte qu'un programme public ait une incidence positive sur un public très vulnérable et non structuré*, pour qui l'adaptation aux règles administratives du secteur public ne va pas sans heurts et qui ne fait aucune distinction entre finances professionnelles et personnelles

1 « L'économie des secteurs défavorisés (*setores populares*) désigne les activités économiques axées sur la création de ressources (monétaires ou autres) visant à favoriser et à améliorer la subsistance, ainsi que sur l'utilisation de ses propres ressources humaines, ce qui a pour effet d'augmenter les unités de travail sans investissement de capital. Elle englobe des activités réalisées par des individus ou des familles pauvres, ainsi que différents modes de travail associatif, qu'ils relèvent du secteur formel ou non. » (Kraychette 2000)

2 Les chômeurs qui sont en capacité de travailler font partie du public cible du programme Vida Melhor. Dans les faits, nombre de ces entrepreneurs défavorisés se définissent comme étant « au chômage ».

3 Gouvernement de l'État de Bahia et Fondation Luís Eduardo Magalhães (FLEM), op. cit. : 6. Données issues de l'enquête nationale par sondage sur les ménages (PNAD) de 2011.

4. Id.

La mise en œuvre du programme Vida Melhor

Mis en place en août 2011, conjointement avec le programme Brésil sans misère du Gouvernement fédéral, Vida Melhor vise à favoriser l'inclusion sociale et productive en donnant aux personnes en situation de pauvreté et qui sont en capacité de travailler des emplois décents, qui leur permettent d'augmenter leurs revenus ⁵. Ce programme s'articule autour de deux types d'environnement : les zones urbaines et les zones rurales. En milieu urbain, il est structuré autour des deux composantes suivantes : les groupes d'entrepreneurs défavorisés (économie solidaire) et les entrepreneurs individuels défavorisés, à qui la présente étude de cas est consacrée. Le programme Vida Melhor se situe «au croisement de l'économie et de la société» ⁶, car il vise à favoriser *l'inclusion économique des entrepreneurs défavorisés et leur accès aux politiques qui leur permettront d'exercer leurs droits sociaux*. Il repose clairement sur le postulat selon lequel l'inclusion des entrepreneurs défavorisés n'est pas seulement une affaire de volonté et de capacité, mais qu'elle dépend également de la mise en place d'un environnement moins hostile envers eux (notamment sur le plan des transports publics, de la sécurité publique, de la santé, de l'hygiène de base et de l'enseignement), d'où la nécessité d'initiatives intersectorielles.

Pour parvenir à ces objectifs, l'approche adoptée par le programme Vida Melhor consiste à intervenir dans le milieu géographique, social, économique et culturel des entrepreneurs défavorisés afin de s'adapter à leurs caractéristiques et à leurs besoins. En zone urbaine, cette stratégie a été élaborée par l'université catholique de Salvador (UCSAL) afin de prendre en compte leurs spécificités. En 1999, l'UCSAL a lancé un programme d'étude et de déploiement à plus grande échelle (toujours en cours) dont l'objectif est de former des personnes à la gestion durable d'entreprises solidaires afin qu'elles transmettent à leur tour leurs connaissances. En 2006 et en 2009, elle a participé à des programmes mis en place par les autorités

de l'État de Bahia en faveur des entrepreneurs défavorisés. Ces deux expériences ont conduit en 2011 à l'intégration de cette approche dans le programme Vida Melhor. Pour que cette stratégie fonctionne, il est indispensable que les entrepreneurs puissent disposer d'une assistance technique au niveau local, qu'ils puissent dialoguer avec les agents présents localement et apprendre d'eux. Cet accompagnement passe par une étude portant sur la viabilité économique (mettant l'accent sur les dimensions participative et pédagogique) de leur activité professionnelle, ainsi que par l'identification et l'analyse de leurs besoins en matière de services et de ressources fournis par le programme (formation professionnelle, microcrédit, immatriculation des entreprises et don d'équipements).

Flux opérationnel

Sur le plan opérationnel, ce terme désigne la mise en place i d'«unités d'inclusion socioproductive» (UNIS) dans des communautés pauvres, gérées par des organisations sociales à la demande des autorités ⁷, ainsi que ii) le déploiement d'agents de développement au niveau local, chargés de mener à bien la série d'activités suivantes : a) diagnostic de la communauté locale ; b) enregistrement, classement et sélection des entrepreneurs défavorisés ; (c) étude participative sur la viabilité économique, également instructive pour les entrepreneurs, qui prennent ainsi conscience de la véritable valeur de leur production et peuvent fixer leurs prix de vente en connaissance de cause ; d) identification de leurs demandes ; e) rédaction d'un rapport technique fondé sur l'étude de viabilité économique, présentation des conclusions et formulation de recommandations individuelles et f) prise en compte des besoins des entrepreneurs en matière de formation professionnelle, de microcrédit, d'immatriculation de leur société et de don d'équipement. En outre, ces agents identifient les besoins de la famille de ces entrepreneurs auxquels des programmes

5. Gouvernement de l'État de Bahia et Fondation Luís Eduardo Magalhães (FLEM), 2014 op. cit. : 3. Le public cible est composé d'entrepreneurs défavorisés (des travailleurs indépendants ou qui, plus généralement, présentent un potentiel professionnel), âgés de 18 à 60 ans. La priorité est donnée aux personnes inscrites au Registre unique pour les politiques sociales, dont le revenu mensuel par personne ne dépasse pas la moitié du salaire minimum par personne ou trois fois le salaire minimum pour une famille entière.

