

# Manuel de référence de l'épargne collective

Guide pratique pour aider les groupes à mobiliser et gérer  
leur épargne



# **Manuel de référence de l'épargne collective**

Les appellations employées dans cette publication 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.

**Texte**

**Ji-Yeune Rim et John Rouse**

**Illustrations**

**Rustam Vania**

**Edition et mise en page**

**Jonathan Cook**

Tous droits réservés. Les informations ci-après 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](mailto:copyright@fao.org)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	v
<b>AVANT-PROPOS</b>	vi
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>PARTIE A: ÉPARGNER</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1: D'abord épargner</b>	<b>8</b>
Qu'est-ce que l'épargne?	8
Pourquoi les gens épargnent-ils?	8
Comment les gens épargnent-ils?	9
Et l'emprunt?	11
Comment les pauvres peuvent-ils épargner plus?	12
<b>CHAPITRE 2: Le démarrage</b>	<b>14</b>
Formation du groupe	15
Facteurs favorisant ou entravant l'épargne	17
Les clés du succès	22
Conseils aux animateurs de groupe	26
<b>CHAPITRE 3: Epargner en groupe</b>	<b>29</b>
Association d'épargne et de crédit tournants	30
Association d'épargne et de crédit accumulatifs	38
Union de crédit (Coopérative de crédit et d'épargne)	48
Association avec les banques et autres institutions financières	53

<b>PARTIE B: OUTILS</b>	<b>59</b>
<b>CHAPITRE 4: Connaître le village</b>	<b>60</b>
Carte sociale du village – Qui vit où?	61
Classement selon la richesse – Qui est qui?	64
Diagramme de Venn – Qui fait quoi?	66
<b>CHAPITRE 5: Gestion de l’argent</b>	<b>70</b>
Carte économique des ménages	70
Arbre des flux de trésorerie	72
Calendrier saisonnier	75
Comptes et calculs élémentaires	76
<b>CHAPITRE 6: Planifier la croissance</b>	<b>78</b>
Atouts, faiblesses, opportunités et menaces	79
Plan d’activité	81
Suivi et évaluation participatifs	82
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>87</b>

## REMERCIEMENTS

Les origines de ce livre remontent à 1991, dans notre projet PPP au Ghana, lorsque nous avons découvert qu'accorder trop d'importance au crédit créait des groupes dépendants plutôt qu'indépendants. Après plusieurs efforts infructueux pour accroître l'épargne collective, nous avons constaté que les facteurs socioculturels plus que les facteurs économiques semblaient être les principales causes.

Par chance, nous avons rencontré Otto Hospes, un socioéconomiste à l'Université de Wageningen, qui avait effectué un important travail dans ce domaine, et en 1996, avec un financement du Programme de partenariat de la FAO, nous avons lancé une étude afin d'explorer les facteurs socioculturels influençant le comportement de l'épargnant rural en Zambie. Elle fut ensuite étendue, avec un généreux financement des Pays-Bas en 1998, à la Tanzanie et au Zimbabwe, et a servi de source majeure d'informations pour cet ouvrage. D'autres points de vue précieux ont été recueillis lors de l'atelier international sur ce sujet à Wageningen en mai 2001.

L'élaboration d'un simple manuel de terrain sur la mobilisation des ressources a impliqué la collaboration de nombreuses personnes auxquelles nous sommes très redevables.

Nous souhaitons donc remercier les membres du PPP et des autres groupes d'auto-assistance dans le monde, dont les efforts pour mobiliser du capital ont motivé l'idée de ce manuel.

Nous sommes également particulièrement reconnaissants envers Otto Hospes, dont la rigueur académique et les points de vue socioculturels sur le comportement financier rural au cours de la phase de recherche ont été inestimables, Bernard Van Heck, Karel Callens, Jennifer Heney et Michael Marx pour leur relecture minutieuse et leurs commentaires sur l'avant-projet du texte, Brian Branch pour sa contribution à la section sur l'union de crédit, Gabrielle Athmer et Jochem Zoetelief pour leurs perspectives de terrain.

Enfin, nous aimerions remercier Christine Kahanda du Service de participation populaire (SPP) et les groupes SPP en Zambie. Leur participation active dans l'expérimentation sur le terrain du manuel a suscité des réactions utiles sur la manière dont les pauvres mobilisent et gèrent mieux leurs propres ressources pour investir dans leur propre avenir. Nous espérons sincèrement que cet ouvrage contribuera à cette fin.

## AVANT-PROPOS

Ces dernières années, le potentiel de la microfinance comme outil de lutte contre la pauvreté est de plus en plus reconnu. Les centaines de millions des personnes les plus pauvres de la planète ont besoin d'accéder à des services financiers, que ce soit pour avoir accès à des prêts ou pour épargner en toute sécurité de petites sommes d'argent. Cependant, de plus en plus, l'expérience de terrain montre que la trop forte insistance faite sur le crédit a conduit à un endettement excessif et un refoulement de la croissance. De ce fait, de nombreux gouvernements, donateurs et ONG prônent désormais une approche plus équilibrée du financement des efforts de lutte contre la pauvreté, qui place l'épargne et les autres services financiers au premier plan du crédit.

Les critiques disent souvent que les pauvres sont trop pauvres pour épargner; cependant, les données empiriques contredisent ce point de vue en montrant que tout le monde épargne, y compris les pauvres. Même si cela n'est pas toujours visible, les pauvres épargnent sous différentes formes, en nature ou en espèces, afin de satisfaire leurs besoins quotidiens de consommation, d'éducation et de soins de santé, ou pour investir dans de petites entreprises. Cependant, les pauvres ont souvent plus de difficultés pour accumuler du capital que les personnes plus fortunées, car ils sont plus vulnérables face aux risques liés au mauvais temps ou à une santé précaire, et ont un accès limité aux marchés et aux systèmes d'épargne sécurisés.

Les approches d'épargne collective connaissent un succès notoire lorsqu'elles sont gérées raisonnablement, et lorsque l'épargne est perçue comme un patrimoine par les membres. Nombre de ces réussites se sont réalisées lorsque les femmes étaient impliquées de manière significative dans la constitution et la gestion, comme cela a été constaté dans le cas de l'expérience de la Banque Grameen au Bangladesh. En fournissant un moyen de mettre en commun leurs économies en toute sécurité, ces approches peuvent aider les pauvres et les personnes désavantagées à accumuler des ressources productives de manière plus efficace. L'épargne collective aide également à établir une solidarité entre les membres et fournit un filet de sécurité face aux prêts abusifs. De nombreuses preuves sont apportées par l'utilisation fréquente des approches formelles et informelles d'épargne collective dans le monde: groupes de crédit et d'épargne tournants, clubs d'épargne, banques villageoises, coopératives de crédit, etc. Le fait qu'ils doivent être essentiellement autogérés permet de générer une confiance en soi au niveau du groupe, premier pas vers l'élimination durable de la pauvreté.

Nous espérons que ce manuel consacré à l'épargne collective se révélera utile pour ceux qui sont engagés dans le renforcement des capacités d'auto-assistance des pauvres, et de ce fait aidera les pauvres à construire un meilleur avenir pour eux-mêmes, leurs familles et leurs communautés.

**Maximiliano Cox**

**Directeur**

**Division du développement rural de la FAO**



# INTRODUCTION

«Un sou économisé est un sou gagné» (Angleterre)

«Beaucoup de cailloux font une montagne» (Corée)

«Épargne maintenant ou jamais» (Mexique)

«Épargne aujourd'hui pour un meilleur lendemain» (Zambie)

**Tant les riches que les pauvres comprennent l'importance de l'épargne. Tout comme les riches savent que plus ils recourent à leurs propres économies pour financer leurs activités, et plus leur investissement se développera de manière indépendante et sécurisée, les pauvres savent aussi qu'ils doivent épargner suffisamment sur la récolte de cette année pour les semences de l'an prochain et pour satisfaire les besoins alimentaires de leurs familles.**

Les pauvres connaissent plus de difficultés à épargner que les riches parce qu'ils disposent de ressources productives moins importantes, ils ont des besoins concurrents pour utiliser ces ressources limitées, et peu ou pas d'accès à des services d'épargne sûrs. Néanmoins, pour les pauvres, épargner est une condition nécessaire à l'amélioration de leur existence.



Les personnes qui épargnent se comportent différemment des personnes qui n'épargnent pas. Celui qui dispose de ressources sécurisées en réserve en cas de besoin sera mieux à même de faire face aux événements imprévus et aux urgences et de planifier un meilleur avenir. Ainsi, si les pauvres peuvent améliorer leurs capacités d'épargne de manière plus effective, ils seront plus en mesure de planifier, d'investir dans leur propre développement et de le gérer.

L'expérience a montré que les approches collectives de l'épargne peuvent aider les pauvres à épargner plus efficacement, en particulier lorsque l'accès aux services d'épargne, tels que les banques ou les autres services financiers, est difficile.

En épargnant au sein d'un groupe, les membres peuvent avoir accès plus rapidement à des ressources plus importantes, que s'ils épargnaient chacun de son côté.

En épargnant au sein d'un groupe, les membres peuvent se protéger des exigences financières non souhaitées imposées par leurs amis et leurs familles. Cela est important dans de nombreuses zones rurales où il existe de fortes pressions familiales et sociales sur le partage des ressources.

Un groupe peut également constituer pour les individus un environnement plus sûr pour garder leur argent. Dans de nombreuses zones rurales, la population n'a pas accès aux banques ou à d'autres systèmes financiers sécurisés. Cela ne leur laisse guère d'autre choix que celui de cacher l'argent chez eux ou chez un ami, de louer les services d'un garde-monnaie local à un coût élevé, d'épargner en nature ou de ne pas épargner du tout.



Si épargner au sein d'un groupe peut aider chaque membre à satisfaire ses besoins financiers, cela peut également aider les groupes d'auto-assistance à se renforcer et à devenir des organismes financièrement plus pérennes. Il est démontré que les groupes ayant des programmes d'épargne actifs ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs de manière indépendante sans compter sur

un soutien externe. La raison est qu'ils sont capables de mobiliser leurs propres ressources et ainsi d'investir dans des activités qu'ils peuvent gérer par eux-mêmes.

## Pourquoi ce livre?

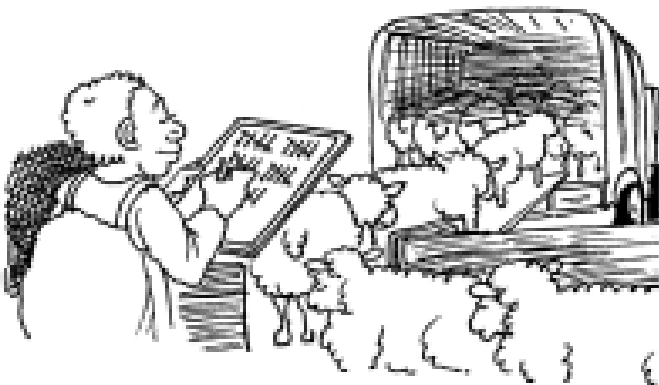
Ce livre est le quatrième d'une série de manuels de terrain de la FAO sur le développement des groupements de petits producteurs. Les trois premiers:



- Manuel de référence du promoteur de groupe (1994);
- Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe (1995); et
- Manuel de référence de l'animateur d'associations intergroupes (2001)

couvrent les thématiques de la formation du groupe, de la gestion de l'entreprise collective et du développement des associations intergroupes. Ces trois manuels consacrent une certaine attention au thème de l'épargne collective, mais aucun ne le fait en détail avec une portée suffisante. Le présent manuel cherche à combler cette lacune.

L'objectif de cette publication est d'aider les pauvres à renforcer leurs capacités d'accumulation de capitaux productifs par le biais des groupes d'épargne, en particulier dans les zones où aucun service financier formel n'est disponible, et d'aider les groupes d'auto-assistance existants à mettre en place leurs propres activités d'épargne. Les informations sont présentées sous une forme de lecture facile, avec des illustrations et des exercices.



L'accent mis par ce livre sur les approches collectives de l'épargne ne devrait cependant pas être interprété comme signifiant que les autres approches de l'épargne ne sont pas importantes. Une approche de groupe pour mobiliser l'épargne peut avoir du sens à un certain

moment de la vie d'une personne, en fonction de ses besoins et de sa capacité à accéder à d'autres services, mais pas à un autre moment.

Par exemple, l'épargne en nature peut être une méthode préférée dans certains villages, alors que l'épargne bancaire peut être une meilleure option pour d'autres qui ont accès à une telle infrastructure. Néanmoins, nous sommes convaincus que les approches de groupe peuvent aider les pauvres à accumuler des ressources lorsque l'accès aux services financiers formels est difficile.



## Lecteurs cibles

Le manuel peut être utile:

- **aux groupes d'auto-assistance et aux promoteurs de groupe:** Les membres et les dirigeants des groupes de petits producteurs, de femmes et autres groupes socio-économiques et leurs promoteurs de groupe (animateurs locaux, agents de vulgarisation, etc.).
- **aux agences favorisant le développement des groupes d'auto-assistance:** Le personnel des agences gouvernementales et des ONG recourant à des approches de groupes réduits pour assurer aux pauvres des services de vulgarisation, financiers, de santé et/ou d'éducation agricoles.
- **au personnel des agences internationales de développement:** Le personnel dans les agences internationales favorisant les initiatives de micro-finance peuvent également bénéficier de nouveaux points de vue sur la manière d'incorporer des composantes d'épargne collective dans leurs stratégies de développement.

## Structure du manuel

Le manuel se divise en deux parties:

**Partie A: ÉPARGNER** aborde les avantages et les inconvénients de l'épargne collective, les facteurs défavorables et favorables à prendre en considération lors du démarrage d'une activité d'épargne collective, et décrit quelques méthodes d'épargne collective communément utilisées.

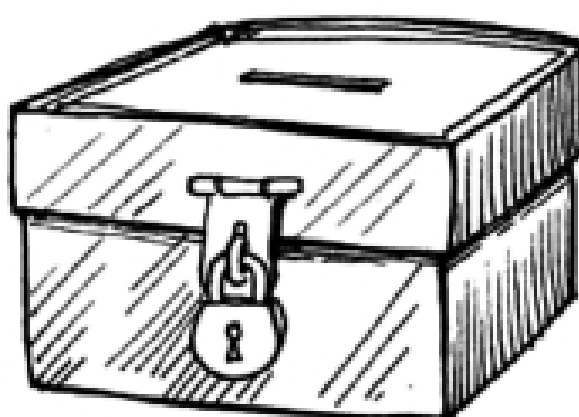
**Partie B: OUTILS** est une description des différents outils pouvant être utilisés pour recueillir des informations sur le village avant de lancer une activité d'épargne, pour améliorer les compétences de gestion financière personnelle, pour planifier les investissements et pour contrôler et évaluer l'activité d'épargne.

**NOTE:** Les outils mentionnés dans la Partie B ne sont pas les seuls pouvant être utilisés et ne devraient pas être considérés comme obligatoires pour démarrer une activité d'épargne. Ils peuvent être utilisés ou pas, selon la situation locale. Nous encourageons les utilisateurs à adapter les méthodes présentées dans le manuel à leurs propres situation et besoins d'épargne spécifiques. Une simplification ou une traduction du texte dans la langue locale et le recours à des illustrations plus appropriées peuvent se révéler utiles.



---

# Partie A: Epargner



# CHAPITRE 1: D'ABORD ÉPARGNER

## Qu'est-ce que l'épargne?

Épargner signifie garder une chose de valeur pour une utilisation future. Cette phrase simple décrit deux éléments clés de toute activité d'épargne:



- **Discipline et sacrifice:** Garder une chose de valeur pour une utilisation future au lieu de la consommer immédiatement.



- **Planifier l'avenir:** Avec l'épargne, il s'agit d'avenir, d'anticiper et de se préparer aux risques et urgences possibles (une mauvaise récolte, la maladie ou la mort), de se préparer pour les événements et les dépenses à venir (paiement des frais scolaires, un mariage, la vieillesse, ou des funérailles), ou encore de démarrer une nouvelle activité ou développer une activité existante.

## Pourquoi les gens épargnent-ils?

Tout le monde épargne, même les pauvres. Les pauvres ont seulement moins de ressources pour démarrer, et ne peuvent donc qu'épargner de petites sommes.

Les gens épargnent pour diverses raisons:

- Pour se préparer aux urgences ou risques futurs (catastrophes naturelles, blessures, décès).
- Pour effacer les variations de revenus et de consommation: épargner pendant les périodes de surplus pour utiliser pendant les périodes difficiles.
- Pour éduquer leurs enfants.

- Pour se préparer à la vieillesse ou au handicap.
- Pour investir dans des opportunités potentiellement rentables (acheter une vache, démarrer une petite entreprise, stocker des céréales pour les revendre pendant la saison des prix forts, etc.).
- Pour remplir ses obligations sociales et religieuses (mariage, funérailles).



## Comment les gens épargnent-ils?

Les gens épargnent de nombreuses façons, individuellement ou collectivement. Ils peuvent épargner en nature, en espèces (chez eux ou à la banque), ou en donnant.

- **En nature:** Lorsque les prix augmentent continuellement (forte inflation), lorsqu'il y a peu d'argent en circulation (économie de troc), ou lorsqu'il n'y a pas de banque dans les environs, l'épargne en nature peut avoir du sens. Les épargnants en nature épargnent normalement sous forme de céréales alimentaires, comme le maïs ou le riz, ou sous forme de bétail, comme les bovins, les caprins ou la volaille, et parfois sous forme d'objets comme les bijoux, l'or ou d'autres biens de valeur dont la valeur augmente avec la croissance des prix et qui peuvent être facilement revendus plus tard contre de l'argent.



Les inconvénients de l'épargne en nature sont qu'elle a tendance à être moins facile à transporter, plus difficile à stocker et à conserver (le bétail est sensible aux maladies, les céréales peuvent être attaquées par des insectes ou des rongeurs), moins facilement convertible en espèces, et plus visible (parfois, les gens ne souhaitent pas que les autres voient qu'ils ont désormais plus de poulets ou de vaches qu'avant).



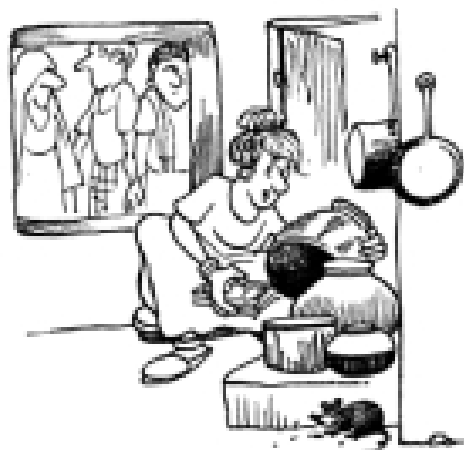
- **En espèces:** Presque tout le monde, y compris les personnes très pauvres, a besoin d'argent: pour acheter des médicaments, payer les frais scolaires, ou acheter de nouveaux vêtements, etc. Les principaux avantages de l'épargne



en espèces sont que l'argent est parfaitement transportable, stockable, peu visible, et peut être échangé contre presque tout. Au vu de ces caractéristiques, l'épargne en espèces est généralement préférée. La principale faiblesse de cette épargne est que l'argent peut perdre de sa valeur en cas de forte inflation. C'est pourquoi beaucoup choisissent une stratégie mixte d'épargne en espèces et en nature.

- **Chez soi ou à la banque:** Epargner chez soi a des avantages. Les économies sont à proximité et d'accès facile, mais cela signifie aussi que les autres membres de la famille y ont accès facilement et que le vol est aisé.

Mettre son épargne à la banque peut être une option plus sûre. Cependant, les banques n'acceptent que l'épargne en espèces, et les frais d'ouverture et de fonctionnement d'un compte d'épargne peuvent être assez élevés. De plus, les banques quand elles existent sont peu nombreuses en zones rurales.



- **En donnant:** Les gens offrent des cadeaux ou d'autres services pas seulement par générosité, mais aussi parfois avec l'espoir de recevoir la même faveur en cas de besoin.



Un exemple classique serait de se porter volontaire pour aider un voisin à récolter ses cultures. En faisant cela, vous vous attendez à ce qu'il vous aide lorsqu'il sera temps de récolter vos cultures.

## Et l'emprunt?



A première vue, utiliser l'argent de quelqu'un d'autre et le rembourser plus tard semble plus facile que d'épargner. Emprunter n'exige pas de sacrifice immédiat. Vous obtenez l'argent rapidement et n'avez pas à vous inquiéter du remboursement avant un certain temps. Mais est-ce vraiment plus facile que d'épargner?

