



Manuel de référence du **promoteur de groupe**

Guide pratique pour la constitution de groupes ruraux d'auto-assistance



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

Manuel de référence du promoteur de groupe

AVIS AUX UTILISATEURS

Si vous avez des observations ou des suggestions à faire pour améliorer le présent manuel de référence, veuillez écrire à la personne désignée ci-après:

Le Fonctionnaire principal,
Groupe des coopératives et autres
organisations rurales, FAO/ESH,
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Rome (Italie).

Vos observations et suggestions
nous aideront à améliorer les
éditions futures.

Réimpression 1996

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 des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Texte original de
Verona Groverman

Edité par
J.Cook/G.Thomas

Illustré par
Ester Bonitatibus/J Cook

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche bibliographique ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable. Adresser une demande motivée au Directeur de la Division des publications, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome (Italie), en indiquant les passages et les illustrations en cause.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
SECTION 1	5
Chapitre 1 Rôle du promoteur de groupe	7
Chapitre 2 Méthodes de travail du promoteur de groupe	13
Chapitre 3 Pratique des méthodes participatives d'apprentissage	19
SECTION 2	25
Chapitre 1 Constitution du groupe	27
Chapitre 2 Associations intergroupes	67
Chapitre 3 Génération de revenu	77
Chapitre 4 Suivi et évaluation en participation	113
ANNEXES	123

Introduction

Dans le présent manuel de référence, nous avons voulu montrer en quoi les promoteurs de groupe (PG) peuvent aider hommes et femmes, dans les communautés rurales, à s'unir et à travailler ensemble pour améliorer leur revenu et leurs conditions de vie. Le manuel présente une approche participative dans laquelle les PG exercent un rôle crucial. La tâche de ceux-ci consiste à aider les pauvres à se constituer en groupes d'auto-assistance et à entreprendre des activités génératrices de revenu.

Pourquoi vouloir constituer des groupes?

Travailler en groupe, plutôt qu'individuellement, permet aux ruraux pauvres de combiner leurs compétences et leurs ressources et d'en faire le meilleur usage. Ils peuvent ainsi échanger leurs points de vue et leurs idées et choisir les meilleures solutions. Travailler ensemble allège et facilite la tâche, sans compter qu'un groupe est en meilleure posture que des individus dans les négociations.

Pourquoi constituer de petits groupes?

Les petits groupes, comptant moins de 20 membres, fonctionnent en général mieux que les groupes plus nombreux. En effet, leurs membres se connaissent mieux, se font davantage confiance et travaillent donc en relations plus étroites, avec moins de formalisme.



Pourquoi rechercher la génération de revenu?

Les pauvres s'organisent d'ordinaire en groupes pour accroître leur revenu. C'est là un objectif important: un revenu plus élevé permet aux membres de satisfaire leurs besoins et aussi d'investir dans d'autres activités productives. En outre, travailler ensemble à la génération de revenu est une bonne manière d'apprendre à coopérer et à atteindre d'autres buts.

A qui ce manuel de référence s'adresse-t-il?

Ce manuel de référence a été conçu et rédigé essentiellement à l'intention des promoteurs de groupe, des agents de vulgarisation et du personnel des projets de développement. Il peut vous accompagner jusque dans les villages et vous servir directement dans la planification et la conduite des réunions de groupes. Il peut aussi être utile pour la formation des promoteurs de groupe.

Comment ce manuel de référence est-il construit?

Le manuel se compose de trois sections.

La **section 1** présente les fonctions du promoteur de groupe et ses méthodes de travail, ainsi que les grands principes des méthodes participatives d'apprentissage:

Chapitre 1: **Rôle du promoteur de groupe**

Chapitre 2: **Méthodes de travail du promoteur de groupe**

Chapitre 3: **Pratique des méthodes participatives d'apprentissage**

La **section 2** décrit les principales étapes de la constitution des ruraux pauvres en groupes d'auto-assistance:

Chapitre 1: **Constitution du groupe**

Chapitre 2: **Associations intergroupes**

Chapitre 3: **Génération de revenu**

Chapitre 4: **Suivi et évaluation en participation (SEP)**

Les **annexes** présentent des techniques d'apprentissage participatif et d'évaluation rurale participative, ainsi qu'une liste

de publications et d'adresses permettant d'obtenir des renseignements complémentaires sur le travail avec des groupes d'auto-assistance.

Comment utiliser ce manuel de référence?

Les PG nouvellement nommés sont instamment invités à étudier la section 1 avant de prendre leurs fonctions sur le terrain.

La section 2 contient des suggestions concrètes, étape par étape, adressées aux PG sur la manière de constituer les groupes et d'aider ceux-ci à accroître leurs revenus jusqu'à parvenir à l'auto dépendance. Pour chaque étape, on trouvera des directives, assorties de suggestions quant à la manière de s'y prendre et quant aux méthodes à utiliser. Les suggestions et les méthodes proposées devront être ajustées pour s'adapter à la situation locale et aux coutumes des personnes à qui l'on s'adresse.

Les techniques décrites aux annexes 1 et 2 seront étudiées et mises en pratique aux diverses phases de la constitution et du développement du groupe.

Section 1

CHAPITRE 1

Rôle du promoteur de groupe	7
--	----------

CHAPITRE 2

Méthodes de travail du promoteur de groupe	13
---	-----------

CHAPITRE 3

Pratique des méthodes participatives d'apprentissage	19
---	-----------

CHAPITRE 1

Rôle du promoteur de groupe



En tant que promoteur de groupe (ou PG), vous exercez la fonction importante d'agent du développement rural et vous oeuvrez pour le développement de votre pays tout entier. Votre tâche consiste à aider les ruraux pauvres à renforcer leurs capacités d'organisation et de gestion de leurs propres activités.

Alors que les agents de vulgarisation, les agents de développement communautaire et le personnel des projets de terrain ont en principe affaire à la communauté rurale tout entière, les promoteurs de groupe sont appelés à aider exclusivement les pauvres. Les PG ne traitent pas les ruraux pauvres comme des bénéficiaires passifs de l'aide. Vous serez appelé à travailler côte à côte avec les pauvres, à leur donner confiance en leurs propres capacités et à promouvoir leur auto-dépendance.

En fait, votre fonction est de faciliter les choses en exerçant trois rôles principaux:

◆ **Conseiller de groupe**

Vous renforcez l'esprit d'initiative, les capacités d'organisation et de planification des ruraux pauvres.

◆ **Formateur participatif**

Vous apprenez aux membres du groupe à acquérir les compétences de base: connaître les techniques, savoir lire et compter savoir résoudre les problèmes.

◆ **«Agent de liaison»**

Vous facilitez la communication entre les groupes et les services de développement de l'administration ou des organisations non gouvernementales (ONG), tels les banques, les services de vulgarisation et les organes de distribution des intrants.

Profil du PG

Les promoteurs de groupe proviennent d'horizons différents. Dans les pays où le personnel bien qualifié consentant à travailler dans des villages isolés est rare, les PG sont recrutés parmi les jeunes gens et les jeunes femmes ayant fait des études secondaires.

Dans d'autres pays, les promoteurs de groupe sont diplômés de l'université. De nombreux PG sont détachés par les services de vulgarisation ou par des organismes publics analogues ou, encore par des ONG actives dans le domaine du développement déjà présentes dans les zones rurales.



Vos «clients»

Un même promoteur de groupe peut organiser environ 15 groupes en l'espace de trois ans. Ainsi, chaque PG peut être en contact direct, en l'espace de trois ans, avec environ 150 ménages, soit au moins 900 personnes, si l'on compte les membres des groupes et les personnes qui composent leur ménage.

Avantages de l'approche par petits groupes



Economies d'échelle. Les prestations de services de développement aux petits agriculteurs, à titre individuel, sont trop coûteuses pour la plupart des gouvernements. Les petits groupes d'auto-assistance permettent de résoudre ce problème parce qu'ils représentent plusieurs agriculteurs, et non pas un seul. Lorsqu'ils s'adressent à des groupes, les services de développement sont plus efficaces et ont une meilleure incidence sur la pratique. Par exemple, un agent de vulgarisation peut former plusieurs agriculteurs en une seule réunion; une banque peut fournir un prêt d'un montant élevé pour la campagne tout entière au lieu de subdiviser la somme en petits montants individuels: le groupe peut se charger de distribuer les engrais et les semences.

A production plus grande, plus de revenu. Grâce à l'accès amélioré au crédit, aux intrants et à l'information, les pauvres peuvent produire davantage et accroître leur revenu en conséquence. Plus de revenu permet d'épargner, ce qui permet ensuite d'accroître encore la production et de satisfaire d'autres besoins

Acquisition de compétences nouvelles. Constitués en petit groupe, les pauvres apprennent très vite à travailler ensemble, à analyser en commun les problèmes et à faire des plans collectifs. Il s'agit là de compétences importantes qui peuvent aboutir, ultérieurement, à la constitution de fédérations intergroupes et d'organisations d'ampleur nationale.

Durabilité. Les petits groupes permettent aux pauvres d'avancer vers l'auto dépendance, et ils peuvent se constituer en réseaux d'organisations rurales autonomes. Cela détermine des avantages importants - l'efficacité accrue des services de développement stimule la croissance économique dans les zones rurales et le développement national dans son ensemble; politiquement, la participation permet aux pauvres de contribuer de façon constructive au développement.

Qualités du PG

Pour que votre action soit efficace, vous devez déjà posséder une certaine expérience du travail avec les ruraux et les organisations locales rurales. Vous devrez vous être familiarisé avec les problèmes des ruraux pauvres et être fortement motivé pour partager leur vie, leurs travaux, et les aider, au quotidien, pendant au moins deux ans. Vous devrez aussi être familier de la langue et de la culture de la zone d'action où vous interviendrez.

La mission qui vous est confiée vous sera plus facile si vous êtes de souche rurale, diplômé au moins de l'enseignement secondaire, et si vous avez l'expérience du développement communautaire ou rural ou, du travail dans des domaines tels que l'aide sociale, l'économie élémentaire ou, la sociologie, l'agriculture et la vulgarisation.

Formation des PG

La formation aux fonctions de PG vous fait découvrir les approches et les procédures participatives, renforce vos motivations et votre esprit d'équipe. Vous aurez besoin, en particulier, d'être formé à l'organisation dans les domaines de la planification et de la mise en œuvre des activités de production, du transfert des technologies appropriées, de la commercialisation et des techniques de communication, ainsi qu'à l'exercice de l'initiative, à la constitution d'équipes, à la comptabilité et à l'établissement de rapports.

Un premier atelier de formation, d'une durée d'au moins trois semaines, doit être organisé dans la zone visée ou, à proximité immédiate, à l'intention de tous les PG et réunir aussi les autres personnels de projet, ainsi que les principaux responsables du système de promotion du développement. Le programme de cet atelier doit être pragmatique et faire place à la présentation par les participants de leur expérience personnelle de travail.

A l'issue de cette formation initiale, vous devrez suivre une première formation sur le terrain pendant deux à trois mois. Cette période coïncidera avec le début de vos activités de terrain dans la zone d'action. Vous devrez apprendre à préparer et à effectuer des enquêtes à l'échelon des villages et des ménages, à résoudre

les problèmes rencontrés sur le terrain, et à collaborer avec d'autres organismes de développement et de services.

