

NOUVEAU REGARD SUR LE FINANCEMENT AGRICOLE



AMÉLIORER LES CAPACITÉS DE GESTION FINANCIÈRE DES MÉNAGES RURAUX

JENNIFER HENEY

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

N° 6

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

Cet ouvrage est le sixième volume de la série «Nouveau regard sur le financement agricole», mais à de nombreux titres, le plus important, car l'amélioration des compétences en gestion de l'argent et, en particulier, en matière d'intermédiation financière, est essentielle au succès des investissements dans les régions rurales, que ce soit ou non au niveau de l'exploitation agricole.

Ce livre examine les diverses mesures dont disposent les autorités concernées pour améliorer la gestion financière. Il tente de couvrir toutes les possibilités, depuis les clubs d'épargne pour les enfants des écoles jusqu'aux mesures de soutien à l'épargne, à l'investissement ou à l'emprunt bancaires pour adultes. Tout en s'efforçant de donner une description aussi complète que possible des diverses techniques et approches, il ne va pas jusqu'à recommander que les banques dispensent une formation à leurs clients. S'il est admis que certaines banques le font, cette procédure est considérée d'une façon générale comme trop coûteuse pour la plupart des intermédiaires financiers. Il y a toutefois l'exception des campagnes de sensibilisation qui visent spécialement à faire comprendre au public l'intérêt d'un instrument particulier d'épargne ou de prêt et les avantages qu'il comporte.

Étant donné que la matière de cet ouvrage sera nouvelle pour beaucoup de lecteurs, nous nous sommes particulièrement efforcés d'inclure des exemples concrets. Souvent, ces exemples sont tels qu'ils pourraient servir de modèles pour une technique, une initiative ou une approche donnée.

La liste des volumes de cette série est présentée ci-dessous.

1. Nouveau regard sur le financement agricole: pourquoi?
2. Le financement agricole: ajuster les politiques
3. Meilleures pratiques de crédit agricole
4. Sources de fonds du crédit agricole
5. Règles prudentielles et contrôle du financement agricole
6. Améliorer les capacités de gestion financière des ménages ruraux

R.A.J. Roberts
Chef
Service de la commercialisation
et des financements ruraux
FAO

J. Lange
Chef
Division du développement économique
et de la promotion de l'emploi
GTZ





REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier Richard Roberts et Anthon Slangen du Service de commercialisation et de financement rural de la FAO de leur patience et de la confiance qu'ils lui ont témoignées lors de la préparation de cette publication, ainsi que de leurs nombreux commentaires et suggestions utiles.

Elle souhaite également exprimer sa gratitude à Sylvia Wisniwski et Michael Fiebig de GTZ pour leurs contributions et leurs encouragements, et Malcolm Harper pour ses conseils et apports constructifs. Ses remerciements vont aussi à Anna Piepenstock pour ses travaux préliminaires et à tous ceux qui, par leur expérience, ont enrichi cet ouvrage de leurs idées et des exemples qui l'illustrent.



TABLE DES MATIÈRES

Préface	i
Remerciements	iii
Introduction	ix
1. La gestion financière dans les familles rurales	1
2. Améliorer les aptitudes à la gestion financière	17
L'alphabétisme	17
Aptitudes à l'analyse	22
Aptitudes à la planification	30
Aptitudes à tenir des comptes	35
Conclusion	38
3. Mécanismes destinés à promouvoir de meilleures aptitudes à la gestion financière	41
Éducation scolaire	42
Lés médias	44
Réunions communautaires	49
Assistance mutuelle et groupes d'étude	53
Stages	57
Conseils à des particuliers	61
Qui donne ? Qui paie ?	64
4. Orientations recommandées et principaux acteurs	69
Gouvernements	70
Organisations non gouvernementales de développement	72
Institutions financières	74
Bibliographie	77
Encadrés – Études de cas	
Encadré 1: Une famille à Gujarat	3
Encadré 2: Prêteurs ruraux au Viet Nam	13
Encadré 3: L'étude de cas du menuisier	31
Encadré 4: La banque des enfants au Colorado	45
Encadré 5: Expérience de sensibilisation des enfants en bas âge à l'esprit d'entreprise aux Philippines	46

Encadré 6:	Extrait d'une brochure distribuée gratuitement aux agriculteurs au Royaume-Uni	48
Encadré 7:	Utilisation des méthodes de PRA pour aider les communautés à discuter de gestion monétaire en Zambie	50
Encadré 8:	Utiliser des jeux pour développer la sensibilité à la gestion financière au Zimbabwe	52
Encadré 9:	Amélioration de la sensibilité aux considérations financières dans le cadre de groupes d'alphabétisation au Bangladesh	54
Encadré 10:	Conseils en gestion agricole dispensés à des groupes au Burkina Faso	56
Encadré 11:	Stage de formation pour chefs de micro-entreprises en Afrique du Sud	58
Encadré 12:	Formation de chefs d'entreprises agricoles en Uruguay	60
Encadré 13:	Associer les clients à l'évaluation des prêts en Érythrée	62
Encadré 14:	Collaboration de la Sudanese Islamic Bank avec ses clients	64

Figures

Figure 1:	L'économie d'un ménage en Zambie	4
Figure 2:	L'économie d'une famille rurale	5
Figure 3:	Exemple d'illustration de l'ouvrage <i>Figures for Book-keeping</i>	19
Figure 4:	Arbre illustrant les revenus et les dépenses tiré du <i>Reflect Mother Manual</i>	20
Figure 5:	Carte des possibilités et des services extraite du <i>Reflect Mother Manual</i>	21
Figure 6:	Extrait d'un calendrier saisonnier des revenus et des dépenses	23
Figure 7:	Diagrammes illustrant l'évolution de la trésorerie nette	24
Figure 8:	Comment calculer un bénéfice	25
Figure 9:	Évaluation des décisions commerciales à l'aide d'une matrice	27
Figure 10:	Diagramme des facteurs causatifs pour l'analyse du problème des faibles revenus procurés par la culture du coton	28
Figure 11:	Bilan	29

Figure 12:	Budget partiel	32
Figure 13:	Budget de trésorerie	34
Figure 14:	Planification d'un prêt avec budget de trésorerie	35
Figure 15:	Livre de comptes simple	36
Figure 16:	Page des recettes d'un livre de comptes analytique . .	37
Figure 17:	Suivi d'un budget	37
Figure 18:	Enregistrement des transactions à crédit	38

Tableaux

Tableau 1:	Sources de revenu monétaire des familles d'agriculteurs en Zambie	6
Tableau 2:	Activités rémunératrices des femmes des régions rurales en Tanzanie	9



Cet ouvrage est le sixième d'une série de publications produite par la FAO et GTZ sous le titre général de «Nouveau regard sur le financement agricole». Le but de cette série est expliqué dans l'introduction du premier ouvrage:

«L'objectif général du programme conjoint FAO/GTZ est d'identifier les politiques, les structures et les procédures susceptibles de permettre au secteur agricole, formé d'entreprises et de petits ménages agricoles, de bénéficier d'un meilleur accès à des services financiers efficaces. Un pas important dans cette direction est de susciter une prise de conscience des gouvernements, du secteur privé, des agences de développement et des bailleurs de fonds internationaux de l'importance d'élaborer des politiques et des règles de conduite appropriées.»

Dans ce sixième ouvrage, le domaine normatif étudié est celui de l'éducation et de la formation dans le domaine des aptitudes à la gestion financière. Nous nous efforçons de montrer que si les familles rurales sont mieux informées des exigences des institutions financières structurées, affichent l'attitude qui convient à l'égard des accords contractuels et peuvent suivre l'argent qu'elles gagnent et qu'elles dépensent, elles deviennent des clients potentiels plus intéressants pour le secteur financier formel. Certes, il est entendu qu'à ces efforts de la part des clients potentiels doivent correspondre des efforts tout aussi importants de la part des institutions financières pour se rendre plus accessibles, moins intimidantes, plus souples et plus ouvertes à la clientèle dans les services qu'elles dispensent, mais ces questions sont le thème d'autres ouvrages de cette série. Ici, notre attention se porte sur les clients et sur les avantages que comporte le fait de les aider à se préparer à utiliser les services financiers.

Le Chapitre premier est consacré à un examen de la situation au niveau des familles rurales, des compétences que possèdent les agriculteurs, de celles qui leur font défaut et des problèmes que leur pose la gestion de leurs finances.

Au Chapitre 2, nous examinons les types de mesures à prendre pour aider les agriculteurs à améliorer leurs compétences en gestion financière et les avantages qu'ils peuvent tirer d'une telle amélioration, notam-

ment un accès plus large aux services financiers. Nous nous penchons également sur les avantages à attendre d'une telle amélioration par les fournisseurs de ces services, notamment la réduction des coûts et des risques que comportent les prêts

À travers un certain nombre d'études de cas, le Chapitre 3 examine divers moyens de propager l'information, l'éducation et la formation en matière de gestion financière auprès des familles rurales, et le rôle éventuel de divers types d'organisations – gouvernementales, non gouvernementales et commerciales. Nous examinons également la façon dont les coûts des conseils ou de la formation peuvent être couverts.

La Chapitre 4 résume les principales conclusions et recommandations de politiques pour les principaux acteurs qui ont un rôle à jouer dans l'amélioration des aptitudes des familles rurales à la gestion financière. Il traite également des possibilités de coopération entre ces divers types d'organisation.

“Revenu annuel vingt livres, dépenses annuelles dix-neuf livres, dix-neuf shillings, six pence, le bonheur. Revenu annuel vingt livres, dépenses annuelles vingt livres, zéro shilling, six pence, la misère”
M. Micawber dans David Copperfield de Charles Dickens

Le premier impératif pour tout être humain est de continuer à vivre, et chacun dépense de l'énergie à trouver un moyen de satisfaire les exigences de la vie, dans quelque situation qu'il se trouve. Sans aucun droit à la terre, et dépourvus d'autres ressources, les gens n'ont pas d'autre choix que d'offrir simplement leur travail en échange des biens de consommation dont ils ont besoin. Dans les sociétés industrialisées, c'est ainsi que la plupart des gens vivent. S'ils veulent consommer plus, ou d'autres biens, il leur faut améliorer la valeur de leur travail dans l'espoir que quelqu'un leur en offrira davantage. D'autres personnes, de par leur naissance, ont accès à certaines ressources telles que la terre, et peuvent choisir entre cultiver certains produits pour leur consommation ou pour les échanger contre d'autres biens. La diversité et les types de biens et de services que les gens utilisent et veulent a augmenté de façon spectaculaire au fil des siècles. De ce fait, la diversité des moyens par lesquels les gens assurent leur survie est immense et souvent très complexe. Rares sont ceux qui vivent dans l'isolement, de sorte que des relations complexes s'établissent entre les gens, et se reflètent dans les diverses façons selon lesquelles les biens ou le travail peuvent se partager.

Quelle est la place de l'argent dans ces relations? L'argent est un moyen de faciliter ces échanges. Sans argent, les gens doivent recourir au troc pour convertir les biens dont ils disposent et les services de main d'oeuvre qu'ils peuvent offrir pour acquérir les biens de consommation de leur choix. Cela peut être un processus long, complexe et inefficace. L'introduction de l'argent simplifie l'échange de biens. Il n'y a plus à limiter l'échange à un moment ou à un endroit donné. On peut échanger ses biens aujourd'hui pour de l'argent et acheter les biens de quelqu'un d'autre plus tard et à un autre endroit.

Le fait de différer la consommation de biens est connu sous le nom d'épargne. Ce processus est essentiel si les biens recherchés ne sont pas

toujours disponibles, et il faut également pouvoir répondre à des demandes futures inattendues ou imprévues de biens et de services. Il est également dans la nature humaine de garder des moyens en réserve. Si quelqu'un n'a pas d'économies, il ne peut acquérir de biens d'un montant supérieur à ses revenus, à moins que quelqu'un d'autre ne consente à l'autoriser à utiliser une partie de ses propres économies. Autrement dit, des marchés peuvent être conclus entre deux personnes, où l'une est le prêteur et l'autre l'emprunteur. Les économies peuvent se présenter sous la forme de biens ou d'argent. Le fait d'épargner en accumulant de l'argent est pratique car l'argent est facile à mettre de côté, et il est plus facile à convertir des économies en biens, le moment venu. Il est aussi plus facile à prêter.

2

Essayons de présenter une image de l'économie d'une famille rurale. Cette famille peut être composée d'une ou deux personnes ou plus, dont chacune se livre à un ou plusieurs types d'activité. Certaines personnes peuvent faire le même travail, jour après jour, tandis que d'autres peuvent s'adonner chaque jour à différents types d'activité. Beaucoup de ces activités n'impliquent pas l'utilisation ou la création de revenu. D'autres consomment ou rapportent de l'argent. La façon dont les ressources des ménages sont gérées diffère d'un groupe social à un autre, et même au sein d'un même groupe; elle est fonction des coutumes, du rang social et de nombreux autres facteurs culturels. Il peut arriver que toutes les sources de revenus soient combinées, que ces revenus proviennent de l'agriculture, du commerce ou d'autres activités professionnelles, ou encore de dons ou de transferts ou de toute autre source, et qu'ils soient utilisés comme s'ils provenaient d'une même source. Inversement, divers membres de la famille peuvent avoir la haute main sur diverses parties de ces ressources et de ces flux de revenus.

L'Encadré 1 décrit une famille rurale à Gujarat, en Inde. Cette description est suivie d'un croquis décrivant l'économie d'une famille en Zambie.

Ces deux exemples donnent une idée de la vie des familles rurales ayant accès à la terre, c'est-à-dire de dizaines de milliers de personnes à travers le monde. Les membres de ces familles sont donc pour la plupart des personnes qui travaillent dans une entreprise privée – spécialisée dans la petite production de biens et services essentiels, et dont le revenu est souvent complété par un salaire. Le marché est local. En fait, ils se font mutuellement concurrence pour la vente de produits alimentaires ou de

Encadré 1 Une Famille à Gujarat¹

Zarinaben Nurmhmd Momin est une jeune fille de 18 ans qui vit dans le village de Kulo. Elle appartient à un vaste complexe familial qui compte 15 autres membres: son père et sa mère, son frère et sa belle-sœur, ses trois sœurs, son neveu, son oncle et sa femme et ses cinq cousins.

La famille tire le gros de ses revenus de l'agriculture et de l'élevage. Elle possède 5 hectares de terres irriguées et 2 hectares de terres non irriguées. Leur bétail est composé de deux bœufs, six vaches et quatre génisses. Cela veut dire qu'ils peuvent labourer leur terre et qu'ils disposent de fumier pour la fertiliser. Ils produisent deux récoltes – du riz de mousson et du blé d'hiver sur les terres irriguées, et seulement du blé sur les terres de culture aride. Un champ est consacré au fourrage vert pour le bétail. Le travail est effectué en commun et l'exploitation est considérée comme le bien de la famille, sauf deux vaches qui appartiennent respectivement à chacun des deux couples de jeunes mariés. Ceux-ci se chargent de la vente du lait de leur vache, mais ne conservent pas pour eux le revenu qui en provient.

Le produit de toutes les sortes de travaux est mis dans la caisse commune du ménage. Zarinaben et ses sœurs tirent un revenu de leurs travaux de broderie, et la famille gagne un revenu supplémentaire en louant ses bêtes ou son matériel, ainsi que de la vente de fumier. L'argent est géré par le chef de famille. Lorsque Zarinaben ou un autre membre de la famille a besoin de quelque chose, ils en font la demande. Si cette demande est raisonnable, et si les fonds sont disponibles, elle leur est accordée. Autrement dit, la gestion des finances de la famille, bien que relevant théoriquement du père, est perçue comme une responsabilité partagée. Il appartient à chacun de s'assurer que l'argent n'est pas gaspillé.

vêtements, les soins de santé, le logement et certains produits accessoires tels que l'alcool. Autrement dit, ils opèrent sur des marchés à faible valeur monétaire et saturés. La plupart de leurs activités sont financées sur l'épargne familiale et au moyens de prêts informels. L'argent circule rapidement dans les familles, et celles-ci tendent à faire leurs achats par petites quantités, au fur et à mesure de leurs besoins.

Le diagramme de la Figure 2 résume l'éventail des activités et les flux de biens et d'argent pouvant caractériser une famille rurale. Chaque jour, il faut faire des choix sur la façon d'utiliser le temps, les ressources et l'argent. Cela est également illustré par le Tableau 1, qui indique l'ensemble des sources de revenu monétaire recensées parmi les familles d'agriculteurs de deux régions de Zambie.

1 Extrait de "Poverty Alleviation for Rural Women", G. Griffith 1994 Avebury.

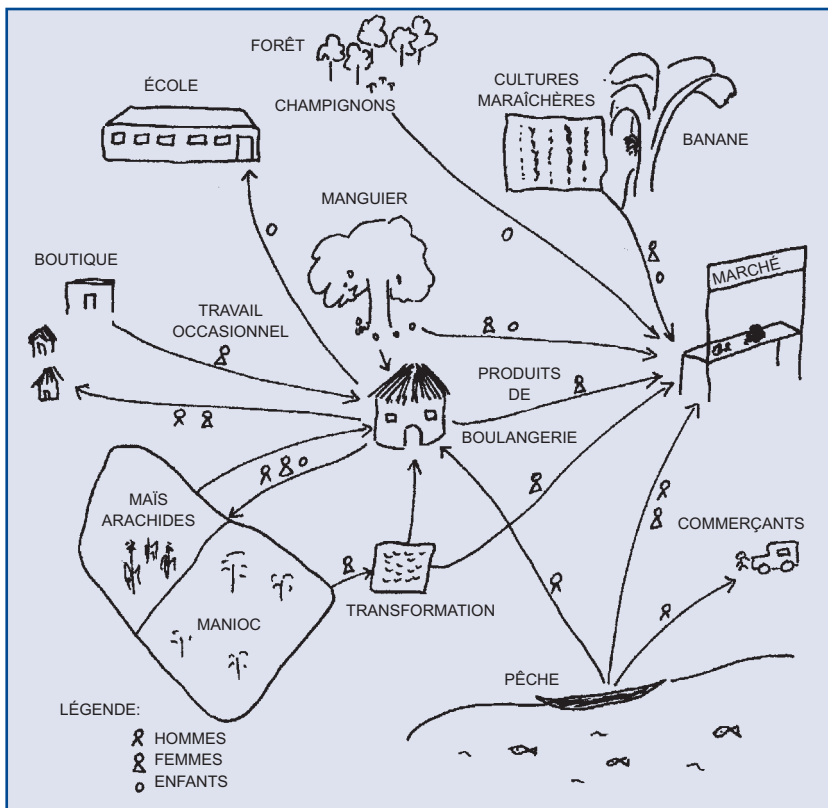


Figure 1: L'économie d'un ménage en Zambie

Comment la gestion financière est-elle assurée au sein de ces ménages? Bien entendu, chaque cas est différent, mais on peut vraisemblablement dégager certains traits communs. Le premier est que les calculs sont faits par quelqu'un et les décisions sont fondées sur les conclusions de cette personne, éventuellement après discussion avec d'autres membres de la famille. Il s'agit de classer les besoins par ordre de priorité et de concilier certaines demandes concurrentes. Pour beaucoup, la principale préoccupation est de répondre aux besoins quotidiens dont dépend la survie du ménage. Cela comprend la consommation alimentaire de base, mais aussi certains intrants essentiels au maintien des activités productives. Toutes les familles sont conscientes des besoins à long terme, par exemple, de la

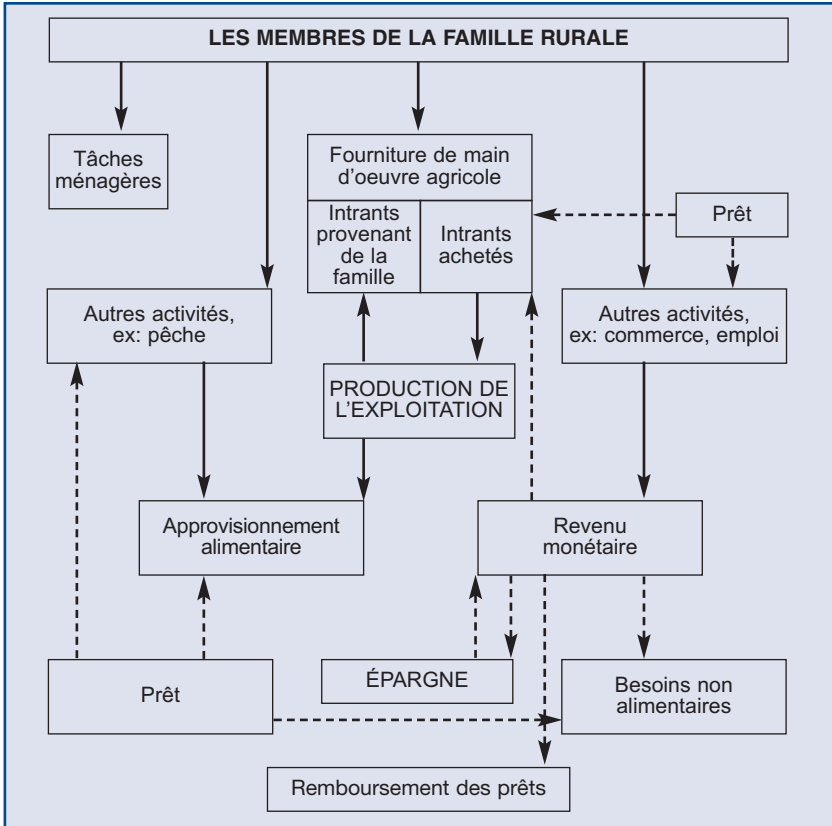


Figure 2: L'économie d'une famille rurale

nécessité de pourvoir aux mariages, de subvenir aux besoins des personnes âgées et de payer les frais d'enterrement, de songer aux héritiers, autant de nécessités qui rendent l'épargne très importante.

Chaque individu est membre non seulement de sa famille, mais aussi d'une communauté plus large qui confère une dimension supplémentaire au processus de décision. Les structures familiales peuvent définir en tout ou en partie l'accès à la terre et aux autres ressources. Les liens familiaux impliquent des responsabilités familiales, et le pouvoir de quelqu'un dans la société est souvent fonction de sa position au sein du groupe familial.