- **Emprunter peut revenir cher:** L'emprunteur devra rembourser le prêt lui-même, et payer des intérêts supplémentaires sur la somme reçue. Cela peut revenir cher! Il peut également exister des intérêts "cachés". Par exemple, un commerçant peut prêter de l'argent à une personne sans faire payer d'intérêts directement sur le prêt, mais en augmentant à la place le prix des articles que l'emprunteur doit lui acheter (médicaments, aliments, autres articles domestiques).
- **Emprunter peut être risqué:** Les pauvres étant plus exposés aux risques liés au temps, aux fluctuations des revenus, aux maladies, au vol et à la mort, ils peuvent connaître des problèmes de remboursement. Supposez qu'après avoir emprunté de l'argent, un membre de la famille tombe malade. L'argent peut alors devoir être dépensé pour des médicaments plutôt que pour l'investissement prévu. Cela rendra le remboursement difficile et aggravera leur situation.

- **Emprunter peut être difficile:** Pour les raisons exposées ci-dessus, les pauvres peuvent avoir plus de difficultés à obtenir des prêts que les riches. Il est improbable que les prêteurs, qu'il s'agisse d'un ami, d'un prêteur local ou d'une banque, prête à des personnes dont ils pensent qu'elles auront des difficultés pour rembourser.
- **Emprunter peut être stressant:** Un emprunt implique une promesse de rembourser le prêteur. Normalement, la somme totale doit être remboursée dans une période de temps fixée, souvent avec intérêt. Le non-remboursement peut signifier la perte de possessions de valeur (des bijoux, une vache, un lopin de terre, etc.) ou de sa réputation, d'être menacé et/ou s'endetter encore plus en ajoutant des paiements d'amendes et d'intérêts.

## Comment les pauvres peuvent-ils épargner plus?

Les pauvres épargnent. Il peut ne s'agir que de quelques sacs de riz, de sorgho ou de maïs, de l'argent pour payer les frais scolaires, mais ils épargnent généralement quelque chose. Cependant, ils ont des difficultés à s'enrichir car ils sont confrontés à de nombreux problèmes. En adoptant des approches d'épargne collective, ils peuvent surmonter certains de ces problèmes.

Voyons comment.

- Les pauvres ne peuvent épargner que de **petites sommes individuellement**, qui ne sont généralement pas suffisantes pour investir dans des ressources productives.



⇒ En épargnant en groupe, les pauvres peuvent accumuler des sommes d'argent plus importantes plus rapidement, en réunissant leurs économies dans un fonds commun qui peut ensuite être utilisé par le groupe ou un membre du groupe pour un investissement productif.

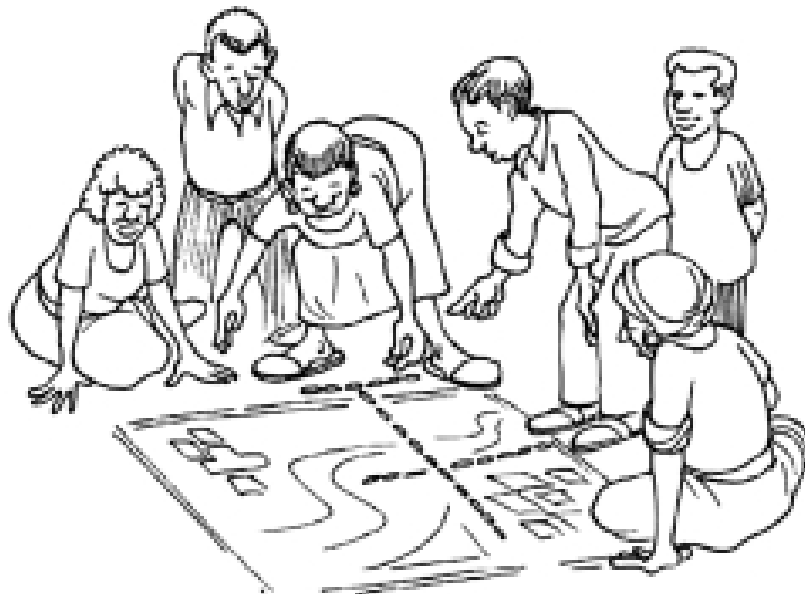
- Un **niveau bas d’alphabétisation** et de compétences en calcul rend difficile pour les pauvres de tenir un registre de leur épargne et de gérer leur argent.
  - ⇒ En épargnant en groupe, les pauvres peuvent s’entraider pour acquérir ces compétences. En tant que groupe, ils peuvent plus facilement recevoir une formation en alphabétisation et en gestion financière de la part des promoteurs de groupe ou des formateurs comme les ONG, et également apprendre auprès d’autres membres plus alphabétisés.
- **Pas d’accès à des systèmes d’épargne sécurisés**, tels que les banques.
  - ⇒ En épargnant en groupe, les pauvres peuvent créer un endroit sûr pour mettre leur argent. Certaines méthodes d’épargne collective n’exigent aucun stockage, car l’argent est redistribué immédiatement après le dépôt. Le groupe peut également acheter ou fabriquer une caisse qui sera gardée par plusieurs membres.
- Des valeurs sociales selon lesquelles l’épargne individuelle doit être redistribuée à la famille élargie et l’accumulation individuelle des ressources est considérée comme un comportement égoïste.
  - ⇒ En épargnant en groupe, les pauvres peuvent se protéger des accusations d’égoïsme puisque l’épargne appartient à plusieurs personnes, et non seulement à une. La menace contre un membre individuel du groupe constitue une menace contre tous les membres.



## CHAPITRE 2: LE DÉMARRAGE

**Lorsque vous envisagez de démarrer une activité d'épargne avec un groupe, apprenez d'abord comment les gens dans le village gèrent leur argent et les autres ressources productives et sociales. Si vous êtes un animateur externe, une de vos tâches les plus importantes sera d'être accepté par le village.**

Cela peut prendre longtemps, mais il est important que vous obteniez le soutien des dirigeants du village et des villageois eux-mêmes. Efforcez-vous de gagner leur confiance en parlant régulièrement avec eux. Ecoutez et faites preuve de respect. Vous pouvez vous préparer en réunissant des informations sur le village auprès du bureau du district local, des organisations non gouvernementales (ONG) et des dirigeants locaux.



### Exemples d'informations à rassembler

- Les conditions de vie de différents groupes socioéconomiques dans la communauté – Où est la banque locale la plus proche, quelles sont les méthodes d'épargne traditionnelles, où et quand les ménages perçoivent-ils leurs revenus et comment les dépensent-ils?
- Les besoins de la communauté et en particulier des pauvres.
- La manière dont la communauté résout ses problèmes.
- Les schémas sociaux dans la communauté – qui parle à qui et pourquoi?
- La structure du pouvoir de la communauté – qui sont les dirigeants et ceux qui font l'opinion?
- Les organisations informelles et formelles d'hommes et de femmes (mixtes et séparés).
- Les liens entre la communauté et l'offre de services et qui contrôle ces services.

Assurez-vous de toujours vérifier les informations obtenues à partir de différentes sources, jusqu'à ce que vous vous fassiez une idée de l'exactitude des informations.



Reportez-vous au chapitre 4 à propos de quelques outils participatifs pour apprendre à connaître le village.

### Formation du groupe\*

- **Identifiez les pauvres:** Utilisez vos propres connaissances ainsi que les suggestions des villageois pour identifier les hommes et les femmes les plus pauvres.

---

\* FAO. 1994. Manuel de référence du promoteur de groupe. Rome, Italie.

Souvent, dans une communauté rurale, vous trouverez trois grandes catégories de richesses: les gros exploitants, qui possèdent des terres et ont accès aux services de développement; les exploitants moyens, qui ont des ressources suffisantes pour satisfaire leurs besoins élémentaires; et les pauvres, qui vivent au niveau de subsistance. Souvenez-vous qu'identifier et assister les pauvres est une question délicate. Certaines personnes peuvent ne pas apprécier d'être identifiées comme pauvres, tout comme les personnes plus fortunées peuvent ne pas apprécier d'être identifiées comme riches, par peur d'être écartées d'une possible assistance. Vous pouvez obtenir des informations sur les différences socioéconomiques par des entretiens informels ou en élaborant une classification par niveau de richesse si nécessaire.



Reportez-vous à la section sur le classement selon la richesse dans le chapitre 4.

- **Discutez de la formation du groupe:** Identifiez les membres pauvres du village qui sont intéressés pour travailler au sein d'un groupe. Organisez une ou plusieurs réunions avec eux afin de discuter de leur situation et de leurs besoins financiers, et expliquez ce que vous pouvez faire pour les assister. Il est préférable de maintenir la réunion à une petite échelle. Un groupe de 8 à 15 personnes est idéal, puisqu'il permet plus de discussions ouvertes en face-à-face. Si le groupe est trop grand, formez des sous-groupes avec des gens qui ont des intérêts communs. Les grandes réunions ont tendance à être moins efficaces, car les opinions et les intérêts sont plus divergents, ce qui rend le consensus plus difficile.
- **Identifiez un objectif de développement clair:** Aidez le groupe à exprimer clairement ses objectifs et ses attentes. Les gens expriment généralement leurs objectifs en des termes généraux, tels que «générer des revenus pour la famille». Il est important d'établir des objectifs réalistes avec des actions spécifiques. Laissez le groupe exprimer ses objectifs et essayez de voir ensemble s'ils sont clairs ou vagues. Par exemple, «Je veux améliorer l'éducation de mes enfants» est vague. «Je veux acheter des livres scolaires et des uniformes pour mes enfants pour la prochaine rentrée scolaire» est plus clair.



Reportez-vous plus bas pour les clés du succès.

- **Parlez de l'épargne:** Lancez une discussion sur la façon dont ils veulent atteindre leurs objectifs par l'épargne. Quels sont les avantages et les inconvénients de l'épargne? Illustrez vos propos avec des histoires réelles de groupes d'épargne qui ont réussi ou échoué. Connaissent-ils des histoires similaires? Comment les gens épargnent-ils? Quelles sont les méthodes d'épargne traditionnelles? Comment les gens gèrent-ils les urgences? Discutez des différents facteurs permettant ou entravant l'épargne dans la communauté.

**NOTE:** Il peut se révéler plus facile de démarrer une activité d'épargne avec un groupe existant. Les activités d'épargne ont tendance à mieux réussir lorsque les membres du groupe se connaissent et se font confiance. Cependant, s'il existe un intérêt et un enthousiasme suffisants, vous pouvez toujours démarrer un nouveau groupe. Pour plus d'informations sur votre rôle comme animateur de groupe, et sur la formation de nouveaux groupes, veuillez consulter le «Manuel de référence du promoteur de groupe» de la FAO (Voir les références bibliographiques).

## Facteurs favorisant ou entravant l'épargne

Le succès de toute activité d'épargne collective dépendra d'un certain nombre de conditions qui peuvent soit favoriser, soit décourager ces approches. Ainsi, il est important de les connaître et de concevoir une activité d'épargne adaptée à l'environnement local. Il serait bon de procéder à une évaluation soigneuse des conditions locales ainsi que des compétences et des ressources des membres du groupe (existantes ou potentielles). Certains de ces facteurs sont:

- **L'utilisation de l'argent liquide:** Plus l'argent circule dans la communauté, plus il est probable que l'épargne en espèces sera utile. Bien que le présent ouvrage se concentre sur l'épargne en espèces, l'épargne en nature (bétail, céréales, bijoux) peut également être importante.

Nombreux sont ceux qui trouvent, par exemple, que l'épargne sous forme de bétail (bovins, caprins, ovins, volaille) constitue un meilleur stockage de valeurs. En effet, la progéniture et/ou les produits dérivés (viande, peaux, laine,





œufs), ajoutent de la valeur et peuvent être reconvertis en espèces si nécessaire. Cependant, l'épargne en nature n'est pas aussi facilement transportable que l'argent; elle est plus visible et plus difficile à cacher des amis et parents dans le besoin; et elle peut être plus sujette aux maladies, ainsi qu'au vol. Ce type d'épargne requiert une bonne connaissance des soins à apporter au bétail et/ou au stockage des céréales, etc. Quelle serait l'utilité d'une épargne en espèces pour les membres du groupe?



Reportez-vous au chapitre 3 pour les différentes méthodes d'épargne collective.

### Banques céréalières en Zambie\*

Dans la province Ouest de la Zambie, les prix des principales cultures ou céréales alimentaires changent au cours de l'année selon leur disponibilité. Les prix sont bas juste après la récolte et élevés vers la fin de l'année. La Banque céréalière profite de ces variations de prix pour vendre les céréales destinées à l'alimentation à des prix élevés. Une Banque céréalière est un groupe de personnes qui vendent des céréales ou des cultures alimentaires afin de réaliser un profit. Chaque membre du groupe verse une partie de sa récolte, ou ils achètent collectivement les céréales, les stockent et les vendent plus tard lorsque le prix est avantageux. Les bénéfices sont partagés en fonction de la contribution de chaque membre.


- **L'accès aux services bancaires:** Les banques sont habituellement des lieux sûrs pour stocker de l'argent, mais peu sont situées dans les zones rurales, elles ont souvent des frais de service élevés et très peu sont intéressées à fournir des services aux petits épargnants.



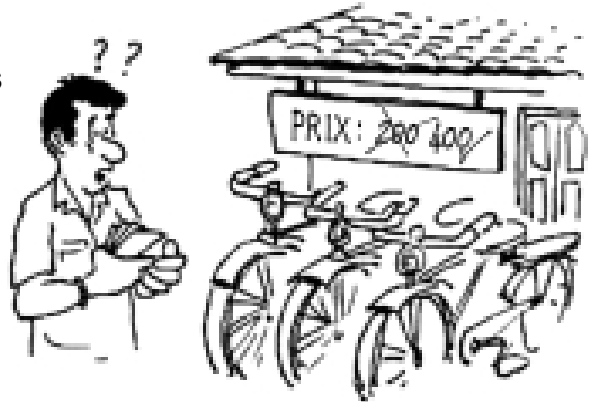
Pour cette raison, l'épargne collective peut être la meilleure option pour garder son argent en sécurité. Avec la croissance du groupe et de son épargne,

\* Service de participation populaire. 2001. The Cereal Bank Training Guide. Mongu, Zambie.

il peut se révéler nécessaire d'acheter une caisse ou un coffre-fort pour stocker l'argent en sécurité. Enfin, le groupe ou les membres individuels peuvent envisager de s'associer à une caisse de crédit ou une banque proche.

 Reportez-vous à la section sur l'association aux banques dans le chapitre 3.


- **L'inflation:** La rapide augmentation des prix fait baisser la valeur de l'argent que vous épargnez. En d'autres termes, à mesure que les prix augmentent, vous constatez que vos économies peuvent acheter de moins en moins de biens. L'inflation peut décourager les gens d'épargner en espèces. Si les prix augmentent, l'épargne en nature pourrait représenter une meilleure option.



- **Les différences économiques et sociales:** Les amis et les voisins, les personnes appartenant au même contexte ethnique, sexe, tranche d'âge, groupe religieux ou social, ou celles qui ont des revenus et des dépenses



similaires peuvent être plus portées à former un groupe d'épargnants que celles qui ont peu de choses en commun. Cela est dû au fait qu'elles se font confiance ou qu'elles ont le même potentiel d'épargne. Former un groupe d'épargnants avec des personnes de milieux très différents peut se révéler beaucoup plus difficile, et n'est pas encouragé.

 Reportez-vous au chapitre 4 pour les outils permettant de connaître le village.

- **Les pratiques d'épargne et les valeurs sociales traditionnelles:** Dans certaines sociétés, ne pas partager ses propres ressources avec les amis et la famille peut amener à être considéré comme égoïste ou même sorcier, et ces attitudes peuvent décourager l'épargne. Quelles sont les différentes façons d'épargner dans le village et quels moyens sont préférés, et pourquoi? Quelles sont les valeurs traditionnelles associées à l'épargne? Encouragent-

elles ou découragent-elles l'épargne? Si vous êtes en mesure d'accumuler de l'argent ou des ressources, êtes-vous considéré comme égoïste, et comme prenant l'argent de quelqu'un d'autre? Les gens deviennent-ils jaloux? L'épargne collective permettrait-elle d'empêcher ces accusations?

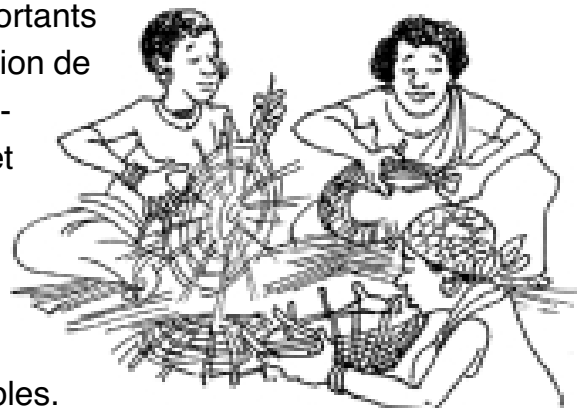


- **La problématique du genre:** Dans beaucoup de cultures, former des groupes d'épargne mixtes avec des membres hommes et femmes est accepté. Cependant, dans certains groupes mixtes, les hommes peuvent dominer la prise de décision et les positions d'influence, laissant peu d'opportunités aux femmes membres de développer et d'acquérir des compétences de direction ou de bénéficier des ressources communes. Les groupes d'épargne féminins peuvent créer une opportunité légitime pour les femmes de se rencontrer et de travailler ensemble, et d'acquérir des compétences de

direction. Des groupes séparés d'hommes et de femmes peuvent être pratiques tant que les deux parties sont conscientes de leurs opinions et activités respectives et n'entrent pas en conflit. Sensibiliser les hommes à l'importance du rôle des femmes est aussi important que donner du pouvoir aux femmes.



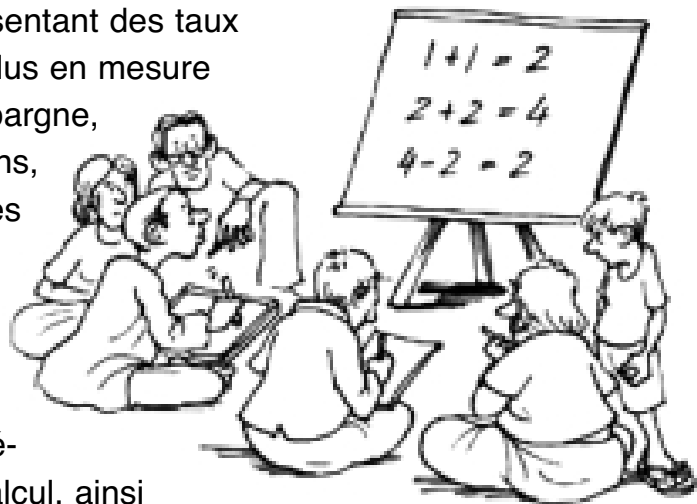
- **Les opportunités d'investissement:** Collecter des fonds pour démarrer une petite entreprise, pour acheter des terres, du bétail ou des équipements agricoles, ou simplement pour satisfaire les besoins alimentaires de la famille, sont des objectifs d'épargne importants pour de nombreuses personnes. L'utilisation de ses propres économies pour des investissements productifs, au lieu d'obtenir un prêt auprès d'un tiers, peut prendre plus de temps, mais c'est un moyen plus sûr pour les pauvres d'échapper au piège de la pauvreté. Pour réussir, leurs investissements doivent être bien planifiés et rentables.





Reportez-vous au chapitre 6 pour les conseils sur la planification des activités.

- **Les groupes existants:** Il est plus aisé d'organiser des activités d'épargne collective avec un groupe d'auto-assistance déjà actif plutôt que d'en lancer un nouveau. Encourager l'épargne au sein d'un petit groupe est également plus facile parce que les membres se connaissent et se font confiance mutuellement, et parce qu'ils apprennent plus vite. La tenue de registres est également un moindre problème dans les groupes les plus petits.
- **Le voisinage:** Les personnes qui vivent à proximité les unes des autres sont plus enclines à avoir les mêmes problèmes et besoins. Elles ont aussi tendance à en savoir plus les unes à propos des autres, et à savoir qui est digne de confiance et qui ne l'est pas. De même, plus les gens vivent à proximité les uns des autres, plus il leur sera facile de se rencontrer régulièrement.
- **L'éducation:** Les groupes présentant des taux d'alphabétisation élevés sont plus en mesure de suivre les progrès de leur épargne, de tenir des registres de réunions, etc. Bien que certaines méthodes d'épargne collective requièrent peu de gestion administrative, le groupe devrait encourager en permanence les membres à améliorer leur niveau d'alphabétisation et leurs aptitudes en calcul, ainsi que leur connaissance du monde qui les entoure.



Reportez-vous au chapitre 5 pour certains conseils sur la gestion financière.

- **La santé:** Les maladies, comme le SIDA/VIH, la tuberculose, la malaria, et les infirmités réduisent la capacité d'épargne des ménages. Celles-ci affectent la capacité d'épargne d'un groupe, si certains membres ne sont plus capables de verser leurs économies ou lorsque les emprunts ne sont pas remboursés. Les groupes devraient prendre des mesures de précaution afin de protéger l'épargne de tous les membres en aidant ceux qui se trouvent dans ces situations afin de mieux gérer leurs ressources.