La formation consécutive des PG se fait dans le cadre de réunions mensuelles qui servent à évaluer les résultats obtenus par les équipes, à identifier et à résoudre les problèmes qui se sont posés dans le programme, et à préparer des ateliers de terrain et des stages d'actualisation des connaissances. Vous aurez aussi la possibilité de collaborer à la publication d'un bulletin de projet et de prendre part à des visites mutuelles d'autres projets participatifs.

Affectation des PG dans les zones rurales

Les PG sont censés vivre dans les villages où ils travaillent ou, à proximité immédiate. Une fois ces villages désignés, au moins deux promoteurs de groupe devraient être affectés à chacune des grappes et commencer le travail dans un village noyau (dans bien des cas, les équipes mixtes homme - femme sont d'une efficacité plus grande).

En votre qualité de PG, vous devez être accessible en permanence aux membres du groupe. L'image que vous donnez de vous-même à la population de votre zone d'action est importante. Vous devrez, peu à peu, tisser des liens de confiance avec la communauté locale, y compris avec les pauvres, les gros agriculteurs, les responsables des institutions locales et les chefs des communautés.

Par le biais de votre interaction quotidienne avec les pauvres, vous serez progressivement accepté en tant qu'ami et que guide; on ne verra pas en vous un agent officiel ou une personnalité extérieure venant se mêler de la culture et des habitudes locales.

Retrait du PG

En tant que PG, votre objectif principal est d'aider les ruraux pauvres à améliorer leurs conditions de vie et à progresser vers l'auto dépendance. Vous favoriserez l'auto dépendance en faisant participer les membres du groupe à des activités qui leur permettront de gagner en initiative et de développer leurs compétences techniques.

Vous devrez encourager les échanges entre groupes et vous assurer qu'un (ou plusieurs) membre du groupe est présent chaque fois que vous aurez affaire aux services de développement ou aux représentants des pouvoirs publics.

Quand et comment devrez-vous commencer à vous retirer progressivement des groupes que vous aurez constitués? Ce processus de désengagement est délicat et est fonction du rythme auquel chacun des groupes s'est développé. L'expérience fait apparaître qu'il faut de trois à cinq ans pour que les groupes parviennent à une auto dépendance complète. Une fois que le groupe est capable de communiquer avec les services gouvernementaux et les QNG et de prendre diverses autres initiatives sans votre concours, vous pouvez commencer à vous retirer, progressivement, pour concentrer votre activité sur les services à d'autres groupes qui ont davantage besoin de vous. Il suffira alors d'effectuer une brève visite, de temps à autre, pour vous assurer que les progrès se poursuivent.

L'organisation de fédérations intergroupes est importante, car ces organismes peuvent progressivement prendre le relais de nombre de vos responsabilités. L'auto dépendance n'est pas toujours synonyme d'un désengagement total de votre part. Dans certains cas, les associations intergroupes pourront faire appel à vos services pour exercer certaines fonctions particulières.

CHAPITRE 2

Méthodes de travail du promoteur de groupe



Les promoteurs de groupe exercent de nombreuses activités pour aider leur groupe. Nous allons faire le tour de ces activités et voir comment vous pouvez vous organiser pour vous acquitter efficacement de vos tâches.

En tant que PG, vous avez trois tâches principales:

- Aider les ruraux pauvres à se constituer en groupes durables d'autoassistance
- Aider les groupes à entreprendre des activités rentables et financièrement durables
- Les guider dans le suivi et l'évaluation en participation (SEP) de leurs progrès.

N'oubliez pas: vous êtes là pour faciliter les choses

En tant que PG, n'oubliez jamais que votre mission est d'aider les membres du groupe à devenir autodépendants, c'est-à-dire à

Comportement idéal du PG

Ecouter avant de parler - Respecter les gens - Etre patient - Ne rien promettre que l'on ne puisse donner - Toujours tenir ses promesses.

devenir capables de gérer eux-mêmes leurs propres affaires. Votre rôle évoluera dans le temps - d'abord faire naître le groupe et le conduire, puis le guider et l'aider, enfin donner des conseils.

Faire naître un groupe et le conduire ne signifie pas lui faire la leçon, et moins encore lui dicter son comportement. Vous aurez affaire à des adultes qui possèdent des connaissances et des savoir-faire nombreux dans leur propre domaine.

Vous aurez pour tâche de les aider à découvrir le potentiel caché de leurs connaissances et de leurs savoir-faire, et de développer leur confiance en soi pour prendre des décisions et passer à l'action de leur propre chef.

Vous devrez faire comprendre, sans ambiguïté, que vous êtes là pour faciliter les choses et conseiller le groupe, pas pour en être membre. Ainsi, vous ne pouvez pas assurer la présidence, faire fonction de secrétaire ou de trésorier, ni participer à l'élection des responsables de groupe.

Vos interlocuteurs ne seront probablement pas familiers de cette approche participative. Ils pourront croire que leur rôle est d'écouter passivement, plutôt que de s'exprimer. Aidez-les en leur demandant leur avis, en les écoutant et en les encourageant à participer activement. Posez-leur des questions, ne vous contentez pas de leur donner des réponses. Peu à peu ils apprendront à apprécier votre attitude et votre démarche.

Au fur et à mesure qu'ils progressent, les groupes auront de moins en moins besoin de vos services, jusqu'à ce que, à terme, il suffise que vous leur rendiez visite quand ils vous le demandent ou, pour vous assurer que le groupe continue de progresser. Le retrait n'est pas chose facile, mais il signifiera que vous avez bien fait votre travail - et il y aura alors de quoi être fier!

Aide directe aux groupes d'auto-assistance

Pour aider convenablement les groupes, il vous faudra:

- Etre présent aux réunions de groupe
- Rendre visite aux groupes lorsqu'ils effectuent leurs activités collectives
- Rendre visite aux membres des groupes, individuellement, discuter avec eux et rencontrer aussi d'autres membres de la communauté
- Organiser des ateliers, des séances de formation et des évaluations à l'intention des membres du groupe
- Assurer le suivi des questions discutées lors des réunions, des ateliers, des séances de formation et des évaluations.

Ou aurez-vous à faire lors des réunions de groupe?

A la fin de toute réunion avec un groupe, il est essentiel que les membres aient le sentiment qu'ils n'ont pas perdu leur temps et que vous avez attentivement écouté leurs opinions. Pour aider les membres à tirer le meilleur parti de leurs réunions, vous devrez aider les chefs de groupe à:

- Structurer la réunion en prenant soin d'établir au préalable un ordre du jour qui détermine les sujets à traiter et l'ordre de priorité
- Prévoir une certaine souplesse afin que l'ordre du jour puisse être modifié si d'autres sujets s'imposent en cours de réunion
- Faire rapport sur la réunion précédente du groupe et sur tout événement important intéressant le groupe
- Encourager les membres à prendre part aux discussions - ne



- pas laisser un ou quelques membres dominer les autres
- Appliquer les méthodes d'apprentissage participatif pour provoquer la discussion
 - Encourager la prise de décisions - mais sans provoquer systématiquement des décisions qui ne seraient pas mûres.

Que faire lors d'une visite à un groupe exerçant une activité génératrice de revenu?

Pour découvrir si le groupe a besoin de votre concours, et dans quel domaine, vous pouvez faire ce qui suit:

- Discuter des problèmes et essayer d'aider les membres à les résoudre
- Suivre l'assiduité des membres et les activités durant le temps de travail
- Suivre le déroulement du plan de travail, du plan de production et les suites données aux questions dont il a été discuté lors des réunions, des ateliers et des évaluations
- Vérifier que les décisions sont respectées - offrir votre concours le cas échéant
- Vérifier les registres et les comptes, s'assurer qu'ils sont complets et à jour.

Organisation des ateliers, séances de formation et évaluations

Vous organiserez des ateliers ou des séances de formation pour faire mieux comprendre aux membres des groupes certains sujets ou, pour améliorer certaines compétences. Une séance de formation peut aussi trouver sa place dans une réunion ordinaire. Les thèmes de formation des membres du groupe devraient être notamment les suivants:

◆ Techniques participatives générales

On trouve sous cette rubrique toutes les techniques qui renforcent la participation des membres du groupe à la prise de décisions, notamment dynamique de groupe, initiative, planification des activités collectives, épargne et crédit, comptabilité, gestion de l'entreprise, suivi et évaluation, enfin négociation et recherche d'un accord. La formation peut aussi s'axer sur

Planifier un stage ou un atelier de formation

Lorsque vous planifierez des séances ou un atelier de formation, vous devrez d'abord définir à qui s'adressent les séances ou l'atelier - membres du groupe, personnes qui les assistent ou, autres -, puis décider en quoi le stage ou l'atelier est nécessaire - à quels besoins répond-il?

Après avoir choisi le sujet précis et fixé des objectifs spécifiques, décider quand et où la formation se fera (ne pas oublier que les femmes ne sont pas toujours en mesure de participer aux réunions).

Réfléchir aussi aux sujets dont il faudra discuter, aux méthodes et aux techniques de formation qu'il faudra appliquer, et à qui vous ferez appel comme personnes-ressource.

A ce stade, il faudra établir un plan de travail pour que l'atelier ou la séance se déroule en bon ordre. Le plan de travail devra prévoir notamment:

- Documents nécessaires - par exemple manuels et affiches
- Fournitures - papier grand format, papier journal ou blocs tableaux, marqueurs, crayons, papier collant, et de quoi manger et boire
- Financement
- Réservation du local et invitations
- Transport et logement
- Programme de l'atelier ou du stage
- Instructions à l'intention des personnes-ressource
- Secrétaires pour établir le rapport.

Vous devrez aussi décider de qui sera chargé d'établir le rapport - chaque atelier ou stage de formation doit laisser des traces pour rappeler au groupe ce qui a été fait et enregistrer les réactions des participants. Le rapport devra porter sur ce qui suit:

- Sujet et justification (à savoir, besoins et objectifs)
- Quand et où la formation a eu lieu
- Qui l'a organisée et qui y a participé
- Description succincte de chaque sujet
- Recommandations et évaluation.



l'élimination de fléaux sociaux, par exemple l'abus de boisson et le jeu.

◆ **Formation spécialisée**

La formation spécialisée est adaptée sur mesure aux besoins particuliers du groupe. Il pourra s'agir de formation à une production végétale, ou au petit élevage, à la conservation des terres et des eaux, à l'aquaculture artisanale, à la foresterie et à la commercialisation collective, enfin aux activités non agricoles telles la transformation des productions végétales, le tissage, la couture, la poterie, ou encore la fabrication de matériaux de construction ou d'articles artisanaux.

◆ **Formation au développement domestique et communautaire**

Parmi les sujets pouvant être traités, on citera: la santé, les équipements d'hygiène, les premiers soins, la nutrition et la puériculture, aussi bien que la gestion, l'initiative et l'exercice de responsabilités, ou le développement villageois.