6. Banque interaméricaine de développement, Relatório de Avaliação - Programa Vida Melhor/SEDES, Salvador 2014.

7. Au moment de l'instauration des premières UNIS, l'État de Bahia a conclu des accords avec des organisations sociales qui avaient déjà eu l'occasion de mettre en œuvre la méthodologie de l'UCSAL auprès d'entrepreneurs défavorisés. Ces organisations étaient chargées de la mise en place des UNIS, du recrutement de coordonnateurs et des agents techniques, ainsi que de la formation et de tous les services fournis aux entrepreneurs.

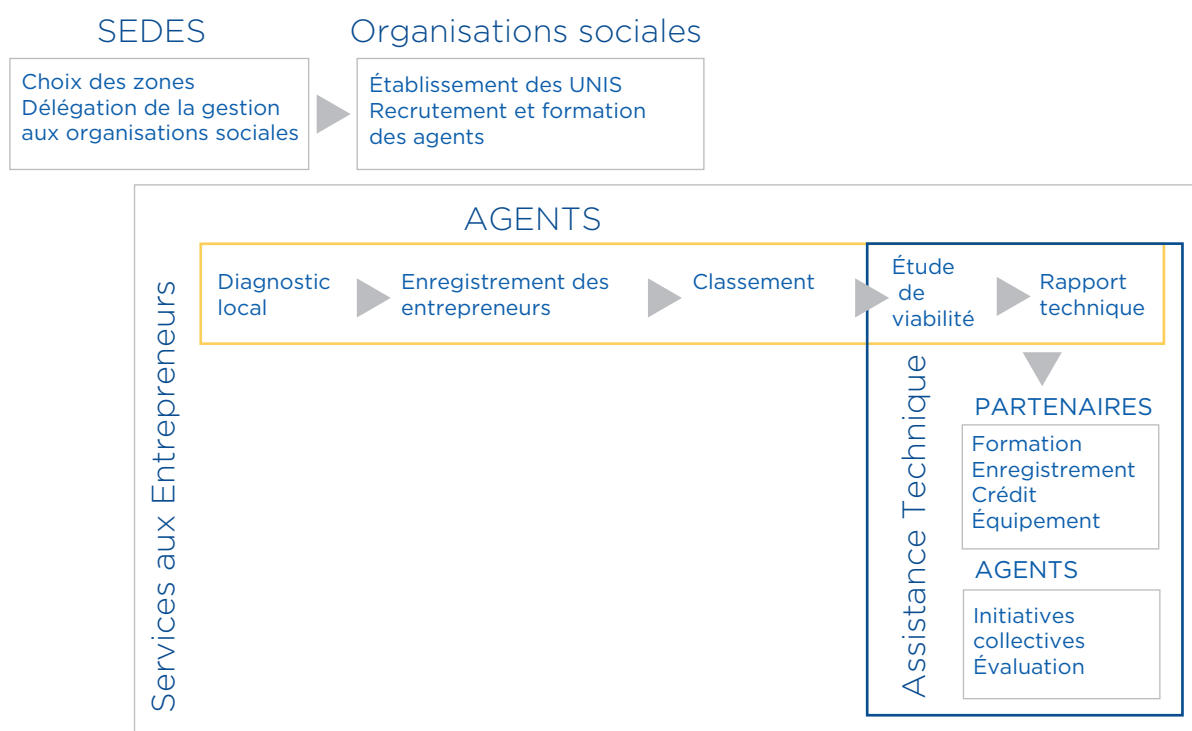
Au Brésil, les organisations sociales sont des personnes morales soumises au droit privé et qui ne poursuivent aucun but lucratif. Leurs activités doivent être en lien avec l'enseignement, la recherche scientifique, le développement technologique, la protection et la préservation de l'environnement, la culture ou la santé. Elles sont régies par la loi no 9637, datée du 15 mai 1998.

sociaux sont susceptibles de répondre. Ils les orientent vers les services de santé, d'éducation et sociaux concernés, tout en encourageant les initiatives collectives axées sur le travail en réseau et la solidarité entre entrepreneurs.

Les informations recueillies auprès des entrepreneurs par les agents de développement sont régulièrement actualisées à des fins de contrôle et d'évaluation. Elles sont centralisées dans le système d'information du programme

Vida Melhor (SIVME), qui est un outil de gestion stratégique. La figure 1 présente les activités du programme Vida Melhor sous forme de diagramme : i) le Secrétariat chargé du développement social et de la lutte contre la pauvreté (SEDES) choisit les zones d'implantation des UNIS; ii) il sélectionne des organisations sociales auxquelles il confie la gestion de ces unités; iii) ces organisations recrutent et forment des agents de développement, chargés de fournir une assistance technique (étude sur la viabilité économique, services sociaux, etc.).

FIGURE 1 Fonctionnement du programme Vida Melhor



Dispositifs institutionnels

Le comité d'administration du programme Vida Melhor, présidé par le chef de cabinet du gouverneur et composé des responsables de tous les secrétariats, a été créé en vue d'assurer la coordination de l'ensemble des activités intersectorielles du programme. Très engagé dans le programme et fort du poids politique que lui confère la présidence du comité, le chef de cabinet du gouverneur a joué un rôle essentiel dans l'élaboration de ce dispositif. Cette situation a, comme nous le verrons, évolué au fil des différentes phases du programme.

Deux comités exécutifs ont été instaurés afin de gérer respectivement le volet rural et le volet urbain du programme. La coordination du volet urbain a été confiée au SEDES. Dès le début, des rivalités ont éclaté entre les secrétariats, entravant la gestion des activités intersectorielles ainsi que la mise en œuvre du programme (voir ci-après).