Par exemple, le groupe peut mettre en place un fonds d'épargne qui aidera à financer les frais de santé ou de funérailles liés à la maladie. On trouve des groupes d'épargne fournissant des services funéraires à leurs membres partout dans le monde.

### **Assurance populaire: les fonds funéraires (iddir) en Ethiopie\***

Les gens forment des groupes en fonction de l'endroit où ils se trouvent, de l'activité, des liens amicaux ou familiaux. Chaque iddir pose ses propres règles et réglementations mais paye en général les coûts funéraires ou l'assistance financière aux familles du décédé, et parfois pour couvrir d'autres frais, comme les frais médicaux et les pertes dues aux incendies ou au vol. A l'origine sociétés d'enterrement, les iddir se sont développées pour fournir un large éventail de services d'assurance dans les villes éthiopiennes.

- **Les institutions et les politiques:** Tant que les groupes d'épargne opèrent de manière informelle et à une petite échelle, ils peuvent poser leurs propres règles et réglementations. Mais à mesure que l'épargne du groupe augmente, le groupe peut souhaiter ouvrir un compte en banque, ce qui peut impliquer que le groupe s'enregistre légalement. Le statut juridique peut apporter plus d'opportunités, mais peut aussi impliquer plus de règles et de réglementations, et donc une flexibilité moindre. Renseignez-vous sur le processus nécessaire pour l'enregistrement, et sur les avantages ou les inconvénients qui sont liés à ce statut juridique.

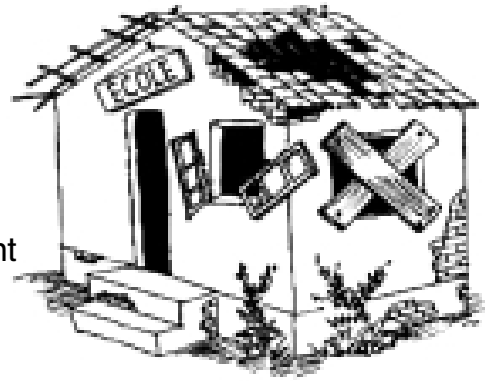
## **Les clés du succès**

Quels facteurs fondamentaux peuvent donc contribuer au succès de l'épargne collective? Il existe quelques éléments clés dont le groupe devrait disposer, à savoir:

---

\* Johnson, S. et Rogaly, B. 1997. Microfinance and Poverty Reduction. Londres, Oxfam.

- **Un lien commun:** Plus les intérêts, les objectifs, la situation et les revenus de chaque membre sont proches, moins il est probable que les membres entrent en conflit et se disputent, et plus il est probable qu'ils prendront des décisions plus rapides et satisfaisant les préoccupations de la plupart d'entre eux.



### «Notre bien-être dépend des autres»\*

Les membres fondateurs de ce club tournant susu, ou club d'épargne, au Ghana, avaient un intérêt commun. Ces petites femmes d'affaires avaient toutes souffert de fréquentes pénuries d'argent pour faire marcher leurs affaires. En formant un club susu, chaque membre a reçu à tour de rôle une somme forfaitaire qui leur a permis de surmonter ces pénuries. De plus, le club a commencé à fournir des services à caractère social à ses membres, tels que des donations pour les funérailles, les noces, et les soins de santé.

- **Un objectif d'épargne clair:** L'épargne devrait être mobilisée pour des usages productifs (qui vont directement ou indirectement accroître les revenus des membres et leur capacité d'épargne). Le groupe peut choisir un objectif commun, tel qu'épargner pour acheter des engrais pour tous les membres, ou chaque membre du groupe peut choisir son propre objectif d'épargne, selon ses priorités et ses capacités.

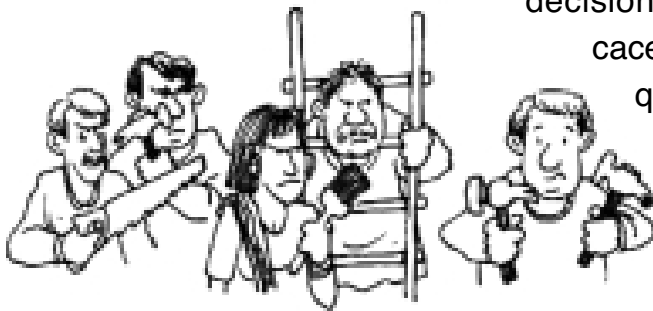


\* Bortei-Doku, E. et Aryeetey, E. 1995. Mobilizing Cash for Business: Women in Rotating Susu Clubs in Ghana. In S. Ardener et S. Burman, eds. Money-Go-Rounds, pp. 77-94. Berg. Oxford, Royaume-Uni.

### Groupe Miembeni: un club d'épargne pour les achats de gros\*

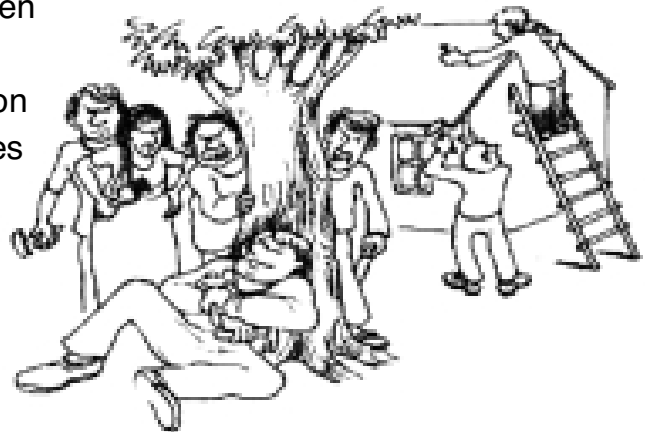
Les membres de ce groupe d'exploitants agricoles en Tanzanie cultivent leur propre lopin de terre mais achètent collectivement leurs intrants agricoles. Chaque membre verse un montant standard par an sur un compte collectif et le groupe utilise cet argent pour acheter les engrais au prix de gros.

- **Les petits groupes:** Les groupes d'épargne qui réussissent ont plutôt tendance à être petits que grands. La taille moyenne des groupes d'auto-assistance qui réussissent se situe entre 8 et 15 membres, mais ce chiffre peut varier. Dans les groupes plus petits, il y a plus de contact en face-à-face, ce qui facilite l'instauration d'un climat de confiance entre les membres et rend la prise de



décision et l'apprentissage collectif plus efficaces. Une petite taille signifie également que les erreurs sont moindres. Par conséquent, commencez modestement et laissez le groupe grossir au fur et à mesure qu'il gagne en expérience et qu'il est prêt pour cela.

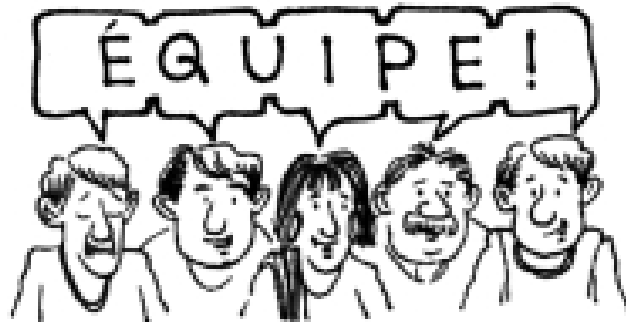
- **La discipline:** Epargner requiert de la discipline puisque cela implique de conserver quelque chose pour une utilisation future au lieu de le consommer immédiatement. Tous les membres du groupe doivent être disciplinés et s'accorder sur un ensemble de règles à suivre. Si les règles ne sont pas appliquées, alors tous les membres en souffrent. Les groupes résolvent ce problème en recourant à la pression des pairs ou en punissant les membres qui ne suivent pas les règles établies. Cela peut inclure une amende pour retard de paiement ou pour absence à une réunion, voire l'expulsion du groupe.



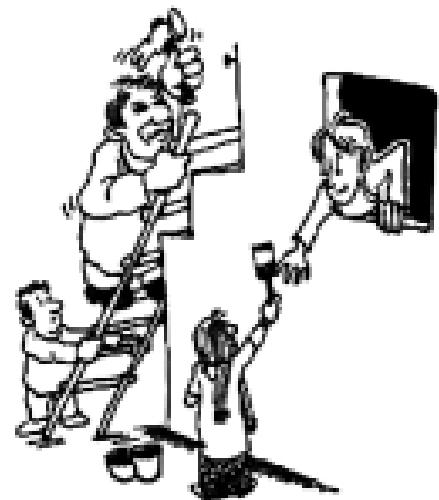
\* Hospes, O. 1997. Is there a case for group-based savings in Kilimanjaro region? FAO/Université de Wageningen. (Cahier no. 11).

## Groupe d'épargne Kiambu au Kenya\*

«Il est bon d'avoir un groupe devant qui répondre si vous ne mettez pas cet argent de côté chaque semaine. Sinon, si vous êtes face à vous-même, lorsque les affaires marchent mal vous pourriez décider de ne pas épargner cette semaine-là. (Notre) groupe nous enseigne l'avantage d'apprendre à mettre régulièrement de l'argent de côté.» – Mama Alice, membre.



- **L'esprit d'équipe:** Parfois, avoir un intérêt commun et être discipliné ne suffit pas. «L'esprit d'équipe» est également nécessaire. Les bons meneurs de groupe peuvent développer cet esprit d'équipe, mais il peut également être renforcé par d'autres moyens: en donnant un nom spécifique au groupe, auquel tous les membres peuvent s'identifier, ou en trouvant une chanson pour le groupe. Le groupe peut également développer une liste simple de principes reconnus comme importants et dignes d'être préservés par tous les membres.
- **La confiance:** L'épargne collective exige non seulement que tous les membres adhèrent à un ensemble de règles et les respectent, mais aussi qu'ils aient confiance les uns dans les autres. Si cela n'est pas le cas, les bénéfices disparaîtront très vite. La confiance se construit en montrant son engagement et en faisant preuve de discipline. Si un membre n'honore pas ses engagements, cela ne doit pas rester impuni.



\* Nelson, N. 1995. The Kiambu Group: A Successful Women's ROSCA in Mathare Valley, Nairobi. In S. Ardener & S. Burman, eds. Money-Go-Rounds, pp. 49-69. Berg. Oxford, Royaume-Uni.

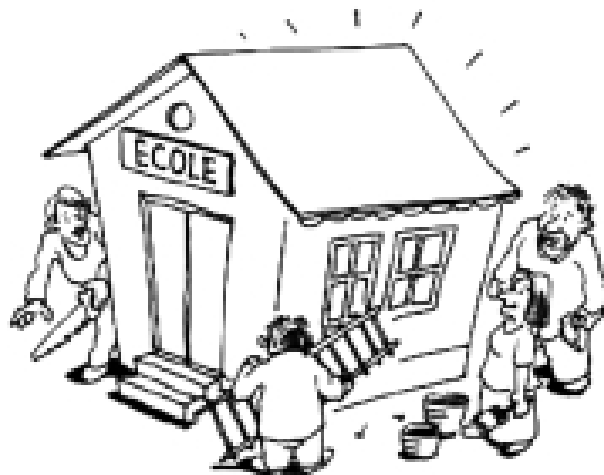


## Caractéristiques d'un groupe qui réussit

- Des membres ayant un lien commun.
- Des membres ayant des objectifs clairs.
- Des membres s'étant accordés sur les règles à suivre.
- Des membres honnêtes et prêts à travailler dur pour atteindre leurs objectifs.
- Des membres se réunissant régulièrement et participant aux discussions et aux prises de décision.
- Des membres faisant preuve de qualités de meneur.
- Des membres tenant des registres précis de leurs activités et réunions.

## Conseils aux animateurs de groupe

En tant qu'animateur de groupe, votre tâche est d'aider des personnes pauvres à mobiliser plus de ressources pour un usage productif en favorisant les groupes d'épargne ou en aidant des groupes existants à mettre en place des activités d'épargne. L'objectif ultime est d'aider les gens à mieux gérer leurs propres ressources par eux-mêmes afin d'améliorer leur niveau de vie.



L'assistance que vous apporterez à des groupes peut inclure les éléments suivants:

- Rendre visite et parler aux membres individuels et à d'autres personnes de la communauté;
- Assister à des réunions de groupe;
- Rendre visite aux groupes lorsqu'ils exercent leurs activités;
- Organiser des ateliers, des sessions de formation et des évaluations pour les membres du groupe;
- Assurer un suivi sur les thèmes discutés au cours des réunions, ateliers, sessions de formation et évaluations.

### **Suggestions pour le travail de l'animateur\***

- **Encouragez la participation.** Organisez les rencontres dans des espaces ouverts, où tous peuvent observer et commenter les graphiques ou les cartes. Maintenez le cercle ouvert afin d'encourager la participation.
- **Minimisez votre rôle.** Donnez aux participants la possibilité de prendre la direction des opérations. Vous devez résister à la tentation de vous placer dans une position de supériorité (dominer les participants, bouger à l'intérieur du cercle afin de recevoir une plus grande attention, ou encore parler plus fort, etc.). Plus vous garderez un profil bas, plus les participants seront susceptibles de prendre les choses en main.
- **Gardez un langage simple.** Utilisez des termes simples comme épargne, crédit, fonds d'assurance ou d'urgence, au lieu de "services financiers". Employez des mots que les membres de la communauté utilisent dans leur vie quotidienne.

\* Maclsaac, N. 2000. Participatory Institutional Assessment and Visioning Exercise. In IDS Participatory Approaches in Micro-finance and Micro-enterprise Development. Brighton, Royaume-Uni.

- **Pensez à vos expressions faciales.** Un visage souriant et encourageant peut être un atout, tout comme un froncement de sourcils peut créer une insécurité parmi les participants.
- **Prenez soin de votre apparence.** Ne portez pas de lunettes de soleil ou de vêtements qui vous marginalisent, qui distraient ou intimident les autres.
- **Passez du temps dans le village.** Cela élimine les retards liés aux voyages, mais c'est aussi une occasion d'établir une relation avec la communauté et d'en savoir plus sur les lieux. Cela assure également que vous êtes prêts pour les participants, et non l'inverse.
- **Observez.** Vous apprendrez facilement qui sont les meneurs dans le groupe et dans la communauté. Ecoutez les réactions.
- **Soyez comme un étudiant.** Vous êtes là pour guider le processus, mais vous n'êtes pas expert sur la situation des participants. Ils le sont. Soyez à l'écoute et apprenez. Posez des questions avec respect et résistez à la tentation d'imposer vos propres idées.



# CHAPITRE 3: ÉPARGNER EN GROUPE

**Il existe de nombreuses façons d'épargner au sein d'un groupe, mais elles tendent à être des variations de trois formes de base.**

**La forme d'épargne la plus simple et la plus commune est appelée Association d'épargne et de crédit tournants (Rotating Savings and Credit Association, ou ROSCA). Une variation plus souple de**

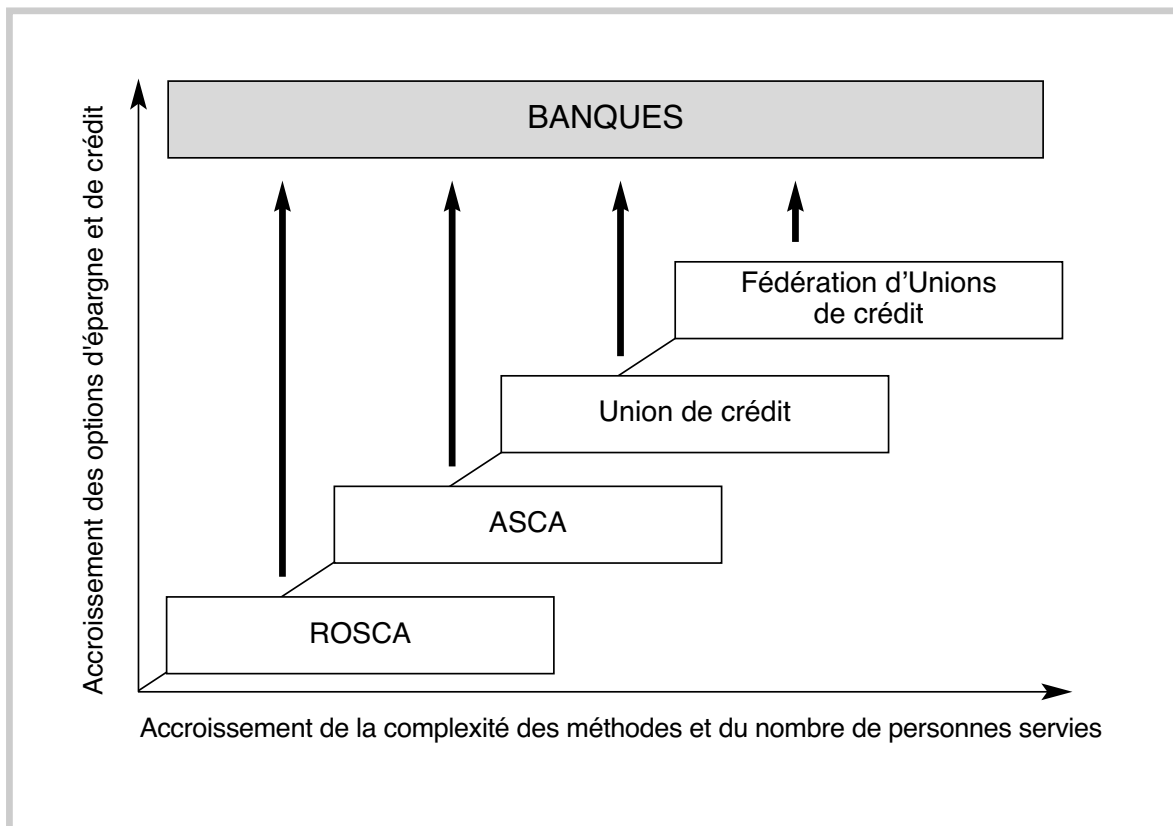
**cette forme d'épargne est appelée Association**

**d'épargne et de crédit accumulatifs (Accumulating Savings and Credit Association, ou ASCA) et une forme plus complexe est l'Union de crédit ou Coopérative de crédit et d'épargne. Le présent chapitre décrit chacune de ces trois principales méthodes, ce pour quoi elles sont utilisées, ce que sont leurs avantages et désavantages et comment elles fonctionnent. Il se termine par une section sur l'association avec les banques.**



Le meilleur conseil pour lancer une activité d'épargne collective est de commencer sur une petite échelle et de rester simple. Si les membres du groupe font des erreurs, elles seront minimales. À mesure que le groupe gagne en expérience en matière de gestion financière, les membres peuvent souhaiter tester de nouvelles méthodes plus souples pour satisfaire leurs besoins financiers croissants. La méthode ROSCA est la forme la plus simple; elle requiert une tenue de registres minimale. Habituellement, elle est aussi utile aux groupes plus petits (de 8 à 15 membres), bien que des ROSCA plus importantes existent. Cette forme est moins souple qu'une ASCA puisque les membres individuels ne peuvent pas retirer leur épargne ou faire des emprunts quand ils le veulent. Les ASCA offrent des options d'épargne et de crédit plus souples à leurs membres, mais demandent une tenue de registres plus importante que les ROSCA. Les Unions de crédit offrent la plus large gamme de services à leurs membres et nécessitent ainsi un système de registres encore plus complexe. Toutes ces méthodes d'épargne collective informelles et semi-formelles peuvent s'associer soit à d'autres groupes, soit au système financier formel, comme les banques, afin d'accéder à des services plus souples.

➡ Au début, restez simple! ➡



**NOTE:** Les noms des méthodes d'épargne peuvent être modifiés pour faciliter la compréhension par les membres.

## Association d'épargne et de crédit tournants (ROSCA)

La ROSCA recouvre les méthodes les plus répandues d'épargne collective informelle. Divers types de ROSCA existent dans presque tous les pays en dévelop-



pement et portent différents noms: njangi (Cameroun), susu (Ghana), arisan (Indonésie), ekub (Ethiopie), upatu (Tanzanie), tontines (Afrique de l'Ouest), etc.