Tableau 1
Sources de revenu monétaire des familles d'agriculteurs en Zambie
CULTIVATEURS DE MUMBWA ET KATETE; NOVEMBRE 1967 – OCTOBRE 1969

	Revenu par source										
	Ventes de produits agricoles	Travail indé- pendant	Salaires	Location d'animaux de trait	Ventes d'alcool	Transfert de capital	Ventes de bétail	Cadeaux	Divers	Ramassage de bois	Revenu total
Nombre de cultivateurs tirant un revenu de cette source	226	110	157	47	182	48	155	147	79	61	239
Kwacha ¹ par cultivateur (n = 239)	102,0	50,0	37,2	18,7	14,4	9,6	9,6	3,2	2,4	1,2	248,5
Pourcentage du revenu total	41,0	20,1	15,0	7,5	5,8	3,9	3,9	1,3	1,0	0,5	100,0

Référence: R.A.J. Roberts (1972), "The Role of Money in the Development of Farming in the Mumbwa and Katete areas of Zambia".

1 1 Kwacha (K) = £Stg 0,58 (Oct 1969).

Gillette et Uphoff (1972) soulignent l'importance de l'organisation sociale et des relations patron-client dans les communautés rurales:

«Les types de rapports qui existent normalement au niveau du village se caractérisent par des liens multiples. Autrement dit, un homme qui s'engage dans une transaction avec un autre peut aussi être lié à ce dernier par des liens de parenté, par l'appartenance à un groupe politique, par des responsabilités d'ordre rituel ou par l'appartenance à une certaine forme d'association volontaire. L'interaction complexe de liens multiples de ce genre, et non pas seulement un calcul de profit individuel, façonne donc la transaction économique. Une personne qui occupe une place politique dominante ou un rang plus élevé au sein du groupe familial ou qui est un chef rituel, peut souvent obtenir des conditions plus favorables dans une transaction économique qu'une autre personne qui n'appartient pas à un groupe familial influent ou qui occupe un rang moins élevé dans ses autres rapports. En même temps, il faut reconnaître que le premier a certaines obligations envers le second, qu'il s'agisse de protection, d'emploi, de parrainage ou d'aide en cas d'urgence.»

Gillette et Uphoff soulignent que les responsabilités des patrons comprennent souvent la fourniture de crédit à la production ou à la consommation. Ainsi, lorsque l'insécurité est courante, l'attachement à un personnage plus puissant ou à la famille peut offrir une certaine marge de sécurité. Ils font également état de l'importance des attitudes et des valeurs dans la prise de décisions. Chaque groupe social a différentes valeurs concernant le travail et la répartition des tâches, l'emploi du temps et l'épargne, l'endettement et l'investissement, la propriété et le revenu monétaire. Les gens diffèrent en ce qui concerne les priorités qu'ils accordent à divers types de dépenses. Certains biens de consommation peuvent être jugés plus importants que l'investissement, et peuvent engendrer un surcroît de revenu. Comme le font remarquer Gillette et Uphoff, le fait de vivre selon certaines normes communautaires pour des raisons de prestige peut présenter des avantages économiques car quelqu'un qui se conforme aux obligations d'un groupe social plus élevé peut réussir à tirer certains avantages de ses rapports avec ce groupe et des relations économiques qu'il entretient avec d'autres. Autrement dit, certaines dépenses «de prestige» peuvent avoir des retombées économiques favorables pour l'individu en question. En revanche, des gains économiques substantiels peuvent susciter de la jalousie de la part des autres et entraîner des sanctions économiques ou social contre l'individu à la recherche de progrès.

Quel ensemble compliqué de facteurs à prendre en compte lorsque l'on envisage une décision financière! En quoi cette situation diffère-t-elle de celles de personnes opérant dans un contexte plus rompu aux transactions commerciales? La différence peut être une plus grande tendance, pour ces personnes, à songer aux possibilités de revenu et de profit. L'enseignement tiré d'une entière dépendance à l'égard des marchés est que l'on est obligé de calculer les coûts et les revenus de toute transaction pour assurer sa survie. Pour connaître un succès commercial continu, la plupart des chefs d'entreprise adoptent une stratégie de croissance, et ils tendent naturellement à se spécialiser dans un type d'activité qu'ils jugent plus rentable. L'argent intervient dans la plupart de leurs transactions, et il est d'autant plus important de le garder en lieu sûr et de la gérer efficacement.

8

Les études des ménages révèlent une différence entre hommes et femmes en ce qui concerne la stratégie d'entreprise. Les femmes tendent à accorder plus d'importance à la survie et la sécurité dans leurs stratégies, ce qui est attribué en grande partie au fait que leur principal souci est de nourrir la famille, qu'elles n'ont qu'un accès limité aux ressources et qu'elles n'ont aucun contrôle sur les revenus. Elles doivent en outre faire face à la menace d'abandon ou de divorce, qui renforce encore leur souci de sécurité. Leurs stratégies en matière d'initiative privée se caractérisent donc par la diversification en petites activités non spécialisées, menées par un ou deux membres de la famille avec un minimum d'équipement. Elles doivent travailler dans le cadre des marchés généralement peu actifs caractéristiques des zones rurales, ce qui limite la quantité d'un produit donné qu'une personne peut vendre. Autrement dit, la stratégie qui convient le mieux à beaucoup de femmes consiste à diversifier leur production afin d'occuper des créneaux du marché qui peuvent présenter. Les hommes, en revanche, sont plus enclins à adopter des stratégies commerciales, axées sur la croissance. Ils ont généralement un accès plus large aux ressources et une plus grande liberté à les utiliser, et ils sont également plus libres de se déplacer et d'acheter ou de vendre sur de plus grands marchés, et ils sont protégés dans les risques qu'ils prennent par les stratégies de sécurité des autres membres de la famille.

Le Tableau 2 résume les informations recueillies lors d'entrevues avec des femmes de régions rurales de Tanzanie sur leurs activités génératrices de revenus (Tovo, 1991).

Tableau 2

Activités rémunératrices des femmes des régions rurales en Tanzanie

Activité rémunératrice ¹	Femmes interrogées
Production et vente de bière	56%
Préparation et vente d'aliments	41%
Agriculture et vente de l'excédent de produits agricoles	40%
Préparation et vente de poisson	15%
Poterie	10%
Tissage et teinture	7%
Élevage	5%
Coiffure	3%

1 Autres catégories d'activités rémunératrices menées par moins de 2 % des femmes interrogées: bâtiment et menuiserie, couture, restauration, mouture et portage.

Quatre-vingt douze pour cent des femmes interrogées avaient au moins une activité lucrative, et près des deux-tiers d'entre elles en avaient deux. Les cas de femmes qui déclaraient en avoir trois ou plus n'étaient pas rares, mais le temps consacré à la troisième ou la quatrième *miradi* (activité lucrative) était généralement limité. Tovo précise: «Comme certaines *miradi* sont fonction de produits saisonniers (par exemple, la vente de mil en excédent) et d'autres, de produits aléatoires (tels que le sucre), les femmes ont tendance à diversifier leurs activités de manière à s'assurer constamment une source de revenu.»

Le type de décisions de gestion financière est fonction des stratégies de survie. Cela a été mis en lumière lors des travaux de recherche effectués par un anthropologue de World Education au Kenya sur les facteurs influant sur le déroulement des activités économiques de divers groupes de femmes. Kane, Walsh and Nelson (1991) soulignent: «Les femmes mènent les activités de leur groupe de la même manière qu'elles mèneraient celles d'une entreprise familiale, utilisant des modes de calcul économique qui diffèrent de ceux qu'exige une entreprise pour réaliser un bénéfice et fournir des revenus réguliers à ses membres. Les ressources

sont investies dans l'entreprise familiale ou en sont prélevées chaque fois que le besoin s'en fait sentir; les exigences de la consommation et diverses obligations sociales prennent le pas sur les considérations intangibles de rentabilité et de réinvestissement qui devraient régir l'entreprise.» L'Organisation World Education a tenu compte de cette réalité lorsqu'elle a élaboré des méthodes de formation, en collaboration avec l'ONG kényenne Tototo Home Industries, afin d'aider des groupements féminins à améliorer le taux de réussite de leurs entreprises. Elle a reconnu qu'il lui fallait tirer parti des éléments existants de l'expérience des femmes qui sont essentiels à une bonne gestion d'entreprise et écarter les pratiques nuisibles.

Les principaux aspects à traiter dans le cadre de la formation étaient:

- L'importance du profit comme objectif de l'activité économique
- Certains moyens simples de calculer les bénéfices et de réduire les dépenses
- Certains moyens de contrôler la trésorerie et de se prémunir contre les retraits de fonds non autorisés
- Certains rudiments de comptabilité
- Certains moyens d'améliorer les décisions commerciales et d'évaluer les possibilités d'activité économique.

10

Cet exemple du Kenya montre de façon indiscutable que si les populations des régions rurales ont une expérience considérable de la gestion d'entreprise, ils ne possèdent pas certaines aptitudes nécessaires à la gestion d'une activité commerciale viable. L'un des principaux problèmes a trait à la difficulté de maîtriser les flux de trésorerie. Les membres du groupe ont tendance à retirer des fonds de l'entreprise chaque fois qu'ils ont besoin d'argent, sans se soucier des effets de leurs retraits sur l'entreprise elle-même. Comme le soulignent Kane, Walsh and Nelson: "La pratique des groupes à cet égard est à l'image de ce que font les membres de leurs familles. Les produits de l'entreprise sont généralement consommés, mis en commun, distribués entre les membres de la famille ou transférés en toute liberté d'une entreprise à une autre. La contribution globale d'activités saisonnières ou intermittentes à la subsistance de la famille et au respect de ses obligations sociales est plus importante que les résultats spécifiques ou la rentabilité symbolique d'une activité quelconque. L'accumulation peut se produire et se produit effectivement dans ce contexte, mais pas d'une façon qui soit propre à l'entreprise."

Dès lors, comme on l'a indiqué précédemment, l'argent joue un rôle important dans la vie des populations, et la gestion de flux variables pose un problème de premier plan à la plupart d'entre elles. Il est nécessaire d'épargner. Souvent, il faut emprunter. Pour que des transactions directes puissent avoir lieu entre un emprunteur et un prêteur, il faut qu'il y ait rencontre entre deux personnes dont les préférences coïncident et que se crée un terrain d'entente pour la négociation d'un accord ou d'un contrat. À moins qu'une telle rencontre ne se produise par accident ou avec des parents ou amis immédiats, il doit y avoir recherche, accompagnée de coûts de transaction, pour trouver et rencontrer une autre personne désireuse de conclure un accord de prêt ou d'emprunt et négocier un tel accord avec elle. Autrement dit, il y a un créneau sur le marché pour l'action d'intermédiaires ou de courtiers pour la conclusion de contrats financiers. Ces agents peuvent fournir et traiter l'information et évaluer les chances que l'emprunteur fasse ce que l'on attend de lui à une date ultérieure donnée. C'est ce que l'on appelle le processus d'intermédiation financière. En quelque sorte, c'est la conclusion de contrats entre individus qui voient un avantage à échanger des ressources. Ces intermédiaires peuvent aller encore plus loin et établir pour des prêteurs des contrats qui diffèrent de ceux qu'ils établissent pour des emprunteurs. Ce faisant, ils doivent concilier les préférences et les préoccupations des clients, et surmonter les coûts et les risques que cela comporte.

D'après K.P. Padmanabhan (1988), au fil des siècles, c'est l'apparition de nouveaux instruments financiers qui a facilité le développement du commerce et des échanges. "En effet, la croissance économique doit beaucoup à l'argent, aux dépôts, aux prêts et à l'intermédiation financière." Et il souligne l'importance des marchés financiers ruraux pour le développement rural: "Le marché financier rural d'un pays est constitué de tous ceux qui participent au processus d'intermédiation financière rurale. Il comprend les institutions formelles, telles que banques commerciales, banques de développement, coopératives, etc. et les institutions du secteur non structuré, telles que les prêteurs et toutes les familles rurales qui apportent un excédent de fonds à prêter ou qui empruntent. La notion de marché financier rural englobe toutes les formes de relations entre acheteurs et vendeurs d'avoirs financiers qui sont actifs dans les économies rurales. ... Ces relations se manifestent sous la forme d'emprunts, de prêts et de transferts de propriété d'avoirs financiers tels que créances et titres de propriété. ...

L'intermédiation financière comprend la mise en commun, le transfert et le fractionnement des ces avoirs dans le temps, dans l'espace et entre personnes. ... Son utilité augmente rapidement à mesure que la famille rurales commencent à se spécialiser dans leur production, à diversifier leur consommation et à effectuer de gros investissements.”

Les services financiers qui permettent aux gens de garder, d'emprunter ou de transférer des fonds plus efficacement sont tout aussi essentiels pour ceux qui ont très peu de ressources que pour les riches.

“Lorsque des services financiers sont offerts, les pauvres les utilisent s'ils le peuvent. Lorsque ces services n'existent pas, ils organisent leurs propres services. Souvent, ils sont dans une situation où ils peuvent faire les deux. Ils sont prêts à payer chèrement ces services, ce qui montre clairement combien ils les apprécient. Les pauvres qui ne disposent pas d'une caisse d'épargne acceptent parfois d'effectuer de petits dépôts assortis d'un taux d'intérêt négatif à seule fin de confier leur argent à des particuliers qui leur offrent de prendre leur argent en dépôt. Ils consentent également à payer des taux d'intérêt élevés à de petits prêteurs qui leur permettent d'emprunter par la suite le montant futur de leur épargne familiale à titre de prêt d'un montant forfaitaire.” (Rutherford, 1996)

12

Rutherford fait valoir que les services financiers qui permettent aux gens d'amasser des sommes considérables sont particulièrement importants pour les pauvres. Il ajoute que ces services entrent dans deux grandes catégories:

1. Ceux qui permettent d'accumuler des sommes importantes en renonçant à certains revenus:
 - Tel est le cas de l'épargne et de l'assurance, qui permettent d'amasser une somme forfaitaire ou d'acheter l'accès à venir à une telle somme en renonçant à un revenu dans l'immédiat.
 - Tel est également le cas des prêts, qui offrent une somme forfaitaire aujourd'hui en échange d'un manque à gagner à l'avenir.
2. Ceux qui permettent de convertir et de reconvertir des avoirs en sommes forfaitaires et vice versa.
 - Les principaux exemples de ce type sont les hypothèques et gages.

Il existe de nombreux exemples de services financiers conçus et gérés par les gens eux-mêmes. Les plus courants de tous sont les petits prêts entre

familles voisines ou apparentées, où au remboursement peut être substituée l'obligation de rendre ultérieurement la pareille. Parfois, cette forme de prêts réciproques est étendue à plusieurs membres de la communauté ou à tous. Les tontines (Rotating savings and credit associations ou ROSCA) sont un mécanisme très courant permettant de collecter la petite épargne de plusieurs personnes, puis de la convertir en une somme forfaitaire prêtée à une seule personne à la fois.

Ces mécanismes informels sont utilisés principalement pour surmonter les problèmes de liquidité à court ou moyen terme de la famille. Quiconque est accepté par la communauté ou le groupe social peut participer. Pour devenir membre d'une tontine ou d'un club d'épargnants, il suffit d'accepter les règles de l'association et de s'y conformer, et de s'imposer l'auto-discipline d'apporter les contributions hebdomadaires, mensuelles ou saisonnières requises. Il n'y a pas lieu d'évaluer la rentabilité ou sa capacité de remboursement ni de présenter de dossier pour participer.

Le recours à des services financiers informels offerts par des particuliers cherchant à tirer un profit de leurs activités ne nécessite pas la présentation de plans ou d'une description de sa situation financière. Il est toutefois courant que quelqu'un qui est accepté comme client d'un prestataire de ce type de service financier soit connu de celui-ci, surtout s'il s'agit d'un prêt. L'Encadré 2, qui est emprunté à Rutherford (1996), décrit certains prêteurs semi-professionnels types au Viet Nam.

Pour recourir à ce type de service financier, les gens n'ont pas à changer d'activité ou de mode de vie. Il leur suffit d'être connus et d'avoir une

Encadré 2
Prêteurs ruraux au Viet Nam

M. et Mme Li ont une échoppe et une activité de prêt (gérée par Mme Li) dans un village d'une région montagneuse du Nord du Viet Nam. D'après Mme Li, six personnes prêtent de l'argent dans le village pour en tirer un bénéfice. Ce sont pour la plupart des fonctionnaires retraités qui reçoivent une pension ou de petits commerçants comme eux-mêmes. Ils prennent tous 6 % d'intérêt mensuel et ne prêtent que dans leur propre village ou dans les villages voisins dont ils ont une connaissance approfondie de la situation. Ils limitent leurs prêts à un maximum de 3 millions de dong (environ \$300), même aux ménages perçus comme fiables et prospères, afin de diluer leurs risques. Ces plafonds de prêt sont pratiqués par tous les prêteurs locaux.

réputation de solvabilité qui rassure le prêteur. Pour pouvoir faire usage de ces services de prêt sur gage, il suffit d'avoir un bien ou un article qui puisse servir de garantie au prêt. Les prêteurs sur gages ne demandent même pas à avoir une bonne connaissance du client.

Les services financiers informels sont essentiels à la vie de beaucoup de pauvres de beaucoup de pays. Y a-t-il une raison quelconque qu'ils préfèrent recourir à des services financiers formels? Plusieurs facteurs ont leur importance, notamment:

- La sécurité de l'épargne
- La possibilité de transférer des fonds et d'utiliser des chèques comme mode de paiement
- La possibilité d'emprunter de grosses sommes d'argent
- L'accès à une plus grande variété de produits financiers
- L'existence de dossiers clients, notamment avec états financiers et carnets d'épargne.

Lors d'une interview, Mme Li (voir Encadré 2) a déclaré qu'un paysan vietnamien qui voudrait aménager et peupler un étang de pisciculture d'un coût d'environ 10 ou 12 millions de dong en recourant à l'emprunt devrait emprunter à trois ou quatre sources pour obtenir suffisamment de fonds. Parmi ces sources devrait probablement figurer une institution publique formelle telle que la banque de crédit agricole en même temps qu'à un ou plusieurs prêteurs. La question clé est de savoir si cet emprunteur pourrait ou non obtenir un prêt de la banque de développement agricole.

Les prestataires de services financiers du secteur formel sont réglementés et agréés. La plupart d'entre eux sont des entreprises qui cherchent à limiter le plus possible les risques et à maximiser les bénéfices. Leur principal souci est de limiter les coûts et de développer leurs opérations de prêt. Cela est plus facile en milieu urbain, et nombre de banques hésitent à s'engager dans les régions rurales. Il est clair qu'il existe un marché pour les services financiers dans les zones rurales et à l'intention des familles les plus pauvres. Qu'est-ce qui pourrait inciter les prestataires du secteur formel à se lancer?

Certaines choses ne peuvent changer: tel est le cas de la distance et de la vulnérabilité de l'agriculture au climat et aux caprices de la nature. En revanche, d'autres peuvent se prêter à une action: la prise de conscience

des possibilités offertes, l'aptitude des populations à analyser les diverses options, leur sensibilité à la notion de rentabilité, leur aptitude à la planification, à prendre les décisions en matière de dépenses, à expliquer et à justifier leurs plans et à remplir des formulaires et tenir des comptes, et ainsi de suite. Dans le prochain chapitre, nous examinerons certaines mesures à prendre pour aider les populations à améliorer leurs aptitudes à la gestion financière et pour leur permettre de s'assurer un meilleur accès à un plus large éventail de services financiers.



2. AMÉLIORER LES APTITUDES À LA GESTION FINANCIÈRE

Quatre domaines essentiels offrant des possibilités d'amélioration des aptitudes à la gestion financières seront examinés dans ce chapitre:

- L'alphabétisme
- Les aptitudes à l'analyse
- Les aptitudes à la planification
- Les aptitudes à tenir des comptes

L'ALPHABÉTISME

L'alphabétisme est simplement un moyen d'enregistrer et de communiquer dans l'espace et le temps. Les illettrés ne sont pas des ignorants – ils ont beaucoup d'aptitudes et connaissent beaucoup de choses. Nombre d'entre eux survivent confortablement sans savoir lire et peuvent ne pas se rendre compte de la nécessité de changer. Néanmoins, le besoin de savoir lire et écrire a pris de plus en plus d'importance dans le monde moderne, et ce savoir est particulièrement utile en ce qui concerne la gestion financière.

Le fait d'écrire aide à mémoriser. La plupart des gens sont particulièrement conscients des possibilités offertes par la mémoire de retenir des chiffres et de se souvenir des événements quotidiens en utilisant les chiffres. Lorsque l'on fait des calculs, on perd le fil des totaux partiels. Les mots et les chiffres ne sont que des symboles sur papier, et la lecture est le moyen de reconnaître ces symboles et de leur donner la signification reconnue. Autrement dit, l'aptitude à lire et à écrire des chiffres, des sommes d'argent, des noms, des instructions et autres facilite l'analyse et l'échange d'informations.

Les procédures employées par les institutions financières impliquent toujours l'utilisation de méthodes de communication écrite. Il est pour le moins utile d'avoir un moyen d'identification personnelle, de pouvoir donner son adresse et d'écrire son nom. Selon le service financier recherché, il peut y avoir un contrat à comprendre, un livret à gérer, des chèques à écrire et à signer, des relevés et des lettres à lire et des règles à suivre. Il est important de pouvoir lire les avis tels les heures d'ouverture et le type de service offert à guichet donné. L'analphabétisme est l'une des grandes raisons de l'embarras qu'éprouvent certaines personnes dans les institutions formelles, et il défavorise ces personnes lorsqu'elles ont à traiter avec le personnel de l'institution.