Il convient aussi de noter qu'entre 2011, année de son lancement, et 2015, Vida Melhor a été interrompu à trois reprises. Ces interruptions ont eu de graves conséquences sur les agents de développement (qui ont été licenciés puis de nouveau engagés) et sur les entrepreneurs (dont l'accompagnement a été suspendu, ce qui a considérablement nui à la crédibilité du programme). Elles s'expliquent par des facteurs extérieurs, des questions de politique au niveau de l'État et des problèmes administratifs. Les autorités ont toutefois pris des mesures (parfois tardives) pour relancer le programme et/ou atténuer les répercussions de ces interruptions.

Relations juridiques avec les organisations sociales

Des changements sont survenus dans les relations juridiques avec les organisations sociales chargées de la gestion des UNIS et des activités sur le terrain. Les deux organisations qui ont obtenu un

accord avec l'État de Bahia n'ont pas eu à passer par une procédure d'appel d'offres. Au début de l'année 2014, cet accord a cependant été remplacé par un contrat de gestion qui leur impose des obligations de résultat.

Conformément aux dispositions de l'accord initial, la Société de développement régional (CAR), traditionnellement chargée de l'administration des contrats avec les

organisations de la société civile, était responsable de la comptabilité et du contrôle financier du programme, tandis que le SEDES assurait la coordination technique. Cette dissociation de la supervision des finances et des activités sur le terrain a engendré de nombreuses contraintes administratives. Dans le cadre du nouveau contrat, c'est le SEDES qui est chargé de du contrôle financier et de la supervision de l'ensemble de ces activités.

Incidence du contrat de gestion

L'adoption du nouveau contrat de gestion a eu des répercussions variables sur les institutions, les organisations sociales, les agents et les entrepreneurs. Pour le SEDES, il a permis d'accélérer l'étude et l'approbation des rapports techniques et comptables, tout en facilitant l'ajout d'avenants ainsi que le renouvellement des contrats avec les organisations sociales. En théorie, ces progrès auraient dû améliorer la continuité des services fournis par les agents et les entrepreneurs. Du point de vue des organisations sociales, ce nouveau contrat exigeait de leur part davantage de rigueur, notamment au niveau de la planification et la mise en œuvre des objectifs. La transition a pris du temps, mais elles se sont progressivement adaptées. Point positif, le contrat leur a permis de définir et de scinder des fonctions auparavant concentrées dans les mains des coordonnateurs des UNIS. En outre, il prévoit même des financements pour recruter des personnes chargées de remplir ces fonctions. Certains facteurs ont cependant eu des répercussions négatives sur les agents de développement et les entrepreneurs défavorisés dans la mesure où, pour atteindre leurs objectifs chiffrés, les agents étaient contraints de consacrer moins de temps à ces derniers. Les UNIS ont été réorganisées pour limiter les conséquences de ces changements ; la portée des études sur la viabilité économique a été davantage ciblée et le nombre de réunions entre les agents et les entrepreneurs a été réduit en fonction de la complexité de chaque activité économique.

Mise en œuvre

Au départ, le SEDES a mis en place cinq UNIS dans l'État de Bahia⁸ : trois à Salvador, une à Lauro de Freitas, dans l'agglomération de Salvador et une à Feira de Santana)⁹. La localisation et le champ d'action de chacune d'entre elles ont été définis en tenant compte de plusieurs variables, telles que la concentration de la pauvreté ou l'existence d'autres programmes publics tels que *Minha Casa Minha Vida*¹⁰, *Pacto pela Vida*¹¹ et *Bases Comunitárias de Segurança*¹². Pour chaque unité, un coordonnateur (titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur) a été désigné. Il était assisté de trois experts techniques (niveau université) et de 30 agents de développement. Les experts techniques apportaient une assistance aux agents, et intervenaient

régulièrement à leurs côtés sur le terrain. Les agents recrutés dans le cadre du programme ont bénéficié d'une formation de 40 heures organisée par l'UCSAL sur les méthodes de travail à adopter avec les entrepreneurs défavorisés.

Avant le lancement de ce programme, les coordonnateurs et les experts techniques se sont rendus dans les quartiers concernés afin d'identifier les dirigeants communautaires et de les mobiliser, mais aussi d'informer la population. Début 2012, les organisations sociales ont recruté les agents de développement de chaque UNIS après avoir lancé des appels publics au niveau local. La sélection des candidats s'est effectuée sur la base de tests mathématiques et logiques, suivis d'entretiens individuels.

8. La décision de créer des UNIS plutôt que d'avoir recours aux centres de référence de l'assistance sociale (CRAS) existants tient au fait que ces derniers relèvent de la responsabilité institutionnelle des municipalités, plutôt que de l'État.

9. Si l'objectif était de mettre en place 30 UNIS d'ici 2015, seules cinq ont vu le jour à cette date, en raison de restrictions budgétaires.

10. Principal programme de logement à grande échelle du Gouvernement fédéral.

11. Programme mis en œuvre à l'échelle de l'État pour promouvoir la paix et combattre la violence.

12. Établies sur le modèle des unités de police de pacification (UPP) de Rio de Janeiro, les bases communautaires mènent à bien des activités opérationnelles et de gestion axées sur la prévention. Elles sont localisées dans certains quartiers défavorisés de Salvador et de son agglomération, ainsi dans certaines villes sur la côte nord et à l'intérieur de l'État.

Profil des agents de développement

Comme le décrit un expert technique de l'UNIS, les agents « ont un pied dans le programme et un autre dans la communauté ». Cela leur permet d'avoir accès aux poches d'extrême pauvreté, au domicile des entrepreneurs et de recueillir des informations fiables. Pour devenir agent de développement, il faut répondre à plusieurs critères : habiter le quartier, avoir un diplôme de l'enseignement secondaire et savoir utiliser MS Word et Excel. Les contrats, d'une durée de 44 heures, sont établis par écrit en bonne et due forme et régis par le droit du travail brésilien. Une fois recrutés, les agents (en majorité des jeunes femmes) ont suivi une formation de 40 heures sur l'approche à adopter avec les entrepreneurs défavorisés avant d'aller à leur rencontre.