◆ **Autres sujets**



La formation pourra également porter sur d'autres sujets, notamment les questions juridiques (par exemple les droits fonciers), le nantissement hypothécaire, les salaires, et les procédures bancaires et administratives. Bien souvent, les pauvres sont laissés dans l'ignorance de ces questions alors qu'ils

pourraient être utilement renseignés. Les cours collectifs d'alphabétisation à l'intention des adultes, hommes et femmes, permettent à ceux-ci d'analyser leurs problèmes et de planifier leur action, et réduisent leur dépendance vis-à-vis des villageois ou des membres du groupe qui, eux, savent lire, écrire et compter.

Pratique des méthodes participatives d'apprentissage

Tous les ruraux ne se sentent pas également à leur aise en groupe. Certaines personnes sont timides et ne s'expriment pas volontiers. D'autres cherchent à monopoliser la parole ou n'écoutent pas autrui. Beaucoup ont du mal à accepter les compromis nécessaires pour parvenir à un accord. Afin de faire participer tous les membres aux activités de groupe, il vous faudra connaître et appliquer les méthodes participatives d'apprentissage.

Apprentissage participatif

L'apprentissage participatif est une méthode créative de résolution des problèmes qui fait participer activement chacun des membres du groupe. Cette démarche fait intervenir des attitudes, des compétences et des connaissances particulières. L'approche participative situe le processus d'apprentissage au même rang d'importance que le sujet que l'on étudie.

Les groupes que vous constituerez seront le laboratoire idéal de l'apprentissage participatif, car ils seront suffisamment petits pour permettre à chacun des membres de participer.

Caractéristiques de l'apprentissage participatif

- Il prend naissance avec les besoins et les problèmes des membres du groupe
- Il exploite les connaissances, l'expérience et les compétences de chacun des membres du groupe

- Il fait de chacun des participants à la fois un appreni et un formateur
- Il fait appel aux activités concrètes de la vie courante, ce qui permet aux participants d'apprendre par l'action
- L'apprentissage se fait dans un lieu et dans un cadre où les participants se sentent à l'aise.

Avantages de l'apprentissage participatif

- Il donne aux membres du groupe une meilleure perspective sur leur situation et une meilleure compréhension de celle-ci
- Il leur fait mieux apprécier leurs propres valeurs, attitudes, compétences et connaissances
- Il leur permet de découvrir leurs talents et leurs capacités cachés
- Il leur permet d'acquérir de l'expérience dans la résolution des problèmes et la prise de décisions
- Enfin, par-dessus tout, il développe leur confiance en soi et leur assurance.



Donnez leur place aux femmes!

Vous veillerez tout particulièrement à la participation des femmes dans les débats et les activités. Vous pouvez accroître leur participation en les encourageant à s'exprimer et en réfrénant les hommes qui monopolisent la parole et veulent dominer le débat.

Utilisez donc les techniques spéciales décrites ci-après et à l'annexe 1. Vous pouvez aussi encourager les membres à constituer des groupes de débat ou de travail distincts pour les hommes et pour les femmes.

Rôle du PG dans l'apprentissage participatif

En tant que promoteur de groupe, vous facilitez les choses en même temps que vous participez. En tant que participant, vous apportez vos connaissances, vos idées et votre expérience. Vous vous instruisez aussi auprès des ruraux. En tant qu'intermédiaire qui facilite les choses:

- Vous orientez les discussions - vous présentez la séance, structurez le débat et résumez régulièrement les propos
- Vous posez des questions, vous sondez les opinions et vous écoutez: «Que voulez-vous dire?». «Qu'est-ce qui vous fait penser ainsi?»
- Vous prenez acte des points de vue et des opinions exprimés par les participants
- Vous donnez aux participants le temps d'exprimer leur opinion et vous demandez aux autres de les écouter
- Vous stimulez les idées constructives
- Vous encouragez chacun à apporter sa contribution
- Vous recherchez les méthodes concrètes permettant de promouvoir la participation
- Vous examinez soigneusement comment les participants réagissent les uns avec les autres.

Faciliter l'apprentissage participatif

Plusieurs techniques permettent de promouvoir l'apprentissage participatif. Celles-ci sont présentées brièvement à l'annexe 1, qui commence à la page 125. Etudiez-les soigneusement, faites-en l'essai avec votre superviseur et d'autres PG, puis mettez-les en pratique dans votre travail. Ces techniques peuvent s'appliquer dans les réunions, les ateliers, les évaluations et au cours des visites.

Préparation

Faciliter l'apprentissage participatif demande une préparation soignée et une bonne souplesse d'application dans les réunions de groupe et les séances de formation. Vous devrez notamment prévoir ce qui suit:

- Choisir le sujet de la séance en relation avec un besoin ou un problème dont ont pris conscience les membres du groupe. La séance doit répondre à un objectif clairement exprimé

- Si vous l'estimez nécessaire, utiliser une technique de mise en train des participants pour que ceux-ci se sentent à l'aise (*voir ci-après*)
- Etablir une liste de questions - guides graduées et de réponses possibles
- Choisir parmi les techniques proposées à l'annexe i celles qui s'accordent au sujet et à l'objectif de la séance. Tenez compte du niveau de compréhension et de l'expérience des participants, du temps disponible et des techniques utilisées dans d'autres séances
- Organiser le lieu de la réunion de telle manière que les gens se sentent à l'aise pour participer et que chacun voie tous les autres.

Au cours de la séance

- Expliquez le choix du sujet et demandez aux participants de raconter certaines de leurs expériences. Leurs réactions vous permettront de mieux comprendre la façon dont ils envisagent le sujet et les questions qui s'y rapportent. D'autres questions peuvent alors apparaître. S'il est important de tenir compte des questions nouvelles, n'hésitez pas
- Suivez la progression des questions que vous avez préparées, ou posez-les tout en appliquant la technique participative choisie. Attention toutefois, restez souple, les questions doivent servir de guide et la séance ne doit pas tourner à l'interrogatoire.

Après la séance

A la fin de la séance de formation ou de l'atelier, vous devez savoir ce que les gens, hommes et femmes, pensent de ce qui s'est passé et Si le groupe a atteint ses objectifs. Il importe que les participants réfléchissent à ce qui s'est produit et à ce qu'ils ont appris ou acquis. Plusieurs facteurs déterminent le succès ou l'échec d'un atelier:

- Le sujet: était-il pertinent et clairement exprimé?
- La participation des membres: ont-ils été actifs?
- L'exposé fait par les personnes - ressource: le sujet a-t-il été bien présenté, de façon claire, par des méthodes appropriées?

- La personne qui a présidé au débat: a-t-elle donné une bonne introduction et un bon résumé final?
- Le programme: a-t-il été bien échelonné, bien structuré et pertinent?
- La participation: les femmes ont-elles participé au même titre que les hommes?
- L'organisation: le lieu était-il bien choisi? La date et l'heure ont-elles été commodes pour les participants? Les documents étaient-ils adaptés?

Posez des questions simples

En posant des questions simples, le PG parvient à stimuler le débat entre les membres du groupe et à faire acquérir à ceux-ci l'expérience de la résolution des problèmes et de la prise de décisions. Par exemple, dans un débat sur la rédaction de la charte du groupe, le PG posera les questions suivantes:

Question: **Qu'est-ce** qu'une charte de groupe?

Réponse: Un ensemble de règles sur lesquelles on s'est mis d'accord, qui expliquent comment le groupe travaillera ensemble.

Q. **Pourquoi** votre groupe a-t-il besoin d'une charte?

R. Pour guider et pour discipliner les membres.

Q. **Qui** cette charte intéresse-t-elle?

R. Nous-mêmes.

Q. **Qui** doit écrire cette charte?

R. Nous devrions l'écrire nous-mêmes.

Q. **Comment** décide-t-on d'une charte?

R. En discutant entre nous de nos besoins et de nos problèmes et en nous réunissant pour travailler ensemble.

Q. **A quel moment** la charte doit-elle être établie?

R. Nous allons établir des règles simples dès que possible; plus tard, nous en ajouterons d'autres.

Q. **Où** doit être conservée cette charte?

R Dans notre registre - et une copie en sera remise au chef..

Section 2

CHAPITRE 1

Constitution du groupe 27

CHAPITRE 2

Associations intergroupes 67

CHAPITRE 3

Génération de revenu 77

CHAPITRE 4

**Suivi et évaluation
en participation** 113

Quatre opérations principales sont nécessaires pour lancer des groupes d'auto-assistance durables, à savoir:

- constitution de groupes
- création d'associations intergroupes
- développement d'activités génératrices de revenu
- suivi et évaluation en participation.

La section 2 décrit les différentes étapes de chacune de ces opérations. Dans la pratique, ces étapes ne s'enchaînent pas l'une après l'autre, mais s'imbriquent et peuvent suivre un ordre différent. Elles ont été présentées ainsi pour guider le travail, mais l'ordre indiqué ne représente pas une règle stricte.

Chaque fois que nécessaire, il faudra faire les modifications voulues pour s'adapter aux conditions locales et au stade de développement de chaque groupe particulier. Le temps nécessaire pour parcourir chaque phase dépendra des compétences des membres, du savoir-faire et de l'expérience du promoteur de groupe, ainsi que de l'environnement social, économique et politique.

CHAPITRE 1

Constitution du groupe

Etape 1	S'introduire dans la communauté	29
Etape 2	Identifier les pauvres	33
Etape 3	Discuter de la constitution de groupes	36
Etape 4	Constituer un groupe	41
	Composante 1 Conduite du groupe	48
	Composante 2 Contributions des membres	53
	Composante 3 Etablir la charte du groupe	55
	Composante 4 Tenir le registre	57
Etape 5	Autodépendance et durabilité	60

Votre tâche principale en tant que promoteur de groupe est d'aider les ruraux pauvres à acquérir la maîtrise de leur vie et à travailler ensemble pour leur propre profit. L'étape capitale de ce processus est celle de la constitution des pauvres en petits groupes d'auto-assistance.

On ne forme pas un groupe en désignant tout simplement des gens pour qu'ils travaillent ensemble. Pour être efficace, un groupe doit être démocratique - tous les membres du groupe doivent participer directement aux discussions, aux décisions, ainsi qu'à la génération de revenu et au partage des bénéfices. Pour être durable, le groupe doit être capable de fonctionner sans son promoteur.

Etape 1

S'introduire dans la communauté



La première tâche du promoteur de groupe, et la plus importante, est de se faire accepter par la communauté tout entière. Cette étape peut parfois ressembler à une très longue marche. Aussi vaut-il mieux partir lentement, à tout petits pas.

D'abord, préparez-vous

Réunissez des renseignements sur la communauté et ses chefs de file en interrogeant d'autres agents de développement et divers membres de la fonction publique. Qui vit dans cette région? Comment les gens gagnent-ils leur vie? Quels sont les principaux problèmes de la communauté? Quelles organisations viennent en aide aux gens?

Présentez-vous

Il pourra être nécessaire de se gagner tout d'abord l'appui des chefs locaux. Allez voir les anciens, les chefs et autres personnalités respectées dans la communauté. Expliquez-leur les objectifs du projet - qu'il essaiera d'améliorer les conditions générales de vie dans le village et d'introduire de nouvelles

méthodes de production et autres moyens d'améliorer les ressources des gens. Les chefs locaux pourront alors organiser une assemblée pour vous présenter à l'ensemble des villageois. Si c'est le cas, faites-vous accompagner d'un de vos superviseurs.