Dans la gestion des transactions et des affaires financières, il est utile de pouvoir fournir par écrit des renseignements sur les personnes qui nous doivent de l'argent, lire une facture, enregistrer les opérations quotidiennes ou noter et comparer les prix. Si l'on veut analyser la rentabilité d'une entreprise ou mesurer l'impact d'un changement dans ce que l'on fait, il devient vital de pouvoir recueillir, enregistrer et compléter l'information disponible sur les dépenses et les ventes. L'alphabétisme est le premier pas dans l'amélioration des aptitudes à la gestion financière, mais c'est de la façon dont on apprend à lire et à écrire que dépendent la validité et l'utilité de ces aptitudes.

Par exemple, le fait d'apprendre à reconnaître et à écrire les chiffres est des plus utiles lorsqu'il s'agit d'unités monétaires, des poids ou de quantités de produits, de tarifs d'autobus, de distances par la route, des dimensions de terrains, etc. De même, les mots que l'on apprend à lire et à écrire peuvent être particulièrement pertinents pour certains types de documents, avis, instructions et ainsi de suite auxquels on a affaire. Aujourd'hui, nombre de programmes d'alphabétisation comportent aussi un élément de sensibilisation selon les idées de Paulo Freire qui a lié l'alphabétisme au changement social. Freire est celui qui a inventé le mot «conscientisation» pour décrire ce processus d'éveil où l'on encourage les gens à analyser leur situation, y compris dans sa dimension politique, et à se considérer comme capables de la changer. Cela est particulièrement précieux pour la gestion financière car, comme nous l'avons vu au Chapitre premier, les décisions prises sont fortement influencées par les attitudes, les croyances et le rang social de leurs auteurs et peuvent avoir à être reconsidérées et remises en cause si l'on veut adopter une approche axée davantage sur la notion de profit.

Il existe quelques bons exemples d'alphabétisation qui montrent que celle-ci peut améliorer la gestion financière.

Figures for Book-keeping est un ouvrage didactique publié par la FAO en 1993. Le matériel contenu dans cet ouvrage a été conçu à l'origine dans le cadre du projet «Développement intégré de la pêche artisanale» de la FAO, puis perfectionné par le Service des femmes et du développement du Bureau régional de la FAO à Accra, avec l'aide du Service de l'éducation non formelle du Ghana. Cet ouvrage a pour principal but d'enseigner les chiffres arabes, le calcul et l'utilisation de l'argent aux femmes et aux hommes qui travaillent dans l'agriculture, la pêche ou la









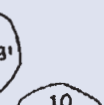
		<table border="1"> <tr><td>\$</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>2</td><td>0</td></tr> <tr><td>=</td><td>\$</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td></tr> </table>	\$	1	0	0	+	\$	2	0	=	\$	1	2	0										
\$	1	0	0																						
+	\$	2	0																						
=	\$	1	2	0																					
$\$ 100$	$+ \$20$	$= \$120$																							
			<table border="1"> <tr><td>\$</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>=</td><td>\$</td><td>2</td><td>1</td><td>5</td></tr> </table>	\$	2	0	0	+	\$	1	0	+	\$	5		=	\$	2	1	5					
\$	2	0	0																						
+	\$	1	0																						
+	\$	5																							
=	\$	2	1	5																					
$\$ 200$	$+ \$10$	$+ \$5$	$= \$215$																						
				<table border="1"> <tr><td>\$</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>+</td><td>\$</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>=</td><td>\$</td><td>5</td><td>3</td><td>0</td></tr> </table>	\$	5	0	0	+	\$	1	0	+	\$	1	0	+	\$	1	0	=	\$	5	3	0
\$	5	0	0																						
+	\$	1	0																						
+	\$	1	0																						
+	\$	1	0																						
=	\$	5	3	0																					
$\$ 500$	$+ \$10$	$+ \$10$	$+ \$10$	$= \$530$																					

Figure 3: Exemple d'illustration de l'ouvrage *Figures for Book-keeping*

foresterie ou gèrent une petite entreprise. La Figure 3 présente une illustration du contenu de cet ouvrage.

La méthode REFLECT conçue par ACTIONAID est fondée sur la théorie de Paulo Freire et fait amplement usage des techniques d'évaluation rurale participative (Participatory Rural Appraisal – PRA). Cette méthode n'est décrite dans aucun manuel. Chaque groupe de personnes ou cercle d'alphabétisation "élabore ses propres matériels didactiques en établissant des cartes, des matrices, des calendriers et des diagrammes qui représentent la réalité locale, systématisent la connaissance des participants et encouragent l'analyse détaillée des problèmes locaux." (REFLECT Mother Manual, 1996).

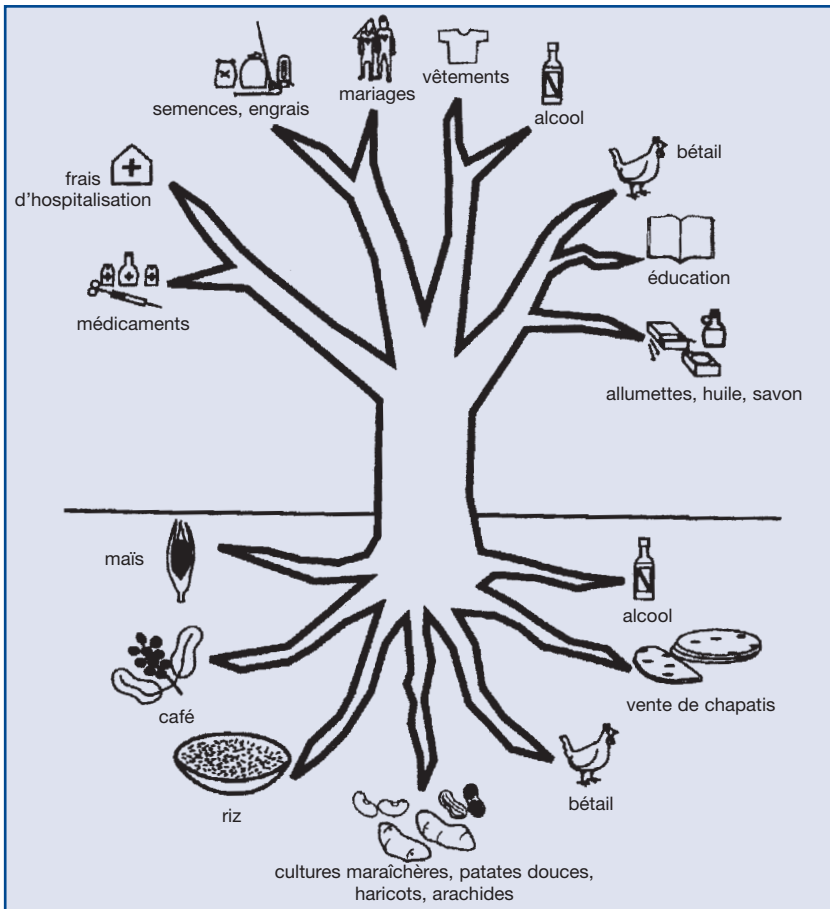


Figure 4: Arbre illustrant les revenus et les dépenses tiré du *REFLECT Mother Manual*

L'introduction de ce manuel ajoute: "Ces graphiques peuvent comprendre des descriptions illustrées des familles, de l'utilisation ou du régime d'occupation des sols; des calendriers de travaux ventilés par sexe, des maladies et des revenus; des matrices pour analyser les différentes cultures, des sources de crédit / de leur utilisation ou de la participation aux activités des organisations locales. Un graphique est établi au départ sur le terrain (à l'aide des matériels disponibles sur place) et

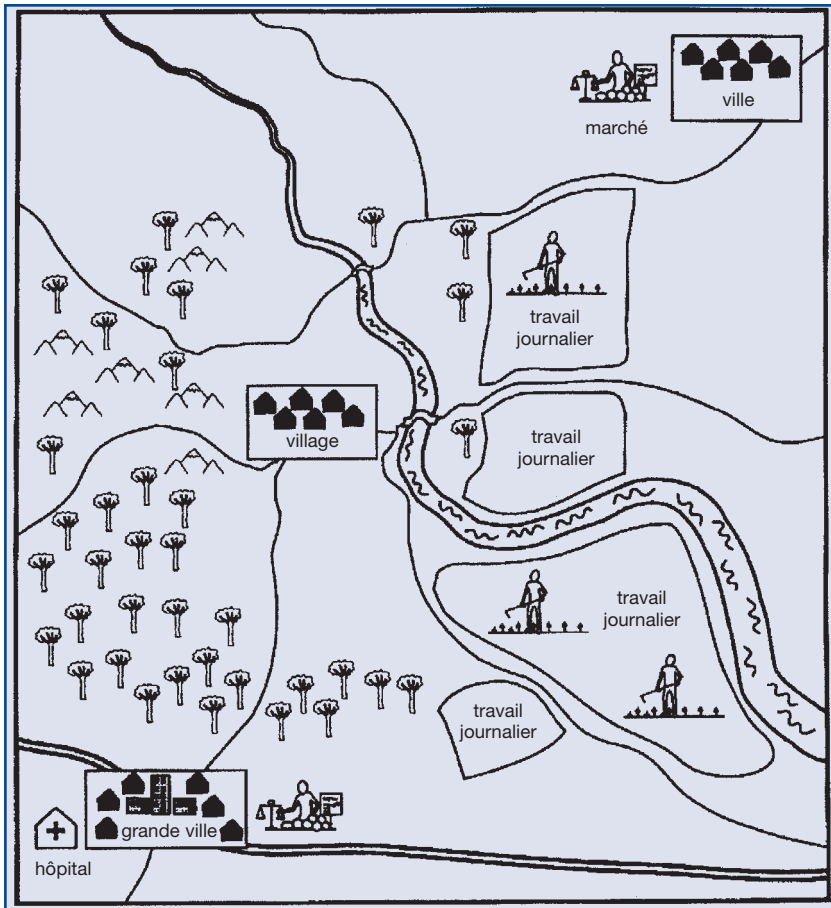


Figure 5: Carte des possibilités et des services extraite du *REFLECT Mother Manual*

visé à promouvoir la participation active de chacun. Il est ensuite reproduit sur une grande feuille de papier / sur un tableau à l'aide de simples croquis. Des termes sont ensuite inscrits sur ce graphique, tout d'abord à l'aide d'étiquettes, puis sous forme de commentaires. Ces graphiques sont utilisés pour stimuler le débat, pour inciter les participants à écrire et à compter, et à prendre des mesures pour faire face aux problèmes locaux.”

La Figure 4 est un exemple de graphique tiré du REFLECT Mother Manual qui est utilisé pour engager le débat sur les revenus et les dépenses.

Pour pousser ce thème encore plus loin, on peut encourager les membres du cercle d'alphabétisation à établir un calendrier illustrant les variations des revenus et des dépenses mois par mois ou semaine par semaine. Cela permet de calculer les volumes réels de revenus et de dépenses d'un ou de plusieurs mois et de déterminer les profils d'excédent ou de déficit. On peut également encourager la réflexion sur certaines dépenses données, par exemple, pour les achats d'engrais ou de bière ou pour l'éducation. Ainsi, un tel exercice d'usage de l'alphabétisme peut engendrer l'acquisition d'un niveau considérable d'aptitudes à la gestion financière.

La Figure 5 représente une carte qui peut servir de base à l'examen de la localisation des services dans une zone donnée, notamment des prestataires de services financiers, ou à l'évaluation de diverses possibilités de marché ou d'emploi. Les exercices de calcul peuvent porter sur la mesure des distances, la comparaison des prix sur différents marchés, l'évaluation des frais de transport et ainsi de suite.

APTITUDES À L'ANALYSE

L'élément de "conscientisation" inclus dans les programmes d'alphabétisation représente un pas vers le développement des aptitudes à l'analyse. Pour améliorer sa condition, il faut d'abord pouvoir faire le point de sa situation actuelle et savoir clairement où l'on veut aller. Il faut ensuite

Pour améliorer sa condition, il faut faire le point de sa situation actuelle et avoir une idée précise de ce que l'on voudrait atteindre. Il faut ensuite déterminer comment y parvenir et s'assurer de l'appui de sa famille et de ses amis dans la poursuite de cet objectif. On a besoin de faits et d'informations sur sa situation actuelle. On peut ensuite avoir besoin de déterminer quelles sont les causes d'un problème éventuel et si une activité actuelle n'est pas source de perte d'argent. Il peut s'avérer nécessaire d'examiner de près sa base de ressources ou d'analyser d'autres possibilités de marché, et d'évaluer ses éléments de force et de faiblesse, ainsi que les possibilités de faire quelque chose de nouveau.

Dans "Consultancy for Small Businesses" (Harper, 1977), l'auteur décrit la situation d'un certain nombre de petites entreprises dont les propriétaires

Autres sources de ↑ liquidité						
BRASSERIE						
VENTE DE PRODUITS MARAÎCHERS	🍇		🍇	🍇	🍇	🍇
VENTE DE MANIOC		🍌	🍌		🍌	🍌
MAÇONNERIE						🍷
	JANV.	FÉV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
ALIMENTS	🍷	🍷	🍷	🍷	🍷	🍷
FRAIS DE SCOLARITÉ	🍷					
FACTEURS DE PRODUCTION AGRICOLE			🍷			🍷
PRODUITS ALIMENTAIRES DIVERS	🍷	🍷	🍷	🍷	🍷	🍷
Autres besoins de ↓ liquidité						

Figure 6: Extrait d'un calendrier saisonnier des revenus et des dépenses

estimaient avoir besoin d'un prêt. "Ce dont ces propriétaires avaient besoin par-dessus tout, c'était de conseils en gestion, afin de pouvoir analyser la situation et évaluer leurs propres idées. Cela leur permettait ainsi de redéfinir leurs besoins et de résoudre leurs problèmes de façon plus économique." Harper explique que si chaque situation est différente des autres, dans chaque cas, le premier besoin est un besoin de recherche et d'analyse.

Pour pouvoir effectuer une analyse convenable, il faut disposer d'informations sur la situation actuelle. Très peu de familles rurales telles que celles décrites au Chapitre premier disposent d'informations écrites sur leurs activités et ce, en raison en partie de problèmes d'analphabétisme et en partie parce qu'il n'est pas d'usage de tenir d'écritures. Cela peut être motivé par la crainte du fisc ou d'ingérences dans les affaires familiales si l'on sait déjà "trop" de la situation financière des familles. Cependant, il y a des moyens d'inciter les gens à l'analyse en utilisant des

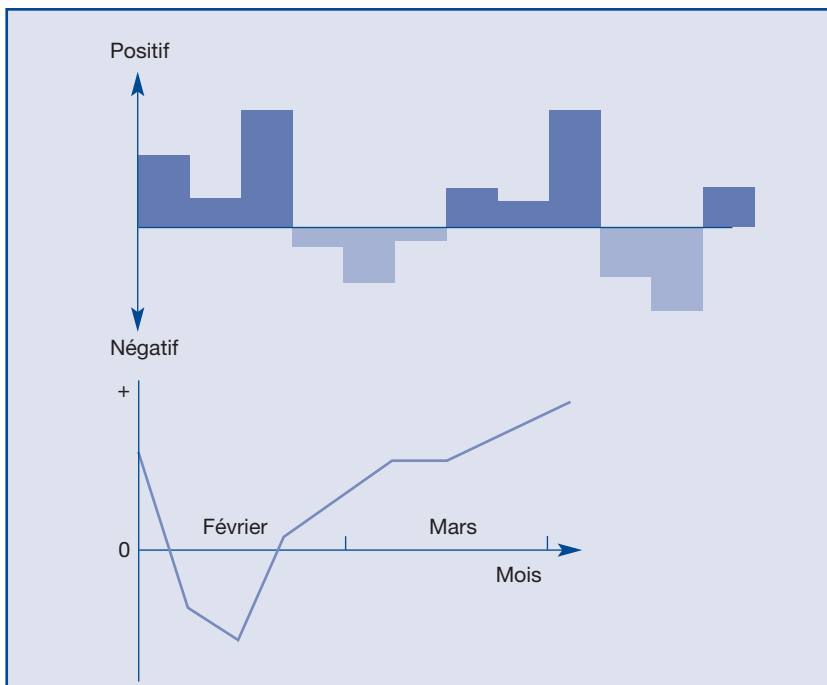


Figure 7: Diagrammes illustrant l'évolution de la trésorerie nette

techniques visuelles et des méthodes participatives qui leur donnent l'assurance qu'ils restent maîtres du processus.

Par exemple, on peut utiliser un calendrier saisonnier pour examiner l'évolution des revenus et des dépenses dans le temps sans avoir à recourir à l'usage de chiffres et de mots. On peut utiliser des symboles pour certains éléments de revenus et de dépenses, et des haricots pour représenter des sommes d'argent. La Figure 6 illustre un exemple d'un tel calendrier mais en remplaçant certains symboles par des mots pour faciliter la compréhension.

Pour faciliter l'analyse de la disponibilité ou de l'insuffisance de fonds, on peut créer un diagramme indiquant les mois ou les semaines d'excédent et les mois ou les semaines de déficit monétaire. Deux exemples sont ainsi présentés à la Figure 7.

Le diagramme de l'économie d'une famille représenté à la Figure 1 pourrait être utilisé pour encourager un particulier ou un groupe familial à examiner l'éventail d'activités rémunératrices auxquelles il s'adonne afin de déterminer lesquelles, selon lui, sont les plus importantes ou lesquelles offrent les meilleures possibilités d'amélioration. Cet exercice pourrait être suivi d'un simple calcul de la marge brute ou des bénéfices de l'entreprise. La Figure 8 montre un exemple de la façon de calculer les bénéfices d'une petite entreprise commerciale. Elle est extraite de la publication de la FAO intitulée "Simple Book-keeping and Business Management Skills" (Meijerink, 1997). Des symboles sont utilisés à la place de mots.

Béatrice achète et vend des oranges. Après avoir acheté ces oranges, elle paie quelqu'un pour l'aider à les porter, puis à les transporter jusqu'au marché. Elle paie également quelqu'un pour l'aider à les vendre. Voici ce que lui coûte une visite au marché:






☀-		⊖	₣
25-10-94		3 x 500	1500
25-10-94		3 x 100	300
25-10-94		1 x 700	700
25-10-94		1 x 150	150
			2650

Figure 8: Comment calculer un bénéfice

Si elle vend toutes ses oranges, son revenu est de:

☀-		⊕	₣
26-10-94		300 x 20	6000

Et son bénéfice est de:

$$\begin{array}{ccccccccc} \oplus & - & \ominus & = & \text{😊} \\ 6000 & - & 2650 & = & 3350 \end{array}$$

Cet exemple est extrêmement simple. Toutefois, l'application de ce principe d'évaluation des coûts et des revenus à des entreprises plus complexes n'est pas très difficile. Peu importe que les chiffres ne soient pas totalement exacts – des estimations grossières permettent également d'effectuer une analyse – et il n'est pas nécessaire d'employer le langage spécialisé de la comptabilité.

L'évaluation du bénéfice réalisé pourrait déboucher sur un examen des moyens de l'accroître, par exemple, en réduisant les coûts ou en vendant à un prix plus élevé. La Figure 9 montre comment utiliser une matrice pour aider les familles rurales à comparer leurs décisions commerciales pour différents types de produits. Dans un premier temps, on a demandé aux participants de classer les marchés par ordre de préférence. Leurs avis sont représentés par les haricots figurant à gauche dans chaque case. Ensuite, on leur a demandé de classer les marchés en fonction de leur rentabilité, représentée par les semences figurant à droite dans chaque case. Ce diagramme montre la matrice non encore achevée. Dans la pratique, en cas de problème d'analphabétisme, on utilise des symboles à la place de mots.

26

Voici quelques exemples du type de questions pouvant découler de cet exercice:

- Quelles sont les raisons de la préférence de certains marchés
- Le marché ayant la préférence est-il aussi celui qui est le plus rentable?
- Sinon, quelles sont les contraintes qui limitent l'accès au marché le plus rentable?
- Est-il possible de recourir à une commercialisation collective pour obtenir les meilleurs prix ou réduire les coûts de transport?
- Les marchés ayant la préférence présentent-ils des différences saisonnières?
- Ces différences offrent-elles des possibilités d'améliorer la rentabilité?

	Marché local	Bord de route	Négociant itinérant	Coopérative
Maïs	1 2		3 4	5 6
Manioc	7 8	9 10	11 12	
Arachides	13 14		15	16 17
Haricots	18		19	20
Poisson frais	21 22	23	24	
Poisson séché	25	26	27 28	
Produits maraîchers	29 30	31		
Fruits	32 33	34		
Volailles	35 36	37		
				ect.

Figure 9: Évaluation des décisions commerciales à l'aide d'une matrice

On peut se livrer à un exercice similaire pour les achats de facteurs de production.

On peut utiliser des calendriers saisonniers pour comparer les prix tout au long de l'année. La représentation visuelle peut faciliter le débat sur les possibilités de marché. Les problèmes peuvent s'analyser à l'aide d'un diagramme des facteurs causatifs. La Figure 10 est extraite de l'ouvrage intitulé *Participatory Farm Management Methods for Needs Assessment: A Manual* (Manuel décrivant les méthodes de gestion agricole participative pour l'évaluation des besoins) (Dorward, Galpin and Shepherd, 1997).