Étant donné le profil des entrepreneurs, il a fallu prendre en compte les dimensions à la fois subjectives et techniques de la socialisation, afin d'« ancrer » le programme dans leur quotidien, de garantir leur participation et de mieux identifier leurs besoins. Dans cette optique, les agents de développement jouent un rôle clé, notamment en raison des liens de proximité qu'ils peuvent établir avec ces derniers. Si au premier abord, les entrepreneurs se montrent méfiants, les agents gagnent progressivement leur confiance pour mettre en place avec eux une véritable collaboration.

Une fois les agents formés, ils commencent à interagir avec les entrepreneurs défavorisés dans le cadre des études sur la viabilité économique, qui constituent généralement les premières activités de diagnostic réalisées. Dans le cadre de ces études, les agents collectent des renseignements sur les activités des entrepreneurs tout en leur transmettant des informations et en identifiant leurs besoins en matière d'assistance technique et de services publics sociaux. L'expérience montre que les entrepreneurs acquièrent une idée plus claire de leurs revenus au fil du temps, au terme d'un apprentissage qui passe par le dialogue avec les agents. La sensibilisation de ces

entrepreneurs aux aspects budgétaires de leur activité a une incidence très claire. L'étude de viabilité économique leur permet de mieux se connaître et de porter un regard plus informé sur leur activité. Elle facilite l'identification des besoins spécifiques à chaque activité, ainsi que la mise en place de mesures plus précises et ciblées.

Les deux sections suivantes présentent les résultats les plus pertinents ainsi que les principaux défis qui se sont posés, en tenant compte des évolutions intervenues sur le plan de l'organisation, des institutions et des politiques ainsi que de leurs répercussions.



Résultats du programme Vida Melhor en faveur des entrepreneurs défavorisés

Début 2015, la FLEM a procédé à une évaluation du programme Vida Melhor. Les principaux indicateurs ainsi obtenus sont récapitulés dans le tableau suivant et mettent en lumière les excellents résultats des agents en matière de mobilisation des entrepreneurs, d'évaluation de la viabilité de leur activité

(phase de diagnostic), de rédaction de rapports techniques et d'identification des besoins. En revanche, le programme n'a clairement pas atteint ses objectifs sur le plan de la fourniture de ressources et de services techniques en vue de favoriser leur inclusion productive.

Indicateur	Résultats et % de couverture
Nb. d'entrepreneurs inscrits au registre (objectif : 12 000)	<ul style="list-style-type: none"> • 13 067 (11 290 sont actifs et 1 777 ont abandonné) • 115 %
Nb. d'études de viabilité conduites en 2012 et 2014/nb. d'entrepreneurs inscrits au registre	<ul style="list-style-type: none"> • 9 753/11 290 • 86,4 %
Nb. de rapports techniques élaborés/nb. d'entrepreneurs inscrits au registre	<ul style="list-style-type: none"> • 6 070/11 290 • 53,8 %
Satisfaction des entrepreneurs concernant les entretiens menés dans le cadre de l'étude de viabilité (nb. d'entretiens, contenu et enseignements tirés)	<ul style="list-style-type: none"> • Total de « bien » ou « très bien » : près de 100 %
Satisfaction des entrepreneurs concernant le rapport technique (compréhension, contenu et enseignements tirés)	<ul style="list-style-type: none"> • Total de « bien » ou « très bien » : entre 95 et 98 %
Nb. de besoins identifiés/nb. d'entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • 6 921 sur 11 290 veulent une formation (61 %) • 4 444 sur 11 290 veulent des équipements (44 %)
Demandes de formation satisfaites/nb. total de demandes	<ul style="list-style-type: none"> • 1 929/6 921 • 28,6 %
Demandes d'équipement satisfaites/nb. total de demandes	<ul style="list-style-type: none"> • 1 203/4 444 • 27 %
Microcrédits fournis/nb. d'entrepreneurs inscrits au registre	<ul style="list-style-type: none"> • 338/11 290 • 3 %

Source: FLEM 2015, op.cit.

Le programme Vida Melhor a dépassé son objectif de 12 000 inscrits. Parmi les entrepreneurs inscrits qui continuaient de participer au programme, plus de 86 % avaient bénéficié d'une étude de viabilité économique, mais seulement 53,8 % avaient reçu un rapport technique avec des recommandations formulées à la lumière de cette étude. Dans 61 % des cas, les entrepreneurs estimaient avoir besoin

de formation professionnelle et 44 %, de marchandises ou d'équipements. Parmi ceux qui souhaitaient une formation, seuls 28,6 % ont vu leur besoin satisfait (contre seulement 27 % pour ceux qui avaient besoin d'équipements). Si l'on ne dispose pas d'informations sur le nombre d'entrepreneurs qui ont demandé à pouvoir bénéficier de microcrédits, on sait que 3 % seulement du total des inscrits ont eu accès à des prêts.