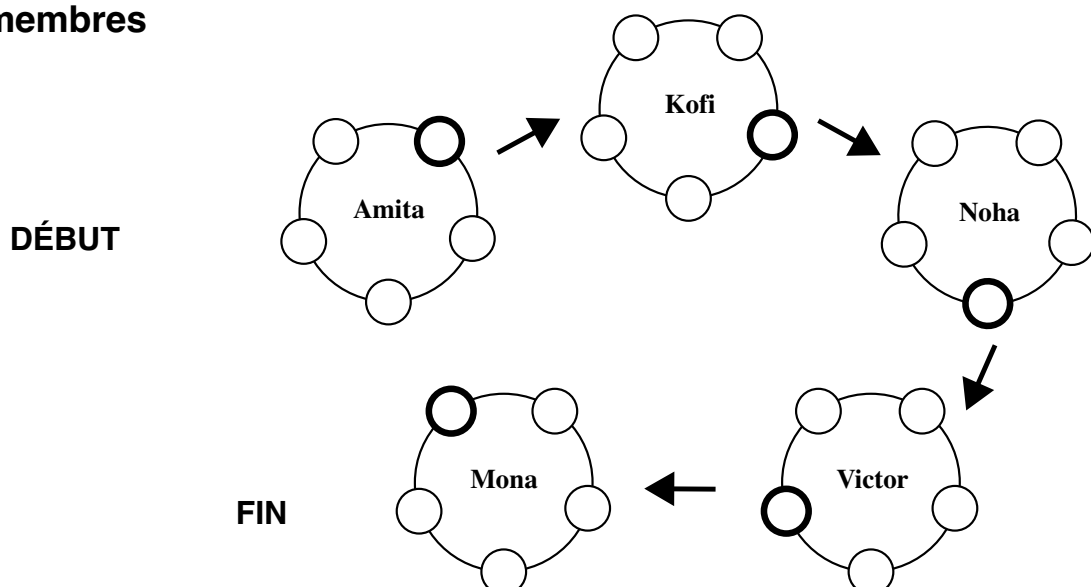
Une ROSCA est communément décrite simplement comme une association informelle de participants qui versent des contributions régulières à un fonds commun, qui est reversé en tout ou en partie à chaque membre à tour de rôle.

### Fonctionnement d'une ROSCA

Les membres d'une ROSCA peuvent se réunir tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois et apportent une somme prédéterminée lors de chaque réunion. A chaque réunion (ou tour), l'argent est rassemblé et remis à un membre. Une fois qu'un membre a reçu l'argent collecté (ou la somme globale), il doit continuer à verser mais ne recevra pas la somme globale tant que tous les membres ne l'auront pas reçue une fois. Lorsque le dernier membre reçoit la somme globale, le groupe peut décider de commencer un nouveau cycle. De cette manière, les ROSCA servent à la fois les besoins en prêt et en épargne.

L'illustration ci-dessous montre comment une ROSCA de cinq personnes fonctionnerait. Lors de chaque réunion, tous les membres versent un montant égal afin de rassembler une somme globale qui est distribuée à la fin de la réunion. Lors de la première réunion, Amita reçoit la somme globale. A la réunion suivante, c'est Kofi qui la reçoit, et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les membres aient reçu la somme globale une fois. Cela complète un cycle.

### Un cycle d'une ROSCA à 5 membres



### «ROSCA de rickshaw» au Bangladesh\*



Des hommes poussés loin de leur village par la pauvreté sont arrivés à Dhaka (la capitale) où le seul travail qu'ils ont pu trouver était de louer un rickshaw (un taxi-bicyclette), pour 25 taka par jour, dans l'espoir de générer un bénéfice journalier net d'environ 80 taka (ou 2 \$). Ces hommes, illettrés et nouveaux dans la ville, se sont rassemblés et ont imaginé un système d'épargne collective qui a fonctionné pour plusieurs milliers d'entre eux.

Leur méthode d'épargne était de verser 25 taka par jour à un fonds collectif qui était gardé par une personne extérieure de confiance (le commerçant chez qui ils prenaient leur thé quotidien). Tous les dix jours environ, il y avait assez d'argent dans la caisse pour acheter un nouveau rickshaw, et ce rickshaw était distribué par tirage au sort à l'un des membres. Le processus se poursuivait jusqu'à ce que chacun ait son propre rickshaw. Ils ont appris comment organiser le nombre de membres, l'apport quotidien de chaque membre, et quand distribuer l'argent collecté afin de correspondre au mieux à leur flux de trésorerie et au prix d'un rickshaw.

### Utilité

- Satisfaction des besoins individuels des membres
- Accès à une somme globale en liquide comme fonds de roulement
- Petits investissements

### Avantages

- Règles et procédures simples
- Pas de compétences requises en matière de tenue de registres
- Pas de médiateur externe (prêteur) impliqué
- Aucune facilité de stockage nécessaire puisque l'argent est redistribué au moment même où il est collecté

\* Rutherford, S. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford University Press, Oxford, Royaume-Uni.

## Inconvénients

- Une flexibilité réduite pour satisfaire les besoins immédiats en argent liquide, puisque les membres reçoivent l'argent à tour de rôle
- Un risque de manquement à ses engagements par un membre qui reçoit la somme globale tôt dans le cycle
- Des contributions périodiques et égales nécessitent un revenu régulier
- Les membres qui reçoivent leur somme globale vers la fin du cycle risquent de profiter moins que ceux qui la reçoivent plus tôt

## Etapas



1. Décidez quel montant les membres peuvent se permettre de verser sur une base régulière.
2. Avec quelle fréquence le groupe se réunira-t-il? Habituellement, c'est une base journalière ou hebdomadaire. Si les réunions sont peu fréquentes, trop de temps s'écoulera avant que les dernières personnes ne reçoivent l'argent collecté. Cela peut décourager les membres.
3. Comment les fonds recueillis seront-ils distribués? Cela peut être fait dans un ordre déterminé, par tirage au sort ou en faisant une offre.



Reportez-vous à la section ci-dessous sur les méthodes de distribution de la somme globale.

4. Décidez qui va organiser les réunions et où elles auront lieu (maison d'un membre, centre de la communauté locale).
5. Qui gardera les registres? Les ROSCA ne requièrent normalement pas une tenue importante de registres puisque l'argent est redistribué aussitôt qu'il est déposé, mais certaines méthodes de distribution peuvent nécessiter une tenue de registres.



Reportez-vous à la section ci-dessous sur la tenue des registres.



## Méthodes de distribution des sommes globales

Le groupe peut choisir n'importe quelle méthode de distribution qui lui convient. Voici quelques suggestions:

1. Chaque membre prend la somme globale dans un ordre déterminé (en fonction de l'âge, de l'ordre alphabétique des noms, etc.), tel que décidé par le groupe. Un moyen est de donner l'argent à la personne chez qui la réunion se déroule. La réunion suivante peut avoir lieu dans la maison d'un autre membre, etc.;
2. Afin de compenser les membres qui reçoivent la somme à la fin du cycle, le groupe peut décider de changer l'ordre de distribution, de telle sorte que la dernière personne dans le premier cycle sera la première à recevoir la somme globale dans le second cycle, et que la première personne du premier tour sera la dernière dans le second. Dans le troisième cycle, les membres peuvent décider de nouveau de changer l'ordre, etc.;
3. Le groupe choisit une personne au hasard, par exemple par tirage au sort. La personne qui gagne ne peut pas participer au tirage suivant, mais doit continuer à verser de l'argent jusqu'à ce que tout le monde «ait gagné» une fois;
4. Les membres décident de la donner à la personne dont ils pensent qu'elle en a le plus besoin au moment de la réunion; ou
5. La somme globale est vendue au membre qui est prêt à payer le plus. Ceci est appelé une enchère. L'argent gagné aux enchères est collecté et redistribué de manière égale à tous les membres à la fin du cycle.



Voyez comment fonctionne une ROSCA à enchères ci-dessous.

### **Innovation des «ROSCA de rickshaw» au Bangladesh\***

Le groupe de rickshaw décrit ci-dessus a ajouté une règle à sa ROSCA, selon laquelle une fois qu'un membre a «gagné» son rickshaw au tirage au sort, il doit dès lors verser chaque jour une double contribution. Il y a une «justice naturelle» en cela, car maintenant qu'il a son propre rickshaw, il n'a pas à payer de location, et n'est ainsi pas pénalisé en payant des contributions doubles jusqu'à ce que tout le monde possède son propre rickshaw. Cela est considéré comme une manière juste de compenser pour leur longue attente ceux qui gagnent plus tard. Ce dispositif réduit également la longueur du cycle ROSCA. Cela est dû au fait qu'au moment où la moitié des membres ont acquis leur propre rickshaw, suffisamment d'argent supplémentaire arrive chaque jour pour réduire d'un tiers le temps nécessaire entre les tours. Et cela incite les gagnants à payer et à terminer le cycle rapidement, de manière à accélérer l'arrivée du jour où ils peuvent profiter de la totalité du revenu de leur travail quotidien.



### **Tenue de registres**

Les ROSCA exigent très peu de tenue de registres, lorsqu'il y en a. Mais il est toujours prudent et utile de garder des traces écrites des montants collectés, de la présence à chaque réunion, et de qui a reçu la somme globale et à quelle date. En cas de conflit entre les membres concernant la procédure, ou si le groupe décide de poursuivre ses activités et recommence un nouveau cycle, ces registres aident tout le monde à se souvenir de ce qui a été décidé et convenu lors de chaque réunion.

---

\* Ibid.

Voici un exemple d'un registre ROSCA (Par souci de simplification, le groupe comporte seulement 3 membres et se réunit une fois par semaine):

Date	Membre	Payé	Reçu
<b>1<sup>er</sup> juin</b>	Amita	10	0
	Kofi	10	30
	Noha	10	0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	
<b>8 juin</b>	Amita	10	30
	Kofi	10	0
	Noha	10	0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	
<b>15 juin</b>	Amita	10	0
	Kofi	10	0
	Noha	10	30
	<b>Total</b>	<b>30</b>	

**Note:** Les symboles des monnaies ne sont pas mentionnés. Adaptez l'exemple en utilisant la monnaie locale.

### ROSCA à enchères

Dans une ROSCA classique, le montant de la somme globale reste le même à chaque tour et aucun revenu supplémentaire n'est perçu. Certains membres peuvent ne pas vouloir recevoir la somme globale en dernier (car ils doivent attendre plus longtemps). Pour compenser cela et également pour aider le fonds collectif à croître plus rapidement, certaines ROSCA exigent que les membres qui souhaitent utiliser le fonds avant les autres payent en plus pour ce privilège. Cela est habituellement fait par enchère. Voyons comment cela fonctionne:

Voici un exemple d'un groupe d'épargne avec 3 membres recourant à la méthode de l'enchère: ils se réunissent une fois par semaine et leur versement hebdomadaire est de 10 chacun. Le montant mis en commun représente un total de 30, et qui veut prendre la somme globale en premier doit faire une offre (proposer un prix). Celui qui offre le plus prendra la somme globale moins le montant offert. Dans l'exemple qui suit, la somme globale a été prise par Kofi, qui a offert le plus (5). Cela signifie qu'il prendra la somme globale de 25 ( $30 - 5 = 25$ ). La somme de 5 est gardée comme un revenu gagné par le groupe, et est seulement partagée à la fin du cycle, lorsque tous les membres ont reçu la somme globale une fois. A la fin de la seconde réunion, Amita paye 4 pour obtenir la somme globale. Elle prend la somme globale de 26 ( $30 - 4 = 26$ ). Noha étant la dernière, elle reçoit lors de la dernière réunion la totalité des 30. A la fin du cycle, les membres se partagent équitablement l'argent obtenu de la vente de la somme globale. Le groupe ayant accumulé un total de 9 suite aux ventes de la somme globale, chaque membre reçoit 3 à la fin du cycle. Le groupe peut alors commencer un nouveau cycle.

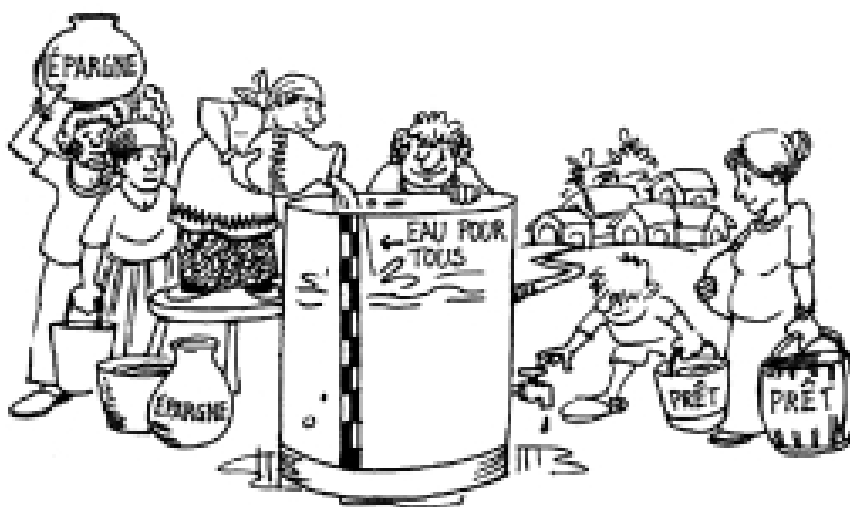
Date	Membre	Payé	Prix de la somme globale / Intérêt du groupe accumulé	Reçu
<b>1<sup>er</sup> juin</b>	Amita	10	0	0
	Kofi	10	5	25
	Noha	10	0	0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	
<b>8 juin</b>	Amita	10	4	26
	Kofi	10	0	0
	Noha	10	0	0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	
<b>15 juin</b>	Amita	10	0	0
	Kofi	10	0	0
	Noha	10	0	30
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	

## Questions clés

- Quel montant va apporter chaque membre?
- Quelle sera la fréquence des rencontres?
- Qui recevra la somme globale en premier?
- Qui recevra la somme globale ensuite?
- Où la réunion aura-t-elle lieu?

## Association d'épargne et de crédit accumulatifs (ASCA)

La méthode ASCA est une forme plus souple d'épargne collective, mais elle est également un peu plus complexe. Dans une ASCA, les versements collectés lors de chaque réunion sont accumulés, au lieu d'être redistribués à la fin de chaque réunion comme dans la ROSCA. Ce fonds s'accumulant, le groupe peut faire de nombreuses choses. Il peut prêter à ses membres avec ou sans intérêt. Les intérêts perçus sur les prêts peuvent devenir des revenus pour les épargnants, ce qui incite plus les membres à laisser leur épargne dans le groupe. Cette méthode peut servir à la fois les besoins d'épargne et de crédit de manière flexible.



## Comment fonctionne une ASCA

Dans une ASCA, les membres versent une somme déterminée à intervalles réguliers (base hebdomadaire ou mensuelle) pendant une période d'un an ou plus. Une fois que le groupe a épargné suffisamment d'argent, par exemple après 2 mois, il peut commencer à accorder des prêts aux membres. Les prêts peuvent être remboursés en plusieurs versements ou en une seule fois, sans frais, ou avec un intérêt supplémentaire.

Faire payer des intérêts sur des prêts génère un revenu supplémentaire, qui peut être utilisé pour aider le fonds d'épargne collective à croître, à couvrir les coûts de fonctionnement du groupe, et/ou à verser aux membres un revenu sur leur épargne.

Le groupe peut également décider d'accepter de la part des membres des versements réguliers ou irréguliers de sommes égales ou pas, de maintenir le fonds dans le groupe ou sur un compte bancaire, de prêter l'argent à plus d'un membre et de faire payer des intérêts, ou une combinaison de tout cela.

Le groupe devra décider de quelle façon il gèrera son ASCA afin de satisfaire les besoins et les capacités de ses membres.

## Utilité

- Dépenses prévues (mariage, éducation, soins de santé)
- Urgences imprévues (décès, accident, incendie)
- Investissements (achat d'une vache, démarrage d'une petite entreprise)

## Avantages

- L'intérêt perçu sur l'épargne peut être utilisé pour répondre aux besoins des individus et/ou du groupe
- Une épargne plus importante peut être accumulée avec le temps
- Des options d'épargne et de prêts individuels plus souples que les ROSCA

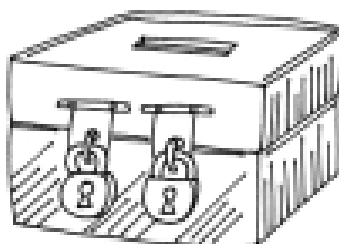
## Inconvénients

- Compétences nécessaires en gestion et tenue de registres
- Risque de manquement à ses obligations par un emprunteur
- Sécurisation des fonds requise (dans une caisse ou sur un compte bancaire)

## Etapas



1. Décidez de la fréquence des réunions du groupe.
2. Combien peut verser chaque membre à chaque réunion? Chaque membre versera-t-il la même somme ou des sommes différentes?
3. Accordez-vous sur un ensemble de règles et de réglementations afin de garantir la discipline et la confiance. Par exemple, des amendes pour absence lors d'une réunion ou un retard de paiement d'une contribution ou d'un prêt, et l'expulsion du groupe pour une conduite plus grave.
4. Décidez qui seront les meneurs et pour combien de temps. Les meneurs peuvent être un(e) président(e) qui facilitera les réunions, un secrétaire pour dresser les procès-verbaux des réunions et tenir les registres des transactions, et un trésorier pour garder l'argent. Il est fortement recommandé de diviser ces fonctions afin d'accroître la transparence et d'éviter une mauvaise gestion des fonds.
5. Trouvez un endroit sûr pour garder l'argent, soit dans une banque, soit dans une caisse. Une façon de sécuriser l'épargne est qu'un membre de confiance garde la caisse, tandis qu'un autre membre de confiance garde les clés. Un autre moyen est de placer deux serrures sur la caisse et de faire garder chaque clé par un membre différent. Cela assure une certaine protection contre la tentation.



- Décidez de la période pendant laquelle le groupe épargnera avant de commencer à accorder des prêts. Ne prêtez jamais la totalité de l'épargne accumulée à une seule personne. Rappelez-vous que l'argent appartient à tous les membres du groupe. Minimisez le risque de perte, et gardez toujours de l'argent en réserve.



Reportez-vous ci-dessous pour quelques règles générales sur le prêt.

- Décidez des conditions que les membres doivent satisfaire pour recevoir des prêts et des termes du remboursement. Le montant du prêt doit être limité à une proportion du montant total épargné par l'emprunteur. Chaque emprunteur doit présenter un ou deux membres ayant des économies, qui se porteront garants pour le cas où l'emprunteur ne peut pas rembourser. Si des prêts ne sont pas remboursés dans les temps, une amende devra être payée.
- Clôturez les comptes périodiquement, par exemple à la fin de chaque année, et restituez l'épargne aux membres. Cette étape permet d'assurer une transparence et les membres sont confiants sur la bonne gestion de leur argent.





## **Quelques règles générales sur le prêt\***

### **Règle 1: Offrez un prêt que l'emprunteur est en mesure de rembourser**

Fixez des conditions de prêt qui correspondent à la situation financière des emprunteurs. Le remboursement des prêts peut se faire sur la base de versements (hebdomadaires, bimensuels, mensuels) ou d'une somme globale à l'échéance du prêt. Par exemple, pour des activités saisonnières, il peut se révéler plus approprié de concevoir le prêt de telle sorte que le paiement d'une somme globale est effectué une fois que l'activité est achevée (par exemple, après la récolte). Cependant, il faut être prudent avec le paiement de sommes globales, en particulier s'il existe un risque que la récolte (ou une autre activité saisonnière) échoue. Un moyen de se protéger contre ce type de risque est de combiner des versements avec le paiement d'une somme globale, en recouvrant un montant minimum du prêt en versements, le reste étant payé à la fin de la récolte.

### **Règle 2: Motivez les emprunteurs à rembourser les prêts**

Créez des incitations. Les groupes devraient avoir un montant de prêt maximum pour les nouveaux emprunteurs (vous pouvez commencer par un test avec un prêt égal au montant de l'épargne de l'emprunteur), qui peut augmenter à chaque prêt successif. Cela crée une incitation (la promesse d'un prêt futur plus important) au remboursement des prêts. Vous pouvez également demander à l'emprunteur de donner en gage un bien ou un objet de valeur comme garantie au cas où il/elle ne pourrait pas rembourser le prêt.

### **Règle 3: Faites payer des frais d'emprunt et des intérêts**

Déterminez un taux d'intérêt qui couvre les risques. Prêter peut être risqué et peut impliquer des frais. Parfois les prêts peuvent être remboursés avec retard (défaut de paiement) ou simplement rester impayés (défaillance), le

\* Tiré de Ledgerwood, J. 1999. Microfinance Handbook. Washington, DC, Banque mondiale.

fonds accumulé est sujet à l'inflation, et la gestion des prêts et de l'épargne peut impliquer des coûts administratifs (payer un secrétaire et/ou un trésorier, des frais de transaction bancaire, des coûts de transport, etc.). Si le taux d'intérêt est fixé correctement, il peut couvrir ces frais et fournir en plus un revenu sur l'épargne des membres. Les taux d'intérêt sont exprimés comme un pourcentage du prêt sur une période de temps (en général annuellement). Découvrez quels taux d'intérêt ont été fixés par la banque commerciale la plus proche ou d'autres organisations accordant des prêts, afin de vous faire une idée.