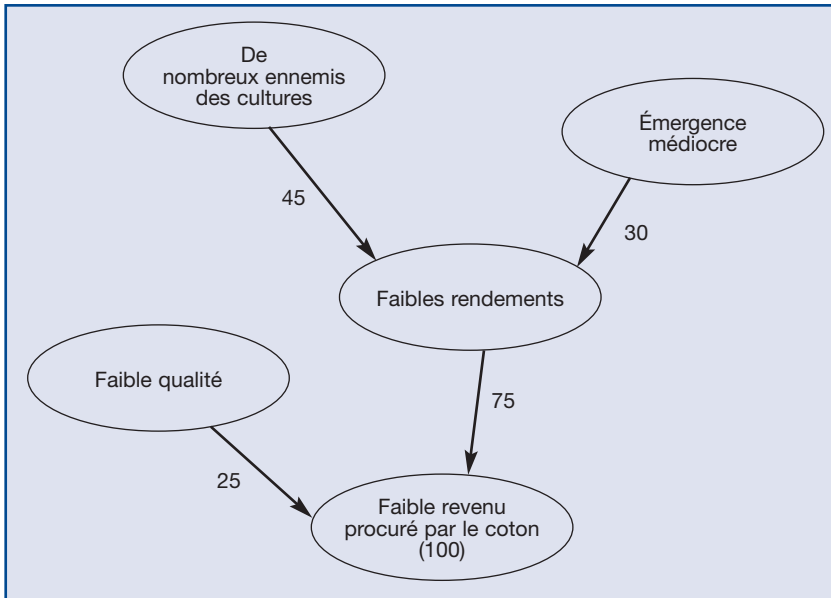


Figure 10: Diagramme des facteurs causatifs pour l'analyse du problème des faibles revenus procurés par la culture du coton

Dans cet exemple, extrait d'une analyse plus complète du problème que pose la faible rentabilité de la production cotonnière, on a introduit une méthode d'évaluation qui permet d'indiquer l'importance relative de chaque cause. Ainsi, les agriculteurs estiment que la faible rentabilité est due davantage au faible rendement qu'à la mauvaise qualité et que le faible rendement est causé davantage par les ennemis des cultures que par l'insuffisance d'émergence. Ces conclusions devraient alors déboucher sur un examen spécifique des problèmes que posent les ennemis des cultures, et ainsi de suite.

L'autre question qu'il est extrêmement utile d'analyser est celle de la façon dont le capital est utilisé. Dans *Consultancy for Small Businesses*, Harper souligne:

“Nous avons constaté que l'un des problèmes les plus courants qui se posent aux responsables des petites entreprises tient au fait qu'ils pensent qu'ils ont besoin de plus d'argent alors qu'en réalité, ils utilisent mal

D'OÙ VIENT L'ARGENT DONT JE DISPOSE?		QU'AI-JE INVESTI DANS MON ENTREPRISE?	
<i>Emprunts</i>		<i>Biens à conserver</i>	
Crédit fournisseurs	55 000	Outils	110 000
Prêt d'une banque villageoise	400 000	Arbres fruitiers	150 000
Total	455 000	Silo à grains	180 000
		Total	440 000
<i>Mon propre argent</i>		<i>Biens à vendre ou à utiliser</i>	
	630 000	Mais engrangé	280 000
		Manioc dans le champ	100 000
		Chèvre	90 000
		Total	470 000
		<i>Liquidité</i>	
		Créances	10 000
		Épargne	100 000
		Argent liquide détenu	65 000
		Total	175 000
MONTANT TOTAL	1 085 000	ACTIF TOTAL	1 085 000

Figure 11: Bilan

l'argent dont ils disposent. Le premier but de tout diagnostic doit donc être de déterminer comment ils utilisent leur capital.”

Cela exige la préparation d'un bilan, qui énumère les postes de l'actif et du passif de l'entreprise ou du ménage. Les termes actif et passif sont des termes de comptabilité qui peuvent sembler difficiles à comprendre, mais on peut utiliser un langage plus compréhensible pour expliquer leur signification. La brochure et le film intitulés *The Balance Sheet Barrier* (Jay, 1977) offrent d'excellents exemples de moyens de simplifier les choses, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

“Il vous faut savoir deux choses essentielles à propos de votre argent: D'où vient-il? Et où est-il allé?

Quand vous démarrez une activité commerciale, vous ne pouvez vous procurer de l'argent qu'à deux sources:

1. En puisant dans vos propres ressources.
2. En empruntant.

Quand vous démarrez une activité commerciale, vous ne pouvez dépenser votre argent que pour deux types de dépenses:

1. Pour l'achat de biens que vous entendez garder (*immobilisations*).
2. Pour l'achat de biens que vous comptez vendre (*fonds de roulement ou actif réalisable*)."

(The Balance Sheet Barrier)

La brochure et le film développent ces points en utilisant des diagrammes et des croquis. Ces techniques peuvent être utilisées n'importe où, et les mots peuvent être remplacés par des symboles.

Un bilan peut s'établir très simplement au moyen de questions et par l'observation, et il donne une image utile prise sur le vif de l'entreprise. Il révèle le résultat des diverses décisions prises jusque là et indique le volume de ressources disponible pour l'avenir et le degré de dépendance à l'égard de l'emprunt.

APTITUDES À LA PLANIFICATION

30

Les familles qui tirent leur revenu de l'agriculture ou de petites entreprises ne peuvent améliorer leur mode de vie qu'en réalisant davantage de profit. C'est pourquoi il importe avant tout d'examiner leurs activités et de rechercher les moyens d'accroître leurs revenus ou de diminuer leurs dépenses. La difficulté de réunir des données ne manquera probablement pas de faire ressortir le besoin de tenir des comptes, ce qui sera traité dans la prochaine section de ce chapitre. Toutefois, s'il est apparu des idées nouvelles ou de nouvelles solutions aux problèmes qui se posent, il importe de les examiner de près afin de s'assurer qu'elles débouchent sur les résultats attendus. Cela implique une planification de la mise en œuvre de toute activité nouvelle ou modifiée et le calcul de ses répercussions financières à l'aide d'un budget.

Dans un tel exercice de planification, la première chose à faire est de préciser les buts et objectifs. On a vu au chapitre premier que les gens subissent de nombreuses influences dans leur vie et font partie d'un réseau social complexe. Il importe donc qu'ils soient conscients de cet état de choses et qu'ils décident à quel point il sont prêts à modifier leur mode de vie afin d'accroître leur revenu.

L'Encadré 3 présente une étude de cas extraite de Consultancy for Small Businesses (op cit). Il illustre utilement la nécessité de voir plus claire-

Encadré 3 L'étude de cas du menuisier

Un menuisier fabriquait un mobilier simple qu'il vendait de son atelier aux habitants de sa localité. Il se plaignait de ne pouvoir se mettre sur les rangs pour la fabrication de pupitres et de bancs d'écoliers car il n'avait pas assez d'argent pour acheter la quantité de bois nécessaire à une telle opération.

Après un examen de la comptabilité de ce menuisier, il est apparu qu'il réalisait un profit mensuel raisonnable, qui était plus que suffisant pour couvrir ses besoins modestes. En discutant avec un conseiller, il finit par admettre qu'il distribuait l'argent qui lui restait à divers membres de sa famille qui ne cessaient de le harceler de leurs demandes d'aide.

Le menuisier était persuadé qu'il serait dans l'intérêt à long terme de sa famille comme de lui-même de développer son affaire et que s'il refusait de répondre à ces demandes d'aide intempestives, il aurait vite fait de pouvoir fabriquer davantage de meubles et de gagner plus d'argent, dans l'intérêt de tous. Il ouvrit un compte bancaire sur lequel il commença à effectuer régulièrement des dépôts. En l'espace de quelques mois, il put soumissionner et emporter des contrats scolaires, et son entreprise connut une rapide expansion.

Il pensait qu'il avait besoin de plus de capital, mais que sa famille s'emparerait probablement de tout l'argent en excédent qu'il pourrait gagner. Il avait réellement besoin d'aide pour prendre du recul et se placer dans une perspective à long terme. Cela lui permit de se rendre compte que l'intérêt à long terme de sa famille passait par l'acceptation de sacrifices à court terme et par une saine gestion financière.

ment le rapport entre les obligations sociales et commerciales et de reconnaître que le changement et une nouvelle vision de l'avenir peuvent être bénéfiques

Lorsqu'une idée de changement implique un accroissement ou une diversification de la production, il importe ensuite d'évaluer de la demande du marché. Aucun budget judicieux ne peut être établi sans une idée précise de la quantité d'un produit ou d'un service qui peut se vendre, et à quel prix. L'aptitude à l'étude du marché est indispensable aux petits producteurs, même s'il ne s'agit que d'observer le marché local ou de demander l'avis d'autres personnes.

Une fois que le potentiel a été déterminé, la planification implique la mobilisation et l'énumération de toutes les ressources nécessaires à l'activité nouvelle ou modifiée. On peut ensuite procéder à une estimation du bénéfice, généralement dans le cadre d'un budget partiel. Comme pour tous les exemples donnés jusqu'ici, ce type de budget peut être éta-

Revenu		
50kg de tomates vendus à \$EU 2 le kg.	\$EU	100
Revenu total	\$EU	100
Coûts variables		
Semences	\$EU	10
Engrais	\$EU	25
Produits chimiques	\$EU	15
Sacs	\$EU	10
Coûts fixes		
Patente	\$EU	5
Transport	\$EU	11
Fraction du coût des outils (amortissement)	\$EU	4
Coûts totaux	\$EU	80
Bénéfice	\$EU	20

Figure 12: Budget partiel

32

+	-
<p>REVENU SUPPLÉMENTAIRE</p> <p>Possibilité de vendre ou de consommer des produits nouveaux ou supplémentaires si l'on fait ce changement.</p>	<p>MANQUE À GAGNER</p> <p>Produits dont on ne disposera plus ou que l'on ne pourra plus vendre si l'on fait ce changement.</p>
<p>ÉCONOMIE SUR LES COÛTS</p> <p>Choses que l'on cessera d'acheter comme résultat du changement.</p> <p>On n'épargnera qu'une partie du coût de l'équipement qui durera au delà du budget.</p>	<p>COÛTS SUPPLÉMENTAIRES</p> <p>Choses que l'on devra acheter du fait de l'activité nouvelle ou modifiée.</p> <p>N'inclure qu'une partie du coût total des biens d'équipement qui dureront au delà de la période budgétaire.</p>

bli simplement et sans jargon. Cela dit, les mots exacts, lorsqu'ils sont connus, facilitent la communication. Ainsi, certains termes tels que coûts fixes ou coûts variables et investissement de capital sont utiles, une fois qu'ils sont compris. La Figure 12 présente une simple estimation des

bénéfices pour la production de tomates. Il faut bien entendu choisir une période appropriée pour ce type de budget.

On peut encourager davantage de débat en utilisant la méthode d'établissement d'un budget partiel illustrée ci-dessous, qui comporte un examen de l'effet produit sur d'autres activités. Cela peut être très important dans le cas d'une famille rurale dont les activités multiples réclament le temps et l'attention des membres de la famille.

Un budget établissant un bénéfice indique à quel point un changement peut être utile si les quantités vendues et les prix supposés se concrétisent. Il peut être sage de recalculer le budget en partant d'hypothèses de prix et de quantités différentes, afin de voir si un bénéfice est encore possible. Si les tomates de la Fig. 12 ne se vendent qu'à \$1 le kg, ou si l'entreprise n'en vend que la moitié, la perte pourrait être de \$30.

La dernière opération de planification financière a trait à l'établissement d'un budget de trésorerie. Ce budget permet d'indiquer à quel moment les ventes apporteront un revenu et à quel moment il faudra acheter des facteurs de production. Lorsqu'une nouvelle activité est lancée, beaucoup de gens établissent une trésorerie qui ne comprend que les dépenses et les recettes de cette activité. Cette trésorerie partielle est moins utile qu'une trésorerie qui tient compte de toutes les activités du ménage.

Un budget de trésorerie complet peut indiquer à l'intéressé s'il aura assez d'argent pour exécuter son plan ou s'il doit s'attendre à être à court d'argent durant un mois donné. Si un emprunt est envisagé pour couvrir les périodes de déficit, le budget de trésorerie peut aider l'intéressé à déterminer à quel moment il sera à même de rembourser l'argent emprunté. Quand il n'est pas tenu de comptabilité, il faut généralement estimer les dépenses du ménage.

La Figure 13 donne un exemple de budget de trésorerie pour une famille érythréenne qui se propose d'acheter une vache à lait pour améliorer son revenu. Les chiffres de cette nouvelle activité sont présentés en italique. La Figure 14 montre comment un prêt et un calendrier de remboursement pourraient rendre cette proposition réalisable. Cet exemple est fondé sur les données recueillies par ACORD dans le cadre du Plan d'épargne et de crédit de la Zone Sud de l'Érythrée. On trouvera un complément d'information sur ce plan au Chapitre 3.

REVENU	Jan	Feb	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
Cultures	450	500	400									200
Salaires		100	200	200								
Métayage	200						400	300				300
Dons	100	200							200			
Lait		170	340	340	340	340	340	340	300	300	300	300
Vente d'un veau									800			
TOTAL	750	970	940	540	340	340	740	640	1 300	300	300	800
DÉPENSES	Jan	Feb	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
Alimentation	130	195	130	130	130	130	130	95	195	95	120	130
Scolarité	7	7	7	7	7	7	7	7	325	7	7	7
Vêtements	200	400		100					300			
Alimentation du bétail	10	25	25	35	50	15	5	5	5	5	5	15
Impôts	80											
Autres	33	58	33	33	33	33	33	33	58	33	33	33
Épargne	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Alimentation de la vache laitière	180	180	180	180	180	190	200	200	180	180	180	180
Étable	200											
Vache	1 000											
TOTAL	1 850	875	385	495	410	385	385	350	1 073	330	355	375
SOLDE MENSUEL	-1 100	95	555	45	-70	-45	355	290	227	-30	-55	425
Solde cumulé	-1 100	-1 005	-450	-405	-475	-520	-165	125	352	322	267	692

Figure 13: Budget de trésorerie²

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
SOLDE MENSUEL	-1 100	95	555	45	-70	-45	355	290	227	-30	-55	425
Montants retirés de l'épargne	200											
Prêt envisagé	1 000											
Remboursements proposés				-175	-175	-175	-175	-175	-175			
Nouveau solde cumulé	100	195	750	795	550	330	510	625	677	472	417	842

Figure 14: Planification d'un prêt avec Budget de trésorerie²

APTITUDES À TENIR DES COMPTES

Pour bien suivre les entrées et sorties de fonds, il est généralement nécessaire d'inscrire les recettes et les dépenses. La mémoire n'est pas assez bonne pour une analyse et une planification convenables.

On a vu au Chapitre premier que l'un des problèmes qui se posent souvent aux familles rurales est la tendance à traiter l'argent reçu comme revenu disponible, qu'il soit ou non nécessaire pour couvrir les dépenses de l'entreprise. D'autres personnes ont du mal à garder le contrôle de leur vente de biens à crédit.

Plusieurs méthodes simples ont été mises au point pour permettre aux gens de tenir les comptes de leurs transactions monétaires, même s'ils ne savent pas lire. Comme il faut une certaine auto-discipline et la volonté de tenir ces comptes régulièrement, les intéressés doivent être motivés par le désir d'améliorer leur niveau de revenu, voire de s'affranchir de leurs dettes.

2 Chiffres extraits de PRA and Microfinance: Conceptual and Methodological Problems with Appraisal and Impact Assessment of Micro-enterprises (Sorensen, 1998).

☀-	⊕	₣	-☀-	⊖	₣
1-9-93	1000	8000	1-9-93	☹ 2 x 2000	4000
1-9-93	⊕	1000	1-9-93	☹ 1 x 2500	2500
1-9-93	☹	600	1-9-93	☹ 1 x 1200	1200
1-9-93	☹	400	1-9-93	☹	600
		10,000			8300
			1-9-93	1000 10,000 - 8300	1700
					10,000

Figure 15: Livre de comptes simple

36

La Figure 15 montre un exemple de livre de comptes tiré de Simple Book-keeping and Business Management Skills (op cit). À la place de mots, des symboles ont été utilisés.

On peut aider les gens à tenir leurs comptes sans avoir à écrire de chiffres. Par exemple, des colonnes peuvent être prévues pour les différentes coupures, et les montants prélevés ou dépensés sur certains articles peuvent être inscrits à l'aide de symboles dans la colonne pertinente.

L'exemple de livre de comptes présenté ci-dessus peut être un premier pas vers l'amélioration des aptitudes à tenir des comptes. Le livre de comptes plus détaillé présenté à la Figure 16 est encore préférable, car il permet d'inscrire les recettes et les dépenses sous des titres distincts pour chaque entreprise ou chaque type de produit, et de connaître le total des recettes et des dépenses réalisées. Ce système prévoit des méthodes pour évaluer les transactions qui sont réglées en partie en nature et pour séparer les transactions en espèces de celles qui passent par la banque.


Le fait d'apprendre à utiliser un livre de comptes de ce type permet de suivre les budgets de plus près. Ayant établi un plan et l'ayant exécuté,

Date	Détails	Total	Maïs	Ignames	Poisson	Volaille	Salaire	Aliments cuisinés
2/2	Produits agricoles vendus au marché	10,50		10,50				
5/2	Œufs vendus au marché	14,80			14,80			
10/2	Travail occasionnel pour M. Hamsa					25,00		
15/2	Produits agricoles/ alimentaires vendus au marché	18,20	10,20					8,00
19/2	Poisson vendu à un commerçant	15,00			15,00			

Figure 16: Page des recettes d'un livre de comptes analytique

RECETTES	Budget Première semaine	Réelles Première semaine	Budget Deuxième semaine	Réelles Deuxième semaine	Etc.
Poisson	75,00	92,00			
Arachides			200,00	212,56	
Riz	300,00	236,70		84,10	
Aliments cuisinés	120,00	98,30	120,00	105,80	

Figure 17: Suivi d'un budget

Nom du client : Akosua 













		- 	+ 	= 	
14-12-93	 2 x 6000	12,000	0	12,000	
21-12-93	 1000	0	10,000	2000	
21-12-93	 1 x 6000	6000	0	8000	

Figure 18: Enregistrement des transactions à crédit

il est très précieux de prendre le temps de comparer ce qui a effectivement été acheté et dépensé à ce que l'on avait prévu d'acheter et de dépenser. Au lieu d'être acculé à la ruine pour n'avoir pas remarqué de graves discordances, celui qui suit ses entrées et sorties de fonds est mieux à même de prédire les difficultés et de prendre des mesures pour les éviter.

38

Les activités commerciales posent souvent le problème de la gestion des dettes. Si des biens sont vendus à crédit aux clients, il faut tenir un livre des comptes de crédit avec un compte spécial pour chaque client. En inscrivant la valeur des biens vendus à crédit et les montants remboursés, on peut contrôler le recouvrement des créances.

La Figure 18 présente un exemple de page d'un livre de compte de crédit tiré de Simple Book-keeping and Business Management Skills (op cit).

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous nous sommes efforcés de présenter un éventail d'aptitudes que pourraient acquérir les familles rurales et qui rendraient leurs pratiques en matière de gestion financière conformes aux attentes et aux intérêts des prestataires de services financiers. L'alphabétisme conférerait la confiance et l'aptitude à s'acquitter de simples formalités bancaires telles que la lecture de relevés et l'établissement de chèques.

Les aptitudes à l'analyse permettraient aux intéressés de se faire une idée précise de leur situation actuelle, de se fixer des objectifs pour l'avenir et de comparer divers types d'action possibles. L'évaluation des marchés et des besoins des clients devient essentielle à la gestion d'une entreprise commerciale, au même titre que la compréhension des notions de coûts et de marge bénéficiaire. Les aptitudes à la planification, qui permettent de prédire les résultats et les conséquences de différentes décisions et d'enregistrer, de suivre et de contrôler les transactions financières, donneraient en outre aux institutions financières les informations dont elles ont besoin pour ouvrir et gérer les comptes de leurs clients.

Il faut à quiconque une grande motivation pour tenter d'acquérir ces aptitudes et de les mettre en pratique d'une manière systématique. Personne ne peut entreprendre de tels efforts sans la volonté de s'intégrer au monde du commerce et le désir d'améliorer ses revenus en accroissant la rentabilité d'une ou de plusieurs de ses activités. Pour ceux qui ont ce désir et cette motivation, ce chapitre a montré qu'il existe des méthodes qui peuvent être adaptées de manière à permettre aux personnes sachant ou non lire et écrire de développer leurs aptitudes à la gestion financière.

Pour les prestataires de services financiers, le marché rural devrait être un débouché non encore exploité. D'énormes quantités de personnes vivant en milieu rural ont besoin d'instruments d'épargne, de prêt et d'assurance. Jusqu'ici, les banques commerciales n'ont pas jugé rentable de s'intéresser aux marchés ruraux qu'elles considèrent très risqués et coûteux. La place a été laissée aux pouvoirs publics et aux donateurs, qui se sont employés à mettre en place des services de microfinancement dans le cadre d'efforts de lutte contre la pauvreté ou de programmes de développement rural. D'après Harper *et al.* (1998), les banques devraient se lancer sur ces marchés. "Ce qui est absolument nécessaire, c'est un changement d'attitude; les banquiers doivent apprendre à regarder les pauvres non pas comme l'objet d'œuvres de charité, mais comme une 'possibilité supplémentaire d'investissement et de profit' (Magill, 1994). Les services financiers offerts à ce marché ne doivent pas être perçus comme 'un ensemble d'actions non financières telles que la lutte contre la pauvreté, la coopération sociale ou l'émancipation des femmes' (Rutherford, 1995), mais comme une activité bancaire légitime, susceptible de permettre aux banques de développer leur clientèle de façon rentable et d'aider en même temps les pauvres à devenir moins pauvres."

Les réticences des banques à l'égard de cette clientèle en puissance disparaîtraient au moins en partie si l'on pouvait relever ses niveaux d'alphabétisme et de compréhension de la gestion commerciale. Les coûts des transactions seraient moins élevés si les clients potentiels se montraient capables de donner les renseignements voulus à la banque et n'avaient pas peur de s'expliquer. Enfin, les risques se trouveraient diminués si les clients pouvaient optimiser leurs possibilités de marché et maîtriser leurs transactions financières.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons les possibilités d'aider les familles rurales à améliorer leurs aptitudes à la gestion financière, et les organisations qui pourraient jouer un rôle dans ce processus.

3. MÉCANISMES DESTINÉS À PROMOUVOIR DE MEILLEURES APTITUDES À LA GESTION FINANCIÈRE

On apprend toute sa vie. Apprendre est un processus naturel, instinctif et, consciemment ou inconsciemment, on apprend toujours quelque chose de nouveau. Chacune de nos actions a des conséquences, et si ces conséquences sont souhaitables, il y a des chances que nous répétions ces actions. Nous accumulons ainsi de l'expérience et des connaissances sur nos actes et leurs résultats. Nous apprenons également en observant les effets des actions d'autrui. Le fait d'apprendre comporte plusieurs facettes – il implique des changements dans nos connaissances, nos aptitudes et nos attitudes.