4

Difficultés et enseignements tirés

La stratégie du programme Vida Melhor reposait sur sa présence dans les communautés urbaines pauvres grâce aux UNIS et aux agents de développement présents localement pour dialoguer avec les entrepreneurs et leur apporter des connaissances. Cette approche a porté ses fruits sur le plan des actions menées par les UNIS, notamment en ce qui concerne les activités de diagnostic des agents de développement (localisation des zones à cibler, inscription et classement des entrepreneurs, études de viabilité économiques, rapports techniques). Les principaux obstacles et pistes d'amélioration concernent les domaines suivants : i) suivi des besoins des entrepreneurs en matière de services et de ressources ¹³; ii) formation des agents de développement ¹⁴; iii) gestion des informations; iv) dispositifs institutionnels et coordination intersectorielle efficace.

i) Suivi des besoins des entrepreneurs

Une fois l'étude de viabilité et le rapport technique réalisés, plusieurs problèmes surgissent et nuisent à l'efficacité du programme au moment de mettre en place une assistance technique en vue de favoriser leur inclusion productive. Si le travail réalisé en matière de diagnostic et de diffusion des connaissances s'est révélé efficace, les services et les ressources nécessaires au renforcement de leur activité économique, dont la prestation a été confiée à des partenaires du programme, ont pâti de règles et d'usages peu adaptés à la situation des entrepreneurs défavorisés.

Le programme Vida Melhor a été conçu pour leur fournir les quatre services ou ressources suivants : formation professionnelle, microcrédit, immatriculation d'entreprises et don d'équipements. Les UNIS n'ont cependant aucune autorité sur ces biens et ces services, qui relèvent de la responsabilité d'autres

institutions. Contrairement à l'étude de viabilité économique, qui tient compte des spécificités des entrepreneurs défavorisés, ces biens et ces services ne sont pas fournis de façon adéquate.

S'agissant de la *formation professionnelle*, les entrepreneurs sont orientés par les agents vers des formations dispensées par des partenaires du programme Vida Melhor, mais ils se heurtent souvent à des obstacles liés à leur parcours et à leur situation précaire. Les formations proposées dans le cadre du « système S » ¹⁵ ont un coût et un calendrier inadaptés à ce type de public, tandis que le programme national d'accès à l'enseignement technique et à l'emploi (PRONATEC) exige un niveau minimal d'études qui, quoique modeste, reste encore trop élevé. *En outre, beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas accès au microcrédit*, dont l'accès est refusé aux personnes qui ont déjà manqué à leurs engagements de remboursement d'un prêt. Peu d'entre eux ont également intérêt à *faire immatriculer leur entreprise*, car, si les frais ont été réduits en application de la loi sur les micro-entrepreneurs individuels ¹⁶, le coût de cette démarche entraîne d'autres dépenses immédiates, qui contrebalancent ses futurs avantages potentiels (meilleures conditions d'achat, cartes de crédit, sécurité sociale). Le service brésilien d'appui aux microentreprises (SEBRAE), qui s'appuie sur des objectifs stricts en matière d'immatriculation d'entreprises informelles au sens large, a également fait l'objet de critiques de la part des UNIS ¹⁷. Si certains entrepreneurs défavorisés ont néanmoins choisi de faire immatriculer leur entreprise et en ont tiré des bénéfices concrets, il s'agit d'une minorité ¹⁸.

Le *don d'actifs* tels que des équipements, promis dans le cadre du programme Vida Melhor, pâtit de retards dans l'achat et la distribution par le SEDES en raison de formalités administratives liées aux procédures de passation des marchés

13. L'évaluation de la FLEM traite chacune de ces actions en tant que projet séparés dans le cadre d'un programme unique, avec des responsabilités institutionnelles extérieures au programme et des fonctions sur lesquelles les agents n'ont aucune prise. Pour cette raison, elle suggère que leur responsabilité au regard des objectifs fixés ne soit pas engagée dans le cadre des contrats signés avec les organisations sociales.

14. L'évaluation de la FLEM a constaté que les activités d'assistance technique nécessitent de collecter des informations spécialisées, un savoir-faire qui n'a pas été abordé dans la formation reçue par les agents. Même les aspects de l'étude de viabilité économique mentionnés par les entrepreneurs relèvent davantage de la dimension sociale et affective que de considérations techniques. Parallèlement, les agents sont salués pour leur dévouement, leur adhésion à la méthodologie du programme, leur conscience du rôle moteur qu'ils ont à jouer et leur capacité à nouer des liens avec les entrepreneurs.

15. Le « système S » englobe plusieurs institutions. Les principales d'entre elles situées en zone urbaine sont le SEBRAE, le SENAI (Service national d'apprentissage industriel) et le SENAC (Service national d'apprentissage commercial). Elles proposent toutes des formations techniques et professionnelles.

16. Loi complémentaire no 28/2008, qui définit les micro-entrepreneurs individuels comme étant des entrepreneurs dont le revenu annuel brut ne dépasse pas 60 000 réaux, et qui simplifie le processus d'immatriculation d'une entreprise, entre autres dispositions.

17. BID 2014, op.cit.

publics. Les entrepreneurs qui réalisent avec les agents leur étude de viabilité économique s'estiment mieux préparés et plus motivés pour améliorer leurs pratiques de fonctionnement, mais ils ont besoin de meilleurs outils, et ces derniers se font trop attendre. Ceux qui ont reçu des équipements (cuisines équipées, chariots à grillade, machines à broder, etc.) se montrent en général ravis de leur qualité, en dépit des retards. Certains ont rencontré des difficultés pour les utiliser, comme c'est le cas notamment pour certaines machines à coudre numériques.

L'évaluation du programme Vida Melhor montre que l'une des raisons pour lesquelles les besoins exprimés par les entrepreneurs ne sont pas toujours satisfaits tient à l'incapacité des UNIS de fournir une assistance technique. Les solutions suivantes ont été élaborées pour y remédier :

Pour élargir l'accès aux *formations* et aplanir les difficultés logistiques, les organisations sociales et les UNIS ont noué des partenariats avec des institutions locales ayant une expérience en matière de formation professionnelle. À Bairro da Paz, l'organisation sociale concernée a ainsi relancé un partenariat qu'elle avait conclu avec la coopérative locale Colibris pour organiser des formations dans le domaine de la préparation des aliments et de la couture, avec des équipements donnés par Vida Melhor et d'autres sources situées à l'étranger (un projet de l'Union européenne et une ONG italienne). Ces expériences n'ont été qu'en partie concluantes, en raison de l'absence de financements supplémentaires pour organiser des formations au sein des communautés¹⁹. Une autre solution innovante reposait sur l'octroi de bourses aux entrepreneurs défavorisés pour leur permettre de suivre les formations dispensées par des partenaires du système S et du programme PRONATEC.