**Trois principaux moyens de couvrir ces risques peuvent être utilisés:**

- 1. Faites payer des frais de service de prêt initiaux:** le moyen le plus simple est de faire payer des frais de service au moment du déboursement du prêt. Les frais sont habituellement un pourcentage du montant du prêt initial et sont perçus à l'avance.
- 2. Fixez un taux d'intérêt unique:** Le taux d'intérêt est fixé comme un pourcentage du montant du prêt au moment du déboursement et reste identique du moment où l'argent est prêté jusqu'à ce qu'il soit complètement remboursé. Le calcul est plus facile car le montant du paiement de l'intérêt reste le même tout au long du plan de remboursement.
- 3. Fixez un taux d'intérêt qui baisse:** Le taux d'intérêt est fixé comme pourcentage du montant du prêt au moment du déboursement, mais le taux baisse en proportion du montant que l'emprunteur doit encore payer. Cette méthode est utilisée le plus souvent, car c'est aussi une incitation pour les emprunteurs à rembourser rapidement. Cependant, elle requiert plus de compétences avancées en tenue de registres.

➡ **Minimisez vos risques!**

**Gardez toujours à l'esprit que les prêts sont constitués de l'épargne de tous les membres!**

## Clubs d'épargne au Zimbabwe\*

Les Clubs d'épargne (CE) ont été introduits au Zimbabwe en 1964, et le mouvement CE est aujourd'hui la plus grande organisation non-gouvernementale dans le pays. L'organisation d'un CE est simple: les membres (habituellement 10-25; 94% sont des femmes) se réunissent une fois par semaine. Tous les CE sont autonomes dans leurs propres activités; ils élisent des comités, comprenant au moins un(e) président(e), un(e) vice-président(e), un trésorier et un secrétaire. Chaque membre accepte d'épargner tout montant sur une base régulière auprès du CE. En retour de chaque dépôt d'argent, le membre reçoit des tampons d'épargne colorés, de valeur équivalente, chaque couleur de tampon représentant une valeur différente. Le CE dépose l'épargne du groupe auprès d'une institution financière de son choix. Lorsqu'un membre retire de l'argent de son épargne, il rend alors au trésorier les tampons d'épargne équivalant au même montant. Les tampons d'épargne colorés aident même les femmes analphabètes à connaître le montant exact de leur épargne et à participer activement.

Les membres sont libres d'utiliser leur épargne comme ils le souhaitent; dans la plupart des cas, l'épargne est utilisée pour les frais scolaires, les fertilisants, les graines, les activités génératrices de revenus et la nourriture. Les sommes épargnées pendant la meilleure saison de l'année aident à surmonter les pénuries alimentaires dans les moments difficiles, empêchant les ménages de vendre des biens de valeur ou de s'endetter.



\* M. Marx, Fonctionnaire de finance rurale de la FAO, contribution personnelle, 2002.

## Tenue de registres

Une ASCA exige une tenue très soignée des registres. Voici un exemple de tenue de registres pour un groupe (par souci de simplicité, ce groupe n'a que 3 membres) qui se réunit une fois par semaine, chaque membre versant la somme de 10 chaque semaine. Le groupe possède un livre d'épargne qui indique la date de la réunion, les noms des membres (1<sup>ère</sup> colonne), le versement individuel des membres à cette réunion (2<sup>e</sup> colonne) et l'épargne totale de chaque membre (3<sup>e</sup> colonne).

Le solde initial correspond à l'épargne totale du groupe au début de la réunion. Le solde final correspond à l'épargne totale du groupe à la fin de la réunion, après que les versements ont été effectués.

### Exemple de registres pour deux réunions sur un livre d'épargne

Date: 1 <sup>er</sup> mars (1 <sup>ère</sup> réunion)		
SOLDE INITIAL		0
Membre	Dépôt	Epargne du membre
Amita	10	10
Kofi	10	10
Noha	10	10
SOLDE FINAL		30

Date: 8 mars (2 <sup>e</sup> réunion)		
SOLDE INITIAL		30
Membre	Dépôt	Epargne du membre
Amita	10	20
Kofi	10	20
Noha	10	20
SOLDE FINAL		60

Lors de la 10<sup>e</sup> réunion, le groupe a accumulé la somme de 300. Kofi demande au groupe un prêt de 120 afin de démarrer une petite activité commerciale de poissons, et il l'obtient. Mais il doit continuer de verser sa contribution hebdomadaire et de rembourser le prêt avec l'intérêt fixé par le groupe. Un registre distinct devrait être gardé pour les prêts. Dans cet exemple, le livre de prêts comporte des registres distincts pour chaque emprunteur, indiquant le montant emprunté et les termes de paiement sur un contrat de prêt et un registre montrant le remboursement sur un plan de paiement.

Voici un exemple d'un contrat de prêt et d'un plan de paiement:

### Exemple d'un contrat de prêt

<b>Groupe:</b>	Ensemble
<b>Emprunteur:</b>	Kofi
<b>Adresse:</b>	Village Kiyi, Lot no. 5
<b>Objet du prêt:</b>	Frais scolaires
<b>Date d'émission:</b>	10 mai
<b>Montant du prêt:</b>	120
<b>Taux d'intérêt unique:</b>	4% par mois
<b>Montant de l'intérêt mensuel:</b>	4,8
<b>Frais supplémentaires:</b>	Aucun
<b>Période du prêt:</b>	4 mois
<b>Nombre de paiements:</b>	4
<b>Intérêt total:</b>	19,2
<b>Frais de retard de paiement:</b>	2
<b>Total dû:</b>	139,2
<b>Echéance:</b>	10 septembre
<b>Signature de l'emprunteur:</b> Kofi	<b>Signature du trésorier:</b> Amita

### Exemple d'un plan de paiement et de registre de suivi

Date	Paiement du prêt	Intérêt dû	Paiement dû	Paiement effectué	Frais de retard	Montant restant du prêt
10 mai	Accord du prêt	–	–			139,2
7 juin	30	4,8	34,8			
5 juillet	30	4,8	34,8			
2 août	30	4,8	34,8			
30 août	30	4,8	34,8			

A la fin de chaque réunion, le groupe devrait compter combien d'argent il a en mains et s'assurer que le montant correspond aux registres. Tout le monde devrait participer, pas seulement le trésorier, de telle sorte que la transparence soit assurée.

$$\text{Solde initial}^1 + \text{Epargne déposée}^2 + \text{Entrées d'argent}^3 - \text{Sorties d'argent}^4 = \text{Solde final}^5$$

<sup>1</sup> Solde à la fin de la réunion précédente

<sup>2</sup> Epargne déposée par les membres lors de cette réunion

<sup>3</sup> Prêt remboursé + intérêt + tous frais de retard

<sup>4</sup> Prêts accordés

<sup>5</sup> Montant réel qui reste dans l'épargne du groupe

### Exemple d'un registre de solde d'épargne et de crédit

Date	1 <sup>er</sup> mars	8 mars	10 mai	17 mai	7 juin	5 juillet
<b>Solde initial</b>	0	30	300	210	300	454,8
<b>Dépôt d'épargne (+)</b>	30	30	30	30	30	30
<b>Entrée d'argent (+)</b>	–	–	–	–	34,8	34,8
<b>Sortie d'argent/prêt (-)</b>	–	–	120	–	–	–
<b>Solde final</b>	30	60	210	240	364,8	519,6

“–” Signifie que les registres n'ont pas été montrés pour les réunions tenues entre ces dates.

## Questions clés

- Quel sera le montant de la contribution de chaque membre?
- Avec quelle fréquence le groupe se réunira-t-il?
- Les membres verseront-ils des contributions du même montant ou de montants différents?
- Qu'arrivera-t-il à un membre s'il/elle ne verse pas sa contribution?
- Qui gardera l'argent?
- Où l'argent sera-t-il gardé?
- Quand un membre peut-il bénéficier d'un prêt?
- Combien d'intérêt sera perçu?

## Union de crédit (Coopérative de crédit et d'épargne)

Une union de crédit fonctionne comme une ASCA mais sert un nombre bien plus grand de membres (de moins de 100 à plusieurs milliers) et offre une large gamme de services d'épargne et de crédit à ses membres. Les unions de crédit sont habituellement soumises à la loi sur les coopératives ou les unions de crédit du pays respectif. Leur statut doit être approuvé par l'agence qui réglemente les unions de crédit afin d'être opérationnelles. Les fonds d'unions de crédit sont également normalement gardés en sécurité dans une banque.



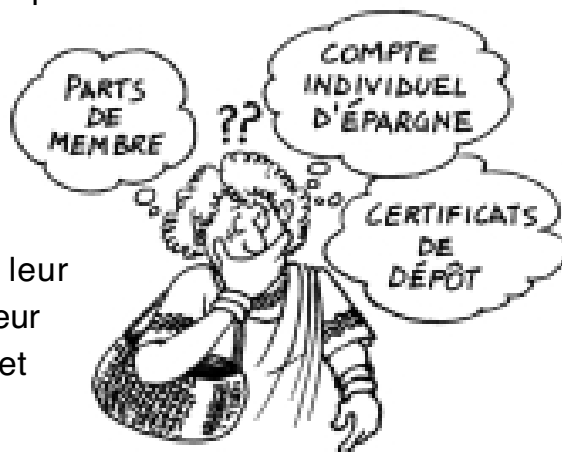
Les membres sont libres de venir à l'union de crédit à tout moment pendant les heures de bureau, et aucune présence régulière aux réunions n'est requise. Ils peuvent gérer des comptes individuels, effectuer des dépôts et des retraits d'épargne, percevoir un intérêt (appelé un «dividende») sur leur épargne et payer des intérêts sur les prêts qu'ils souscrivent auprès de l'union de crédit.

### Comment fonctionne une union de crédit

Une union de crédit utilise l'épargne déposée par les membres pour financer des prêts aux membres, et paye aux épargnants un dividende pour l'utilisation de leur argent. Ce paiement incite à épargner plus. Les membres qui souscrivent un emprunt auprès du fonds payent des intérêts pour l'utilisation de l'argent. Les intérêts sont la principale source de revenus de l'union de crédit.

Le revenu total doit être suffisant pour couvrir les dividendes payés aux épargnants, les frais de fonctionnement de l'union de crédit, et avoir encore une somme destinée aux services supplémentaires fournis aux membres.

- **Parts de membre:** Pour devenir membre de l'union de crédit, chaque personne doit acheter au moins une part de membre. Une part de membre est comme un certificat de propriété dans l'union de crédit et peut être revendue quand on quitte l'union de crédit. La valeur d'achat de la part de membre est déterminée par l'union de crédit et est la même pour tous les membres. L'argent ainsi rassemblé devient le fonds commun initial d'épargne que l'union de crédit utilise pour accorder des prêts à ses membres.
- **Comptes individuels d'épargne:** La plupart des unions de crédit offrent des comptes individuels d'épargne. Cela permet à chaque membre de déposer tout montant d'épargne sur son compte et de le retirer lorsqu'il/elle le souhaite. Les membres trouvent ce service d'épargne bien plus attractif que d'acheter plus de parts, puisque cela leur offre un endroit sécurisé pour épargner leur excédent d'argent liquide et leur permet de le retirer quand ils en ont besoin.





- **Certificats de dépôt:** Certaines unions de crédit offrent un contrat d'épargne spécial dans lequel le membre accepte de laisser ses économies auprès de l'union de crédit pour une période de temps déterminée, par exemple un an, sans toucher à ses économies jusqu'après cette période. L'union de crédit paye normalement un dividende plus élevé que sur ses parts de membre ou le solde du compte individuel d'épargne.

## Utilité

- Servir un plus grand nombre de membres
- Fournir des services d'épargne et de crédit plus individualisés
- Servir des clients qui n'ont normalement pas accès aux banques commerciales locales

## Avantages

- Un plus grand nombre de membres signifie plus de fonds mis en commun pour prêter aux membres
- L'épargne est volontaire, et non obligatoire
- Plus d'options d'épargne et de crédit individualisées pour les membres
- Intérêt perçu sur l'épargne. Les membres peuvent également percevoir un dividende supplémentaire à la fin de l'année si l'union de crédit produit un excédent cette année-là.
- Infrastructures de dépôt sécurisées

## Inconvénients

- Un plus grand fonds commun requiert un stockage plus sécurisé
- Les comptes individualisés et le nombre de membres plus important requièrent un système comptable plus complexe
- L'absence de suivi collectif minutieux des transactions peut créer des occasions de favoritisme

## Etapes



1. Identifiez un groupe avec un certain lien commun. Les membres d'une union de crédit ont habituellement le même employeur ou le même travail, sont rattachés à la même paroisse, ou vivent dans le même village, etc.
2. Formez un comité organisateur. Le premier travail du comité est de se renseigner sur les conditions d'obtention de l'approbation légale et de préparer le plan d'activité. Le plan d'activité devrait inclure une analyse de l'environnement dans lequel l'union de crédit va fonctionner, les objectifs à court et long terme, et les activités prévues pour les atteindre.
3. Les membres du groupe votent un ensemble de règles à adopter. Formulaire et frais d'inscription, statuts, déclaration de mérite des membres élus, nantissements de dépôt, et plan d'activité. L'union de crédit ne peut pas commencer officiellement ses activités tant qu'elle n'a pas reçu de statut juridique par l'agence qui réglemente les unions de crédit.
4. Les membres élisent un conseil d'administration et les autres comités requis. Le conseil d'administration est composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier, ainsi que de plusieurs représentants des membres. Le conseil supervise la gestion de l'union de crédit, approuve les demandes de prêts des membres et peut sélectionner et engager un gérant à plein temps, si nécessaire.
5. Chaque membre doit acheter une part de membre à un prix déterminé. L'argent récolté suite à ces achats de parts est ensuite utilisé pour accorder des prêts aux membres.
6. Les demandes de prêt des membres sont d'abord examinées par un comité de l'union de crédit composé d'autres membres, afin d'assurer que le prêt sera remboursé. Il est également demandé à l'emprunteur de payer des intérêts à l'union de crédit basés sur un pourcentage du montant du prêt.
7. Lorsque le prêt est remboursé, un intérêt supplémentaire est payé par l'emprunteur à l'union de crédit. Cet intérêt est alors utilisé pour couvrir tous les frais de fonctionnement de l'union de crédit. S'il reste quelque chose, un dividende est versé aux membres en proportion des parts qu'ils possèdent dans l'union de crédit.

## Tenue de registres

Les unions de crédit servant un grand nombre de membres et leur fournissant des services plus individualisés, leurs systèmes de registres sont plus complexes que pour un petit groupe d'épargne. Toute union de crédit doit avoir un système pour répertorier précisément toutes les transactions monétaires, y compris les dépôts d'argent de chaque membre, les retraits, les avances sur prêt et les paiements. Elle doit également inventorier les autres recettes et paiements que l'union de crédit fait au cours de ses activités. Les registres de base pour toutes les unions de crédit sont similaires et incluent:

- **Un livre de caisse:** Il s'agit du principal livre de transactions de l'union de crédit qui conserve des traces de toutes les transactions d'argent de tous les membres ainsi que d'autres transactions commerciales de l'union de crédit.
- **Un livret de dépôts des membres:** Ce livret a un double objectif: (1) il sert de carte d'identification personnelle du membre, puisque qu'il contient des informations élémentaires sur chaque membre (un numéro d'identification, le nom complet et l'adresse du membre, etc.) et (2) il sert de livre personnel de reçus ou de pièces comptables. Lorsque les membres se présentent à l'union de crédit, ils apportent leur livret de dépôts, le trésorier de l'union de crédit enregistre ensuite la date et le montant de la transaction effectuée, et signe le livret de dépôts afin de vérifier que l'argent a bien été payé ou reçu par le membre.
- **La carte de membre:** Une fois la transaction du membre enregistrée dans le livre de caisse et le livret de dépôts du membre, le trésorier fait une mention similaire sur une carte contenant toutes les transactions d'épargne et de prêt concernant ce membre particulier. Lorsqu'un membre fait une demande de prêt, le comité des prêts examine les informations sur la carte de membre du demandeur de prêt afin de déterminer s'il/elle mérite le crédit.
- **Le grand livre:** Ce document contient des informations sur tous les comptes les plus détaillés de l'union de crédit et est utilisé pour la préparation du bilan comptable et de la déclaration de revenus de l'union de crédit.

### Questions clés

- Avez-vous suffisamment de membres avec un lien commun?
- Quelle est l'importance de la sécurité de l'épargne?
- Quelle facilité de dépôt et de retrait de votre épargne souhaitez-vous?
- Combien de dividendes souhaitez-vous percevoir sur votre épargne?
- Comment stockerez-vous l'argent en sécurité?

**NOTE:** Pour plus d'informations sur le lancement d'une union de crédit, vous pouvez consulter le «Credit Union Handbook» (Manuel de l'union de crédit), visiter une union de crédit en activité ou une fédération d'unions de crédit dans votre pays, ou encore contacter le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit\*. Vous pouvez envisager de rejoindre une union de crédit existante avant d'en créer une.

## Association avec les banques et autres institutions financières

De nombreux petits épargnants individuels apprécient les approches d'épargne collective car elles sont un moyen plus sûr d'épargner. A mesure que l'épargne du groupe augmente, le groupe ou ses membres individuels peuvent trouver des avantages à s'associer avec d'autres institutions financières ou avec une banque. Par exemple, un groupe d'épargne qui a mobilisé un fonds d'épargne important pourrait trouver avantageux d'ouvrir un compte collectif dans une banque locale afin de stocker en toute sécurité ses fonds excédentaires, ou d'accéder à des prêts.

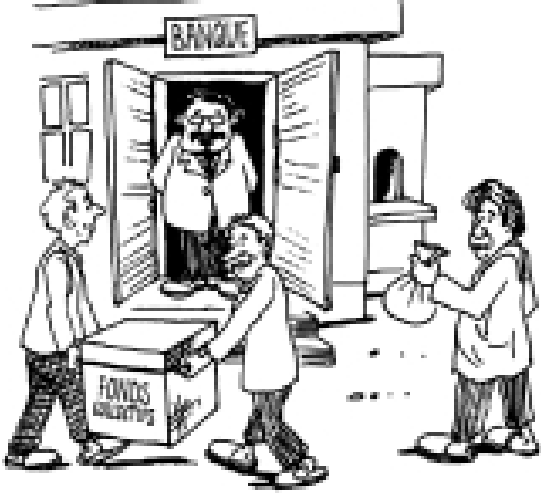
Loin des pressions exercées par des amis ou parents exigeants, ils peuvent mieux gérer leurs ressources, planifier leurs dépenses et accéder à un fonds commun d'épargne plus important pour aider à financer divers besoins sociaux et économiques. En travaillant ensemble dans le groupe, ils peuvent également apprendre et obtenir les uns des autres des informations et des conseils.

---

\* Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit, P.O. Box 2982, 5810 Mineral Point Road, Madison, Wisconsin, 53701, Etats-Unis. Site internet [Http://www.woccu.org](http://www.woccu.org)

## S'associer ou ne pas s'associer?

Certains des avantages que les groupes d'épargne recherchent en s'associant avec des banques sont:

- **la sécurité:** La première priorité de la plupart des groupes est d'avoir un endroit sûr où placer leur épargne. A mesure que les montants augmentent, la sécurité de l'épargne des membres devient même plus importante. Laisser ses fonds excédentaires à la banque garantit une plus grande sécurité face au vol.
- 
- A black and white line drawing of a bank branch. A sign above the entrance reads 'BANQUE'. Inside, a teller is visible. Outside, a man is pushing a large box labeled 'FONDS EXCÉDENTAIRES' towards the entrance. Another man is standing nearby, and a woman is holding a bag, possibly a deposit or withdrawal. The scene illustrates the practical aspects of banking for a group.
- **la commodité:** La banque doit être proche et les horaires d'ouverture de la banque doivent être pratiques.
  - **la facilité des dépôts et des retraits:** Les groupes d'épargne veulent également être en mesure d'effectuer fréquemment des dépôts et des retraits, et avoir accès à des prêts qui peuvent compléter les fonds du groupe pendant les périodes de forte demande de prêts, par exemple au moment de la récolte.
  - **les intérêts:** Les banques versent généralement aux épargnants des intérêts sur leur épargne pour les remercier d'avoir confié leur argent à la banque. S'il est démontré que toucher des intérêts n'est pas le souci numéro un des groupes d'épargne—la sécurité de leur épargne étant plus importante—ce revenu supplémentaire aide leur épargne à grandir et incite à épargner plus.

Mais l'association avec les banques n'est pas toujours aussi simple:

- **Absence de banque proche:** la plupart des gens vivant dans les zones rurales n'ont pas un accès facile aux services bancaires. S'associer peut devenir coûteux pour le groupe (frais de transport, frais de transactions, etc.). Dans de nombreux cas, il est simplement impossible pour certains groupes économiques d'ouvrir un compte bancaire, car ils ne répondent pas aux conditions minimales.