Pour les enfants, l'acquisition de connaissances se fait principalement à la maison, en observant les actes des adultes qui les entourent. Dans les communautés rurales, les enfants doivent souvent commencer très jeunes à travailler, contribuant à la subsistance de la famille. Ainsi, en grandissant, ils absorbent des connaissances, acquièrent des aptitudes et adoptent les comportements de leurs aînés. Aujourd'hui, tous les pays offrent également une éducation formelle aux enfants à travers les écoles, qui sont généralement la propriété de l'État et sont financées ou gérées par lui. La scolarisation est généralement obligatoire, mais la loi est parfois impossible à appliquer et, en particulier dans les régions rurales, la fréquentation scolaire peut être très réduite ou inexistante.

Si nous voulons changer le comportement des adultes vis-à-vis de la gestion financière, il est essentiel que nous examinions d'abord comment l'éducation scolaire peut contribuer à ce processus, puis que nous considérions l'ensemble des méthodes susceptibles d'être employées pour informer les adultes et les encourager dans leur vie professionnelle. Ces méthodes comprennent l'utilisation:

- des médias – notamment les émissions de radio, la télévision et des articles de journaux – pour une campagne de sensibilisation.
- du théâtre et d'autres formes de spectacle pour provoquer le débat et une prise de conscience.
- d'affiches, de prospectus et de brochures d'information et de sensibilisation.
- de réunions à l'échelon communautaire pour propager l'information, encourager le débat et susciter l'intérêt.

- de groupes d'assistance mutuelle ou d'étude pour dispenser de nouvelles aptitudes et offrir des possibilités de pratique – alphabétisation, analyse commerciale, tenue de comptes financiers.
- de stages de formation de groupes à certaines aptitudes.
- de conseils à des particuliers afin de leur apprendre à analyser leurs propres problèmes et à prendre des décisions en connaissance de cause et d'améliorer leurs aptitudes.

Toutes ces méthodes peuvent être utilisées dans le cadre d'une stratégie de renforcement des aptitudes des agriculteurs et des familles rurales à la gestion financière

ÉDUCATION SCOLAIRE

Les écoles offrent d'énormes possibilités de façonner les comportements des jeunes et de leur inculquer des aptitudes pratiques et des connaissances. C'est là que leur horizon peut s'étendre au delà de la famille et du village, que les idées nouvelles sont propagées et que les vieilles pratiques sont remises en cause. Or, dans beaucoup de pays, l'éducation souffre d'une grave insuffisance de fonds; elle est rigide et n'inspire guère. Souvent, les enseignants ne disposent pas des matériels les plus élémentaires, manquent de motivation et utilisent des méthodes périmées. Cela se traduit pour les enfants par une éducation de très faible qualité et sans grand rapport avec leur vie quotidienne. Dans beaucoup de cas, les manuels empruntent davantage au passé colonial qu'à une dynamique axée sur l'avenir. Néanmoins, c'est à l'école que la plupart des gens acquièrent leurs rudiments d'alphabétisme et d'aptitude au calcul.

Comme on l'a vu au Chapitre 2, savoir lire, écrire et compter est extrêmement utile lorsque l'on a à effectuer des transactions monétaires ou à traiter avec des institutions financières. Autrement dit, l'acquisition dans leur enfance d'aptitudes élémentaires à la lecture à travers le système scolaire contribue pour beaucoup à préparer les adultes au développement d'aptitudes à la gestion financière. Cela dit, les aptitudes à la lecture bénéficieraient grandement de l'acquisition de connaissances en vocabulaire et en calcul adaptées à la vie future de la plupart des élèves. Les programmes d'études visent le plus souvent à permettre aux élèves d'accéder à des niveaux d'éducation plus élevés, et ne tiennent pas compte du fait que la plupart d'entre eux, surtout dans les zones rurales, risquent fort d'abandonner l'école après quelques années d'études pour

gagner leur vie comme petits entrepreneurs, agriculteurs ou manœuvres. Ainsi, les programmes de mathématiques ont plus de chances d'inclure les calculs de probabilités que le calcul d'un bénéfice, et les classes de lecture ont davantage tendance à porter sur une visite au zoo qu'à la mutuelle locale d'épargne et de crédit.

Certains des exemples donnés au Chapitre 2 de la façon d'enseigner la lecture et le calcul aux adultes de manière à développer l'aptitude à la gestion financière et à l'analyse pourraient facilement être appliqués à l'école. L'approche participative de l'enseignement dans son ensemble pourrait transformer l'expérience scolaire de nombre d'enfants. Elle mettrait moins l'accent sur un simple transfert de connaissances et tendrait plutôt à privilégier le développement personnel de l'enfant et son aptitude à faire face aux problèmes de la vie.

Les aptitudes à la gestion d'entreprise et à la gestion financière pourraient être intégrées aux programmes scolaires par les moyens suivants:

- Par l'adaptation des disciplines actuelles
- Par l'introduction d'une discipline supplémentaire dans l'emploi du temps
- Par la tenue d'ateliers pour les élèves intéressés pendant l'année scolaire ou pendant les vacances
- Par le recours à des plans d'entreprise ou à des plans d'épargne parrainés par l'État, les banques ou les entreprises locales.

On a déjà souligné que l'enseignement des mathématiques et du langage pourrait être adapté par l'utilisation d'exemples ayant un rapport avec la vie des enfants et leurs activités économiques futures. Nombre d'écoles enseignent déjà des matières concrètes, telles que l'élevage ou la culture de produits maraîchers, qui s'accompagnent souvent de travaux pratiques dans le potager ou la ferme de l'école. Ces enseignements pourraient être coordonnés avec les classes de langage et de mathématiques et pourraient initier les enfants à la tenue de comptes, au calcul de coûts et de marges bénéficiaires, à la préparation de budgets de trésorerie et à l'analyse de résultats.

L'introduction d'une nouvelle matière ou la tenue d'un atelier spécial permettrait aux élèves de développer leurs aptitudes à la gestion d'entreprise en élaborant leurs propres idées d'activité commerciale. Comme

élément de leur processus d'apprentissage, ils pourraient même devenir chefs d'une microentreprise ou gérer une petite affaire commerciale. Dans son ouvrage intitulé "Never mind the millenium. What about the next 24 hours?", Clem Sunter cite l'exemple du Wykeham Collegiate de Pietermaritzburg, en Afrique du Sud, où l'on apprend aux fillettes dès l'âge de huit ans à jouer à des jeux d'initiation au commerce. Elles sont ensuite encouragées à se lancer dans la vente de chips, de boissons non alcoolisées et autres produits à l'école, puis elles commencent à fabriquer des objets, tels que bijoux en plastique pour la vente au public les journées portes ouvertes. Lorsqu'elles arrivent en dernière année, ces élèves sont capables d'établir de véritables plans d'entreprise.

Certains gouvernements ont essayé de développer un sens de l'épargne en vendant des timbres d'épargne aux élèves afin de les habituer à accumuler de l'argent dans un compte d'épargne. Les banques essaient également d'encourager les enfants à devenir clients en leur offrant des coffrets d'épargne et en publiant des bulletins d'information destinés aux jeunes. Au Colorado, Eagle Bank a lancé un programme particulièrement novateur destiné à aider les enfants à s'initier à l'école à la banque et à la gestion monétaire. Ce programme est décrit dans l'Encadré 4.

44

L'étude de cas présentée à l'Encadré 5 décrit la façon dont les enfants sont encouragés dès l'âge de quatre ans à développer des aptitudes à l'initiative privée aux Philippines.

LES MÉDIAS

Les médias peuvent servir à attirer l'attention du public, à le sensibiliser aux idées nouvelles et à aviver son intérêt. Ainsi, des histoires, des pièces, des discussions, des rapports et des images peuvent illustrer les questions de gestion monétaire, initier à la notion de rentabilité et mettre en valeur le rôle de l'épargne. L'utilisation de la radio, des journaux, des magazines et des affiches est un moyen relativement peu coûteux d'envoyer des messages à un grand nombre de personnes, mais bien entendu, ces messages peuvent ne pas retenir l'attention ou être mal interprétés. Il n'y a pas de contact personnel. Néanmoins, l'acquisition de nouvelles aptitudes à la gestion financière exige un nouvel état d'esprit de la part des populations rurales, et l'utilisation de la radio et d'autres moyens d'information pour susciter un intérêt pour de nouvelles façons de gérer l'argent pourrait être d'une grande importance.

Encadré 4

La Banque des enfants au Colorado

Eagle Bank est une banque communautaire indépendante détenue par des intérêts locaux au Colorado, qui a lancé un programme de Banque pour enfants dans les écoles locales fondé sur l'idée que si l'on initie les enfants aux concepts de gestion monétaire et aptitudes correspondantes, ils seront mieux préparés pour leur avenir.

Dans chaque école participante, des élèves des classes supérieures se portent volontaires pour recevoir une formation à la conduite d'opérations bancaires en tant qu'administrateurs, guichetiers ou agents commerciaux. Ces élèves rencontrent régulièrement la personne chargée de coordonner le programme de Banque pour enfants d'Eagle Bank, qui est un enseignant accrédité. Lors de ces réunions, ils préparent la campagne publicitaire et élaborent les procédures de leur banque. Ce faisant, ils acquièrent des aptitudes à l'encadrement et à l'animation, et utilisent les connaissances qu'ils ont acquises en mathématiques et en anglais.

Les enfants qui s'inscrivent à ce programme et ouvrent un compte d'épargne peuvent effectuer des dépôts et des retraits deux fois par mois en s'adressant directement aux élèves qui font office de guichetiers à l'école même. Eagle Bank offre un taux d'intérêt plus élevé sur les comptes ouverts à la Banque pour enfants que sur ses autres comptes sur livret. Le programme dans son ensemble est supervisé par un banquier affecté spécialement à cette tâche par Eagle Bank.

L'objectif pédagogique de la Banque pour enfants, qui a été approuvée par la Division des opérations de banque du Colorado, est de proposer une formation pratique à la banque et à la gestion monétaire. Les élèves voient leurs pairs gérer la banque. Ils utilisent de véritables documents bancaires et apprennent:

- à endosser des chèques.
- à gérer leur argent de façon responsable.
- l'importance de l'exactitude dans la tenue des comptes.
- à apurer des états mensuels.
- à calculer des intérêts composés.
- la terminologie bancaire
- l'importance d'une écriture lisible.

Lancée à l'origine dans une école primaire, la Banque pour enfants s'est étendue depuis lors à sept écoles primaires de la région et à un collège. Eagle Bank a même ouvert un guichet 'pour enfants' à son siège. Ce programme est amusant pour les enfants qui y participent et leur permet d'apprendre à gérer leur argent et d'apprécier la valeur de l'épargne.

Source: Site internet d'Eaglebank- section Banque pour les jeunes.

Au Royaume-Uni, les agriculteurs peuvent écouter une émission de radio nationale spécialement ciblée intitulée *Farming Today*, qui est présentée quotidiennement. Les postes locaux présentent souvent des émissions sur des thèmes intéressant les agriculteurs et les communautés rurales de la région qu'ils desservent. Chaque semaine, une émission de télévision est consacrée aux questions concernant l'agriculture et la vie rurale. Il

Encadré 5

Expérience de sensibilisation des enfants en bas âge à l'esprit d'entreprise aux Philippines

Deux éducateurs philippins de CEFE³, conscients que les enfants aux perspectives limitées ont besoin d'apprendre à ne compter que sur eux et à déterminer leur propre avenir s'ils veulent pouvoir s'affranchir de la pauvreté et améliorer leur niveau de vie. En 1987, avec l'appui de l'église locale et de la communauté locale, ils ont ouvert une école maternelle à Old Balara, dans la ville de Quezon, près de Manille.

Cette école maternelle a pour principaux objectifs:

- De sensibiliser les enfants âgés de quatre à six ans à l'esprit d'entreprise et de leur inculquer les aptitudes nécessaires à cet égard.
- D'élaborer un modèle et des matériels didactiques pour l'initiation des enfants d'âge préscolaire à l'esprit d'entreprise.
- De préparer les parents des enfants qui fréquentent cette école maternelle à lancer des activités indépendantes.
- D'organiser des bazars pour l'achat et la vente des produits des enfants.

L'initiation à l'esprit d'entreprise s'articule autour de deux sujets – ce que mangent les gens et ce qu'ils font. Les enfants sont emmenés en visite dans des endroits où l'on prépare et où l'on vend des aliments. Par l'observation des commerçants du marché local, les enfants s'initient aux transactions commerciales, à la notion d'argent, aux prix et à la vente. Ils voient comment les aliments sont préparés, conditionnés et vendus, et se familiarisent avec le rôle des différents interlocuteurs présents sur le marché. Ils visitent également des entreprises manufacturières locales telles que des fabriques de chaussures. À leur retour en classe, on les encourage à exercer leurs propres aptitudes à la fonction de chef de micro-entreprise en jouant dans des sketches, en participant à des exercices structurés et en s'adonnant à de petites activités commerciales. Dans les ateliers d'initiation à la micro-entreprise, les enfants produisent des friandises et discutent de conditionnement, de prix et des moyens de vendre leurs produits. Ils dessinent des affiches ou des prospectus vantant leurs produits, et vendent ces derniers dans le cadre des bazars organisés par l'école, à des amis et parents, et parfois, à de petites boutiques locales.

Les enseignants choisissent des livres d'images qui racontent des histoires au sujet de chefs de micro-entreprises, qui mettent en lumière certaines notions telles que le développement des aptitudes, l'honnêteté, la créativité et l'épargne. Les enfants apprennent les chiffres et apprennent à compter au moyen de jeux axés sur la vente, l'achat et la réalisation de bénéfices. Ils visitent des communautés et des supermarchés et ont leur propre boutique 'pour rire' en classe. L'un des traits importants de l'enseignement dispensé à la maternelle d'Old Balara est la façon dont les jeux et la réalité s'entremêlent constamment. Par ailleurs, des ateliers sont organisés avec la participation des parents des élèves sur la façon de gérer un petit commerce. En 1997, 526 enfants avaient fréquenté cette école, et la demande dépassait le nombre de places disponibles. Les petits commerces informels sont aujourd'hui traités avec plus de respect dans la communauté, et conçus comme un moyen raisonnable de gagner sa vie.

Source: Case Study Philippines – an Annex to Integrating CEFE Components into General and Vocational Training Systems – Options and Limitations. Document de travail préparé par A. Hilpert et S.Bauer et publié sur le site Internet de GTZ.

3 CEFE est le sigle de Competency-based Economies through Formation of Enterprise. C'est une méthode de formation conçue pour développer et renforcer la compétence des entrepreneurs existants et potentiels, afin qu'ils puissent favoriser la création d'un climat propice au développement de l'initiative privée.

existe même une vieille émission dramatique intitulée *The Archers*, qui suit la vie d'une communauté rurale fictive. Les principaux personnages sont des agriculteurs, et les événements qui meublent leur vie sont à l'image du monde réel et tendant, par là même, à susciter une prise de conscience des tendances ou des problèmes du jour.

Les agriculteurs britanniques peuvent aussi acheter des magazines de qualité, contenant des articles et reportages sur certaines méthodes de production et les nouvelles technologies. Ces magazines présentent souvent des études de cas ou des récits d'expériences personnelles d'agriculteurs, ainsi que des conseils ou des articles écrits par des conseillers financiers. Les agriculteurs peuvent entrer dans n'importe quelle banque et prendre des prospectus ou des brochures leur offrant des conseils sur la planification financière ou sur les moyens d'améliorer la gestion de leur exploitation. Nombre de banques publient des brochures spécialement à leur intention. Ainsi, dès 1963, l'ex-Westminster Bank avait publié un petit fascicule intitulé *Budgeting on the Farm* (le budget des exploitations agricoles) qu'elle a remplacé en 1965 par une version plus étoffée intitulée *Farming is a Business* (l'exploitation agricole est une entreprise), qui montrait aux agriculteurs, à une époque où cela n'était pas encore courant, que le fait de tenir des comptes, de les analyser et d'établir un budget pouvait contribuer sensiblement à la survie de leur exploitation et de leur mode de vie. La Royal Bank of Scotland avait pour habitude de produire un Manuel sur le budget des exploitations agricoles qui fournissait des informations aux agriculteurs et leur donnait des indications de marge brute typiques d'exploitations agricoles courantes afin de les aider à améliorer leur planification.

L'Encadré 6 présente un extrait d'une brochure produite par des conseillers agricoles d'un gros fournisseur d'intrants et d'une banque commerciale et distribuée gratuitement aux agriculteurs du Royaume-Uni à la fin des années 1980.

De tels prospectus et fascicules peuvent être produits et distribués dans beaucoup d'endroits où ceux qui savent lire et peuvent tirer profit de leur lecture peuvent se les procurer. Beaucoup de membres des collectivités rurales savent lire, et des brochures bien conçues, rédigées dans les langues locales et utilisant des illustrations pour retenir l'attention et expliquer certains concepts peuvent contribuer utilement à sensibiliser le

2 COMMENT ABORDER LE BANQUIER



Si un agriculteur désire emprunter, il doit fournir un certain nombre d'informations sur son exploitation, afin de permettre au prêteur de le conseiller et de lui prêter en connaissance de cause. Il est notamment tenu de produire:

- Un état de son actif et de son passif.
- Des comptes ayant fait l'objet d'un audit.
- Une proposition.
- Des budgets.

État de l'actif et du passif de l'agriculteur

L'une des premières choses que le prêteur potentiel voudra savoir au sujet de l'exploitation est la façon dont elle est actuellement financée. Le moyen le plus simple de lui fournir cette information est peut-être pour l'exploitant d'établir une liste à jour de son actif et de son passif, un 'État de l'exploitation', comme le montre l'Étude de cas présentée au prochain chapitre...

Source: The Farmer and the Lender by J.D.Hope and M.E.Hutchings, publié par ICI plc et Midland Bank plc, 1985.

public aux questions de gestion monétaire. Ces feuillets peuvent être distribués dans les lieux de réunion des villageois, les centres d'information communautaires, les boutiques, les coopératives, les écoles, les banques, les bureaux de l'administration, et ainsi de suite. Des affiches peuvent également attirer l'attention sur ces imprimés, et d'autres méthodes peuvent être employées pour développer les aptitudes à la gestion, par exemple, des réunions ou ateliers communautaires.

RÉUNIONS COMMUNAUTAIRES

Les réunions communautaires publiques jouent un rôle analogue à celui des médias, mais offrent en plus la possibilité aux participants de faire part à l'assistance de leurs expériences et de leurs avis. Cela rend l'expérience un peu plus personnelle et permet aux intéressés de se reconnaître dans les problèmes posés. Dans ce type de cadre, les discussions peuvent aider à modifier les comportements et peuvent déboucher sur une action collective pour résoudre les problèmes.

Ces réunions sont fréquemment utilisées pour concevoir et mettre en œuvre les programmes de développement rural, et ce grâce à l'avènement de l'évaluation rurale participative (participatory rural appraisal (PRA)) comme philosophie de développement. Au début des années 1990, la PRA n'était qu'un ensemble de méthodes destinées à aider les professionnels du développement à mieux connaître les conditions de vie des populations rurales. Depuis lors, elle a largement évolué, et se définissait en 1994 comme "un ensemble d'approches et de méthodes destinées à permettre aux populations rurales de partager, améliorer et analyser leurs connaissances de leur mode et conditions de vie, de planifier et d'agir" (Absalom *et al.*, 1995). Dans l'ouvrage intitulé "Whose Reality Counts?", Robert Chambers explique que la PRA repose sur trois conditions essentielles:

Un changement de comportement et d'attitude des spécialistes du développement, qui ne doivent plus chercher à imposer mais à faciliter.

Le passage de méthodes fermées à des méthodes ouvertes, de l'individu au groupe, des mots aux images et de la mesure à la comparaison.

La tendance à privilégier le partenariat et le partage d'informations et de données d'expérience.

Encadré 7

Utilisation des méthodes de PRA pour aider les communautés à discuter de gestion monétaire en Zambie

Le projet “d’amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition des familles dans la vallée du Luapula en Zambie” a été lancé en janvier 1997. L’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture est l’agent d’exécution. Elle travaille en collaboration avec le Ministère zambien de l’agriculture, de l’alimentation et de la pêche. Le financement est assuré par le Fonds de survie belge (FSB). Ce projet a pour principaux objectifs de promouvoir une meilleure production vivrière, de mettre en place de meilleures techniques d’emménagement et de traitement des produits alimentaires et de renforcer la base des connaissances des communautés et les services de vulgarisation et autres services de soutien en ce qui concerne les questions de sécurité alimentaire des familles. Les méthodes employées comprennent des séances participatives d’identification des problèmes et de planification dans les villages et l’établissement d’équipes communautaires d’alimentation et de nutrition destinées à créer un rapprochement entre le personnel et les communautés.

La Zambie a un long passé de difficultés de recouvrement des prêts dans les zones rurales. C’est pourquoi il a été décidé d’apprendre aux membres du personnel d’appui travaillant à ce projet sur le terrain à considérer les problèmes monétaires des familles d’une façon plus globale et à recourir aux techniques participatives qu’ils connaissent afin d’aider les groupes et les familles à examiner de plus près leurs problèmes monétaires. Cette stratégie a été inaugurée en novembre 1998. Un atelier a été organisé à l’intention de tous les principaux membres du personnel du Ministère de l’agriculture, de l’alimentation et de la pêche et du Ministère du développement communautaire et des services sociaux affectés au projet. Les agents de crédit de l’organisation chargée de gérer le prêt ont également participé à cet atelier.

Plusieurs thèmes ont servi à la présentation des méthodes participatives de discussion des questions d’argent:

- L’argent dans la famille
- Planification monétaire
- L’argent dans la communauté
- Comment gagner plus d’argent
- Gestion monétaire
- Mobilisation de l’argent local

Les diagrammes et autres processus visuels, y compris l’utilisation de tableaux, de matrices, de calendriers et de graphiques, ont été utilisés au maximum. De nombreuses méthodes peuvent convenir pour les personnes illettrées.