Pour lever les obstacles que les entrepreneurs défavorisés rencontrent pour accéder au microcrédit, l'UNIS de Feira da Santana a créé un fonds solidaire d'avances de trésorerie (un mécanisme souvent soutenu par Banco do

Nordeste), avec l'appui d'une agence extérieure. Le comité d'administration du programme Vida Melhor s'est également associé à d'autres institutions, comme Banco do Nordeste (programme CrediAmigo), la Banque brésilienne de développement économique et social (BNDES)²⁰ et Desenhahia²¹, afin de faciliter l'accès aux prêts. La portée de ces partenariats demeure néanmoins limitée, car toute personne qui s'est déjà trouvée en défaut de paiement au cours de sa vie demeure exclue de ce dispositif.

S'agissant des efforts visant à *encourager l'immatriculation* des entrepreneurs défavorisés, des discussions sont en cours avec le SEBRAE pour contourner les objectifs rigides fixés dans ce domaine et prendre en compte les critères d'enregistrement retenus par l'étude de viabilité économique.

Enfin, en ce qui concerne les *dons d'équipements*, chaque UNIS proposera des formations sur leur utilisation avant de les remettre à leurs destinataires. Pour les machines à broder, dont les instructions étaient inintelligibles pour les entrepreneurs concernés, l'UNIS a ainsi organisé une formation ponctuelle qui a permis de résoudre le problème.

ii) Formation des agents de développement

La formation initiale des agents de développement est limitée dans la mesure où elle ne couvre pas les problèmes qui surviennent généralement sur le terrain. Les problèmes des familles côtoyées (violences familiales, par exemple) ou les conditions de vie et de travail précaires des entrepreneurs défavorisés sont autant de fléaux pointant la nécessité de mettre en place des politiques de défense de leurs droits, et que les agents n'ont pas été formés à déceler ou à gérer, notamment sur le plan émotionnel. Le SEDES doit offrir aux agents une formation en cours d'emploi par le biais d'échanges, de contacts horizontaux avec des équipes intervenant ailleurs ou lors d'événements sociaux destinés à raffermir leur motivation²².

19. BID 2014, op. cit.

20. La BNDES est une banque publique. C'est le principal agent financier à long terme du Gouvernement fédéral pour investir dans tous les secteurs de l'économie et mettre en œuvre des politiques sociales, régionales et environnementales.

21. Agence de développement de l'État de Bahia, c'est une institution publique de crédit en faveur de l'inclusion sociale et économique.

22. Parmi les autres besoins dont on fait part les agents, citons : i) la sécurité et des moyens de communication (téléphones mobiles) sur le terrain ; ii) des salaires plus élevés ; iii) des possibilités d'évolution professionnelle en général. (source : BID 2014, op. cit.)

L'objectif est qu'ils se sentent moins isolés et plus soutenus sur le plan technique, mais aussi de la motivation. Pour répondre aux demandes de formation, le SEDES propose depuis 2014 aux agents un *plan de formation continue*, qui couvre des thématiques plus vastes telles que la protection sociale, l'éducation politique, l'assistance technique aux réseaux/ groupes, les questions ethniques et d'égalité entre les hommes et les femmes, l'accessibilité, l'environnement et le développement durable, ainsi que les relations interpersonnelles ²³.

iii) Gestion des informations

Les agents gardent une trace de leurs entretiens avec les entrepreneurs. Ces informations sont ensuite saisies dans le système d'information du programme (SIVME) ²⁴. Au début, la saisie de données dans le système (qui offrait peu de fonctionnalités) s'est avérée problématique pour les UNIS. Du fait de l'extrême diversité de la population cible, certaines situations ne pouvaient être appréhendées que par un travail d'échange et d'observation sur le terrain, de sorte que les agents ont passé beaucoup de temps avec les programmeurs pour faire évoluer le système et pouvoir saisir toutes les informations recueillies. Un nouvel outil a ainsi été développé en 2014 pour aider l'UNIS et les agents à transférer et présenter les données concernant les entrepreneurs défavorisés (dépenses, ventes et recettes) sous un format exploitable par les responsables du programme : *Le Manuel de l'entrepreneur*. Rien n'indique cependant que le système évoluera rapidement pour devenir parfaitement fonctionnel et répondre au besoin d'orienter la prise de décisions.

iv) Dispositifs institutionnels et coordination intersectorielle efficace

Aucune coordination efficace entre les différents acteurs n'est possible sans cadre institutionnel opérationnel. Ce problème a entravé le travail des UNIS et leurs efforts pour répondre aux besoins des entrepreneurs et de leur famille qui nécessitent la mise en place de politiques intersectorielles.

La coordination intersectorielle du programme *Vida Melhor* a fait l'objet de critiques, principalement liées aux facteurs suivants : i) les remaniements intervenus au cabinet du gouverneur : la nouvelle équipe, moins

engagée en faveur du programme *Vida Melhor*, n'a pas exercé son rôle de leadership ; ii) les changements fréquents dans la direction des secrétariats participant au programme ; iii) la répartition partisane des secrétariats au sein de la coalition gouvernementale élargie. Pour ces raisons, le comité d'administration ne s'est quasiment jamais réuni et le comité exécutif, faute de lignes directrices de la part de ce dernier, a perdu tout réel pouvoir de décision. À cela s'ajoute le manque de coordination entre le SEDES et le SETRE (Département du travail, de l'emploi, des revenus et des sports de l'État de Bahia), qui sont respectivement responsables des entrepreneurs individuels et des associations d'entrepreneurs.