- **Règlements bancaires:** Des dépôts importants pour ouvrir un compte d'épargne ou un solde minimum élevé peuvent être des conditions posées pour avoir un compte à la banque. Elles peuvent également faire payer des frais mensuels pour la gestion du compte, ou exiger d'être informées à l'avance pour tout retrait d'argent. On peut aussi demander aux groupes d'être légalement enregistrés pour ouvrir un compte collectif.
- **Un accès difficile aux prêts bancaires:** La banque peut exiger comme précondition que l'emprunteur maintienne un solde minimum d'épargne sur une période de temps plus longue, et effectue un nantissement supplémentaire. Le processus de demande de prêt peut prendre du temps et se révéler compliqué.
- **L'absence d'intérêt des banques:** Les coûts administratifs de la gestion de petits comptes d'épargne étant les mêmes que pour la gestion des comptes d'épargne plus importants, les banques ne sont pas très intéressées à servir les petits épargnants.

**NOTE:** Certaines banques réduisent ces coûts en autorisant les petits épargnants à ouvrir des comptes collectifs. Cela permet aux petits épargnants individuels de mettre en commun leur épargne sur un seul compte plus important et laisse une grande part des frais d'administration du compte au groupe plutôt qu'à la banque. Les petits épargnants étant bien plus intéressés par la sécurisation de leurs fonds et leur accessibilité, ils sont souvent également prêts à payer plus pour ce service.

### S'associer avec des unions de crédit

S'associer avec une union de crédit peut se révéler plus facile que de s'associer avec une banque. Les règles et réglementations des unions de crédit sont habituellement beaucoup plus souples et leur personnel plus habitué à travailler avec les petits épargnants.

Les membres des unions de crédit partagent en général un certain lien commun. Par exemple, ils travaillent pour le même organisme, fréquentent la même église, ou vivent dans le même village. Beaucoup d'entre eux travaillent dans la même société, mais d'autres sont basées au village et permettent des adhésions plus



diverses, y compris celles de groupes. Certaines unions de crédit sont également associées à de plus grandes fédérations nationales d'unions de crédit qui peuvent apporter une assistance technique et un soutien financier supplémentaires. D'autres organismes de microfinance ou clubs d'épargne peuvent également être en activité dans la zone. Ils devraient donc aussi être explorés.

### **Quelques règles générales sur l'association**

**Règle 1:** Discutez d'abord de l'idée avec l'ensemble des membres du groupe. Etudiez les avantages et les inconvénients. Renseignez-vous sur les conditions minimales pour ouvrir un compte bancaire. Les membres acceptent-ils ces conditions?

**Règle 2:** Economisez suffisamment d'argent pour effectuer le dépôt d'épargne initial.

**Règle 3:** Choisissez au moins deux membres de confiance (habituellement le président et le trésorier du groupe) qui rendront visite à la banque / union de crédit afin de se renseigner sur l'ouverture d'un compte bancaire collectif.

**Règle 4:** Demandez à la personne responsable des nouveaux comptes d'expliquer en détail les termes et conditions de l'ouverture d'un compte.

**Règle 5:** Assurez-vous que le titre du compte porte le nom du groupe plutôt que le nom d'un membre individuel du groupe. Vous devrez fournir une adresse à la banque lors de l'ouverture du compte.

**Règle 6:** Assurez-vous que des signatures conjointes (par exemple du trésorier et du président) sont requises pour tous les dépôts et retraits sur le compte. Deux ou trois personnes devraient être co-signataires du compte de telle manière qu'au moins ces deux ou trois personnes-là puissent retirer de l'argent sur le compte.

**Règle 7:** Lors du dépôt des fonds, demandez un reçu signé indiquant le titre du compte collectif, le numéro de compte, le montant déposé et le solde, comme un livret d'épargne de la banque.

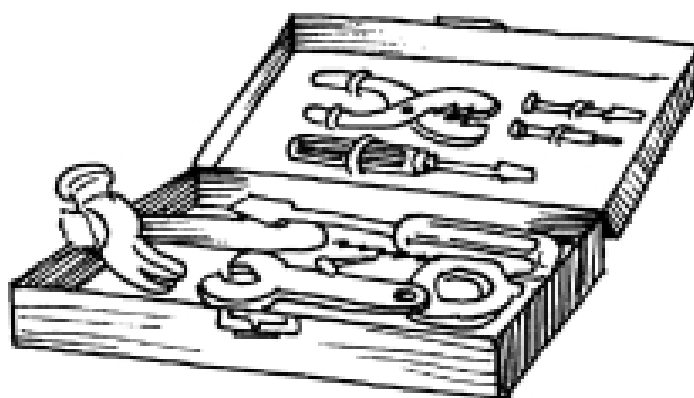
### Questions clés

- La banque/union de crédit autorisera-t-elle les comptes collectifs ou seulement les comptes individuels?
- Combien la banque fait-elle payer pour ouvrir et faire fonctionner un tel compte?
- Un solde minimal doit-il être maintenu?
- Est-il facile de déposer et retirer de l'argent sur ce compte?
- Quel type de services d'épargne supplémentaires la banque offre-t-elle? Comptes d'épargne productifs d'intérêt, comptes de dépôt à vue?
- Quels taux d'intérêt sont payés sur l'épargne dans chaque configuration?
- Combien de temps devez-vous laisser l'argent en banque avant de pouvoir effectuer un retrait?
- Quelles conditions le groupe doit-il satisfaire pour se voir accorder un prêt?
- Quel nantissement serait requis? Quel taux d'intérêt l'emprunteur devrait payer sur le prêt?

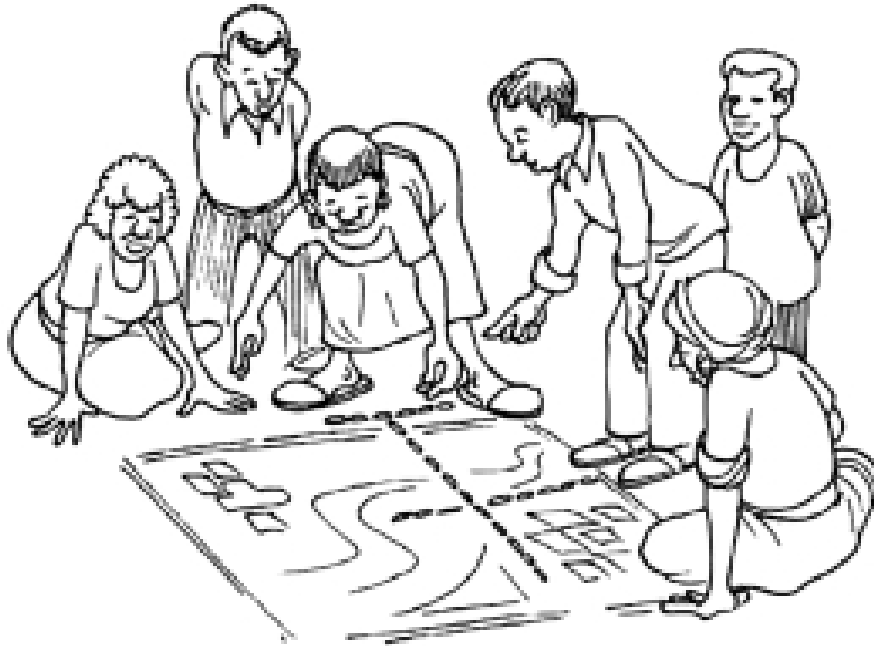




# Partie B: Outils



# CHAPITRE 4: CONNAÎTRE LE VILLAGE\*



**L'objectif de ce livre est d'aider les populations pauvres à renforcer leur capacité à accumuler les ressources qui peuvent améliorer leur vie, en se basant sur leurs compétences et ressources existantes. Ainsi, lorsqu'on commence une activité d'épargne, il est crucial de connaître les capacités et les contraintes des gens et l'environnement dans lequel ils vivent. Cette partie du livre inclut des exercices que l'animateur de groupe peut faire avec les gens du village afin d'en savoir plus sur eux, leur village et leurs ressources.**

Le succès des groupes d'épargne exige que les membres aient un intérêt commun à épargner ensemble. Pour cela, vous devrez savoir qui est qui et qui fait quoi dans le village. Cela vous aidera à déterminer quels groupes de personnes sont susceptibles de s'associer, et vous permettra de vous

---

\* Outils adaptés de l'ouvrage de Callens, K. 2002. Methodological Guide: Participatory Appraisal and Analysis of Nutrition and Household Food Security Situations and Interventions from a Livelihoods Perspective. Rome, FAO. (Projet)

assurer que vous ne négligerez pas les plus pauvres, qui sont souvent laissés à l'écart de ce type d'activité.

**NOTE:** Une grande partie des informations que vous recherchez peuvent être déjà disponibles auprès du bureau du district local, des organisations non gouvernementales (ONG) travaillant dans la zone, et des chefs locaux. Les outils inclus dans cette section sont seulement quelques exemples de ce qu'il est possible de faire avec les gens dans le village pour mieux les connaître. Ce manuel pourra vous aider à recouper les informations dont vous disposez déjà et compléter ces dernières. Reportez-vous aux références bibliographiques pour une liste plus exhaustive des outils.

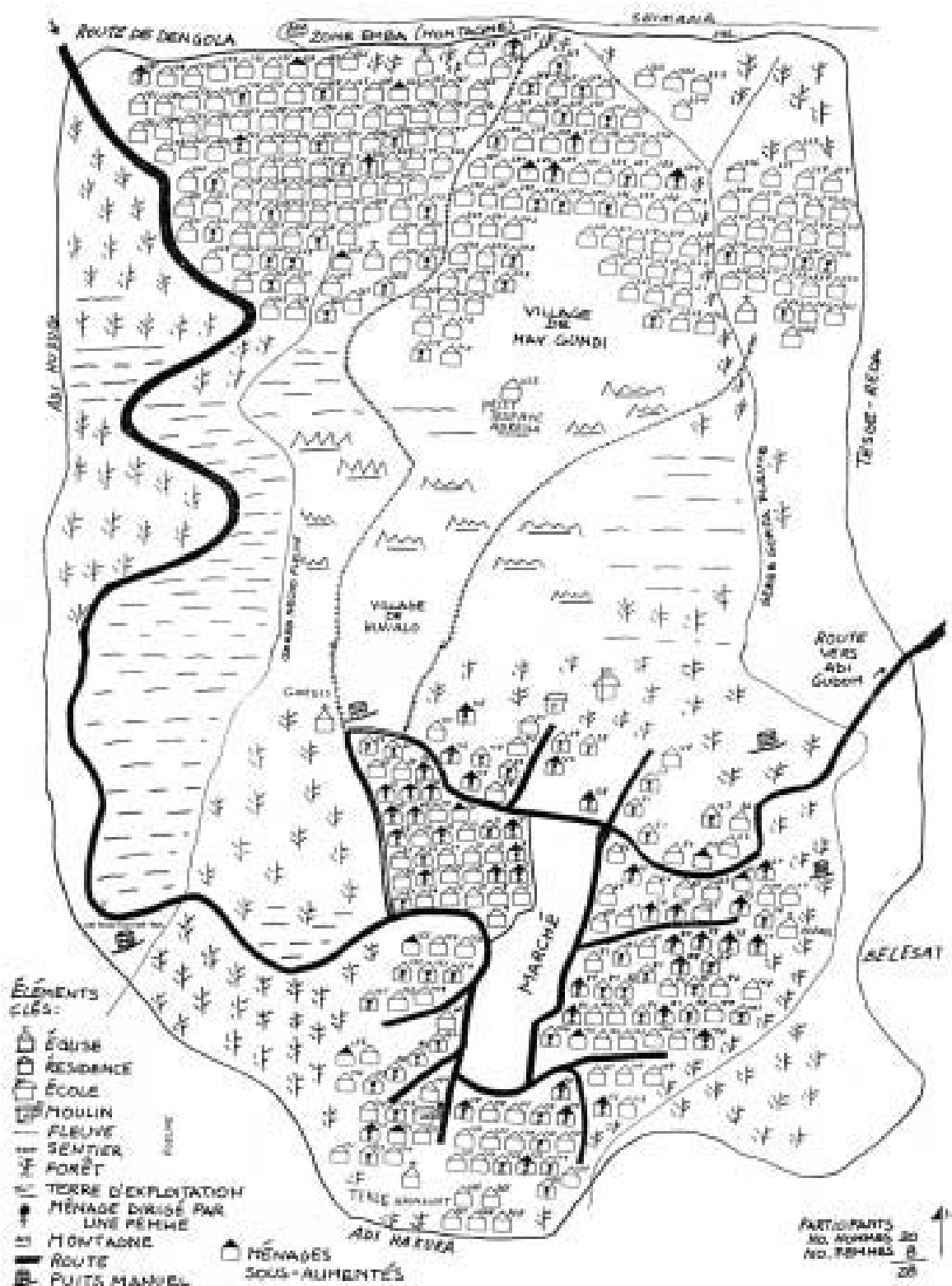
## Carte sociale du village – Qui vit où?

Vous pouvez savoir qui vit où en dessinant avec les gens du village une carte sociale du village. Cette carte montre les différentes structures sociales telles que les ménages, les centres de soins, les écoles, les églises, et d'autres institutions majeures qui se trouvent dans la zone. La carte indique les caractéristiques économiques des ménages (par ex. aisé/pauvre, avec un homme/une femme pour chef de famille, etc.). Il est préférable de réaliser cette carte sociale au début de l'évaluation. Elle peut vous fournir les informations nécessaires pour d'autres évaluations, telles que le classement selon la richesse, ou le diagramme de Venn (expliqué plus bas).

### Objectifs

- Visualiser qui vit où.
- Etudier les ménages selon l'appartenance ethnique, la religion, les richesses, etc. et comprendre les raisons expliquant certaines caractéristiques (par ex.: les gens aisés, les pauvres, les plus pauvres).
- Etudier les différents groupes sociaux et/ou organisations et comment les gens les perçoivent.

## Exemple d'une carte sociale de village\*



Carte sociale d'Hintalo Tabia (y compris la cartographie de la nutrition)

\* Projet FAO: "L'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition des ménages dans le Shewa du Nord (région d'Amhara) et la zone Sud (région de Tigray), en Ethiopie"

## A qui s'adresse cet exercice?

Selon la situation locale, vous pouvez effectuer cet exercice en groupes séparés d'hommes et de femmes afin d'améliorer la participation ou avec des groupes d'intérêts particuliers.

**NOTE:** La classification des ménages dans différentes catégories peut être une question délicate. Classer une personne comme pauvre peut la stigmatiser socialement. Dans un tel cas, vous pouvez restreindre les participants aux informateurs clés du village. Cependant, il faut toujours rester prudent et ne pas se fier seulement à quelques personnes. Par exemple, il arrive souvent que les informateurs clés appartiennent aux groupes les plus aisés. Ils peuvent être réticents à se classer eux-mêmes comme tels, par peur d'être écartés d'une possible assistance. Ainsi, il est nécessaire de toujours recouper les informations avec d'autres sources.

## Étapes



1. Demandez aux participants de dessiner une carte du village, montrant tous les ménages. Pour s'orienter il est utile de dessiner d'abord les routes et les points de repère importants du village.
2. Voyez si le nombre total de ménages a augmenté ou baissé au cours des dernières années. S'il y a eu un quelconque changement, demandez pourquoi et si cela a causé un problème pour certaines familles ou pour le village.
3. Demandez aux participants de montrer également les institutions et les lieux qui offrent une sorte de service social ou qui sont des lieux populaires pour se rencontrer (par ex. les écoles, les églises, les centres de soins, les guérisseurs traditionnels, le bureau de l'administration locale, les chefs de village, les lieux où les gens se rencontrent fréquemment pour socialiser, etc.).
4. Demandez de montrer sur la carte quels groupes ethniques ou religieux différents vivent dans la zone.
5. Demandez au groupe d'indiquer où se trouvent les ménages dont le chef de famille est une femme. Assurez-vous que tout le monde a la même compré-

hension de ce que sont les caractéristiques d'un ménage dont le chef de famille est une femme.

6. Lorsque quelqu'un a donné une réponse, demandez aux autres s'ils sont d'accord ou pas, ou s'ils souhaitent ajouter quelque chose. Encouragez la discussion pendant tout l'exercice.
7. Si le temps vous le permet, vous devriez intégrer à ce niveau l'évaluation de la richesse, comme décrit ci-dessous.

### **Matériel requis**

De grandes feuilles de papier, des crayons et des marqueurs de couleur. Si vous dessinez sur le sol, vous pouvez utiliser comme symboles des bâtons, des feuilles, des capsules de bouteille, des haricots, ou tout autre matériel à votre disposition. Assurez-vous de recopier la carte sur du papier ensuite.

## **Le classement selon la richesse – Qui est qui?**

Vous pouvez établir quelles sont les différentes catégories de richesse dans un village en effectuant une évaluation de la richesse. Cet exercice peut vous aider à caractériser les différents groupes de niveau de richesse et lancer une discussion sur les facteurs qui sont des indicateurs importants de pauvreté et de bien-être. L'idéal est d'effectuer l'évaluation de la richesse immédiatement après l'élaboration de la carte sociale afin d'être en mesure de localiser physiquement les ménages spécifiques et de faire le rapport entre les critères socio-économiques et les catégories de richesses.

### **Objectifs**

- Enquêter sur les perceptions des différences de richesse et des inégalités dans un village.
- Identifier et comprendre les indicateurs et les critères locaux de richesse et de bien-être.
- Dresser la carte de la position relative des ménages dans un village.

## A qui s'adresse cet exercice?

La pauvreté et la maladie pouvant aller de pair avec la stigmatisation sociale, il est possible que les personnes pauvres soient réticentes à être classées comme telles. Ainsi, il est préférable d'accomplir cet exercice avec un nombre limité d'informateurs clés qui connaissent bien le village. Cependant, comme mentionné plus haut, il ne faut pas se fier complètement aux informations obtenues auprès de quelques informateurs. Les informateurs clés appartiennent très probablement au groupe plus aisé et peuvent être réticents à se classer comme tels, par peur d'être tenus à l'écart d'une possible assistance. Ainsi, il est important de parler également à d'autres personnes dans le village et de recouper les résultats.

## Etapes



1. Elaborez une liste numérotée de tous les ménages dans le village (voir la carte sociale du village). Le nom de chaque chef de ménage ainsi que le numéro du ménage sont inscrits sur une carte séparée.
2. Les cartes sont classées par les informateurs clés en un nombre de piles correspondant au nombre de catégories de richesse dans le village, en utilisant leurs propres critères.
3. Après le classement des cartes, demandez aux informateurs quels critères ont été utilisés pour chaque pile et quelles sont les différences entre les piles.
4. Assurez les informateurs de la confidentialité et ne discutez pas du rang de chaque famille individuelle, afin d'éviter de provoquer de gêne au sein du village.
5. Dressez la liste des critères et indicateurs locaux dérivés de la discussion sur les niveaux de richesse. Quelles sont les perceptions locales de la richesse, du bien-être et de l'inégalité?

## Matériel requis

La carte sociale du village, des crayons et des cartes ou papiers de couleur.

## Diagramme de Venn – Qui fait quoi?

Vous pouvez vous renseigner sur les différents rôles joués par les institutions, les organisations, les groupes et les personnes importantes dans un village, et leur influence sur le village (ou groupe cible), en recourant à un diagramme de Venn. Il s'agit d'un outil utilisé pour visualiser les interactions entre ces différents acteurs et qui permet aux villageois d'attribuer une valeur à chaque institution en fonction de son importance pour le village. Le diagramme peut également montrer qui participe dans chaque institution en termes de genre, classe socio-économique, appartenance ethnique, religion, etc.