Un ensemble de directives ont été établies à l’intention du personnel afin qu’il ait constamment accès à une source de références sur le terrain. Ces directives sont toujours en cours d’élaboration et de perfectionnement en vue de la production d’un document qui sera intitulé “Talking About Money – A Guide for Development Workers” (Parler d’argent – Guide à l’intention des spécialistes du développement) et pourra être utilisé par n’importe quel agent de terrain avec ou sans formation spéciale. Le but visé est de favoriser le développement des aptitudes des familles rurales à l’analyse, à la planification et à la tenue de comptes, afin qu’elles puissent mieux définir leurs besoins en services financiers, gérer une trésorerie variable et améliorer ainsi leur sécurité alimentaire et financière. Il est aussi de promouvoir une meilleure compréhension du rôle de l’épargne dans les communautés villageoises et de permettre la création de groupes locaux d’épargne et de crédit.

L’atelier a permis d’initier les agents de crédit à l’idée de tenir compte de l’économie de la famille dans son ensemble lorsqu’ils examinent les demandes de prêt et les possibilités de remboursement, comme dans l’exemple de l’Érythrée. Il leur a été mon-

Encadré 7 (suite)

Utilisation des méthodes de PRA pour aider les communautés à discuter de gestion monétaire en Zambie

tré comment établir des budgets de trésorerie et comment les présenter de façon plus visuelle à leurs clients en utilisant des graphiques à barres. La mesure dans laquelle les agents de crédit et les agents de vulgarisation adaptent leurs méthodes de travail en utilisant ces techniques dépend en partie de leur motivation personnelle et en partie de l'empressement de leurs supérieurs à les encourager à adopter ces nouvelles approches.

Source: Rapports de consultants établis sous la direction du Service de commercialisation et de financement rural de la FAO (Rome), à la suite de missions effectuées en août 1997 et en novembre 1998 dans le cadre du Projet

Consultant: Jennifer Heney. Responsable technique: Anthon Slangen.

Ainsi, dans le domaine de la gestion financière, les réunions communautaires fondées sur les principes de la PRA pourraient servir à présenter un grand nombre des concepts ébauchés au Chapitre 2, par exemple la comparaison des marchés, le calcul de la rentabilité d'une entreprise, le rôle des prestataires de services financiers, l'importance de la clarification des buts visés, etc. Certaines questions particulières, telles que l'effet de l'inflation, des taux d'intérêt et des décisions des pouvoirs publics, qui influent sur les décisions financières, pourraient être examinées. Les discussions qui ont lieu lors des réunions communautaires pourraient inciter certains groupes à ouvrir des mutuelles d'épargne et de crédit.

L'Encadré 7 montre comment les spécialistes du développement travaillant en Zambie, qui utilisent les techniques de PRA pour aider les communautés à résoudre leurs problèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, ont été encouragés à recourir aux mêmes méthodes pour aider les populations à comprendre et à résoudre leurs problèmes d'argent.

L'Encadré 8 montre comme un jeu a été inventé au Zimbabwe dans le cadre du programme CAMPFIRE afin d'aider des groupes d'habitants des régions rurales à mieux planifier et à mieux gérer leur argent. Ce jeu stimule le débat sur de nombreuses questions financières, et donne en fait aux participants une certaine formation en comptabilité et en établissement de budget.

Encadré 8

Utiliser un jeu pour développer la sensibilité à la gestion financière au Zimbabwe

CAMPFIRE est l'abréviation de Communal Areas Management Programme for Indigenous Resources (Programme de gestion des ressources des espaces communaux au profit des populations autochtones). Ce programme vise à réserver la propriété des ressources naturelles, en particulier de la faune et de la flore sauvages, aux populations qui vivent dans leur voisinage immédiat. Dans le cadre de CAMPFIRE, les conseils des districts ruraux dotés de l'autorité voulue pour la gestion de la faune et de la flore sauvages passent des contrats avec des entreprises pour l'utilisation de leurs ressources naturelles aux fins de consommation (chasse) ou non (tourisme). Les recettes procurées par ces contrats sont alors distribuées aux communes et villages de la région. Il est vite apparu que la gestion des ressources financières découlant de ces contrats posait un sérieux problème aux communautés en question, qui ont alors demandé que le projet leur dispense une formation en gestion financière. Les communes riches en faune et en flore sauvages sont très isolées, et une large part de leurs habitants n'ont pas eu de scolarisation. De ce fait, les niveaux d'alphabétisme sont très faibles. Pour faire face à ce problème et compte tenu des nouvelles approches de la formation fondées sur les techniques d'évaluation rurale participative (PRA), le Programme CAMPFIRE a mis au point un jeu qui met l'accent sur l'apprentissage actif.

Le jeu de CAMPFIRE est inspiré du jeu de "Monopoly". Au départ, les participants reçoivent une somme d'argent, et leur but est de circonvier les communes qui veulent leur faire payer un loyer. Une fois qu'ils sont maîtres de la commune, ils peuvent mettre en valeur son potentiel de ressources naturelles en construisant des hôtels ou des relais de chasse. Les autres joueurs qui "visitent" ces propriétés sont tenus de payer un loyer au propriétaire. D'autres paiements sont prévus par le biais d'un ensemble de cartes de "Chance", qui exigent du joueur qu'il paie des frais de scolarité ou qu'il effectue des travaux de réparation et d'entretien de l'infrastructure, ou qui lui permettent de recevoir de l'argent en vendant des produits de la faune et de la flore sauvages.

Ce jeu amène chaque joueur à effectuer de nombreuses transactions financières, et à payer ou à recevoir des sommes d'argent. Ces transactions ont pour objet de développer les aptitudes des participants à la tenue de comptes. Chaque joueur tient un livre de comptes, délivre de reçus et établit des bons de paiement. Périodiquement, l'instructeur peut interrompre le jeu et demander aux joueurs d'apurer leurs comptes. Si les comptes d'un joueur ne s'équilibrent pas, celui-ci peut les vérifier et en corriger les erreurs. Outre la pratique des mécanismes de la comptabilité, le jeu de CAMPFIRE offre l'occasion aux participants d'acquérir des aptitudes à l'analyse, notamment d'apprendre à identifier des sources de revenus, les investissements fructueux et ceux qui ne le sont pas, et à déterminer combien d'argent ils ont dépensé, et à quoi. Dans une autre de ses phases, le jeu exige des participants qu'ils utilisent leurs comptes pour établir un budget. Lors d'un nouveau jeu, les joueurs doivent gérer leurs finances sur la base de leur budget, et ils doivent tenir un ensemble complet de comptes financiers.

Le jeu de CAMPFIRE ne saurait remplacer les cours de formation à la comptabilité, à l'analyse et au budget, mais il est un outil de simulation qui permet aux joueurs d'exercer leurs aptitudes. Comme il implique la participation, il fait abondamment usage d'arbitres. Ce jeu a été adapté pour des projets similaires en Namibie et en Zambie. Les fonds pour sa conception ont été fournis par l'Agence norvégienne de développement international NORAD.

Source: A board game for financial management training.
Étude d'Ivan Bond publiée dans PLA Notes 33 en octobre 1998.

ASSISTANCE MUTUELLE ET GROUPES D'ÉTUDE

La possibilité d'inclure l'acquisition d'aptitudes à la gestion financière dans le programme des groupes d'alphabétisation a été évoquée au Chapitre 2. De petits groupes d'assistance mutuelle peuvent être formés pour toutes sortes de raisons allant de l'alphabétisation à la gestion d'un puits local ou à l'exploitation d'une entreprise commune. Les questions de gestion monétaire ne peuvent manquer de se poser dans les activités de tels groupes, et elles offrent un moyen aux animateurs ou aux modérateurs de ces groupes d'initier leurs membres à la gestion financière.

La vulgarisation agricole est souvent organisée à l'intention de petits groupes. L'approche suivie permet aux vulgarisateurs d'atteindre davantage de monde et aux agriculteurs participants d'apprendre au contact de leurs pairs en échangeant des données d'expérience. Dans plusieurs pays, les agriculteurs ont pris l'initiative de former des groupes d'étude afin d'apprendre au contact les uns des autres. Ils peuvent visiter les exploitations d'autres membres de leur groupe et discuter des problèmes qui se posent ou de l'expérimentation de méthodes ou de technologies nouvelles. Ils peuvent demander aux vulgarisateurs de leur parler de sujets particuliers qui les intéressent.

En Asie du Sud-Est, l'enseignement à même l'exploitation est devenu un mode de vulgarisation très répandu. Cette formule a pour but d'aider les agriculteurs à acquérir les connaissances, les aptitudes et l'assurance nécessaires pour prendre des décisions concernant la gestion de leur exploitation en se fondant sur leurs observations et leur propre expérience. L'enseignement à même l'exploitation consiste à réunir de 15 à 30 exploitants que l'on divise en groupes de cinq ou six pour effectuer des expériences et des travaux pratiques sur le terrain. Ces groupes se réunissent généralement une fois par semaine et sont encouragés à consigner par écrit les résultats de leurs expériences et de leurs discussions pour les présenter aux autres groupes. Cette formule d'enseignement à même l'exploitation est utilisée principalement pour développer et propager la connaissance des pratiques intégrées de lutte contre les ennemis des cultures.

PRADAN (Professional Assistance for Development Action)
(Assistance professionnelle pour une action en faveur du développe-

Encadré 9

Amélioration de la sensibilité aux considérations financières dans le cadre de Groupes d'alphabétisation au Bangladesh

La méthode REFLECT est une nouvelle approche de l'alphabétisation des adultes lancée par l'organisation non gouvernementale internationale ACTIONAID. Cette méthode a été expérimentée en premier lieu dans le cadre de trois projets en Ouganda, au Bangladesh et en El Salvador et s'est depuis lors étendue à plus de vingt pays à travers le monde. Elle a également été reprise par diverses organisations. Chaque cercle d'alphabétisation élabore ses propres matériels didactiques en établissant des cartes, des matrices, des calendriers et des diagrammes qui facilitent l'analyse détaillée des problèmes locaux.

L'île de Bhola est située à l'extrême sud du Bangladesh. Elle est peuplée principalement d'agriculteurs. Les femmes ont leur propre univers personnel et vivent dans la maison de leur père ou de leur mari. Très rares sont celles qui ont la possibilité d'aller à l'école, et elles sont très peu nombreuses à savoir lire. ACTIONAID y a entrepris un programme de développement à long terme en 1983 auquel étaient associés tous les groupes féminins d'épargne et de crédit ou "shomitis". L'organisation s'était rendu compte que ces groupes ne pouvaient se gérer d'eux-mêmes car les femmes ne possédaient pas les aptitudes à la lecture nécessaires à cet effet. Elle a également constaté que les femmes n'étaient pas autorisées à gérer elles-mêmes leurs prêts et leurs revenus monétaires.

Un programme d'alphabétisation selon la méthode REFLECT a été lancé en 1994 dans dix shomitis. Les participantes se réunissaient chaque jour ouvrable pendant deux heures. Les animatrices étaient de jeunes femmes choisies par les communautés. Elles recevaient dix jours de formation initiale dispensée par ACTIONAID, puis se réunissaient toutes les deux semaines pour des ateliers. ACTIONAID payait ces femmes au tarif normalement payé localement pour ce genre de travail. Les matériels didactiques qu'elles élaboraient traitaient d'un large éventail de questions concernant l'agriculture, la santé, l'épargne et le crédit, les décisions au sein du ménage, les relations entre hommes et femmes et l'analyse des structures sociales du village.

Une analyse de ce programme a montré qu'après dix mois, les participantes savaient lire et écrire mieux que les participants aux programmes classiques. Les femmes commençaient à utiliser leur connaissance de l'arithmétique pour gérer leurs propres livrets d'épargne. Ce programme a permis d'améliorer les aptitudes à l'analyse. Ainsi, les femmes étaient à présent capables d'élaborer de nouvelles stratégies, par exemple, d'acheter et de stocker en grandes quantités, ou de diversifier leurs activités. Elles avaient également une meilleure maîtrise de l'utilisation de l'argent emprunté, et étaient capables d'investir plus efficacement.

Source: The REFLECT Mother Manual. D.Archer and S.Cottingham
ACTIONAID Mars 1996.

ment) est une organisation non gouvernementale opérant en Inde. L'un des agents de cette organisation travaille actuellement sur une méthode participative destinée à aider les agriculteurs à analyser leur situation en considérant leur actif, leur trésorerie, leurs lacunes, leurs pers-

pectives et leurs points faibles. Il s'agit de les aider à prendre de meilleures décisions en matière de production, d'emprunt, de dépenses, d'investissements, etc. Cette idée a été inspirée par la constatation du fait que les décisions semblent souvent prises de façon irrationnelle. Par exemple, une famille d'agriculteurs, après avoir gagné accès à l'irrigation grâce à l'installation d'une noria, décide d'abandonner l'agriculture, pourtant plus lucrative, au profit d'emplois salariés. Un autre agriculteur peut renoncer à une culture faute de pouvoir réunir la somme modeste dont il avait besoin pour l'achat d'intrants, alors qu'il possède une chèvre qu'il aurait pu vendre pour mobiliser les fonds nécessaires. Or, l'argent que lui aurait procuré cette culture lui aurait pourtant permis de racheter plusieurs chèvres.

PRADAN constate que ces situations sont particulièrement fréquentes dans les villages éloignés de tout marché. L'organisation reconnaît que l'agriculteur peut trouver sa décision justifiée à plusieurs titres et parfaitement rationnelle. La question que se pose PRADAN est de savoir si l'on peut aider l'agriculteur à envisager un autre point de vue, par exemple, à considérer que le fait de vendre une chèvre aujourd'hui pour investir dans une récolte future plus rémunératrice ne semble pas irrationnel. L'organisation estime que cela est possible si l'on aide les agriculteurs à participer à des exercices de groupe où divers scénarios seraient simulés et visualisés pour les différentes familles. L'élaboration d'une méthodologie de ce type a commencé en 1999, et PRADAN se propose d'apprendre à ses agents à l'utiliser avec les agriculteurs.

Ainsi, les groupes d'assistance mutuelle, les groupes d'étude et l'enseignement à même l'exploitation pourraient tous offrir un moyen d'aider des populations à développer leurs aptitudes à l'analyse et à la gestion financière. L'Encadré 9 décrit une application de l'approche REFLECT de l'alphabétisation des adultes qui a été utilisée au Bangladesh. En même temps qu'ils apprennent à lire et à écrire, les participants à ce programme acquièrent de nombreuses autres aptitudes, notamment l'aptitude à l'analyse financière.

L'Encadré 10 décrit la façon dont le service de vulgarisation au Burkina Faso a utilisé une méthode de groupe pour initier les agriculteurs à la gestion agricole.

Encadré 10

Conseils en gestion agricole dispensés à des groupes au Burkina Faso

Au Burkina Faso, l'agriculture est dominée par les petites exploitations familiales. Dans l'ouest du pays, où le sol et le climat sont favorables, l'agriculture s'est rapidement modernisée. Toutefois, depuis la fin des années 1980, la détérioration des terres, de l'échange pour le coton, le maïs et l'élevage posent des problèmes aux agriculteurs. Par ailleurs, il a été estimé que ceux-ci avaient besoin de savoir calculer leurs marges bénéficiaires et comparer diverses techniques de production ou divers niveaux d'intensification, et que les services de vulgarisation agricole ne parvenaient pas à leur dispenser ce genre de conseils. En 1992 a été élaborée une nouvelle approche de ces services, fondée sur la fourniture de conseils en gestion agricole à des groupes d'agriculteurs. Cette approche participative se concentre d'abord sur l'économie des familles d'agriculteurs, puis sur les innovations techniques.

La fourniture de conseils en gestion agricole à des groupes d'agriculteurs se caractérise avant tout par une formation participative. Les cours ont lieu toutes les deux semaines et durent environ trois heures. Ils sont consacrés à la formation en matière de diagnostic agricole, à l'enseignement des principes élémentaires de la gestion agricole et à l'initiation au calcul des facteurs de production et de la production, ainsi qu'à des visites sur le terrain. Les données relatives à la gestion de l'exploitation sont recueillies par les participants pendant les cours et consignés dans un livre de comptes spécialement conçu à cet effet. Les textes distribués sur les pratiques améliorées, rédigés en langue locale, sont expliqués et discutés par le groupe. Les pratiques préconisées sont examinées à la lumière de la situation d'une exploitation donnée, gérée par l'un des participants, et sont analysées par le groupe. Ainsi, les participants apprennent à faire des choix en connaissance de cause, en se fondant sur des calculs financiers qui tiennent compte de leurs propres contraintes et de leurs préférences.

Lorsque cette approche est utilisée pour la première fois, elle s'adresse aux membres de la communauté qui savent lire. Ensuite, les membres les plus instruits du groupe sont encouragés à assumer le rôle "d'animateurs" et à initier à cette approche les membres de la communauté qui ne savent pas lire. Des études d'impact indiquent le succès obtenu, exprimé sous les formes suivantes:

Une meilleure compréhension des notions de revenus et de dépenses – "nous savons où notre argent est allé, et à hauteur de quel montant";

Une connaissance de la façon de mesurer la production et le rendement et de calculer les quantités d'intrants et les coûts;

Une meilleure aptitude à planifier et à estimer la production vivrière, les besoins de la consommation et les excédents destinés à la vente.

La méthode de Fourniture de conseils en gestion agricole à des groupes d'agriculteurs a été élaborée par des chercheurs de l'INERA (Institut d'Études et de Recherches Agricoles) et du SNVA (Système National de Vulgarisation Agricole) au Burkina Faso. L'assistance technique a été dispensée par le CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement) et les coûts de fonctionnement ont été financés de 1993 à 1996 par un don du Ministère français de la coopération. Après une phase pilote, il a été convenu que cette nouvelle approche pourrait facilement être intégrée aux activités courantes du service de vulgarisation agricole (SNVA). À l'exception d'une recherche et d'une formation spécifiques au début, elle ne nécessite pas de surcroît de personnel ou de financement.

Encadré 10 (suite)

Conseils en gestion agricole dispensés à des groupes au Burkina Faso

Comparée aux pratiques actuelles en matière de vulgarisation, la fourniture de conseils en gestion agricole à des groupes d'agriculteurs introduit une nouvelle dimension économique; elle fournit aux agriculteurs et aux vulgarisateurs des moyens d'analyser dans un cadre participatif leur production agricole, leur utilisation de facteurs de production, leurs recettes et leurs dépenses, et la possibilité de lier les résultats obtenus par l'introduction d'innovations appropriées. Ainsi, les agents de vulgarisation deviennent de véritables conseillers en gestion agricole, qui apprennent comment faire face aux variations des pratiques agricoles et comment adapter leurs conseils aux besoins et aux potentialités spécifiques des différents agriculteurs. À l'avenir, on pense que les agents de vulgarisation pourraient devenir des employés des Organisations d'agriculteurs de plus en plus nombreuses au Burkina Faso. Ces organisations sont des institutions indépendantes qui devront aider leurs membres à améliorer leurs revenus agricoles en utilisant des instruments de gestion agricole simples et compréhensibles.

Source: Using Farm Management Group Counselling (FMGC) to Improve Agricultural Extension Efficiency. Étude de G.Faure, P.Kleene, S.Ouedraogo et G.Raymond publiée sur le site Internet Vulgarisation de la Banque mondiale.

STAGES

Les stages ou ateliers spécialement conçus pour les besoins de la population visée sont une autre forme d'éducation des adultes. Tous les aspects de la gestion financière suggérés au Chapitre 2 peuvent être faire l'objet d'une instruction formelle. On peut offrir des cours d'une durée variant de la demi-journée à plusieurs semaines. Pour attirer les gens vers ce genre de cours, il faut que les objectifs de la formation soient très clairs, que les cours soient offerts à des heures convenables et à des endroits accessibles, et que les avantages soient évidents pour les participants en puissance. Même dans ces conditions, il faut beaucoup de motivation de la part d'un chef de famille rurale pour qu'il envisage d'assister un un cours formel. L'avantage de cette formule est qu'elle permet aux participants d'exercer certaines aptitudes spéciales, par exemple, la tenue de comptes financiers, la préparation d'un état financier ou d'un budget de trésorerie sous l'œil de l'animateur. Les ateliers de formation sont probablement la façon la plus économique d'aider les adultes à acquérir certaines techniques particulières de gestion financière.

L'Encadré 11 décrit un stage offert aux chefs de micro-entreprises d'Afrique du Sud. Ce stage vise principalement les personnes vivant

Encadré 11

Stage de formation pour chefs de micro-entreprises en Afrique du Sud

Le Fonds de financement de capital de lancement (Start-Up Fund) a été établi en 1995 par un expert-comptable travaillant pour une ONG, qui dispensait une formation commerciale aux chefs de micro-entreprises de townships d'Afrique du Sud. Ce fonds a pour objet de consentir des prêts aux personnes qui ont terminé un stage et souhaitent monter leur propre entreprise. Ce stage, appelé "Township MBA" ("Maîtrise en gestion d'entreprise des Townships"), permet aux participants d'acquérir les rudiments de gestion commerciale dont ils ont besoin pour améliorer leurs revenus.

Au cours de ce stage, les participants doivent travailler sur une série de huit cahiers de travaux pratiques, qui leur sont donnés dans la langue locale, avec l'appui d'un animateur qui répond à leurs questions et leur donne des encouragements. Ces cahiers couvrent les sujets suivants:

- Étude de marché
- Utilisation d'une calculatrice pour la gestion de l'entreprise
- Achats
- Détermination des coûts et tarification
- Vente
- Établissement d'un plan d'entreprise
- Gestion monétaire
- Gestion des stocks

Le cahier de TP sur la gestion monétaire est particulièrement important pour les chefs de micro-entreprises. Il leur apprend à remplir un formulaire hebdomadaire de gestion monétaire, qui comprend des sections où inscrire les prélèvements, les paiements et les dépenses de chaque jour, ainsi que les achats d'équipement et les dettes. Ce formulaire comprend également une section qui doit aider l'intéressé à déterminer comment utiliser le revenu net de la semaine, en estimant de combien il a besoin pour le fonds de roulement de la semaine à venir et pour les remboursements (éventuels) de son prêt et, par conséquent, de combien il dispose pour les dépenses du ménage et pour mettre de l'argent de côté.