Sur le terrain, ces problèmes de coordination et de communication entre les organes publics ont compliqué les efforts des coordonnateurs des UNIS pour établir une collaboration avec les autres services (travailleurs sociaux, services de santé et d'éducation, entre autres). Cette situation tient, d'une part, au peu d'empressement des responsables des différents secrétariats, pour qui les bénéficiaires du programme *Vida Melhor* ne sont pas une priorité, à prendre des décisions en la matière et, d'autre part, au manque de direction donnée par le comité exécutif. Ces lacunes au niveau de la coordination nuisent aux relations entre les agents de développement et les entrepreneurs, qui se sentent abandonnés par ceux-là mêmes qui sont censés leur fournir les services dont ils ont besoin.

Si cette coordination est particulièrement cruciale concernant les centres de référence de l'assistance sociale (CRAS) ²⁵, elle s'avère dans les faits variable et sporadique selon la localité où sont situés ces centres et la disponibilité des responsables de chaque centre « Faute de dispositifs institutionnels, tout dépend des personnes ». Chaque CRAS relève des autorités municipales (la municipalité de Salvador est gérée par un parti d'opposition au Gouvernement de l'État). Cet état de fait explique pourquoi l'inscription des bénéficiaires du programme *Vida Melhor* au Registre unique pour les politiques sociales (géré par les CRAS), qui devrait être obligatoire, ne constitue pas une priorité pour les autorités de l'État, et pourquoi certains entrepreneurs défavorisés

23 BID 2014, op.cit.

25. Au niveau local, les CRAS sont les principales structures chargées d'apporter une protection sociale de base aux familles vulnérables sur le plan social.

en situation de grande précarité se retrouvent privés d'accès à d'autres programmes ²⁶.

L'évaluation du programme Vida Melhor a clairement mis en relief la nécessité de prendre des mesures pour améliorer la collaboration intersectorielle (confier la responsabilité de la coordination à un organe hiérarchiquement plus élevé, en faire une priorité politique et tenir les autres institutions participantes responsables de sa mise en œuvre et de son suivi). Lors de son lancement, le programme Vida Melhor, dans lequel le chef de cabinet du gouverneur a joué un rôle moteur, était une priorité du Gouvernement de l'État de Bahia. Si le programme et ses principales parties prenantes ont maintenu leur engagement en faveur des entrepreneurs défavorisés lorsque ce leadership au plus haut niveau a disparu, il est probable que seule une impulsion politique d'envergure pourra améliorer le travail des organisations partenaires.

La continuité au niveau de la direction est également importante pour défendre un engagement politique. La mauvaise coordination intersectorielle dont a pâti Vida Melhor est largement imputable aux remaniements fréquents intervenus dans les secrétariats participant au programme, ainsi qu'à la répartition des charges entre les différents membres de la coalition au pouvoir. Avec l'entrée en fonction du nouveau gouverneur en 2015 et la fusion du SEDES et de l'ancien Secrétariat de la justice, de la citoyenneté et des droits de l'homme dans un nouveau Secrétariat de la justice, des droits de l'homme et du développement social (SJDHDS), le programme a été réorganisé, tout en conservant ses principes de base. Après quelques flottements, le SJDHDS a

ratifié le nouveau dispositif de coordination du programme Vida Melhor. Pour les autorités de l'État, la restructuration du Secrétariat a été l'occasion de repenser le programme Vida Melhor, notamment au regard de son intégration avec d'autres politiques et services sectoriels.

Au plan institutionnel, un autre enseignement tiré tient au fait que l'intégration d'un programme et la mise en place d'une coordination entre différentes institutions prennent du temps. Pour coordonner plusieurs acteurs (services sociaux, services de santé et d'éducation, etc.) au niveau local, un leadership au plus haut niveau hiérarchique et un suivi sur le terrain s'avèrent nécessaires, car les décisions dans ce domaine (qui équivalent, dans les faits, à donner la priorité aux bénéficiaires du programme Vida Melhor pour les services locaux) relèvent des plus hauts responsables des secrétariats et doivent faire l'objet d'un contrôle de la part du comité exécutif. Il est également essentiel de disposer d'une stratégie de communication interne entre les différents secteurs pour améliorer la visibilité du programme auprès des autorités de l'État, des secteurs et des responsables concernés. À cause des lacunes au niveau de la coordination entre les secteurs et les institutions, le programme Vida Melhor a globalement échoué à orienter les entrepreneurs défavorisés les plus vulnérables vers les services capables de défendre leurs droits. L'approche adoptée (le recours à des réseaux locaux, à des agents présents sur place, la prise en compte de la situation familiale des entrepreneurs et la dimension pédagogique de l'étude de viabilité économique) reste toutefois largement pertinente. L'un de ses principaux mérites est d'avoir sensibilisé les entrepreneurs aux aspects budgétaires de leur activité.

26. On ne dispose d'aucune information concernant le pourcentage de bénéficiaires du programme Vida Melhor inscrits au Registre unique. La décision des autorités de l'État de ne pas faire de l'inscription au Registre unique une condition obligatoire pour la participation au programme Vida Melhor doit être considérée comme une mesure de précaution, au vu des risques de tension et de querelles partisans entre l'État et la municipalité.