### Objectifs

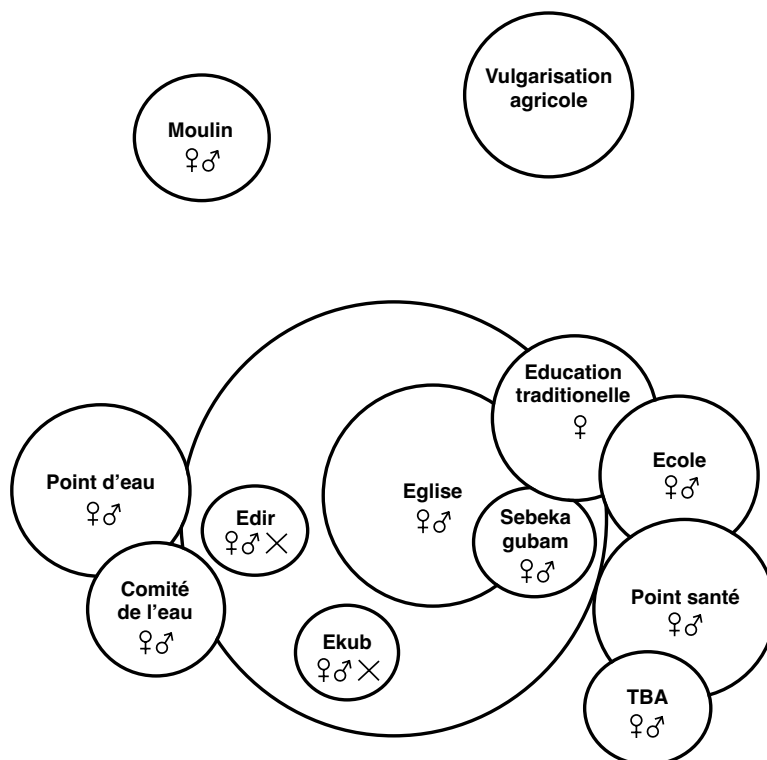
- Identifier et caractériser les organisations, groupes et individus importants externes et internes qui ont une relation, directe ou indirecte, avec le village.
- Identifier qui participe dans les organisations, institutions et groupes locaux, par sexe, richesse et autres critères.
- Comprendre comment les différents organismes, groupes et personnes sont en rapport les uns avec les autres en termes de contact, de coopération, de flux d'information, de prestation de services, etc.

### A qui s'adresse cet exercice?

Le diagramme de Venn devrait être élaboré en sections croisées dans le village. Si le temps le permet, une bonne idée est de faire l'exercice avec des groupes séparés d'hommes et de femmes, de personnes pauvres et aisées, etc. afin de mieux saisir leurs différents points de vue. Si cela est fait, les résultats devraient toujours être partagés entre les différents groupes à la fin des exercices pour stimuler la discussion et clarifier les divergences éventuelles.



### Exemple d'un diagramme de Venn\*



### Etapas



1. Identifiez les organisations, institutions, groupes et individus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du village, qui sont importants et/ou qui travaillent avec le village. Assurez-vous de ne pas oublier les petits groupes informels (comité sanitaire du village, groupe d'utilisateurs de l'eau, etc.). Quels groupes locaux travaillent sur les questions environnementales (eau, pâturage, terres), sur les questions économiques (épargne, crédit, agriculture, bétail), sur les questions sociales (santé, alphabétisme, religion, éducation traditionnelle, sport), et sur les questions politiques (associations d'exploitants agricoles, groupements de femmes)?

2. Inscrivez toutes les institutions qui sont mentionnées et assignez à chaque organisation, groupe et individu un symbole unique. Utilisez des symboles que tout le monde peut comprendre aisément.

\* Ibid.

3. Dessinez un grand cercle, représentant les gens eux-mêmes, au centre de la feuille ou sur le sol.
4. Discutez de l'importance que revêt chaque organisation pour les gens et pourquoi. Les plus importantes sont alors dessinées avec un grand cercle et les moins importantes avec de plus petits cercles. Comparez la taille des cercles et ajustez-les de telle sorte que la taille d'un cercle corresponde à l'importance relative de l'institution, de l'organisation, du groupe ou de l'individu.
5. Discutez de la manière dont le village et les différents groupes de personnes tirent profit de chaque organisation. Montrez le degré de contact et de coopération entre le village, les organisations, les institutions, les groupes et les personnes importantes. Quelles organisations travaillent ensemble? La distance entre les cercles montre le niveau de contact et d'interaction:
  - ⇒ Une grande distance entre les cercles représente peu ou pas de contact ou de coopération.
  - ⇒ Les cercles qui sont proches représentent des contacts vagues.
  - ⇒ Des cercles qui se touchent indiquent une certaine coopération.
  - ⇒ Des cercles qui se recoupent indiquent une coopération étroite.
6. Identifiez les institutions qui acceptent seulement les femmes ou les hommes comme membres et marquez-les d'un symbole commun pour les hommes et les femmes.
7. Identifiez les organisations dans lesquelles les pauvres ne participent pas. Quels sont les services fournis par certaines organisations desquelles les personnes les plus pauvres sont habituellement exclues? Indiquez ces institutions sur le diagramme avec un symbole pour les pauvres. Vous pourriez également demander s'il existe d'autres groupes de personnes qui sont exclues de certains de ces services.
8. Identifiez les institutions et les groupes qui traitent des questions de l'épargne et du crédit. De quelles manières abordent-ils ces questions? Indiquez les institutions mentionnées avec un symbole commun.

9. Seulement si le temps et la motivation des participants le permettent, le groupe peut discuter des atouts et faiblesses des institutions reconnues comme étant les plus importantes.

### **Matériel requis**

De grandes feuilles de papier, des crayons et des marqueurs de couleur (Il peut se révéler plus facile de découper des papiers de couleur en cercles et de les coller sur la grande feuille pour permettre aisément les modifications au fur et à mesure des discussions). Si vous dessinez sur le sol, vous pouvez utiliser comme symboles des bâtons, des feuilles, des capsules de bouteille, des haricots ou tout autre matériel à votre disposition. Assurez-vous de recopier ensuite le diagramme sur du papier.



# CHAPITRE 5:

## GESTION DE L'ARGENT\*

**Les groupes d'épargne qui réussissent font preuve d'un niveau élevé d'esprit de groupe, de bonnes compétences en communication et en tenue de registres. La prise de décision au sein du groupe devrait être participative et chaque membre devrait ressentir son appartenance au groupe et à ses activités. Cela nécessite que tous les membres comprennent leur rôle et leurs droits en tant que membres.**



Tout particulièrement pour les activités d'épargne, chaque membre doit être en mesure de gérer son propre argent et comprendre comment sa contribution au groupe lui sera bénéfique. C'est pourquoi chaque groupe doit mettre l'accent sur l'éducation des membres. Plus les membres seront éduqués, plus ils contrôleront leur propre développement en tant que groupe et en tant qu'individus.

Les exercices qui suivent peuvent être accomplis avec le groupe afin de le sensibiliser à la gestion de l'argent. Une analyse en profondeur sur la provenance et la destination de l'argent peut aider les gens à mieux établir les priorités dans leurs dépenses, planifier les dépenses futures, et par conséquent épargner de manière plus efficace.

### Carte économique des ménages

Une carte économique d'un ménage donne une vue d'ensemble de la provenance et de la destination de l'argent dans le foyer. Elle donne une description des différentes activités économiques entreprises par les différents membres des ménages.

---

\* Outils tirés de Heney, J. 2000. Talking About Money. Zambie, FAO.

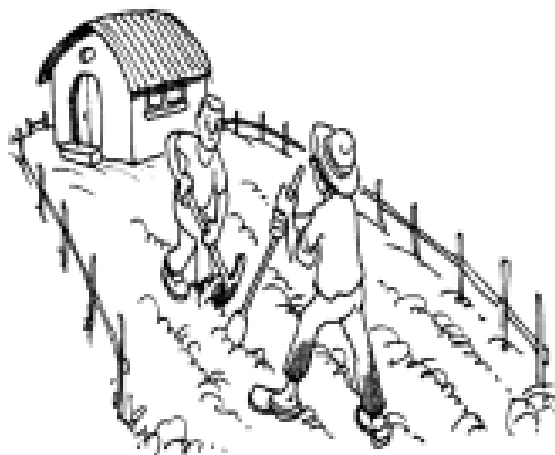
## Objectif

Amener les gens à parler de tous les moyens dont ils disposent pour générer des revenus et satisfaire leurs besoins élémentaires.

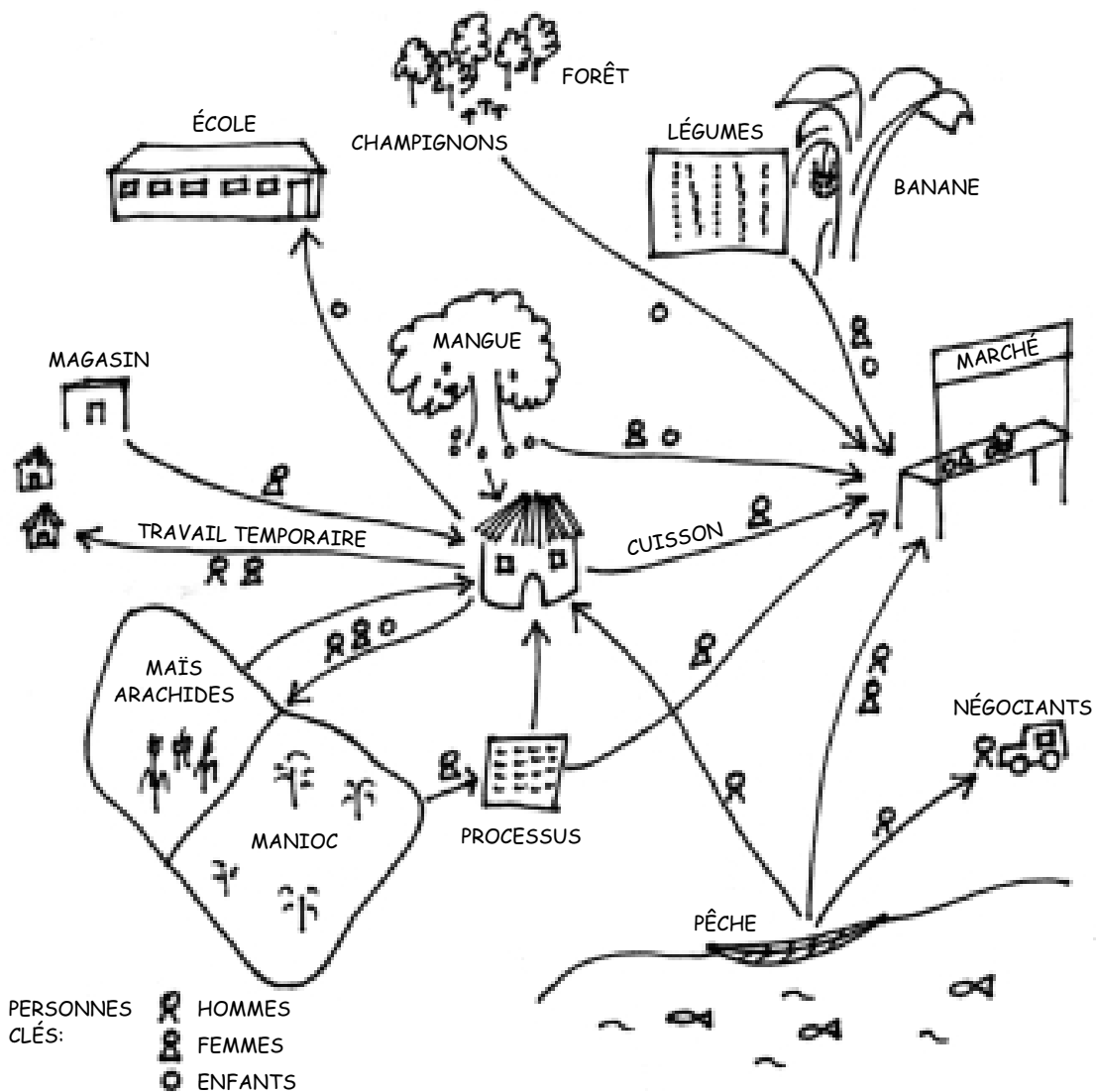
## Etapas



1. Commencez par dessiner une maison au milieu de la carte.
2. Demandez aux membres d'un foyer de faire la liste des différentes activités économiques dont ils sont responsables et dessinez-les autour de la maison. Incluez à la fois les activités de gain et de dépense.
3. Discutez du rôle et de l'interdépendance des différents membres du foyer.
4. Discutez de l'existence d'exigences contradictoires, qui nécessite que des choix soient faits.
5. Discutez de l'importance relative des différentes activités. Les gens peuvent avoir différentes opinions à ce propos. Il peut être utile et intéressant de dessiner différentes cartes pour différents membres des foyers et de comparer leurs résultats.
6. Discutez de ce qu'ils aiment et n'aiment pas à propos des différentes activités et ce qu'ils voudraient changer s'ils le pouvaient.



## Exemple d'une carte économique des ménages



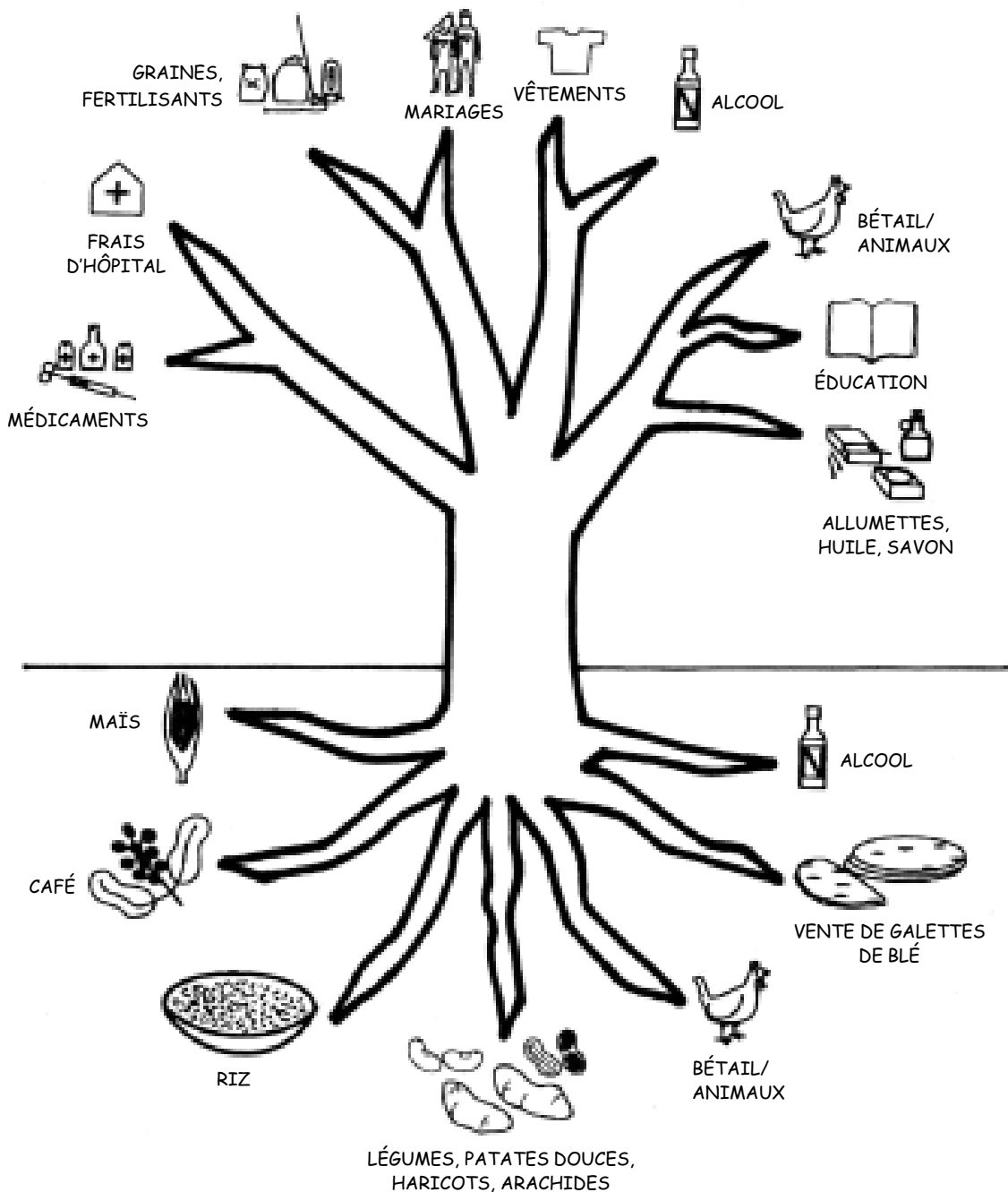
## Arbre des flux de trésorerie

Un arbre des flux de trésorerie montre les différentes sources et utilisations de l'argent dans un foyer. C'est un autre mode de visualisation des revenus et des dépenses qui amène les gens à réfléchir à leurs habitudes de dépenses et d'épargnes.

### Objectif

Amener les gens à identifier toutes leurs sources de revenus financiers et à réfléchir aux manières dont ils ont besoin de dépenser de l'argent.

### Exemple d'un arbre des flux de trésorerie



D'autres **sources de revenus** peuvent être: les salaires ou retraites, les revenus d'un loyer, les cadeaux, la vente des biens, les prêts ou remises de fonds par des proches.

D'autres **utilisations possibles de l'argent** pourraient inclure: le paiement de loyers ou d'impôts, l'épargne, le remboursement d'emprunts ou le prêt d'argent, les cadeaux.

## Etapas



1. Dessinez un arbre comme celui représenté ci-dessus.
2. Expliquez que tout comme l'eau est tirée vers les racines, vers le haut de l'arbre et le long des différentes branches, l'argent qui entre dans un foyer doit être canalisé vers une variété de dépenses.
3. Demandez aux participants de marquer les racines avec leurs différentes sources de revenus financiers et de marquer les branches avec différents types de dépenses.
4. Demandez-leur d'indiquer les éléments les plus importants sur les branches inférieures et ceux qui sont moins importants sur les branches supérieures. Cela conduit généralement à un grand débat et des divergences d'opinion. Les femmes auront des opinions différentes des hommes et les personnes plus âgées peuvent différer des personnes plus jeunes. Il peut être utile et intéressant que différents membres du foyer fassent des versions séparées et comparent les résultats.
5. Discutez des besoins financiers contradictoires et de la manière de faire des choix. Qui décide à quoi l'argent doit être employé? Ceci est utile lorsque les opinions des personnes diffèrent concernant ce pour quoi il est important de dépenser de l'argent. Une bonne sensibilité à la problématique du genre sera nécessaire pour traiter ce sujet.
6. Un type de revenu peut-il être choisi pour un type de dépense? La réponse devrait généralement être "non", car les flux de revenus sont dérivés vers le besoin le plus pressant pour un jour donné. C'est pourquoi il est faux de penser que les remboursements de prêts seront effectués à partir d'une source de revenus spécifique, et cela explique en partie pourquoi les gens n'arrivent pas à rembourser les prêts.
7. Discutez de l'importance relative de chaque source de revenus financiers. Demandez aux participants de distribuer pour chaque source un certain nombre de haricots ou de graines. Vous pouvez ensuite compter les haricots et demander de répartir ce nombre de haricots entre les différentes dépenses.



8. Où l'argent est-il gardé lorsqu'il n'est pas nécessaire dans l'immédiat? Cette information est utile pour initier des discussions sur où et comment les gens épargnent et les problèmes qu'ils rencontrent (sécurité et accessibilité).

### Calendrier saisonnier









Les besoins financiers varient d'un mois à l'autre, selon les obligations familiales, les exigences de la saison des récoltes et de la saison des plantations, etc. En savoir plus sur ces variations saisonnières aidera les gens à répartir et économiser leurs ressources de manière plus efficace pour équilibrer sur l'année leurs besoins de consommation.

#### Objectif

Amener les gens à parler des variations de leurs revenus financiers et de leurs besoins de dépense au cours de l'année.

#### Exemple d'un calendrier saisonnier

Autres sources d'espèces ↑

BRASSAGE DE LA BIÈRE 										☼	☼	☼	
VENTE DE LÉGUMES 	☼		☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼		
VENTE DE MANIOC 		☼	☼		☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼		
BRIQUETAGE 						☼	☼	☼	☼				
	JAN.	FÉV.	MAR.	AVR.	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛ.	SEP.	OCT.	NOV.	DÉC.	
NOURRITURE 	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼
FRAIS SCOLAIRES 	☼												
INTRANTS POUR CULTURES 			☼			☼			☼	☼	☼		
ÉPICERIE 	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼	☼

Autres besoins en espèces ↓

## Etapas



1. Dessinez un calendrier comme celui représenté ci-dessus.
2. Demandez aux participants de lister les différentes sources de revenus d'un côté et les dépenses de l'autre.
3. Demandez-leur de placer de petites pierres ou des haricots sur les mois pour représenter les moments où l'argent rentre des différentes sources et quand il est dépensé pour les divers éléments. Le nombre de pierres ou de haricots positionnés doit refléter la quantité relative d'argent impliqué en comparaison avec d'autres mois.
4. Discutez de l'adéquation des revenus financiers avec les besoins financiers.
5. A quel moment l'argent est-il le plus nécessaire et comment les gens le gèrent-ils?
6. A quel moment l'argent est-il le plus abondant et qu'est-ce qui est fait avec l'argent qui n'est pas nécessaire dans l'immédiat?
7. Quels types de besoins financiers imprévus pourraient survenir (frais médicaux, funérailles) et comment les gens y font-ils face?