Réunissez des renseignements de fond

Réfléchissez à la manière de présenter au mieux votre travail aux gens qui forment la communauté, à la façon d'identifier les hommes et les femmes dont les revenus sont faibles, et à la façon dont vous y prendrez pour commencer votre travail. Pour ce faire, il vous faudra réunir des renseignements sur la communauté.

La meilleure façon de réunir des renseignements est de vivre dans la communauté. Rendez fréquemment visite aux villageois - chez eux, sur le lieu de travail et dans les champs. Parlez-leur et observez ce qu'ils font.

Certaines personnes répugneront à vous livrer certains renseignements. Il est souvent délicat d'obtenir de quelqu'un qu'il dise combien de terre il possède ou exploite. Aussi est-il souvent plus facile de poser des questions indirectes, par exemple «Combien de maïs ou de riz avez-vous produit l'an dernier?».

Exemples de renseignements à réunir

- Conditions de vie des différents groupes socio-économiques formant la communauté
- Besoins de la communauté, et en particulier des pauvres
- Comment la communauté résout-elle ses problèmes - par exemple, fait-elle appel aux méthodes traditionnelles ou à une participation collective, ou bien à l'assistance d'organisations extérieures?
- Structures sociales de la communauté - qui parle à qui et pourquoi?
- Les structures du pouvoir dans la communauté - qui sont les chefs de file et les faiseurs d'opinion?
- Les organisations d'hommes et de femmes (soit mixtes, soit séparées), officielles et officieuses
- Liens entre la communauté et les fournisseurs de services - qui les contrôle?

D'après la réponse, vous pourrez probablement estimer vous-même la superficie de l'exploitation.

Appliquez-vous à gagner la confiance des gens

Gagner la confiance des villageois peut prendre longtemps. Ecoutez les gens et manifestez-leur du respect. Entretenez-vous avec des gens d'horizons divers. Ne tentez pas de contrôler la discussion ou d'imposer votre propre point de vue.

Au début, il est possible que vos interlocuteurs n'expriment pas leurs véritables sentiments ou leurs propres opinions et ne révèlent pas tout au sujet de leur communauté et de leur famille. Nombre de problèmes sont tenus secrets, surtout ceux qui ont trait à la prise de décisions au village. C'est là que votre habileté personnelle et votre connaissance des traditions locales seront de la plus haute importance. La présence éventuelle d'autres organismes d'aide aura aussi une incidence sur votre travail. Les gens ont des attentes, bien fondées ou mal fondées, nées de leur expérience de ceux qui sont déjà venus avant vous pour les aider. Il importe de découvrir ce que les gens pensent de ces «aides» qui vous ont précédé et ce qu'ils attendent de vous.

Parler aux femmes

Il faut noter que les villageois réserveront probablement un accueil différent aux promoteurs de groupe selon qu'ils sont hommes ou femmes. Il est souvent plus facile à une femme d'établir une relation avec les villageoises. Les promoteurs de groupe hommes pourront avoir des difficultés à rencontrer des femmes à certaines heures ou en certains lieux. Pour une femme, il pourra être plus difficile de participer aux réunions d'hommes de la communauté.

Hommes et femmes ont des besoins, des points de vue et des idées qui diffèrent souvent. Les uns et les autres doivent être abordés différemment, et souvent séparément.

Dans nombre de communautés, les femmes ne sont pas autorisées à exprimer leurs idées en public comme le font les hommes. Elles sont parfois censées se conformer aux opinions de leur mari ou de leur père, et donc elles s'abstiendront, ou n'oseront pas formuler une opinion différente ou s'exprimer librement.

Les femmes s'expriment souvent plus librement dans des conversations informelles, ou dans des organisations structurées exclusivement féminines.

Recoupez vos informations

Les informations, de provenances différentes, sur un même sujet, varient souvent. Il importe de vérifier les informations obtenues en confrontant différentes sources jusqu'à ce que l'on puisse se faire une bonne idée de leur exactitude. Ce type de recoupements doit confirmer que l'on a obtenu la bonne information.

Etape 2

Identifier les pauvres



Une fois que les gens vous connaissent et vous font confiance, ils vous donnent en général les renseignements dont vous avez besoin. Vous pouvez dès lors passer à l'étape suivante: identifier les groupes à faible revenu de la communauté. Faites appel à vos propres connaissances en même temps qu'aux suggestions des membres de la communauté pour identifier quels sont les hommes et les femmes les plus pauvres.

Dans la plupart des pays en développement, la population rurale peut se diviser en trois grandes catégories socio-économiques: les gros agriculteurs, qui en général contrôlent la majeure partie des terres et ont le mieux accès aux services de développement; les agriculteurs moyens, qui ont des ressources suffisantes pour satisfaire leurs besoins en vivres et en revenu; enfin, les pauvres, qui vivent au niveau de subsistance.

Qui sont les pauvres?

Les ruraux pauvres s'emploient à temps plein ou à temps partiel dans l'agriculture, la foresterie, les pêches, l'artisanat et autres secteurs d'activités. A leur nombre, on trouve les petits - voire très petits - exploitants propriétaires, les fermiers, métayers, travailleurs agricoles sans terre et petits pêcheurs, ainsi que des

artisans ruraux, des pasteurs nomades et des réfugiés. Leur main-d'œuvre est essentiellement familiale, et ils n'ont que peu - voire pas du tout - accès aux intrants, au crédit, aux marchés, à la formation, à la vulgarisation et à d'autres services.

Les différents degrés de pauvreté

Il faut distinguer chez les pauvres différents degrés de pauvreté. Les petits agriculteurs sont parfois considérés comme «marginalement pauvres», parce qu'ils possèdent un peu de terre et qu'ils peuvent satisfaire leurs besoins vivriers la majeure partie de l'année. Le sort des travailleurs sans terre et des itinérants est pire encore, car ils ne trouvent à s'employer que chez les plus gros agriculteurs. Les personnes les plus pauvres en zone rurale sont les indigents, tels les veuves et les handicapés, qui ne vivent souvent que de charité.

La pauvreté est un sujet sensible

N'oubliez pas que vouloir identifier les pauvres et leur porter assistance est une affaire délicate. Il est en effet malaisé de cibler l'aide sur un segment particulier de la communauté, et plus encore d'organiser ces personnes en groupes visant l'auto dépendance.

Il pourrait être sage de commencer avec les petits agriculteurs

Même si la constitution de groupes vise à rendre service à la totalité des ruraux pauvres, il n'est pas nécessaire de commencer par les plus pauvres de cette catégorie. De fait, il est parfois judicieux de commencer par organiser les petits agriculteurs qui ne sont que marginalement pauvres, plutôt que par les très pauvres ou les indigents.

L'expérience a démontré que les petits agriculteurs sont souvent plus enclins à constituer des organisations, car ils peuvent se permettre de prendre certains risques en investissant dans des activités collectives. Les très pauvres n'ont pratiquement rien à investir, ont plus de dettes, et sont de surcroît plus dépendants de leurs employeurs. Pour ce dernier segment, tout risque supplémentaire peut menacer leur aptitude à survivre. La participation des plus pauvres peut être remise à des phases ultérieures.

Par ailleurs, les gens répugnent en général à avouer qu'ils sont défavorisés ou pauvres.

On ne représentera peut-être pas les femmes comme étant défavorisées, quoique beaucoup d'entre elles - même les épouses d'hommes relativement prospères - n'aient souvent qu'un accès limité à l'information et au revenu.

Vous pourrez obtenir des renseignements sur les différences socio-économiques en procédant à des entretiens informels et par le biais de questionnaires brefs, en posant des questions indirectes pour obtenir des informations sensibles, ou encore en pratiquant des méthodes participatives (voir l'annexe 1 pour de plus amples renseignements).

Etape 3

Discuter de la constitution de groupes



L'étape suivante consiste à identifier les personnes les plus pauvres intéressées par des activités communes en groupe. Vous pourrez aussi identifier des groupes existants qui souhaiteraient travailler avec vous.

Organiser une réunion

Organisez une ou plusieurs réunions avec les membres les plus pauvres de la communauté pour examiner leur situation et leurs attentes, et pour leur expliquer ce que vous pouvez faire pour les aider.

Choisissez un moment et un lieu commode, approprié pour les hommes comme pour les femmes. Il sera peut-être nécessaire d'organiser des séances distinctes pour les femmes, si cela doit leur permettre de s'exprimer franchement.

Lors de la réunion, on ne discutera que d'idées générales.

Vous lancerez la discussion, puis vous devrez encourager les gens à s'exprimer librement.

Parfois, il faut un bon moment pour que la discussion s'engage. Les pauvres (et en particulier les femmes) pourront être déroutés par votre démarche - d'ordinaire, ils se contentent d'écouter dans les assemblées. Donc, posez-leur des questions et encouragez-les à participer activement à la discussion.

Discuter de la situation actuelle

Demandez aux gens - hommes et femmes - quels sont leurs problèmes et leurs besoins. Demandez-leur comment ils s'y prennent pour résoudre ces problèmes et satisfaire leurs besoins.

Expliquer ce que vous pouvez faire pour les aider

Dites aux participants en quoi vous pouvez les aider, quels sont vos buts. Expliquez-leur pourquoi vous souhaitez la participation et quelle est votre méthode de travail (*voir section 1*).

Discuter de la démarche participative de groupe

Expliquez que vous souhaitez encourager la participation et la coopération dans des groupes. Expliquez qu'un groupe participatif d'auto-assistance se compose de personnes qui voient les choses de la même façon et qui travaillent ensemble pour atteindre des

Caractéristiques du groupe participatif bien compris

- Ses membres ont des intérêts communs
- Ses membres ont des objectifs clairs
- Ses membres sont honnêtes et travaillent dur pour atteindre leurs objectifs
- Ses membres rédigent la charte de leur groupe et s'entendent pour la respecter
- Ses membres se réunissent régulièrement
- Ses membres élisent un comité
- Ses membres participent aux discussions, aux décisions, aux activités, à l'épargne, à la tenue des comptes, et partagent les bénéfices.

objectifs communs, avec une participation aussi active que possible de tous les membres du groupe.

Expliquez que les groupes qui réussissent présentent des caractères communs.

Expliquez quels sont les avantages des groupes participatifs en les comparant à d'autres formes de coopération locale. Celle-ci peut se manifester par des groupements informels, par exemple les sociétés d'aide mutuelle, ou en organisations structurées comme les coopératives. Quels sont les buts de ces autres organisations? Qui y participe? Quels rôles ont-elles? Quels sont leurs mérites et leurs inconvénients?

Expliquez que, dans les groupes participatifs d'auto-assistance, tous les membres bénéficient de la mise en commun des compétences et des ressources.

Discuter de l'utilité d'un enjeu commun

Les intérêts communs - économiques et sociaux - des membres contribuent à renforcer la cohésion du groupe. A l'inverse, de fortes différences sociales et économiques entre les membres conduisent à des frictions et à des conflits.

Discutez attentivement des problèmes qui peuvent se poser si des individus plus riches, ou disposant de plus d'influence, deviennent membres du groupe. Les personnages puissants risquent de dominer le groupe, ou de l'utiliser à leur propre avantage.