L'inscription à ce stage ne nécessite qu'un paiement symbolique de la part de l'intéressé. Après avoir terminé le stage, celui-ci ouvre un compte en banque et peut obtenir un prêt du Fonds de financement de capital de lancement. Les prêts initiaux sont modestes, et des prêts plus conséquents sont consentis par la suite, une fois que le prêt initial a été remboursé. Les clients remboursent le montant de leur prêt majoré d'une redevance additionnelle, qui est utilisée en partie à titre de contribution à un Fonds d'indemnisation de groupe (Group Indemnity Trust (GIT)), et en partie pour une contribution au Fonds initial de formation (Start-Up Training Trust (SUTT)) afin de couvrir les coûts du "Township MBA". À l'occasion, des ateliers sont organisés pour permettre aux usagers du Fonds de venir discuter des problèmes auxquels ils peuvent se heurter dans la gestion de leur affaire.

Le Start-Up Fund, avec le GIT, dont le niveau est suffisant pour couvrir le niveau probable des défauts de paiement, et le SUTT, qui a permis de couvrir pleinement le coût de la formation et du suivi, ont été conçus pour être autonomes et ne pas nécessiter de subvention. À la fin de 1996, le Fund avait financé l'octroi de prêts à quelque 4 800 chefs de micro-entreprise. Au moins vingt organismes de formation ont servi à établir le premier contact client, à dispenser la formation, le suivi ou l'encadrement, et leurs services ont été financés sur les ressources du SUTT.

Source: Profit for the Poor Chapter 17. Malcolm Harper ITP, 1998.

dans un cadre urbain, mais ce concept pourrait s'appliquer dans les zones rurales. La formation est offerte dans différentes régions du pays par un certain nombre d'organismes de formation, en étroite collaboration avec les banques, en ce sens que les personnes qui terminent ce stage avec succès peuvent ouvrir un compte en banque et demander un prêt. Cela représente un bon exemple de coopération entre prestataires de services financiers et non financiers. Les stagiaires qui obtiennent un prêt doivent verser une contribution à un fonds lorsqu'ils remboursent leur prêt; cette contribution est destinée à couvrir en partie le coût de leur formation.

Au Paraguay, l'État a lancé un programme d'un genre nouveau, destiné à encourager les chefs de micro-entreprises à suivre des stages de formation. Quiconque est intéressé peut obtenir un bon du gouvernement à utiliser pour payer sa participation à un stage. Chacun est libre de choisir la formation qui lui paraît le mieux répondre à ses besoins, à condition que la personne qui dispense cette formation ait été officiellement agréée par le programme. On espère que cette formule suscitera un plus vif intérêt pour la formation et qu'elle cessera d'être simplement perçue comme un moyen d'obtenir un prêt. On espère également que la concurrence entre les instructeurs favorisera l'émergence de stages pertinents et pratiques, répondant véritablement aux besoins des chefs de petites entreprises.

L'Encadré 12 décrit l'initiative d'une organisation en Uruguay fondée sur l'expérimentation en milieu rural de la méthode de formation CEFE (Competency-based Economies through Formation of Enterprise) (Économies favorisées par le développement des compétences à travers la formation d'entreprises). La méthode de formation CEFE, conçue par GTZ, est fondée sur le principe de l'interaction au sein d'un groupe de travail à travers l'action et l'apprentissage par l'expérience, complétée par une forte composante de réflexion, d'expérience et de progrès individuels. Axée sur le principe d'un développement continu des aptitudes techniques, personnelles et inter-personnelles, la formation CEFE vise ce qui est réalisable dans le cadre social et économique de l'individu. Elle fait appel à un large éventail d'instruments pédagogiques et didactiques et est utilisée dans beaucoup de pays à travers le monde. Toutefois, le transfert de cette méthode aux communautés rurales n'en est encore qu'à un stade de développement préliminaire.

Encadré 12

Formation de chefs d'entreprises agricoles en Uruguay

FUNDASOL (Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios) est une organisation qui vise à promouvoir le développement de la petite entreprise en Uruguay. Depuis 1986, elle expérimente l'application de la méthode de formation CEFÉ (Competency-based Economies through Formation of Enterprise) (Économies favorisées par le développement des compétences à travers la formation d'entreprises) en milieu rural. Elle travaille avec des groupes d'agriculteurs afin d'améliorer l'aptitude de ceux-ci et de leur famille immédiate à travailler comme chefs d'entreprise agricole. Ce processus se déroule par étapes, et commence par des activités de sensibilisation destinées à inciter les agriculteurs à s'engager à changer leur situation. Dans un deuxième temps, on s'efforce de développer leurs capacités à plusieurs égards:

1. Ce qu'ils savent de la situation du marché et de leurs produits.
2. Leur connaissance et leur maîtrise des techniques de production et de traitement, et la façon dont celles-ci peuvent être modifiées et incorporées à leur entreprise familiale.
3. Leurs connaissances et leur aptitude à s'organiser pour traiter et vendre ce qu'ils produisent et pour obtenir accès à un financement.
4. Leur connaissance des ressources dont ils ont besoin et des techniques, afin de décider s'ils veulent ne rien changer à leur situation, lancer une nouvelle activité, demander une action à leur coopérative ou conclure un accord avec une entreprise manufacturière ou commerciale

Le processus de formation comporte quatre phases qui sont répétées systématiquement tout au long du cycle de production. La Phase 1 comprend l'analyse de chaque exploitation agricole, la définition d'un ou de plusieurs objectifs, l'élaboration d'un plan d'action et l'estimation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre. La Phase 2 est la phase de production proprement dite, au cours de laquelle l'agriculteur doit appliquer les méthodes comptables afin de suivre les coûts, coordonner l'utilisation des équipements, traiter avec les fournisseurs d'intrants, etc. La formation dispensée pendant la phase 2 peut porter sur la gestion et les techniques de production. La Phase 3 a trait à la commercialisation et à la vente des produits de l'exploitation. Au cours de la Phase 4, des techniques analytiques sont appliquées pour évaluer les résultats économiques de l'exploitation et pour tirer des conclusions pour le prochain cycle. L'exploitant doit identifier ses points forts et ses points faibles, de même que les possibilités et les risques encourus, puis formuler de nouveaux objectifs et de nouveaux plans sur la base de cette analyse.

FUNDASOL n'a pas encore défini de système pour financer ce programme de formation au delà de sa phase pilote dans les zones rurales. La Fondation estime que les agriculteurs ne peuvent financer ce programme. La coopération internationale est une solution, ou encore, le gouvernement pourrait faire appel à des institutions de développement privées pour exécuter ce programme.

Source: Business Training for Farmers. Étude préparée par Raul Bidart et publiée dans Brainstorm (le magazine de la méthode CEFÉ) Vol 2 1998.

CONSEILS À DES PARTICULIERS

L'offre de conseils à des particuliers ou la discussion en tête à tête présentent beaucoup d'avantages pour l'éducation des adultes. Elles permettent de traiter exclusivement des besoins et de la situation de l'intéressé et offrent au conseiller la possibilité de tenir compte de cette situation unique lorsqu'il prodigue ses conseils ou donne des informations. L'échange d'idées que permettent les entretiens en tête à tête est un moyen très utile d'aider les gens à réévaluer leur situation et à modifier leurs attitudes à l'égard des problèmes et de leurs solutions. Lorsqu'il s'agit de questions d'argent, qui sont très personnelles, rares sont ceux qui acceptent d'en discuter dans le détail avec quelqu'un d'autre qu'une personne en qui ils ont entière confiance. Cette confiance est possible lorsque l'on a affaire à un conseiller particulier. Il est certes possible d'inculquer certaines aptitudes pratiques à la gestion financière lors de tels entretiens particuliers, mais cela demande beaucoup de temps pour une seule

Les conseillers agricoles, les consultants en gestion commerciale et les conseillers financiers ont amplement recours aux entretiens particuliers avec leurs clients, qui sont leur principale méthode de travail. Lorsque quelqu'un veut emprunter de l'argent, l'institution financière doit évaluer la situation et les projets de l'intéressé afin de pouvoir décider en connaissance de cause de lui accorder ou non le prêt demandé, de fixer le montant à prêter et les échéances du remboursement. Chaque fois que ce genre d'entretien a lieu, il y a une possibilité de faciliter l'acquisition de connaissances.

Malheureusement, l'attitude des personnes qui travaillent dans les banques ou comme consultants ou vulgarisateurs est souvent teintée d'arrogance, de sorte que la personne qui demande le prêt n'est généralement réduite qu'à répondre à des questions et n'est pas invitée à participer activement à l'analyse des données ou à la préparation du budget. Les calculs de bénéfices et les budgets de trésorerie ont plus de chances de rester dans les fichiers de l'institution financière que d'arriver dans les mains de l'entrepreneur. C'est là une occasion manquée d'améliorer les aptitudes des clients à la gestion financière et de les associer aux calculs et aux décisions concernant leur propre entreprise. De même, les visites de suivi aux clients sont autant d'occasions, dans le cadre du processus

Associer les Clients à l'évaluation des prêts en Érythrée

Le Southern Zone Savings and Credit Scheme (Programme d'épargne et de crédit de la Zone Sud) a été lancé en 1993 par ACORD dans les Hauts Plateaux de l'Érythrée. Conçu à l'origine selon l'approche de groupe de type Grameen (Grammen style group approach), il s'est transformé peu à peu en une fédération moins rigide de banques villageoises semi-autonomes gérées par leurs propres membres. En 1998, les groupes comptaient plus de 4 000 membres vivant aussi bien en milieu rural qu'urbain – pour la plupart paysans et petits commerçants. Les problèmes posés par les remboursements tardifs de nombreux clients ont incité les organisateurs à chercher à élaborer un système d'évaluation des prêts assorti de calendriers de remboursement plus réalistes et susceptible d'être compris et mis en œuvre tant par les clients que par les comités des groupes d'épargnants.

Les organisateurs de ce programme ont pris conscience de la nécessité de tenir compte de l'économie des ménages ainsi que de leurs nouveaux projets d'investissement lors de la préparation d'un prêt. Ils ont estimé également que les techniques participatives d'évaluation en milieu rural pourraient être adaptées de manière à créer des méthodes d'analyse de l'économie et des propositions d'investissement des ménages faciles à comprendre. La méthode qu'ils ont mise au point tenait compte du fait que nombre de clients ne savaient ni lire ni compter et faisaient toute leur planification par calcul mental.

Cette méthode s'articule en quatre étapes:

1. Établissement d'un diagramme en arbre indiquant les sources de revenu et les dépenses du ménage (voir Fig. 4). Ces sources de revenu et ces dépenses sont inscrites sur des fiches de deux couleurs différentes. Les membres de la famille classent ensuite ces fiches en deux colonnes, par ordre de priorité. Des prix et des montants sont alors attribués à chacune. Les membres de la famille peuvent définir ces montants en valeurs journalières, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle. Tous ces montants sont ensuite convertis en chiffres annuels.
2. Les chiffres des revenus et des dépenses sont fractionnés en douze colonnes mensuelles pour l'établissement d'un budget de trésorerie, avec un chiffre net cumulé indiquant les mois d'excédent et les mois de déficit de trésorerie.
3. Les membres de la famille sont invités à exposer leurs idées d'un plan d'investissement à court terme. Ils doivent ensuite établir un budget de trésorerie correspondant en utilisant les mêmes méthodes visuelles qu'auparavant.
4. Enfin, les deux budgets de trésorerie sont combinés, et le budget qui en résulte est alors utilisé pour déterminer le montant du prêt nécessaire et son calendrier de remboursement. Souvent, des diagrammes à barres sont tracés pour permettre aux intéressés de visualiser les effets de différentes décisions de trésorerie.

Tous les diagrammes et budgets qui sont ainsi établis sont laissés à la famille. Le facilitateur recopie les données essentielles sur un carnet qu'il classe dans le dossier du client dans son bureau. Ce processus est perçu comme un exercice d'apprentissage, les ménages essayant, souvent pour la première fois, de planifier leurs activités économiques d'une façon systématique. Les membres du groupes qui ont jusqu'ici participé à ce processus estiment qu'ils tirent à présent quelque chose de leurs discussions avec le personnel du programme et ont une opinion très favorable de ce processus. Ils n'aimaient pas la formule utilisée auparavant, selon laquelle les agents

Encadré 13 (suite)
Associer les Clients à l'évaluation des prêts en Érythrée

leur demandaient de fournir des informations, et effectuaient eux-mêmes les études de faisabilité depuis leurs bureaux.

La mise en œuvre de cette méthode nécessite deux ou trois séances d'environ deux heures chacune avec la famille cliente, en plus du temps de déplacement du personnel du programme. Ce temps est considéré comme un investissement par les agents, qui estiment que les chefs de famille initiés à cette méthode peuvent alors la faire connaître eux-mêmes à d'autres membres de leur groupe. Cette formule n'est expérimentée que depuis 1998, et l'on n'a pas encore de preuve de la durabilité de son succès.

Source: PRA and Micro-finance. Étude de Christian Sorensen, Coordonnateur du Programme - ACORD - Erythrée, 1993-98.

d'examen de leur prêt, de développer leurs connaissances en les encourageant à la tenue de leurs comptes et au contrôle de leur budget.

Le personnel des institutions financières a plus de raisons que quiconque d'aider les gens à améliorer les aptitudes à la gestion financière. Toutefois, les agents de vulgarisation agricole pourraient aussi jouer un rôle vital dans ce domaine dans les régions rurales. Le principal problème, c'est que leur connaissance des techniques agricoles et de la gestion financière est nettement insuffisante. Cette situation pourrait s'améliorer si les vulgarisateurs recevaient une formation qui leur permette non seulement d'initier les communautés ou les groupes de discussion aux questions de gestion monétaire, mais aussi d'utiliser des techniques similaires pour aider les particuliers et les ménages.

L'Encadré 13 décrit la façon dont un programme d'épargne et de crédit parrainé par une ONG en Érythrée a permis de définir une approche de l'évaluation des prêts qui associe les clients au processus et tient compte de l'ensemble de l'économie du ménage lors de l'évaluation d'une proposition financière. Ce programme n'en est encore qu'aux débuts de son exécution, mais déjà les familles participantes ont remarqué qu'elles retiennent quelque chose de leurs entretiens avec le personnel, ce qui n'était pas le cas auparavant.

L'Encadré 14 décrit le système de crédit en partenariat de la Sudanese Islamic Bank, qui est un exemple d'institution financière travaillant en

Encadré 14

Collaboration de la Sudanese Islamic Bank avec ses Clients

L'interdiction de percevoir un intérêt imposée au système bancaire islamique a donné naissance à un certain nombre d'opérations d'investissement d'un genre différent. L'une de ces formules est la musharaka ou crédit en partenariat. Au Soudan, la Sudanese Islamic Bank (SIB) concentre ses activités sur les "familles productives", définies comme celles qui ont la volonté de mener à leur modeste échelle une activité économique et de fournir des biens et des services à leur communauté et qui possèdent une expérience dans ce domaine. La banque cherche entre autres à promouvoir la connaissance de l'activité bancaire, à susciter une attitude favorable à l'égard de l'épargne et à encourager les citoyens à recourir au système bancaire.

Lorsque quelqu'un présente une proposition de financement en partenariat à la Sudanese Islamic Bank, celle-ci s'efforce tout d'abord de recueillir des informations sur la personne et sur son expérience professionnelle. Ensuite, un représentant de la section des investissements et des affaires familiales rend visite à la famille et effectue une étude socio-économique, au terme de laquelle une forme de financement appropriée est suggérée. Si cette forme est la musharaka, une co-entreprise se crée entre la Banque et le client ou partenaire. L'une et l'autre contribuent au capital en finançant les immobilisations ou les frais d'exploitation et se partagent les bénéfices et les pertes selon des ratios spécifiques, établis avant le démarrage des opérations.

Sur la base de ce financement en partenariat, la Sudanese Islamic Bank a apporté une aide financière à un certain nombre d'agriculteurs jeunes et inexpérimentés des régions rurales. Outre les installations de commercialisation et de stockage, elle leur fournit la plupart des intrants agricoles – location de tracteurs, pompes à eau, carburant, semences, etc. L'agriculteur pour sa part apporte la terre, son travail et sa gestion, et couvre une partie des frais d'exploitation. La participation de la Banque à l'entreprise agricole commence au moment où la proposition est examinée pour la première fois, de sorte qu'elle en connaît très bien le détail. Les contributions, les décaissements et le produit des ventes sont contrôlés conjointement, et les paiements sont effectués selon le contrat. Ainsi, l'agriculteur apprend à gérer convenablement ses ressources financières. Les accords de partenariat sont souples, et chaque partenaire peut prodiguer divers types de conseils et d'assistance. Par exemple, la Banque peut offrir conseils et assistance concernant l'épargne et la gestion financière du ménage.

Source: Dr Badr-El-Din A. Ibrahim, écrivant dans *Partnership Financing for Small Enterprises*, ed. Malcolm Harper ITP 1997 et dans sa correspondance.

étroite collaboration avec ses clients afin de les aider à développer avec succès leur entreprise.

QUI DONNE? QUI PAIE?

La variété des études de cas présentées dans ce chapitre montre clairement les possibilités pour les organisations tant gouvernementales que non gouvernementales de jouer un rôle et d'aider les familles rurales à

renforcer leurs aptitudes à la gestion financières par une multitude d'approches. Aucun mécanisme n'est meilleur qu'un autre, et pour apporter une amélioration considérable à la vie de beaucoup de gens, il n'y a aucune raison de ne pas employer toutes les méthodes disponibles.

Toutes ces méthodes ont leur prix. Il faut engager du personnel pour préparer les dossiers, rédiger des articles ou présenter des démonstrations, assister aux réunions, animer des stages, faciliter les activités de groupe, enseigner ou faire fonction de conseillers. Par conséquent, les salaires sont le principal élément de dépense, mais il y a également les coûts d'achat de matériaux, de transport, de location d'installations, d'entretien de bâtiments, de gestion de l'appareil administratif, etc. Qui doit supporter ces coûts, et pourquoi? Il y a essentiellement quatre possibilités:

- L'État.
- Les institutions non gouvernementales d'aide au développement.
- Les organisations commerciales.
- Les bénéficiaires.

Tous les gouvernements sont censés rechercher le développement économique et l'amélioration du niveau de vie de leur population. Utilisant les recettes fiscales et l'emprunt, ils s'efforcent de donner forme à leur vision du progrès social par la réglementation, la facilitation et la prestation de services. La plupart reconnaissent l'importance de l'alphabétisation et sont de plus en plus sensibles au rôle de l'esprit d'entreprise, car il apparaît clairement qu'en l'absence de possibilités d'emploi suffisantes, de larges segments de leur population ne peuvent survivre qu'en créant de petites entreprises. C'est ce qui justifie l'école publique et les services de conseils tels que la vulgarisation agricole et les programmes d'appui à la petite entreprise.

La question clé qui se pose à tout gouvernement, local ou national, est de savoir comment fixer les priorités en matière de dépenses. Les gouvernements quels qu'ils soient n'ont jamais assez d'argent pour financer toutes les activités qu'ils peuvent juger utiles pour l'amélioration des conditions de vie de leurs citoyens. Par ailleurs, nombre d'activités financées peuvent très bien ne pas atteindre les résultats attendus et avoir besoin d'être améliorées, abandonnées ou modifiées d'une manière ou d'une autre. Certains programmes subventionnés par l'État peuvent être financés indéfiniment, comme les écoles ou les services de vulgarisation

agricole, ou à titre temporaire, le gouvernement espérant que l'impact espéré se perpétuera de lui-même, comme dans le cas des campagnes de sensibilisation par les ondes, la affiches ou les prospectus.

En ce qui concerne l'amélioration des aptitudes des familles rurales à la gestion financière, les gouvernements pourraient avoir une influence en encourageant des changements dans les programmes scolaires et les méthodes pédagogiques et en faisant en sorte que les vulgarisateurs agricoles aient des connaissances et des compétences plus appropriées, sans avoir pour autant à dépenser considérablement plus qu'ils ne le font actuellement.

Les institutions non gouvernementales d'aide au développement sont financées en grande partie par des subventions et des dons de sources diverses. Certaines sont de très grandes organisations internationales, tandis que d'autres peuvent être de très petites institutions locales. La raison d'être de chacune dépend des objectifs de ses fondateurs, qui peuvent être des églises, des chambres de commerce et des fondations caritatives privées. Un grand nombre de ces organisations s'efforcent de combattre la pauvreté et ont été amenées par leur travail à s'occuper de questions de gestion monétaire.

66

Les études de cas citées dans ce chapitre montrent que les institutions non gouvernementales d'aide au développement ont un rôle de premier plan à jouer dans les efforts en vue d'améliorer des aptitudes des familles rurales à la gestion financière. En règle générale, leurs initiatives découlent de la perception d'un besoin ressenti dans le cadre de leurs autres activités de développement, par exemple, de la promotion des groupes d'épargne et de crédit, de la lutte contre la malnutrition ou de la protection de la flore et de la faune sauvages. Un grand nombre de ces initiatives sont très récentes, et rares sont celles qui sont assez anciennes pour permettre une évaluation de leur succès. La plupart d'entre elles semblent tributaires de l'éducation des adultes, à travers les réunions communautaires, les groupes d'assistance mutuelle, les ateliers de formation et les conseils dispensés aux particuliers ou aux ménages. Ces organisations font amplement usage des méthodes PRA.

L'un des attraits des organisations non gouvernementales est leur grande souplesse et leur aptitude à répondre aux problèmes locaux. Les dépenses peuvent souvent être couvertes si les institutions de finance-

ment estiment que la nouvelle activité peut contribuer à la réalisation des objectifs d'ensemble de l'organisation. Cependant leur financement n'est pas nécessairement assuré et peut souvent être de courte durée, lié à la durée de vie du projet. Autrement dit, le rôle clé de ces institutions d'aide au développement est souvent de concevoir de nouveaux matériels et de nouvelles approches et d'initier le personnel d'autres organisations permanentes à l'exécution du travail.