5

Conclusion

Vida Melhor est un programme innovant ciblant un nouveau public, ce qui va de pair avec un certain lot d'incertitudes. De par sa nature même, il doit être très adaptable. Conscients de ses aspects cruciaux, les principaux acteurs concernés ont procédé à plusieurs reprises à des ajustements, dans la limite de leurs pouvoirs. Les phases de conception et de mise en œuvre du programme Vida Melhor ont ainsi été adaptées en fonction des besoins spécifiques et des capacités du public cible. Son fonctionnement passe nécessairement par une collaboration entre les différents secteurs en vue

de lever les obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs défavorisés et de répondre à leurs besoins en matière de protection sociale et de politiques de promotion. Si les mécanismes visant à identifier ces obstacles et ces besoins fonctionnent correctement, les dispositifs institutionnels doivent être revus pour améliorer la coordination intersectorielle et permettre au programme d'atteindre pleinement son objectif : soutenir les entrepreneurs (qu'il s'agisse d'entreprises individuelles, familiales ou d'entrepreneurs regroupés en associations), dans les zones urbaines et rurales.

Annexes

Chronologie du programme Vida Melhor

- **Premier semestre 2011** : élaboration du programme Vida Melhor, sous l'impulsion du cabinet du gouverneur.
- **Août 2011** : décret portant création du programme Vida Melhor.
- **Octobre-décembre 2011** : lancement du programme avec le recrutement (dans le cadre d'accords) d'organisations sociales pour gérer les UNIS et recruter à leur tour des coordinateurs d'UNIS et des experts techniques.
- **Janvier-décembre 2012** : mise en place progressive de cinq UNIS, sélection et recrutement d'agents de développement par les organisations sociales, premières activités avec les entrepreneurs (moment clé).
- **Décembre 2012-avril 2013** : interruption du programme à la suite d'une dénonciation par un membre de l'Assemblée législative appartenant à l'opposition ²⁷ (autre moment clé).
- **Mai-décembre 2013** : les accords avec les organisations sociales sont renouvelés et le programme reprend (essentiellement pour assurer le suivi des participants précédemment inscrits, car peu de nouveaux entrepreneurs rejoignent le programme); coupes budgétaires, incohérences au niveau des comptes des UNIS et nouvelle interruption du programme (nouveau tournant), suivie de la mise en place par le Gouvernement de l'État d'une équipe spéciale pour éviter la clôture complète du programme.
- **Janvier-décembre 2014** : les rapports entre les autorités de l'État et les organisations sociales sont modifiés (les accords sont remplacés par des contrats de gestion) et les activités du programme reprennent, avec notamment l'enregistrement de nouveaux entrepreneurs (moment clé). Le programme est évalué par la BID.
- **Janvier-juin 2015** : entrée en fonction d'un nouveau gouverneur, réforme administrative du Gouvernement (création d'un nouveau Secrétariat chargé du programme Vida Melhor) et interruption du programme; évaluation du programme par la FLEM et restructuration dans le cadre du nouveau Secrétariat.

27. Un membre de l'Assemblée législative de l'État appartenant à l'opposition a accusé le gouverneur d'avoir confié la gestion des UNIS à des organisations sociales dénuées des capacités ou des compétences requises. Cette accusation était infondée, car le personnel de ces organisations répondait pleinement aux exigences techniques du contrat. En outre, celles-ci avaient déjà participé à de précédentes initiatives parrainées par l'UCSAL en faveur des entrepreneurs défavorisés. Malgré cela, le programme a été interrompu le temps que le Gouvernement prépare sa défense et se lave de ces accusations devant l'assemblée de l'État et plus généralement, de l'opinion publique

Références

Banque interaméricaine de développement, *Relatório de Avaliação – Programa Vida Melhor/SEDES*, Salvador 2014

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Relatório de Eficácia e Efetividade das UNIS*, FLEM, Salvador, 2015

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Sistemática de Avaliação de Resultados com Foco no Empreendedor*, FLEM, Salvador, 2015

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Relatório Global Analítico de Gestão do Programa com Resultados do Desenvolvimento do Programa Vida Melhor Urbano*, FLEM, Salvador, 2015

Gouvernement de l'État de Bahia et Fondation Luis Eduardo Magalhães (FLEM), *Programa Vida Melhor Urbano – manual de orientação metodológica : pressupostos conceituais e procedimentos práticos*, Salvador : FLEM, 2014

Gouvernement de l'État de Bahia et Fondation Luis Eduardo Magalhães (FLEM), *Programa Vida Melhor Urbano – Guia do Agente de Desenvolvimento*, Salvador : FLEM, non daté

Gouvernement de l'État de Bahia, *Avaliação de Resultados Programa Vida Melhor Urbano*, Salvador, non daté, polycopié

Kraychete G. and Santana A., *Economia dos setores populares e inclusão socioproductiva: conceitos e políticas públicas*, Salvador, non daté, polycopié

Personnes rencontrées

[André Santana](#), coordonnateur du programme Vida Melhor, cabinet du gouverneur de l'État de Bahia

[Elisama Leal Melhor Reis](#), équipe de coordination du programme Vida Melhor, cabinet du gouverneur de l'État de Bahia

[Gabriel Kraychette](#), université catholique de Salvador (UCSAL)

[Eva Borges](#), coordonnatrice du programme Vida Melhor, Secrétariat de la justice, des droits de l'homme et du développement social (SJDHDS), Gouvernement de l'État de Bahia

[Jandaíra Bomfim dos Santos](#), [Nádia Holtz da Nova Moreira](#) et [Andrea Dias Carvalho de Castro](#), Fondation Luis Eduardo Magalhães (FLEM)

[Viviane Quênia](#), consultante embauchée par la FLEM pour évaluer le programme Vida Melhor

[Lucas Carvalho](#), représentant de l'organisation sociale ICI

Personnel de la coopérative Colibris



www.wwp.org.br