Par exemple, un négociant ou un gros agriculteur peut vouloir se joindre à un groupe pour proposer à ses membres des prêts, ou obtenir qu'ils travaillent pour lui. A long terme, la présence de tels membres empêchera le groupe de parvenir à l'auto-dépendance.

C'est donc une très bonne idée que d'exclure les non pauvres des groupes.

Parfois pourtant, de telles personnes pourront apporter des connaissances utiles ou des contacts précieux au groupe. On pourrait alors les admettre, pour autant qu'ils acceptent de participer sur un pied d'égalité et de ne pas tenter d'exploiter les autres.

Discuter des buts et des attentes

Aidez les gens à décrire leurs buts et leurs attentes.

Les gens expriment d'ordinaire leurs buts dans des termes très généraux - par exemple «générer des revenus pour le développement communautaire» ou «aider la famille». Il importe que les objectifs soient exprimés de façon claire. Qu'est-ce que l'on veut faire? Comment et quand compte-t-on y parvenir?

Une cause fréquente d'échec est que les membres du groupe en attendent trop, trop vite. Ils croient qu'en formant un groupe, leurs problèmes se résoudreont rapidement. Les membres sont déçus quand des attentes irréalistes tardent à être satisfaites, et le groupe risque de se dissoudre. Rappelez aux participants que l'action de groupe ne peut être fructueuse que si l'on y travaille dur, avec abnégation et en orientant clairement l'action sur des objectifs collectifs réalistes.

Vous pourrez aider les gens à se fixer des objectifs réalistes en établissant une liste de leurs buts. Donnez lecture de chacun des objectifs et laissez les participants décider s'ils leur semblent clairs ou vagues. Si un objectif est jugé être vague, discutez-en avec le groupe jusqu'à ce qu'il parvienne à l'exprimer en termes qui lui paraissent clairs. Par exemple:

- «Je veux acheter des manuels et des uniformes scolaires pour mes enfants, pour la prochaine année scolaire, en produisant un revenu»: voilà qui est clair.
- «Je veux améliorer l'éducation de mes enfants»: voilà qui est vague.

Evaluer les coûts et les avantages de la coopération

Demandez aux gens ce qu'ils espèrent obtenir en travaillant ensemble. Puis demandez-leur d'estimer ce qu'il leur en coûtera. Par exemple, se réunir régulièrement suppose de renoncer à du temps libre. Les membres devront apporter leur main-d'œuvre et leur épargne pour financer les activités du groupe.

Les avantages l'emportent-ils sur les coûts? Si c'est le cas, tous les membres sont-ils d'accord pour payer et supporter les coûts? Ne passez à l'étape suivante que si la réponse est un «oui» unanime.

Discuter du suivi

Une fois atteint ce stade, vous devriez déjà avoir une bonne idée des problèmes, des besoins et des idées de solution que peuvent avoir les participants. A la fin de la réunion, il vous faudra identifier ceux qui sont intéressés par la constitution d'un groupe d'auto-assistance. Prévoyez avec eux la tenue d'une autre réunion pour lancer le processus de constitution d'un groupe.

Etape 4

Constituer un groupe



Une fois que les hommes et les femmes intéressés se sont fait une meilleure idée de ce qu'ils veulent réaliser et de la manière d'y parvenir, un groupe peut être constitué.

Principes élémentaires pour constituer un groupe

Quatre principes élémentaires doivent être observés dans la constitution du groupe:

◆ Le groupe doit être petit

Le nombre idéal de membres est compris entre 8 et 15. Dans un petit groupe, tous les membres ont l'occasion de s'exprimer et de mettre leur énergie et leurs idées au service du développement du groupe. Dans les petits groupes, la probabilité de discorde ou de domination par une minorité est moindre.

◆ Le groupe doit être homogène

Les membres du groupe doivent se trouver dans des situations économiques analogues et faire preuve d'une affinité sociale étroite. L'homogénéité atténue les conflits à l'intérieur du groupe

- les membres de même provenance sociale se font plus facilement confiance et acceptent plus volontiers la responsabilité commune de leurs activités.

◆ **Le groupe doit être constitué en vue d'activités génératrices de revenu**

Les activités génératrices de revenu sont capitales pour que les groupes se développent, car elles produisent des actifs qui contribuent à renforcer l'auto dépendance.

◆ **Le groupe doit réunir des volontaires et être démocratique**

Les membres doivent décider qui peut faire partie de leur groupe, qui conduira celui-ci, quelles règles seront observées et quelles activités seront entreprises. Les décisions devront être prises par consensus ou par vote majoritaire.

La constitution de groupes viables et stables exige de la patience et, dans la plupart des cas, demande une période de deux à six mois.

Il conviendra d'éviter aussi bien de constituer un groupe trop rapidement que de trop tarder, ce qui risque de lasser les membres potentiels.

Discuter de la composition du groupe

Etablissez la liste des personnes intéressées par la constitution d'un groupe. Expliquez-leur que le groupe ne doit pas être trop nombreux. En général, ce sont les groupes de 8 à 15 membres qui sont les plus efficaces. Rappelez aux intéressés que l'appartenance au groupe suppose des droits et des avantages, par exemple le droit de participer aux réunions du groupe et d'obtenir une part des bénéfices de l'activité collective. Toutefois, cette appartenance entraîne les obligations suivantes:

- Participer régulièrement aux réunions
- Acquitter la cotisation d'adhésion (cette cotisation garantit le sérieux des personnes qui se portent candidates à l'adhésion et permet de constituer un capital initial pour financer les activités du groupe)
- Elire les responsables du groupe

- Apporter des contributions régulières au fonds d'épargne du groupe si l'on en constitue un
- Rembourser rapidement les prêts de groupe
- Aider les autres membres dans le besoin.

Discuter de la participation des femmes

Il peut se révéler difficile de promouvoir la participation des femmes à des groupes lorsque des hommes sont présents. Cela tient au fait que les femmes sont réticentes à exprimer leur opinion ou à s'opposer à celle des hommes qui assistent au débat. Que faire dans ce cas?

Au stade de la constitution du groupe, soyez souple. Dans certaines régions, la tendance naturelle sera de constituer des groupes mixtes, qui réuniront des hommes et des femmes. Soyez averti que, comme les hommes prennent en général une place dominante dans ces groupes, ceux-ci ne sont pas le cadre idéal pour apprendre aux femmes à prendre elles-mêmes des initiatives.

La constitution de groupes exclusivement féminins peut être alors une bonne solution initiale. Si un groupe mixte a déjà été constitué, vous pouvez proposer de le scinder en sous-groupes, les maris dans l'un et les femmes dans l'autre, pour que les femmes puissent se réunir séparément des hommes et s'affirmer dans l'expression de leurs opinions en public.

Les femmes sont en général plus étroitement liées au foyer que les hommes. Cela peut poser des problèmes de participation aux réunions. Pour les aider, vous devrez tout d'abord découvrir en quelles occasions les femmes se réunissent traditionnellement (par exemple lorsqu'elles vont chercher l'eau ou pour certains événements). Vous pourrez alors identifier quelles sont les circonstances les mieux adaptées pour réunir les femmes pauvres afin qu'elles discutent de leurs problèmes communs.

Si les hommes ont des objections à la constitution de groupes distincts exclusivement féminins, on pourra constituer des groupes mixtes, mais le PG devra prendre les mesures voulues pour sauvegarder la participation des femmes aux décisions de groupe. On pourra, par exemple, convenir qu'un certain pourcentage des

membres du groupe et de ses responsables devront être des femmes.

Il pourra être nécessaire de démontrer aux hommes les avantages de la participation accrue des femmes aux décisions. Par exemple, dans certaines zones rurales, les femmes ont tendance à se soucier davantage du détail que les hommes et font souvent de meilleures trésorières ou de meilleures secrétaires. Les femmes ont aussi tendance à épargner plus régulièrement que les hommes et se préoccupent davantage de rembourser les dettes contractées.

Souvenez-vous que les femmes sont moins souvent alphabétisées que les hommes. Dans ce cas, il faudra veiller plus étroitement à encourager la participation des femmes. Encouragez toujours la participation au groupe de personnes non alphabétisées.

Choisir un nom pour le groupe

Les membres doivent choisir un nom pour leur groupe. Dans certains pays, les gens donnent à leur groupe le nom de leur village ou de leur localité, suivi par un numéro s'il existe plusieurs groupes. D'autres groupes se donnent des noms comme «unité» ou «travail collectif».

Décider quand se réunir et selon quelle fréquence

Prévoir les jours et les heures de réunion qui sont commodes pour les membres. Des réunions fréquentes (hebdomadaires ou bihebdomadaires) sont souhaitables, surtout aux stades initiaux de la constitution du groupe et de l'apprentissage. Insistez bien sur l'importance d'une participation régulière à ces réunions.

Fixer des objectifs précis

Aidez les membres à s'entendre sur les objectifs précis pour leur groupe (voir ce qui a été dit sur les attentes et la discussion de la clarté ou du vague des objectifs, à l'étape 3).

Une fois que des personnes sont convenues de travailler ensemble pour atteindre un but commun, vous pourrez les aider à constituer un groupe participatif d'auto-assistance.

Initialement, le rôle que vous exercerez sera déterminant.

Par la suite, à mesure que le groupe gagnera en expérience et en assurance, vous devrez réduire progressivement votre participation et vous entreprendrez de lancer d'autres groupes et d'autres activités.

Vous devrez encourager tous les membres - hommes et femmes - à prendre part aux discussions et aux décisions. Vous aiderez les membres à acquérir de nouvelles compétences et vous organiserez des formations et des ateliers pour échanger des idées avec d'autres groupes. Par ailleurs, vous devrez aider le groupe à suivre et à évaluer ses décisions et ses activités.

Discuter de l'importance de la participation aux réunions

Il doit être bien entendu que les réunions de groupe sont de la plus haute importance pour discuter, apprendre et décider. Les membres qui n'assistent pas aux réunions ne peuvent participer convenablement aux activités de groupe. Si un membre est dans

Dépasser les oppositions à la constitution de groupes

La constitution de groupes se heurte souvent à des obstacles sérieux. Les pauvres peuvent se révéler peu réceptifs à vos idées pour plusieurs motifs. Une lourde charge de travail et une santé souvent précaire leur laissent généralement peu d'énergie pour «participer». Leur faible niveau éducatif et leur isolement géographique les coupent des idées progressistes.

Rappelez-vous aussi que les pauvres sont souvent en position d'infériorité vis-à-vis des gros agriculteurs, des négociants et des intermédiaires. Ils sont habitués à abandonner l'initiative et la décision à ces personnes et peuvent craindre de s'impliquer dans des groupes ou des organisations. De fait, les détenteurs du pouvoir local - et jusqu'aux agriculteurs tout juste mieux lotis -peuvent voir dans ces groupes une menace contre l'ordre social.

À l'échelon local, vous pourrez surmonter ces antagonismes en vous attachant l'appui des chefs traditionnels, des autorités administratives et autres personnalités influentes.