Les organisations commerciales sont parfois appelées à dispenser une assistance technique et une formation à leurs clients. Cette formule se justifie par le fait que la société a intérêt à ce que ses clients tirent un profit de l'achat et de l'utilisation de ses produits. De la sorte, ils ont des chances de rester clients, et peut-être même d'accroître leurs achats. Le coût de prestation de conseils techniques est généralement couvert par une majoration des prix des produits. En matière de gestion financière, les banques sont les fournisseurs les plus courants d'aide et de conseils. On a vu des exemples de la façon dont elles peuvent produire de simples brochures pour expliquer l'analyse financière ou le budget à leurs clients, y compris des matériels spécialement conçus à l'usage des agriculteurs. Elles peuvent également prodiguer des conseils durant les entrevues accordées à l'occasion d'une demande de prêt.

Il y a une certaine logique à ce que les institutions de services financiers dispensent une formation en gestion financière. Cela permet à leurs clients d'utiliser à profit les produits de l'institution, tels que les prêts ou les comptes d'épargne. Cela devrait également les aider à élargir leur clientèle, dans la mesure où davantage de familles rurales apprennent à utiliser les comptes bancaires et autres instruments financiers. Le coût de cette formation, que ce soit par des brochures ou des conseils lors de rencontres avec les clients, doivent être couverts à l'aide des revenus de l'institution. Autrement dit, celle-ci doit ajuster ses taux d'intérêt ou percevoir certaines redevances spécifiques. Dans un certain sens, le fait de dispenser une formation ou des conseils aux emprunteurs éventuels peut réduire les coûts de l'institution en diminuant le nombre de cas de défaut de paiement.

Les organisations commerciales peuvent financer la fourniture de conseils et de formation en faisant payer ces services à leur clientèle. Les coûts de ces services ou produits sont dissimulés dans leurs prix. Rares sont les familles rurales des pays moins avancés qui, en dehors des frais de scolarité, qui sont largement acceptés, accepteraient de payer directement des

conseils ou une formation. En revanche, dans les pays industrialisés, les agriculteurs se sont faits à l'idée de payer les conseils, à mesure que les services de vulgarisation financés par l'État leur étaient retirés.

Les moyens d'améliorer leurs aptitudes à la gestion financière que les bénéficiaires pourraient éventuellement accepter de payer seraient leur participation à des stages ou l'offre de conseils à titre individuel. Une chose est certaine: personne n'est prêt à payer conseils ou formation sans la certitude d'en tirer directement un profit. On a vu deux exemples de cas où les chefs de micro-entreprise étaient prêts à payer leur formation. Dans un cas, l'incitation était la perspective d'obtenir un prêt, et dans l'autre, le gouvernement a distribué des bons destinés à couvrir une partie des coûts de la formation. Les méthodes de formation CEFÉ sont fortement personnalisées, dans la mesure où elles font une large place à la réflexion et à l'analyse individuelles des participants, ce qui rend la formation plus utile aux yeux des ceux-ci.

68

Les conseils dispensés à titre individuel répondent aux besoins des intéressés comme nulle autre méthode. Étant donné que les conseils dispensés selon cette méthode sont exactement adaptés aux besoins de l'intéressé, celle-ci est celle qui, en fin de compte, peut le mieux "se vendre" comme service. Telle est la logique des services conseils aux petites entreprises, dont l'action est motivée par la notion de profit. Si le gouvernement voulait un jour "vendre" ses conseils aux familles rurales, les vulgarisateurs devraient alors offrir des conseils "sur mesures" en matière de gestion agricole. Les gens ont besoin de croire qu'ils vont pouvoir tirer un profit ou améliorer de quelque autre manière leur niveau de vie avant de consentir à payer des conseils ou informations.

Il est à présent entendu que le fait d'aider les gens à analyser leurs stratégies en matière de revenus, à clarifier leurs objectifs, à établir des plans financiers et à gérer leurs affaires financières peut apporter une importante contribution à l'amélioration de leurs conditions de vie. Armés d'une meilleure connaissance et plus confiants, ils ont davantage de chances de comprendre les services financiers et de les utiliser efficacement. Pour promouvoir ce changement auprès de grands nombres de familles rurales, il faudra une action concertée de nombreuses organisations travaillant dans les domaines de l'éducation et du développement. Ces actions sont résumées dans le dernier chapitre, consacré aux orientations recommandées.

4. ORIENTATIONS RECOMMANDÉES ET PRINCIPAUX ACTEURS

Toutes les publications de la série Nouveau regard sur le financement agricole ont pour objet de définir des politiques, des structures et de procédures propres à assurer aux familles rurales, en grande partie tributaires de l'agriculture, un meilleur accès à des services financiers efficaces. Cela pourrait signifier, d'une part, un accroissement ou une adaptation des types de services financiers offerts, et d'autre part, que l'on aide les membres de ces familles à acquérir la confiance et les aptitudes nécessaires pour pouvoir accéder aux services qui leur sont déjà offerts.

Cet ouvrage s'est concentré particulièrement sur les familles elles-mêmes, et prétend qu'un meilleur niveau d'alphabétisation, de meilleures aptitudes à l'analyse, une meilleure compréhension des entreprises, une meilleure sensibilité aux objectifs poursuivis, un meilleur établissement de leur budget, une meilleure gestion de l'épargne, une meilleure connaissance des services financiers – autrement dit, de meilleures aptitudes à la gestion financière – leur permettrait un accès et une utilisation plus efficaces des services financiers qui leur sont offerts. Nous avons donné des exemples de la façon dont ces aptitudes peuvent être améliorées, même parmi les personnes ayant de plus faibles niveaux d'alphabétisme, et nous avons décrit un ensemble d'organisations et de méthodes susceptibles d'apporter les améliorations décrites.

Les principaux acteurs sont les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les institutions financières. Pour chacun de ces principaux acteurs, nous décrivons ci-après les mesures recommandées. La mise en œuvre de certaines ou de toutes ces mesures contribuerait sensiblement à améliorer les perspectives offertes à quantité de communautés rurales.

GOVERNEMENTS

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
Faire en sorte que tout enseignement du langage et des mathématiques dans les écoles primaires rurales utilise des exemples ayant un rapport avec la vie des élèves et traite de la gestion d'entreprise et de la gestion monétaire.	Donner de nouvelles directives aux enseignants. Faire établir de nouveaux manuels. Lier l'enseignement à des visites sur le terrain et à des exploitations ou des jardins écoles. Encourager les enseignants à étudier les méthodes pratiquées dans d'autres écoles.	Avec des entreprises et des agronomes locaux. Avec des groupes d'alphabétisation des adultes. Avec des projets de développement locaux.
Rechercher les occasions d'inculquer aux enfants des écoles un comportement responsable à l'égard de l'épargne et de la planification financière.	Lancer des plans d'épargne dans les écoles. Encourager les enfants à planifier et à entreprendre des activités de type micro-entreprise à l'école et chez eux.	Avec les banques.
Instaurer l'initiation à la micro-entreprise et à la gestion financière comme disciplines scolaires dans les établissements primaires, professionnels et supérieurs.	Élaboration de programmes scolaires. Formation d'enseignants. Adapter les matériels didactiques existants ou en élaborer de nouveaux.	Avec les programmes de formation CEFÉ. Avec les projets de développement d'entreprises. Avec les banques.
Encourager les chefs d'entreprises rurales à suivre des stages de formation.	Mettre en place un programme de bons de formation pour offrir un choix de formation aux chefs d'entreprise.	Avec les prestataires de services de formation.
Promouvoir la prise de conscience par la population rurale de l'importance de la gestion financière et du rôle des services financiers.	Inclure cette question dans les émissions radio pertinentes. Distribuer des affiches et des prospectus mettant en lumière les principales questions financières à prendre en compte par les familles.	Avec les chaînes commerciales et internationales. Avec les institutions financières.
S'assurer que le personnel de vulgarisation agricole est compétent en ce qui concerne les techniques de gestion agricole et financière et les moyens d'aider les familles rurales à améliorer leur gestion financière, notamment par l'utilisation des méthodes PRA.	Améliorer la composante gestion agricole des cours de préparation à un diplôme ou à un certificat dans les écoles supérieures d'agronomie. Revoir et améliorer la formation en cours d'emploi du personnel de vulgarisation en ce qui concerne les questions financières.	Avec les organisations internationales produisant des matériels pertinents. Avec les banques et autres promoteurs potentiels du manuel annuel. Avec les instructeurs utilisant les méthodes de formation CEFÉ.

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
	<p>Donner des directives à utiliser sur le terrain par le personnel. Produire chaque année un manuel d'informations financières utiles à l'usage des entreprises rurales.</p>	<p>Avec les ONG locales de développement.</p>
<p>Faire en sorte que les agents de vulgarisation agricole se perçoivent à l'avenir comme des consultants en gestion commerciale d'entreprises agricoles.</p>	<p>Perfectionnement du personnel en planification des services de vulgarisation et en techniques de services de conseils.</p>	<p>Avec les services de conseils aux petites entreprises.</p>
<p>S'assurer que les programmes de développement des petites entreprises ne négligent pas le secteur rural.</p>	<p>Entreprendre des études des perspectives de développement des entreprises en milieu rural. Modifier les programmes de formation pour les adapter aux besoins des familles rurales.</p>	<p>Entre divers Ministères, tels qu'Agriculture, Commerce, Coopératives. Avec les projets d'ONG en matière de petites entreprises.</p>
<p>Améliorer les stratégies d'évaluation des prêts dans les programmes de crédit rural parrainés par l'État.</p>	<p>Introduire l'analyse et l'établissement d'un budget portant sur l'ensemble de l'économie de la famille dans le cadre de l'évaluation des prêts. Déterminer le montant des prêts et leurs calendriers de remboursement sur la base des budgets de trésorerie. Profiter des processus d'évaluation et de supervision des prêts pour enseigner la gestion financière.</p>	<p>Avec les programmes d'épargne et de crédit parrainés par les institutions financières et les ONG.</p>
<p>Promouvoir la coopération et le partage d'informations entre les institutions financières, les organisations de développement et les administrations publiques pour le développement des aptitudes à la gestion d'entreprise.</p>	<p>Créer un forum réunissant les parties intéressées pour discuter de questions d'intérêt mutuel. Promouvoir les méthodes de formation et de travail avec les communautés rurales fondées sur la collaboration.</p>	

ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE DÉVELOPPEMENT

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
Faire en sorte que les agents de terrain affectés aux projets de développement rural sont rompus aux techniques de gestion agricole et financière.	Dispenser une formation en cours d'emploi. Donner des directives à l'usage du personnel de terrain.	Avec le service public de vulgarisation agricole.
Utiliser les méthodes PRA pour aider les communautés rurales à analyser leurs problèmes financiers.	Organiser des ateliers pour faire en sorte que les facilitateurs savent utiliser les techniques PRA pour l'examen des problèmes monétaires.	Avec les organismes donateurs. Avec d'autres ONG. Avec le personnel de vulgarisation agricole et d'autres administrations publiques.
Inclure la gestion monétaire dans la planification des projets de développement communautaire.	Utiliser des jeux ou les techniques PRA pour initier les participants aux questions de gestion monétaire. Faire en sorte que des techniques de planification commerciale appropriées soient utilisées pour les projets de création de revenu.	Avec d'autres ONG. Avec certaines administrations publiques. Avec les institutions financières.
Promouvoir une meilleure alphabétisation des adultes en utilisant des méthodes adaptées au contexte communautaire et aux stratégies de subsistance.	Adopter l'approche REFLECT de l'initiation à la lecture. Veiller à développer la sensibilité des intéressés aux questions financières et à l'existence des services financiers. Communiquer avec les écoles pour le partage et la conception des matériels et des méthodes didactiques.	Avec d'autres ONG. Avec les institutions financières. Avec les maîtres d'école.
Aider les groupes d'assistance mutuelle à comprendre les questions d'argent et à améliorer leurs aptitudes à la planification financière et à la tenue de leurs comptes.	Former des groupes de promoteurs de la gestion financière. Acquérir ou concevoir des matériels appropriés à utiliser par les groupes pour la planification ou la comptabilité de leurs transactions financières. Encourager les groupes à l'épargne et à l'utilisation des services financiers.	Avec d'autres ONG ou des fonctionnaires travaillant aux questions de développement. Avec les institutions financières.

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
Accroître l'utilisation de nouvelles méthodes d'enseignement de la gestion financière.	Dresser une liste de jeux et de matériels pour l'enseignement de la gestion financière. Encourager les projets à développer les ressources et à en essayer de nouvelles.	Entre tous les types d'institution de développement.
Adapter la formation à la gestion d'entreprise aux besoins des familles rurales.	Evaluer les stages de formation actuellement offerts. Concevoir de nouveaux matériels et de nouvelles approches pour les stages.	Avec les instructeurs CEFE. Avec tous les types d'organisation s'intéressant au développement des petites entreprises.
Améliorer les stratégies d'évaluation des prêts utilisées dans les programmes d'épargne et de crédit parrainés par les ONG.	Introduire l'analyse et l'établissement d'un budget portant sur l'ensemble de l'économie de la famille dans le cadre de l'évaluation des prêts. Déterminer le montant des prêts et leurs calendriers de remboursement sur la base des budgets de trésorerie. Profiter des processus d'évaluation et de supervision des prêts pour enseigner la gestion financière.	Avec les programmes d'épargne et de crédit parrainés par les institutions financières et les ONG.

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
Améliorer la compréhension du personnel à l'égard des entreprises rurales et de la gestion monétaire des familles rurales.	Organiser les stages de formation de personnel comprenant des exercices sur le terrain et des entretiens avec des familles rurales.	Avec les ONG. Avec les animateurs des programmes de formation CEFE. Avec les agents de vulgarisation.
Développer les compétences du personnel en communication et en animation, afin d'améliorer son aptitude à travailler en symbiose avec les familles rurales.	Dispenser une formation en PRA au personnel. Donner des directives sur l'utilisation des techniques visuelles pour expliquer les questions d'argent.	Avec les ONG.
Promouvoir le rôle des services financiers dans les régions rurales.	Préparer des brochures simples sur les techniques de gestion financière et le rôle des prestataires de services financiers. Distribuer ces brochures à travers les services de vulgarisation, les projets et les ONG locales. Publier des articles dans la presse locale.	Avec les programmes d'alphabétisation des adultes. Avec les ONG. Avec les établissements de formation.
Promouvoir la sensibilité aux questions financières dans le cadre de l'éducation scolaire.	Encourager les élèves des écoles à visiter des institutions financières. Distribuer des prospectus à la portée des enfants. Promouvoir les programmes d'épargne dans les écoles.	Avec les enseignants et les services du Ministère de l'éducation.
Promouvoir le développement des stages de formation en gestion d'entreprise à l'intention des populations rurales.	Participer à la conception de matériels didactiques de gestion financière. Fournir les services d'orateurs et des possibilités aux stagiaires d'acquérir des connaissances en matière de services financiers. Encourager les stagiaires ayant terminé leur stage avec succès à devenir clients.	Avec les instructeurs CEFE. Avec les écoles. Avec les établissements de formation.

But recherché	Actions	Possibilités de coopération
Utiliser les procédures participatives pour les demandes de prêt.	Concevoir des méthodes de demande de prêt comprenant des rudiments d'analyse financière et d'établissement de budget. Utiliser les méthodes participatives pour remplir les formulaires et expliquer les analyses aux clients.	Avec les programmes d'épargne et de crédit des ONG.
Élaborer des méthodes d'évaluation des prêts susceptibles de convenir aux familles rurales.	Inclure l'ensemble de l'économie du ménage dans le budget. Déterminer le montant des prêts et leurs calendriers de remboursement sur la base des budgets de trésorerie.	Avec les programmes d'épargne et de crédit des ONG.
Utiliser les réunions de suivi avec les clients pour les encourager à adopter les principes du contrôle budgétaire.	S'assurer que des copies des plans financiers, qui font partie des dossiers de demande de prêt, sont distribuées au client pour leur permettre de les consulter à l'avenir. Fournir des conseils sur la tenue des comptes financiers. Fournir des formulaires pour l'établissement d'un budget et de comparaisons.	Avec les programmes d'épargne et de crédit des ONG. Avec les agents de vulgarisation agricole.



- Absalom E. et al.** 1995. *Sharing our concerns and looking to the future* Étude préparée lors d'un atelier sur l'évolution de la théorie et de la pratique de PRA PLA Notes No.22 International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni
- Archer D. and Cottingham S.** 1996. *REFLECT Mother Manual Regenerated Freirian Literacy through Empowering Community Techniques* ACTIONAID, Londres, Royaume-Uni
- Bidart R.** 1998. *Business Training for Farmers*. Article publié dans Brainstorm (Le magazine de la méthode CEFE) Vol.2. GTZ, Eschborn, Allemagne
- Bond I.** 1998. *A board game for financial management training*. Article publié dans PLA Notes No. 33 International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni
- Chambers R.** 1997. *Whose Reality Counts?* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Dexter K. and Barber D.** 1961. *Farming for Profits* Penguin Books, Londres, Royaume-Uni
- Dorward P, Galpin M. and Shepherd D.** 1997. *Participatory Farm Management (PFM) Methods for Needs Assessment: A Manual*. Departments of Agriculture and Agricultural Extension and Rural Development, The University of Reading; financé par DFID
- Faure G., Kleene P., Ouedraogo S. and Raymond G.** 1997. *Using Farm Management Group Counselling (FMGC) to Improve Agricultural Extension Efficiency* Publié sur le site Internet de la Banque mondiale, Washington, États-Unis
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)** 1993. *Figures for Book-Keeping* Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Bureau régional pour l'Afrique, Accra, Ghana
- Freire P.** 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. Penguin Books Ltd., Londres, Royaume-Uni
- Giggey S.** 1988. *Rural Community Resource Centres* Macmillan, Londres, Royaume-Uni
- Gillette C. and Uphoff N.** 1972. *The Credit Connection: Cultural and Social Factors Affecting Small Farmer Participation in Credit Programs* Étude non publiée rédigée sous les auspices du Comité du développement rural (Rural Development Committee), Centre for International Studies, Université Cornell, Ithaca, New York

- Griffith G.** 1994. *Poverty Alleviation for Rural Women: Indian voluntary organisations and village developments* Avebury, Aldershot, Royaume-Uni
- Harper M, Esipisu E., Mohanty A.K. and Rao D.S.K.** 1998. *The New Middlewomen: Profitable Banking through On-Lending Groups* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Harper M.** 1976. *Consultancy for Small Businesses.* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Harper M.** 1998 *Profit for the Poor* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Harper M. (ed.)** 1997 *Partnership Financing for Small Enterprise: Some lessons from Islamic credit systems.* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Hilpert A. and Bauer S.** 1998. *Integrating CEFE Components into General and Vocational Training Systems – Options and Limitations* GTZ, Eschborn, Allemagne
- Hope J.D. and Hutchings M.E.** 1985. *The Farmer and the Lender.* ICI plc and Midland Bank plc, Royaume-Uni
- Jay A.** 1977. *The Balance Sheet Barrier.* Video Arts, Londres, Royaume-Uni
- Jeans A.** 1998. *An enterprising approach to livelihood strategies.* Article publié dans PLA Notes No. 33 International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni
- Kane K., Walsh M. and Nelson C.** 1991. *A case for business training with women's groups.* Article publié dans Small Enterprise Development Vol. 2, No.1 Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Kar K. and Datta D.** 1998. *Understanding market mobility: perceptions of smallholder farmers in Bangladesh.* Article publié dans PLA Notes No. 33. International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni
- Magill J.** 1994. *Credit Unions* in Otero M. and Rhyne E. (eds.) 1994. *The New World of Microenterprise Finance.* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Meijerink R.** 1997. *Simple Book-Keeping and Business Management Skills 2nd ed.* Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Bureau régional pour l'Afrique, Accra, Ghana
- Padmanabhan K.P.** 1988. *Rural Credit: Lessons for Rural Bankers and Policy Makers* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni

- Roberts R.A.J.** 1972. *The Role of Money in the Development of Farming in the Mumbwa and Katete Areas of Zambia.*
- Rutherford S.** 1995. *The Savings of the Poor – Improving Financial Services in Bangladesh* Rapport non publié.
- Rutherford S.** 1996. *A Critical Typology of Financial Services for the Poor* Document de travail No.1 publié par ACTIONAID, Londres, Royaume-Uni
- Scarborough V., Killough S., Johnson D.A. and Farrington J.** 1997. *Farmer-led Extension.* Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni pour le compte de l'Overseas Development Institute
- Schor G. and Alberti J.P.** 1996. *Training voucher schemes for microenterprises in Paraguay.* Article publié dans Small Enterprise Development Vol.7, No.4 Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Smith E.J.** 1965 *Farming is a Business.* Westminster Bank Ltd., Londres, Royaume-Uni
- Sorensen C,** 1998. *Participatory Rural Appraisal (PRA) Topic Pack: Micro-finance and Micro-enterprise Development* Institute of Development Studies, University of Sussex, Royaume-Uni
- Sorensen C.** 1998. *PRA and Micro-finance: Conceptual and Methodological Problems with Appraisal and Impact Assessment of Micro-enterprises* Document non publié rédigé sous les auspices d'ACORD, Londres, Royaume-Uni
- Sunter C.** 1999. *Never mind the Millenium. What about the next 24 hours?* Human & Rousseau, Tafelberg, Afrique du Sud
- The Royal Bank of Scotland** 1990. *Farm Budget Book* The Royal Bank of Scotland, Edinburgh, Royaume-Uni
- Tomecko J. and Kolshorn R.** 1996. *Promoting entrepreneurship – the CEFE method* Article publié dans Small Enterprise Development Vol.7, No.4 Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Tovo M.** 1991. *Microenterprises among village women in Tanzania.* Article publié dans Small Enterprise Development Vol. 2, No.1 Intermediate Technology Publications, Londres, Royaume-Uni
- Warren M..** 1998. *Financial Management for Farmers and Rural Managers 4th ed.* Blackwell Science, Royaume-Uni
- Van den Ban A.W. and Hawkins H.S.** 1996. *Agricultural Extension 2nd ed.* Blackwell Science, Royaume-Uni