## Comptes et calculs élémentaires

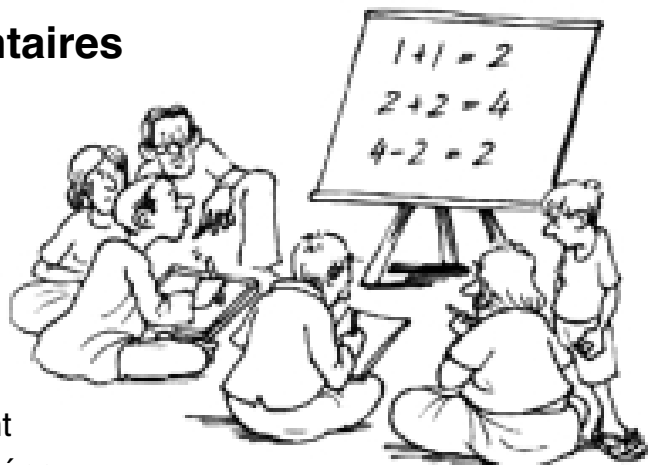
Avoir des membres qui savent lire, écrire et compter rend l'épargne collective plus facile.

Malheureusement, dans de nombreux pays, les personnes pauvres ont souvent dans ce domaine des compétences seulement

limitées. Recourez à une approche d'épargne

collective que tous les membres du groupe peuvent

comprendre et suivre, mais ne laissez pas les choses telles qu'elles sont. Le groupe devrait en permanence encourager ses membres à apprendre et à améliorer ces compétences.



Commencez simple. Concentrez-vous d'abord sur l'amélioration des compétences fonctionnelles de comptabilité, en donnant à tous les membres une formation suffisante pour accomplir de manière satisfaisante leur activité d'épargne collective.

Il est en général plus facile de motiver les gens à d'abord apprendre à compter puisque c'est un problème que la plupart rencontrent de manière quotidienne, sur le marché, lorsqu'ils paient des impôts, etc. Après avoir appris à compter, les personnes nouvellement formées se sentiront plus en confiance pour apprendre à faire des calculs simples.

**NOTE:** Enseigner le calcul et l'écriture peut prendre beaucoup de temps et peut ne pas se révéler pratique pour bon nombre d'animateurs de groupe. Il est souvent préférable de recevoir une bonne formation au calcul et à la lecture par un enseignant local, un formateur expérimenté ou d'autres qui ont l'expérience dans ce domaine. Si vous souhaitez jouer ce rôle, un ouvrage de référence comportant des exercices pour enseigner le calcul élémentaire est le livre «Chiffres pour la comptabilité» de la FAO.



# CHAPITRE 6: PLANIFIER LA CROISSANCE



**Épargner, c'est s'organiser pour un meilleur avenir, mais il s'agit aussi de croissance. Plus nous pouvons épargner pour l'avenir, mieux nous serons équipés pour faire face aux urgences, aux responsabilités sociales et économiques, et profiter d'opportunités d'investissement qui peuvent générer plus de ressources.**

L'épargne peut être utilisée pour des besoins de consommation, des urgences, ou pour un investissement productif pour améliorer les revenus de la famille. Les investissements productifs peuvent aller du démarrage d'une petite entreprise, de l'achat de terres, de bétail ou d'équipement agricole, à d'autres petites activités génératrices de revenus, telles que la culture de légumes, la confection de paniers, etc.

Mais avant de commencer une telle activité, la question la plus fondamentale qu'il faut se poser est de savoir si cette activité sera rentable. Une analyse soigneuse doit être effectuée de ses propres compétences et ressources et l'environnement dans lequel on souhaite exercer cette activité.

Voici des outils qui peuvent être utilisés pour identifier et planifier une activité génératrice de revenus.

## Atouts, faiblesses, opportunités et menaces

Lorsqu'on planifie un investissement (comme démarrer une petite activité), il est extrêmement utile de savoir ce que le village ou le groupe peut faire par lui-même et où un appui extérieur est nécessaire. Souvent, le simple fait de se rendre compte de ses propres atouts et défauts suffit pour relancer le développement sans créer de dépendance vis-à-vis d'une assistance extérieure.

L'analyse des **A**touts et **F**aiblesses internes d'un individu/groupe/village, ainsi que des **O**pportunités et **M**enaces qui pourraient venir de l'extérieur, peut aider pour décider ce qui doit être fait. On se réfère souvent à une analyse **AFOM**, d'après les premières lettres de chaque mot. Les atouts et les faiblesses incluent des éléments tels que ce en quoi le groupe ou les personnes qui en font partie sont doués (atouts), ou peu doués (faiblesses). Ce sont les éléments qui sont sous le contrôle de l'individu ou du groupe.

Les opportunités et menaces sont les éléments qui sont hors de contrôle du groupe ou des individus, mais qui auront quand même un impact soit positif soit négatif. Par exemple, une nouvelle route en construction peut donner un meilleur accès au marché (opportunité) ou de nouvelles lois peuvent rendre plus difficile le démarrage d'une activité (menace). Dans certains cas, un changement peut être à la fois une menace pour certaines raisons et une opportunité pour d'autres raisons.

**NOTE:** Les étapes ci-dessous se réfèrent à un groupe mais peuvent également être utilisées pour des individus ou pour l'ensemble d'une communauté.

### Objectifs

Développer des stratégies qui peuvent être utilisées pour planifier des objectifs et activités concrets.

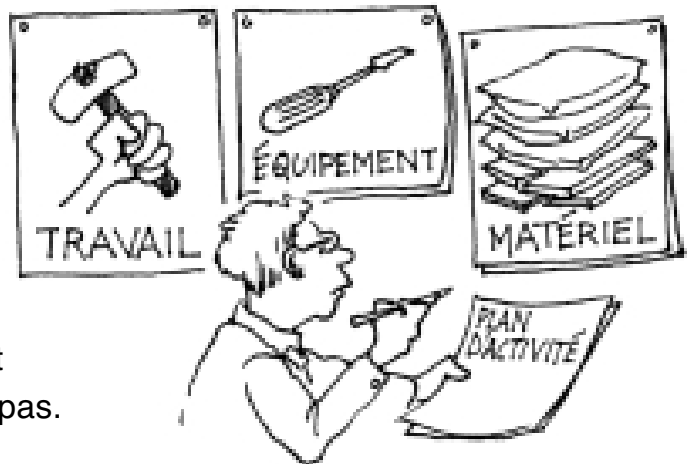
## Étapes



1. Définissez l'objectif. Que veut faire le groupe?
2. Demandez aux membres du groupe de dresser la liste des atouts du groupe. Les atouts sont les caractéristiques internes qui contribuent de manière significative à atteindre l'objectif du groupe. Ils peuvent inclure l'épargne collective, les différentes compétences des membres individuels, les connaissances, les réseaux sociaux, la maturité du groupe, les expériences du passé, etc.
3. Dressez la liste des faiblesses du groupe. Ce sont les points qui peuvent rendre le groupe moins efficace ou empêcher de saisir les opportunités. Ils peuvent inclure de faibles niveaux d'alphabétisation, l'absence d'une raison solide de travailler ensemble, l'immaturation, les tensions et les conflits, etc.
4. Dressez la liste des opportunités qui existent dans le secteur. Une opportunité est un élément extérieur qui, s'il est utilisé, peut aider à atteindre l'objectif du groupe. Des exemples sont les opportunités du marché telles que le tourisme, les activités nouvelles, ou les services/biens souhaités ou nécessaires pour le village.
5. Dressez la liste des menaces. Une menace peut être un élément extérieur au groupe qui peut avoir un impact négatif sur le groupe. Elles peuvent inclure les activités existantes qui seraient concurrentes, d'autres organisations fournissant des services similaires, des changements dans les besoins des membres ou dans les tendances du marché, etc.
6. Pour chaque opportunité et chaque menace, faites une suggestion qui tirerait avantage de l'opportunité ou qui réduirait la menace.
7. Sélectionnez les 4 ou 5 meilleures options telles que convenues par tous les membres.
8. Pour chacune des options, discutez des atouts qui pourraient être utilisés et des faiblesses qui doivent être minimisées pour réaliser cette option.
9. Sélectionnez 2 ou 3 options qui présentent le plus d'atouts et relativement peu de faiblesses.

## Plan d'activité\*

Une fois l'activité sélectionnée, le groupe devrait établir un plan soigneux de ce qui doit être fait. Le groupe doit avoir une idée de la faisabilité de l'activité et peut ensuite décider de la poursuivre ou pas.



### Liste récapitulative de faisabilité

- ✓ Qu'est-ce qui est nécessaire pour exercer l'activité? La liste peut comprendre: le matériel, le travail, les compétences, l'équipement, le temps, les bâtiments, les terres, le transport, les licences, les conditions juridiques, etc.
- ✓ D'où tout cela proviendra-t-il? Fournisseur local? Fournisseur extérieur? Quel sera le coût de transport?
- ✓ Combien cela coûtera-t-il de produire ce qu'on veut vendre?
- ✓ Quel prix le groupe demandera-t-il pour le produit/service? Cela couvrira-t-il les frais? Ce prix sera-t-il trop élevé pour que les gens puissent acheter?
- ✓ Comment le groupe financera-t-il l'activité?
- ✓ Qui achètera le produit/service?
- ✓ Qui d'autre vend des produits/services similaires?

### Objectif

Préparer et organiser une activité génératrice de revenus de telle sorte que le temps et les ressources soient alloués afin de donner le maximum de bénéfices pour un coût et un risque minimum.

\* Adapté de l'ouvrage FAO. 1995. Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe. Rome, Italie.

## Etapas



1. Séparez les coûts de lancement et les coûts de fonctionnement. Les coûts de lancement sont ce qui doit être accompli avant de faire quoi que ce soit (coût de location des terres ou d'un magasin, achat d'équipements, intrant initial, etc.) et les frais de fonctionnement sont ce qui doit être fait de manière permanente au cours de l'activité (achat d'intrants, transformation, emballage, vente, stockage, tenue de registres, etc.).
2. Décidez qui va faire quoi. Tout le monde dans le groupe devrait être impliqué d'une manière ou d'une autre, tandis que certains membres doivent coordonner des aspects spécifiques de l'activité (coordonnateur des fournitures, coordonnateur de la production, coordonnateur de la commercialisation, comptable, gérant, etc.).
3. Accordez-vous sur les règles applicables à l'activité du groupe. Comment les bénéfices seront-ils partagés en fonction des contributions des membres (en argent, temps, ressources), que se passe-t-il si l'activité connaît des pertes, que se passe-t-il si un membre décide de partir, comment les différends seront-ils réglés, etc.
4. Décidez de la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise doit dépendre du nombre de clients et de ce que le groupe peut se permettre d'investir dans l'entreprise. Il est préférable de commencer petit et de grandir au fur et à mesure que le groupe réalise des bénéfices et gagne en expérience.

## Suivi et évaluation participatifs\*

Planifier, c'est savoir ce qui est probable de se produire dans l'avenir et s'y préparer. Si le groupe a une bonne idée de ce qui va se passer dans l'avenir, il peut mieux se préparer à se défendre contre de nouvelles menaces ou à profiter des nouvelles opportunités qui se présentent. C'est pourquoi un suivi et une évaluation réguliers du groupe sont essentiels pour le développement et la croissance du groupe.

---

\* Adapté de l'ouvrage FAO. 1994. Manuel de référence du promoteur de groupe. Rome, Italie.



## Suivi du groupe

Suivre signifie garder des traces écrites de ce qu'est la situation, ce qui est fait ou accompli, avec une certaine fréquence. Cela peut inclure le fait de conserver et de revoir périodiquement les notes prises régulièrement sur les décisions du groupe, les actions et les finances, et de vérifier que les actions sont prises conformément aux prévisions. L'animateur peut utiliser un tableau simple de suivi pour aider les membres du groupe à suivre les progrès et les problèmes liés à leur activité.

### Etapes



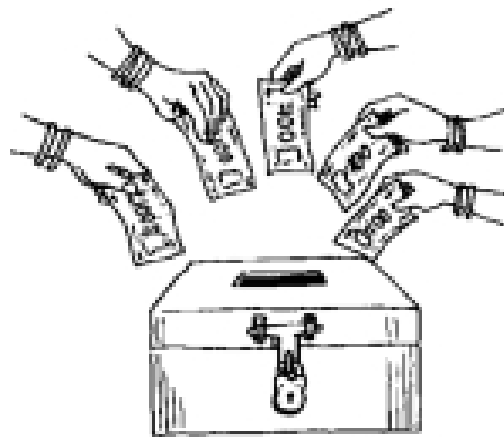
1. Préparez une feuille de papier avec quatre colonnes.
2. Discutez avec le groupe des activités importantes selon eux pour leur groupe. Dressez la liste des activités dans une colonne.
3. Inscrivez dans la seconde colonne le résultat ou la performance actuelle de chaque activité.
4. Demandez aux membres s'ils sont satisfaits ou pas des résultats de chaque activité. Discutez des problèmes et opportunités rencontrés.
5. Une fois que les membres se sont mis d'accord sur les résultats, demandez-leur d'exprimer leur jugement dans la troisième colonne en utilisant des nombres ou des visages gais/tristes. Utilisez une échelle de quatre points, telle que:  

excellent (☺☺☺ = 3 points)	bon (☺☺ = 2 points)
passable (☺ = 1 point)	mauvais (☹ = 0 point).
6. Discutez de ce qui sera fait ensuite pour chaque activité et inscrivez-le dans la quatrième colonne.
7. Répétez cet exercice régulièrement (au moins une fois par mois).
8. Si les scores de certaines activités restent faibles, alors il faut que le groupe trouve un moyen différent de gérer ces points de faiblesse.

9. De nombreux autres aspects du groupe et de ses activités doivent être contrôlés, tels que la régularité de la tenue des réunions, la présence des membres aux réunions et la participation pendant les réunions, le partage des responsabilités et des prises de décision, etc. Le processus de sélection des indicateurs doit être effectué de manière participative avec les membres du groupe. Le but est de recueillir les informations les plus essentielles pour évaluer la performance du groupe.

### **Exemple d'indicateurs pour un suivi mensuel d'un groupe d'auto-assistance en Inde\***

1. Préparation des réunions: les activités comprennent le nettoyage et l'arrangement des lampes, l'eau potable, les chaises, le tableau de suivi et une horloge.
2. Régularité des réunions.
3. Ponctualité.
4. Présence à la réunion.
5. Tenue des registres des réunions.
6. Epargne: déposée à date fixe.
7. Tenue des comptes pour la transparence.
8. Prise de décision collective: les membres participent activement à la réunion.
9. Remboursement des prêts: pour la crédibilité et la durabilité des groupes.
10. Prêt: pour satisfaire les besoins en crédit des membres.



\* Khadka, S. 2001. Participatory self-monitoring system: The Maharashtra Rural Credit. Project. In IFAD et al. Resource Book on Participation, pp. 191-198. Manille, IIRR.

11. Petite caisse: pour les besoins en rafraîchissements, blocs-notes, crayons et les besoins d'urgence.
12. Assurance: contre les préjudices causés à la vie d'un membre ou à ses biens.
13. Activité communautaire: discussion et action sur des aspects sociaux tels que la santé publique et le système sanitaire, l'alphabétisation adulte et fonctionnelle, les plantations d'arbres, l'eau potable, la contribution de travail volontaire, ou les problématiques du genre, principalement pour créer une conscience sociale parmi les membres du groupe.

## Evaluation de groupe

L'évaluation d'autre part est effectuée moins fréquemment, en général seulement à la fin d'une période de temps déterminée, afin d'évaluer si le groupe et ses activités ont atteint leurs objectifs et d'identifier les améliorations possibles. Cela devrait être fait au moins tous les six mois, mais peut être plus fréquent. Il est essentiel que

le groupe soit capable de s'évaluer en recourant à ses propres critères pour renforcer sa capacité à satisfaire les besoins des membres.



### Étapes



1. Développez avec le groupe une série de questions afin d'évaluer la performance du groupe. Par exemple, pour vérifier si les tâches sont partagées au sein du groupe, demandez: «Comment le travail de groupe est-il partagé entre les membres?»

2. Formulez chaque question avec quatre réponses possibles: (a) étant la situation la plus satisfaisante avec peu de possibilités d'amélioration (3 points) et (d) étant une situation très insatisfaisante avec une large possibilité d'amélioration (0 point).
3. Les membres du groupe doivent ensuite se mettre d'accord sur celle des quatre réponses ci-dessous qui décrit le mieux leur groupe.
4. Une fois qu'un accord est trouvé, cochez la case appropriée sur la droite et passez ensuite à la question suivante. Des évaluations devraient être effectuées régulièrement (au moins une fois tous les six mois) et les résultats comparés avec les résultats de la période précédente, afin de voir si de réels progrès ont été accomplis.
5. Le groupe doit ensuite sélectionner un certain nombre de domaines de priorité et élaborer un plan d'action afin d'améliorer la performance du groupe, en prenant en considération une répartition appropriée des ressources disponibles.
6. Les domaines d'évaluation peuvent inclure la présence aux réunions, la productivité des réunions, le niveau de coopération entre les membres, le montant de l'épargne accumulée, le remboursement des emprunts sans retard, les nouvelles compétences acquises par les membres, etc.

### Exemple d'un format d'évaluation

(a) Le travail de groupe est clairement et justement partagé entre tous les membres	✓	3
(b) Le travail de groupe est effectué par la plupart des membres		2
(c) Le travail de groupe est effectué par quelques membres		1
(d) Le travail de groupe n'est pas clairement ni justement partagé		0



---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**FAO.** 1990. Participation dans la pratique. Rome. Italie.

**FAO.** 1994. Manuel de référence du promoteur de groupe. Rome, Italie.

**FAO.** 1995. Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe. Rome, Italie.

**FAO.** 2001. Manuel de référence pour les associations intergroupes. Rome, Italie.

**FAO.** 1993. Figures for Bookkeeping. Accra, Ghana.

**Fond international pour le développement agricole (FIDA), Coalition asiatique des ONG pour la réforme agraire et le développement rural (ANGOC) et Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR).** 2001. Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation. IIRR, Manille.

**The Peoples' Participation Service.** 2001. The Cereal Training Guide. Mongu, Zambie.

**Ardener, S. et Burman, S. (éds).** 1995. Money-Go-Rounds: The Importance of Rotating Savings and Credit Associations for Women. Oxford, Berg, Royaume-Uni.

**Callens, K.** 2002. Methodological Guide: Participatory Appraisal and Analysis of Nutrition and Household Food Security Situations and Interventions from a Livelihoods Perspective. FAO, Rome. (Projet)

**Callens, K., Seiffert B. et Sontheimer, S.** 2001. Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs: An example from a participatory household food security and nutrition project in Ethiopia. FAO. (Rapport de mission)

**Heney, J.** 2000. Talking About Money: A Guide for Community Support Staff working with the FAO project: "Improving Household Food Security and Nutrition in the Luapula Valley of Zambia". FAO.

**Heney, J.** 1999. Enhancing Farmer's Financial Management Skills. Agricultural Finance Revisited, Series No. 6. FAO and GTZ, Rome.

**Hospes, O.** 1997. Is there a case for group-based savings in Kilimanjaro region?. FAO/Programme de recherche de l'Université de Wageningen sur "The Forgotten Dimension of Rural Development: Savings Forms of the Rural Poor". (Cahier no. 11).

**Johnson, S. et Rogaly, B.** 1997. Microfinance and Poverty Reduction. Oxfam, Londres.

**Ledgerwood, J.** 1999. Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective. Banque mondiale, Washington.

**Maclsaac, N.** 2000. Participatory Institutional Assessment and Visioning Exercise. Dans Participatory Approaches in Micro-finance and Micro-enterprise Development. Stratégie internationale du développement, Brighton, Royaume-Uni.

**Meijerink, R.** 1994. Simple Bookkeeping and Business Management Skills: Facilitator's Guide. Accra, Ghana, FAO.

**Rutherford, S.** 2000. The Poor and Their Money. Oxford University Press, Oxford, Royaume-Uni.

**Seibel, HD.** 1992. Self-Help Groups as Financial Intermediaries: A Training Manual for Self-Help Groups, Banks and NGOs. Verlag Breitenbach, Saarbrücken, Allemagne.

**Witzeling, R.** 1994. Credit Union Handbook. Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit, Madison, Wisconsin, États-Unis.

**L'**expérience a montré que les approches d'épargne collective peuvent aider les pauvres à épargner de manière plus efficace, en particulier lorsque l'accès aux établissements d'épargne, tels que les banques ou autres services financiers, est difficile. En épargnant au sein d'un groupe, les pauvres peuvent accéder à un plus grand nombre de ressources mises en commun que s'ils épargnaient seuls. L'épargne collective donne également aux groupes une plus grande force et une plus grande durabilité financières.

Cet ouvrage fournit des indications utiles sur le moyen de renforcer les capacités d'accumulation de capital productif par le biais d'activités d'épargne avec des groupes d'auto-assistance nouveaux ou existants.

**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture**

Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie

TC/D/Y4094F/1/6.03/1000