Vous pourrez être conduit à organiser, avec le concours de votre superviseur, des réunions pour sensibiliser ces personnalités à vos objectifs et, par-dessus tout, pour taire valoir les avantages que pourront présenter vos activités pour la localité dans son ensemble. Au nombre de ces avantages, on comptera l'amélioration du niveau de vie de la communauté, un meilleur afflux de services au village, et par conséquent le prestige renforcé de celui-ci et de ses chefs de file.

l'impossibilité d'assister à une réunion, il doit le faire savoir par avance et donner le motif de son absence. Le groupe pourra enregistrer l'assiduité au moyen d'une grille sur le modèle ci-après.

Tableau 1 Modèle pour l'enregistrement des présences aux réunions				
Nom	Mme D.	Mme N.	Mme S.	Mme G.
Date	4/6	4/6	4/6	4/6
Présent	Oui	Non	Oui	Non
Amende	-	Oui	-	Oui
Montant payé	-	20	-	5
Date	11/6	11/6	11/6	11/6
Présent	Oui	Oui	Oui	Non
Amende	-	-	-	Oui
Montant payé	-	-	-	10

Si certains membres cessent de participer aux réunions, il vous faudra découvrir pourquoi. Par exemple, tel membre pourra rester à l'écart parce qu'il ne peut acquitter la cotisation prévue. Dans ce cas, le groupe devra discuter s'il convient de réduire le montant des cotisations.

Dans d'autres cas, tel ou tel membre ne retire aucun bénéfice des réunions. Il vous faudra aussi découvrir pourquoi. Il importe d'entretenir l'unité et la détermination du groupe, ce qui suppose parfois d'en ajuster les objectifs, ou les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Les motivations des membres peuvent changer et le groupe doit s'adapter à ces changements pour aller de l'avant.

Discuter de l'importance d'une bonne communication

La communication entre les membres est très importante. Une mauvaise communication est source de frictions et de malentendus. La bonne communication renforcera les relations entre les membres. La communication doit toujours se faire dans

les deux sens: les responsables doivent discuter des affaires du groupe avec les membres, et les membres doivent discuter librement avec leurs responsables. Travailler ensemble, en tant qu'égaux, au sein du groupe, renforce la confiance et la coopération. C'est cela qui fait le succès des groupes.

Discuter des quatre composantes du groupe d'auto-assistance

Un groupe bien cimenté et durable s'appuie sur quatre éléments de base, quatre «composantes», à savoir:

◆ Conduite du groupe

Un groupe bien mené est en général promis au succès. Les responsables et les membres des comités doivent être choisis avec soin.

◆ Contributions

Une épargne collective régulière est essentielle. Les contributions des membres aux activités du groupe contribuent à générer un sentiment d'appartenance et de solidarité.

◆ Charte du groupe

Une charte - c'est-à-dire un texte écrit établissant les objectifs et les règles du groupe - permet à celui-ci d'éviter les conflits internes et indique clairement quelles sont les responsabilités de chacun des membres.

◆ Enregistrement des activités

L'enregistrement des activités permet au groupe de retrouver ce qui a été décidé à chacune des réunions. La tenue d'un journal ou d'un registre est très importante pour le suivi et l'évaluation.

La forme que prendra chacune de ces composantes sera fonction des idées et de l'expérience des membres du groupe. La forme finale du groupe doit être convenue par les membres eux-mêmes et doit être ajustée pour toujours correspondre à leurs besoins et à leurs opinions.

Composante 1

Conduite du groupe



Pour fonctionner convenablement, tout groupe a besoin d'une structure simple mais efficace, à savoir des membres ordinaires et un comité de gestion composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Dans un groupe d'auto-assistance, les responsables ont un rôle important à jouer.

Dans la plupart des groupes, ce sont en général les membres qui s'expriment le plus volontiers ou qui se révèlent les plus actifs qui sont choisis pour président et secrétaire. Toutefois, d'autres membres peuvent avoir des talents cachés ou latents.

Pour renforcer le groupe, toutes les compétences et les savoir-faire de chacun des membres doivent être sollicités autant que possible. Un roulement progressif des fonctions de responsabilité entre *tous* les membres peut permettre d'exploiter ces qualités.

Qualités souhaitables chez les responsables de groupe

Les membres de groupes participatifs au Swaziland indiquent que leurs responsables doivent, idéalement, présenter les caractéristiques suivantes:

- Etre actifs, énergiques et savoir motiver autrui
- Etre respectueux, mais pas timides
- Etre courageux, honnêtes et patients
- Etre capables de travailler avec autrui
- Savoir communiquer
- Ne pas s'adonner à la boisson et aux bavardages
- Savoir garder les secrets du groupe.

Qu'est-ce que la «conduite» d'un groupe?

La conduite d'un groupe requiert la supervision et le suivi des activités de celui-ci. Ces tâches peuvent être menées à bien par quelques personnes dont les compétences sont reconnues et acceptées par tous les membres.

En général, on dit du président du groupe qu'il en est le responsable, ou le chef, mais cette responsabilité peut aussi revenir au comité tout entier, composé du président, du secrétaire et du trésorier.

Voici qui n'est **pas** participatif



Pourquoi la conduite d'un groupe est-elle importante?

La supervision et la coordination permettent au groupe de fonctionner sans heurt, de se renforcer et d'atteindre ses objectifs.

Qu'est-ce qu'une conduite participative?

La conduite participative d'un groupe suppose tout d'abord que tous les membres participent sur un pied d'égalité et que chacun puisse exercer la responsabilité du groupe. Cela signifie que des élections doivent se tenir régulièrement pour remplacer les responsables.

Le roulement des fonctions donne à tous les membres l'occasion de développer leurs compétences et leurs qualités de responsabilité.

Cela, à son tour, rend le groupe plus efficace et contribue à promouvoir une participation accrue.

Deuxièmement, les responsables participatifs encouragent tous les membres à s'intéresser de près aux affaires du groupe en les informant régulièrement, en déléguant les tâches et en tenant des discussions ouvertes.

Qui peut devenir responsable du groupe?

Tout membre du groupe qui présente les compétences voulues peut en devenir responsable. Il est difficile d'exercer la fonction de trésorier si l'on ne sait pas faire des additions, ou d'être secrétaire si l'on ne sait pas écrire, mais il est possible -quoique plus difficile - de devenir président même si l'on ne sait pas lire.

Quels sont les devoirs du responsable?

Le président a les responsabilités suivantes:

- Suivre les progrès du groupe et son avancement en direction des objectifs
- S'assurer que la charte du groupe est respectée
- Encourager la participation de tous les membres aux discussions, aux décisions et au travail
- Présenter au groupe de nouvelles idées et encourager les membres à faire de même
- Faire rapport sur les activités de chacun des membres et du groupe dans son ensemble
- Représenter le groupe en certaines occasions particulières.

Comment trouver des responsables?

Certaines personnes sont des «chefs naturels». D'autres ont des compétences qui restent ignorées parce qu'elles n'ont jamais eu l'occasion d'en faire usage ou de les développer. La discussion sur le choix de membres qualifiés peut révéler les talents cachés de certains membres du groupe. Ces talents peuvent s'épanouir en compétences avec la formation.

Faut-il remplacer les responsables souvent?

Remplacer trop souvent les responsables risque de perturber le fonctionnement du groupe et de compliquer la planification à longue échéance. A l'inverse, remplacer relativement souvent les responsables donne l'occasion à *tous* les membres du groupe de développer leur sens de l'organisation et de la conduite des affaires. Il faut savoir trouver un équilibre. Selon l'activité particulière du groupe, les responsables pourront être remplacés tous les mois, chaque saison ou chaque année.

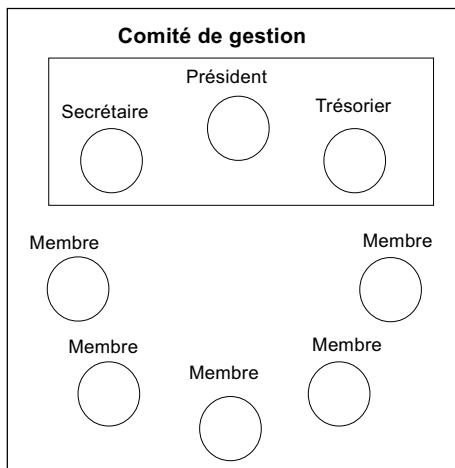
Constituer le comité de gestion

Discutez avec le groupe des responsabilités des membres du comité. Recherchez avec lui quelles qualités sont nécessaires pour s'acquitter de tâches particulières et discutez de la façon dont les membres du comité doivent être élus.

Une fois que l'on s'est mis d'accord, aidez le groupe à élire son comité. Après l'élection, il faudra prendre le temps voulu pour aider les membres du comité à améliorer leurs compétences.

Quelles sont les responsabilités du comité de gestion?

- Etablir l'ordre du jour et le calendrier des réunions
- Faire rapport sur les actions du comité
- Faire des suggestions et donner des avis au groupe
- Favoriser la prise de décisions
- Mener à bien les actions dont il a été décidé
- S'assurer que la charte dont il a été convenu est respectée et faire régner la discipline parmi les membres du groupe
- Déléguer les tâches pour encourager à participer
- Etablir des contacts avec les personnes, les groupes et les institutions offrant des ressources
- Organiser la formation des membres



- Faire rapport sur l'évolution du groupe
- Aider à résoudre les problèmes que les membres ne peuvent pas résoudre individuellement
- Représenter le groupe.

Quelles sont les responsabilités du président?

- Organiser les réunions et les séances de bilan
- Présider les réunions et résumer les débats en fin de séance
- Encourager la participation de tous les membres aux débats, aux décisions et au travail
- S'assurer que la charte du groupe est respectée
- S'assurer que le secrétaire et le trésorier font leur travail
- S'assurer que les membres versent leurs contributions comme convenu
- Répartir le travail et les fonctions
- S'assurer que le plan de travail est respecté
- Entretenir l'harmonie dans le groupe
- Représenter le groupe dans les réunions avec d'autres.

Quelles sont les responsabilités du secrétaire?

- Rédiger l'ordre du jour et les minutes et tenir le registre des présences aux réunions
- Tenir tous les registres du groupe
- Donner lecture des minutes des réunions
- Se charger de la correspondance (lettres reçues et envoyées par le groupe)
- Seconder le président.

Quelles sont les responsabilités du trésorier?

- Tenir les comptes financiers du groupe
- Tenir la caisse et la gérer
- Faire rapport aux membres sur les dépenses et les recettes et sur le solde disponible dans la caisse ou à la banque
- Etablir des reçus pour les sommes versées par les membres
- Compter l'argent que détient le groupe, en présence des membres
- Tenir le livre de caisse et le registre des achats, des ventes et des cotisations
- Gérer l'utilisation du fonds d'épargne de groupe.

Composante 2

Contributions des membres



La deuxième composante du groupe et de son développement est représentée par les contributions des membres, en espèces comme en nature. Discutez avec le groupe pour découvrir pourquoi et comment les membres doivent verser des contributions.

Que sont les contributions des membres?

Les contributions sont des paiements réguliers faits au groupe, en nature ou en espèces, par ses membres. Il importe que soit précisé par écrit à quoi l'argent est destiné.

Pourquoi les contributions sont-elles importantes?

Les contributions favorisent l'unité, car tous les membres font ainsi quelque chose de visible dans l'intérêt commun du groupe.

Les contributions permettent aussi au groupe de couvrir ses frais - des petites dépenses, comme les fournitures d'écriture et le transport, jusqu'aux dépenses plus importantes, comme l'investissement initial dans une activité génératrice de revenu.

Enfin, les contributions représentent une forme d'assurance qui amortit les difficultés imprévues que pourrait rencontrer l'entreprise de groupe, ou permettent d'apporter une aide ponctuelle à des membres du groupe dans le besoin.

Comment les contributions peuvent-elles être faites?

Chacun des membres devrait être tenu, par la charte du groupe, de verser un montant fixe au trésorier au jour dit, chaque semaine



ou chaque mois. Le montant de la contribution doit être fixé avec l'agrément de tous les membres et dépendra des utilisations envisagées.

Il importe que le trésorier donne des reçus et tienne convenablement la comptabilité des contributions de chacun des membres (*voir tableau 2 ci-après*). Le trésorier devra faire rapport devant le groupe sur toutes les dépenses et sur le solde en caisse. Si de l'argent a été dépensé, le trésorier doit établir combien et pourquoi faire. Si de l'argent a été prêté, le trésorier doit pouvoir fournir la preuve du montant du prêt, dire à qui il a été accordé et quand il sera remboursé.

Tableau 2 Modèle pour l'enregistrement des contributions			
Date	Nom	Montant	Solde
4/3/93	Mme D.	10.00	10.00
4/3/93	Mme S.	10.00	20.00
4/3/93	Mme K.	5.00	25.00
4/4/93	Mme L.	10.00	35.00
4/4/93	Mme D.	5.00	40.00
4/4/93	Mme S	10.00	50.00

Composante 3

Etablir la charte du groupe



Vous devrez faire observer qu'il faut des règles pour éviter les conflits et permettre au groupe de prendre efficacement des décisions. Rappelez ce qui peut s'être produit dans des réunions antérieures pour montrer que des règles sont nécessaires afin de guider et de discipliner les membres.

Qu'est-ce qu'une charte de groupe?

Une charte est un accord écrit, dont sont convenus les membres du groupe. Cette charte fixe ce que l'on attend de chacun et ce que chacun est en droit d'attendre du groupe.

Pourquoi une charte est-elle nécessaire?

La charte du groupe donne, de façon claire et cohérente, les règles qui définissent quels sont les droits des membres et leurs obligations vis-à-vis du groupe. Dans un groupe participatif, la charte est au bénéfice et à l'usage exclusif des membres. Elle est faite par les membres et ne peut être changée que par les membres.

Que doit prévoir la charte?

Il n'y a pas de modèles types pour une charte de groupe. Celle-ci doit être établie pas à pas, en discutant des expériences particulières du groupe. La charte est d'abord ébauchée lorsque le groupe est constitué. Des règles peuvent être ajoutées ou modifiées à mesure que de nouvelles questions se



posent. Le tableau 3 (*ci-après*) indique les points dont pourront discuter les membres du groupe lors d'une réunion sur la charte qu'ils veulent se donner.

Tableau 3. Exemple de points à discuter pour établir la charte du groupe		
	Points	Questions à discuter
1	Objectifs du groupe	
2	Composition	Noms, fonctions, durée, responsabilités.
3	Comité	Types de fonctions, devoirs du comité et de ses membres, durée des fonctions.
4	Action disciplinaire contre les membres du comité	Que faire Si les responsabilités ne sont pas exercées. Par exemple, amendes, exclusion, etc.
5	Calendrier des réunions	Lieu, date, heure. Nombre de membres présents nécessaire pour prendre les décisions, à l'unanimité ou par vote majoritaire, enregistrement des absences, représentation des absents ou non? Des représentants peuvent-ils voter?
6	Contributions	Quand les payer, quel montant? Cotisations d'adhésion et contributions régulières. Paiement échelonné. A qui payer. Où conserver l'argent. Objet des contributions. Que faire Si l'argent est perdu. Comptabilité.
7	Actions disciplinaires contre les membres	Absence, retard, excuse acceptée ou non, montant des amendes. Quand payer, que faire en cas de non-paiement des amendes. Que faire en cas de non-paiement des contributions.
8	Registre des activités du groupe	Que faut-il consigner au registre; qui s'en charge?
9	Épargne	Objet; où la conserver; comment épargner; tenue du registre.
10	Bénéfices	Utilisation des bénéfices; partage; quand et qui; que faire en cas de décès, de retrait du groupe, d'absence ou de négligence du travail.
11	Prêts	Règles concernant les prêts à des membres sur l'épargne de groupe; taux d'intérêt; conditions de remboursement; pénalités pour défaut de remboursement.

Composante 4

Tenir le registre



Il importe pour les membres du groupe de savoir quelles opérations ont été faites par le groupe, ce qui a été acheté, vendu ou remboursé, et dans quelle quantité. Si ces actions ne sont pas enregistrées, des malentendus peuvent apparaître entre les membres. L'un des piliers majeurs du développement du groupe est donc la tenue des registres.

Comme les autres composantes de la constitution du groupe, la mise en place de la tenue des registres se fait progressivement. Discutez avec les membres du groupe des faits qu'il leur paraît important d'enregistrer. Commencez par le nom du groupe et de ses membres et par l'argent remis au groupe. Par la suite, on enregistrera les minutes des réunions.

Le tableau 4 (*ci-après*) propose un modèle pour l'enregistrement des minutes des réunions de groupe. N'oubliez pas que les enregistrements doivent être compréhensibles pour tous les membres, même ceux qui ne savent pas lire. Si c'est le cas pour certains, proposez que les enregistrements se fassent par signes conventionnels.



Tableau 4. Modèle pour l'enregistrement des minutes d'une réunion de groupe			
Date	Ordre du jour	Discuté Oui/Non	Dé cisions
4/6	Atelier	Oui	3 membres s'y rendront
	Achat d'aliments	Oui	2 membres achèteront 3 sacs
	Mise à l'amende: retard des membres du comité	Oui	Né ant
11/6	Rapport atelier	Oui	Amender charte
	Rapport vente poulets	Oui	Tous les membres feront de la publicité à l'é cole
18/6		

Que signifie tenir un registre?

La tenue d'un registre permet de conserver la trace de ce qui s'est passé dans le groupe de manière à s'y reporter plus tard - on enregistrera, par exemple, les informations relatives à l'organisation du groupe, à ses activités et à ses recettes. Les enregistrements devront être faits de façon simple, de sorte que tous les membres du groupe les comprennent. Les membres de groupes bien informés ont toute chance de prendre de meilleures décisions que des groupes mal informés.

Pourquoi les registres sont-ils importants?

- Ils aident les membres à se souvenir de ce qui s'est produit.
- Ils donnent des renseignements et des Chiffres permettant de suivre les progrès
- Ils donnent des renseignements et des chiffres pour l'évaluation.

Qui est responsable de la tenue des registres?

Les registres sont tenus par le comité de gestion, mais ils doivent être examinés fréquemment par tous les membres, lors des

réunions, afin d'évaluer les problèmes rencontrés et les progrès réalisés en direction des objectifs du groupe.

Quand et où tient-on les registres?

Les registres doivent être régulièrement tenus (tous les jours, chaque semaine, ou chaque mois), ou bien à l'occasion de chaque réunion, ou chaque fois qu'une activité se tient. Les renseignements doivent être inscrits dans un livre, et non pas sur des feuilles volantes. Les renseignements concernant les accords, la répartition des tâches et les opérations financières sont importants et l'on prendra grand soin de ne pas les égarer.

Si certains membres du groupe sont illettrés, on utilisera des signes conventionnels plutôt que du texte pour représenter les produits ou l'argent.

Etape 5

Autodépendance et durabilité



Une fois le groupe constitué et doté de ses propres règles, de son propre système d'enregistrement des faits et de ses activités génératrices de revenu, votre rôle va se transformer: d'initiateur et de participant actif, vous deviendrez assistant et conseiller.

Votre objectif va désormais être de guider le groupe vers *l'auto dépendance et la durabilité*. Les membres devront développer et affiner leur système d'enregistrement des faits, leur charte de groupe et leurs objectifs. Au début, vous consacrerez beaucoup de temps au groupe, mais au bout de deux ou trois ans, votre concours devra se borner à des visites qui vous permettront de temps à autre de suivre les progrès et de discuter des problèmes et des questions nouvelles qui se posent.

A ce stade, avancé, de la constitution du groupe, vous pourrez encore aider celui-ci dans plusieurs fonctions importantes.

Renforcer l'auto dépendance humaine et financière

Vous devrez, en tant que promoteur de groupe, encourager les membres à prendre d'eux-mêmes des initiatives et réduire progressivement la fréquence de vos visites.

Prendre des initiatives entraîne des risques, mais l'épargne de groupe permet de parer certains dangers. A mesure que l'épargne se développe, le groupe peut faire davantage sur ses propres ressources et dépendre moins de l'extérieur.

Diversifier les activités

Une fois que l'activité initiale du groupe est devenue rentable, celui-ci peut souhaiter entreprendre d'autres activités. Les membres peuvent aussi décider d'utiliser leurs bénéfices pour lancer des activités non génératrices de revenu, par exemple l'amélioration des infrastructures communautaires (écoles ou entrepôts à céréales). Certains groupes pourront aussi décider d'agir pour s'assurer des droits fonciers, négocier des prix plus élevés pour leurs produits, ou satisfaire d'autres objectifs économiques. Dans tous ces domaines différents, vous pouvez aider les groupes à établir des contacts avec les personnes ou avec les organisations susceptibles de les aider.

Renforcer l'assurance et l'amour propre

Vous pouvez contribuer à renforcer l'assurance et l'amour propre des membres du groupe en reconnaissant leurs connaissances et leurs compétences, et en constatant tout haut les aspects positifs de leur groupe ou de leurs entreprises. Vous pouvez de la même façon les aider à reconnaître les faiblesses.

Bien entendu, il n'est pas toujours agréable de discuter de mauvais résultats ou d'échecs, surtout en présence de personnalités extérieures. Certains membres pourront se sentir menacés, ou tenter de cacher ce qui n'a pas marché, ou faire porter la faute à d'autres. Par conséquent, soulignez toujours que les erreurs ou les échecs doivent être pris comme autant de leçons qui peuvent aider le groupe à éviter qu'ils ne se reproduisent et à améliorer ses résultats. Cette attitude positive permettra de sauvegarder ou de renforcer la confiance en soi.

Constitution d'autres groupes

L'exemple offert par un groupe qui marche bien et dont les

activités sont rentables pourra encourager d'autres personnes de la communauté à s'organiser aussi en groupe. Par exemple, les hommes pourront en venir à accepter - voire à appuyer - la constitution de groupes féminins. On peut aussi imaginer que des femmes se déclarent volontaires pour constituer un groupe à elles.

Promouvoir la coopération entre groupes

Il faut du temps et de la patience pour aider un groupe à devenir durable. Des problèmes, par exemple des jalousies entre membres ou des querelles entre familles, peuvent nuire gravement au groupe. Il est aussi parfois difficile de faire en sorte que les femmes participent pleinement.

N'oubliez pas que le groupe n'existe pas isolément de la communauté et qu'il sera influencé par les changements sociaux, politiques et économiques qui se manifestent localement. Les groupes se heurtent à beaucoup d'obstacles et il est fréquent qu'ils éclatent. L'une des causes les plus fréquentes de l'éclatement d'un groupe est que l'activité économique entreprise ne produit pas les bénéfices escomptés.

Pour aider les groupes à se renforcer, encouragez-les à entrer

en contact les uns avec les autres, pour échanger des idées ou des produits, pour s'entraider dans la résolution des problèmes, pour organiser le concours des organismes extérieurs, ou encore pour coordonner leurs activités, par exemple la préparation des sols et la récolte. Ce type de coopération aide les groupes à résoudre leurs problèmes communs en œuvrant ensemble. Les liaisons intergroupes permettent aussi de protéger les groupes, individuellement, de difficultés politiques ou économiques.



Au début, la coopération sera en général de type informel. Elle pourra plus tard être officialisée dans le cadre d'une association intergroupes, qu'il est parfois plus facile de faire reconnaître et même enregistrer. Une association de groupes est plus puissante que des groupes isolés. Elle demande toutefois davantage de compétences en matière de gestion, surtout si elle regroupe de nombreuses activités.

Certaines associations s'attachent essentiellement à obtenir des avantages économiques pour les membres des groupes, par exemple l'accès au crédit, aux intrants et aux marchés. D'autres ont des visées sociales, par exemple la construction d'écoles, de dispensaires ou autres services communautaires.

Liens avec d'autres organisations

Pour que la durabilité du groupe soit confirmée, celui-ci doit se relier à d'autres groupes et établir des liens avec des organisations extérieures.

Il faut donc enseigner aux groupes comment établir des rapports et comment traiter avec les fonctionnaires locaux et les responsables des ONG. Ces personnes ne sont pas toujours attentives aux problèmes des pauvres. Il est fréquent qu'elles ciblent leurs services de préférence sur les gros agriculteurs et les membres de l'élite rurale.

Les PG et les membres des groupes devront donc persuader ces responsables qu'il importe d'aider aussi les groupes d'auto-assistance. Il faudra leur faire valoir qu'ils ont tout intérêt à étendre leurs services à ces groupes. Par exemple, le succès de petits groupes pourra renforcer le prestige du responsable qui les a aidés, ce qui pourra lui valoir ultérieurement promotion et augmentation de salaire.

Les associations intergroupes peuvent servir à relier les groupes aux services gouvernementaux ou aux ONG. Les comités de coordination de projets, locaux ou nationaux, peuvent aussi y contribuer.

Le comité devrait compter parmi ses membres des représentants des organismes de prestation de services des pouvoirs publics et des ONG qui sont actifs dans la zone du projet.

Liens entre organismes de services

Une meilleure coordination entre les organismes prestataires de services dans la zone du projet permet d'améliorer le flux de l'aide au développement au bénéfice des groupes. Vous pourrez contribuer à établir de tels liens en organisant des réunions avec les organismes de services pour discuter de votre projet.

Mesurer l'auto dépendance

L'expérience démontre que l'édification d'un réseau de groupes d'auto-assistance durables prend du temps. En tant que PG, vous exercerez un rôle charnière dans le lancement et le renforcement de ce processus d'apprentissage, dans ses phases initiales. Il sera néanmoins vital que vous sachiez reconnaître le moment où les groupes ont atteint un degré d'autonomie suffisant et n'ont plus besoin de votre concours.

Les groupes peuvent utiliser un certain nombre d'indicateurs pour mesurer leurs progrès. Ces indicateurs sont les suivants:

- *Régularité des réunions de groupe et degré d'assiduité des membres.* Lorsque les réunions se succèdent régulièrement et continuent d'être bien suivies en l'absence du PG, il est évident que le groupe est fortement motivé et en passe d'atteindre l'autonomie.
- *Partage des responsabilités et participation des membres aux décisions de groupe.* Les groupes dans lesquels les responsabilités de conduite des activités sont partagées et dans lesquels les membres participent de près aux décisions apprennent plus de choses plus vite, et l'esprit d'initiative s'y diffuse plus largement. Les groupes dominés par une minorité sont instables et vulnérables aux crises de gestion.
- *Croissance régulière de l'épargne de groupe.* L'épargne de groupe est l'une des mesures principales de la confiance des membres et de leur détermination financière vis-à-vis des activités du groupe. Elle est aussi un bon indicateur de la rentabilité de l'activité collective. Les groupes qui n'épargnent pas, ou épargnent très peu, ont moins de chance de parvenir à la durabilité.
- *Taux élevé de remboursement des prêts.* La capacité du groupe

de rembourser les prêts dans les délais est un autre indicateur de sa discipline financière et de la rentabilité de son activité génératrice de revenu.

- *Résolution des problèmes en groupe.* Le groupe qui résout ses problèmes et prend des initiatives en vue de son propre développement en l'absence du PG jouit d'un degré élevé de confiance de la part de ses membres.
- *Liens efficaces avec les services de développement* L'autodépendance du groupe est aussi fonction de sa capacité d'entretenir des liens avec les services de développement des pouvoirs publics et des ONG, même en l'absence de son PG.

CHAPITRE 2

Associations intergroupes

Etape 1 Promouvoir les associations intergroupes	69
Etape 2 Forming an inter-group association	73

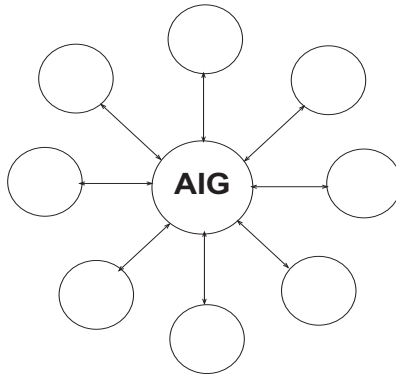
Les petits groupes deviennent plus efficaces lorsqu'ils établissent des liens dans le cadre d'associations intergroupes (AIG).

Les associations intergroupes permettent des économies d'échelle tant dans les activités de groupe que dans les prestations de services de développement. Les AIG peuvent aussi représenter les intérêts plus généraux de leurs membres dans les négociations avec les autorités locales. Ainsi, les pauvres gagnent en assurance, parviennent à se faire reconnaître par la communauté dans son ensemble et deviennent capables de contribuer plus fortement au développement.

Toutes les AIG devraient commencer par rechercher des objectifs réalistes et par produire des avantages concrets pour leurs membres, dans les meilleurs délais. Ultérieurement, elles pourront obtenir la personnalité juridique en tant que pré-coopératives ou que fédérations, statut qui leur vaudra d'être reconnues par les pouvoirs publics, et des services et des facilités accrus.

Etape 1

Promouvoir les associations intergroupes



A mesure que les groupes se développent, ils rencontreront des problèmes et des situations trop difficiles pour être résolus par eux seuls. En s'associant avec d'autres groupes, ils pourront résoudre plus facilement ces problèmes.

Par exemple, l'achat groupé d'intrants ou la commercialisation en commun de produits peuvent se faire à moindre frais en association avec d'autres groupes. En outre, les projets sociaux - par exemple la construction d'un dispensaire de village, ou le percement d'un puits communautaire - sont plus faciles à réaliser si plusieurs groupes unissent leurs efforts.

La fédération intergroupes représente les groupes qui la composent et doit être responsable devant tous les membres des groupes. Elle doit exercer des fonctions de facilitation, de coordination et d'éducation, et devenir source d'assistance

technique, d'économies d'échelle et de conseils. Elle pourra, à terme, prendre le relais, pour nombre de fonctions, du promoteur de groupe.

Taille optimale des AIG

Les AIG qui comptent un petit nombre de groupes membres (par exemple de 3 à 10) semblent fonctionner mieux que celles qui en comptent davantage. Par ailleurs, les AIG dont les groupes membres sont voisins (à des distances que l'on peut facilement parcourir à pied) fonctionnent mieux que celles dont les groupes membres sont distribués de façon trop lâche. La distance entre groupes rend la communication difficile et ne favorise pas la participation des membres aux décisions.

L'utilité d'associations intergroupes apparaîtra progressivement à mesure que les groupes membres potentiels se persuaderont que les avantages présentés par la constitution d'une AIG l'emportent sur les coûts que cela comporte. L'expérience démontre que ce besoin se fait sentir vers la fin de la deuxième ou au début de la troisième année de l'existence des groupes.

Sensibilisation au rôle des AIG

Organiser trop tôt une AIG, soit peu après la constitution de groupes d'auto-assistance individuels, conduit souvent à mettre en place des structures fragiles qui ne représentent pas toujours les besoins des groupes membres. *Prenez votre temps!* Concentrez-vous d'abord sur une sensibilisation au rôle que l'AIG pourrait exercer dans la résolution des problèmes des groupes et des communautés, ainsi qu'aux avantages potentiels - et aux coûts - d'une coopération intergroupes.

Séminaires de terrain sur les AIG

La meilleure manière de commencer est d'organiser des ateliers intergroupes de terrain, qui réunissent des groupes voisins ou exerçant des activités analogues. Ces rencontres sont une excellente occasion pour les groupes de discuter de leurs activités, de leurs problèmes et de leurs réussites. Ils permettent aussi d'identifier les problèmes communs et de juger si une coopération intergroupes permettra de les résoudre.

Comités de décision de l'AIG

Comme dans le cas des groupes d'auto-assistance individuels, l'AIG a aussi besoin de responsables et d'une organisation. Comme les AIG sont plus grandes et plus compliquées que les groupes individuels, toutes doivent avoir trois comités principaux de décision: une assemblée générale des membres, un comité exécutif et un comité de gestion.

◆ Assemblée générale des membres

Elle doit être le principal organe décisionnel de l'AIG et être composée de tous les membres des groupes appartenant à celle-ci. Cette assemblée doit se réunir une ou deux fois par an pour décider des questions importantes - par exemple activités nouvelles, ou modification du règlement ou de la charte de l'AIG - qui auront une incidence sur tous les membres.

◆ Comité exécutif

Ce comité se compose d'un ou de plusieurs représentants de chacun des groupes membres et doit se réunir une fois par mois ou une fois tous les deux mois pour examiner les résultats de l'AIG

◆ Comité de gestion

Ce comité se compose d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier, qui représentent et gèrent l'AIG au jour le jour. Si l'AIG exerce de nombreuses responsabilités au nom des groupes membres, il pourra être nécessaire de nommer un vice-président et parfois un «directeur», bénévole ou rémunéré, pour seconder les membres du comité. Des sous-comités supplémentaires pourront être ajoutés - par exemple sous-comités de l'éducation ou de la commercialisation - si nécessaire.

Pour qu'une AIG aboutisse dans son rôle, il importe au plus haut point que les groupes membres aient en commun une activité économique ou une ambition sociale - si ce n'est pas le cas, les groupes n'ont guère de chance de bien travailler ensemble.

Fixer les objectifs de l'AIG

A l'occasion de leurs discussions, les groupes pourront identifier des activités qu'ils pourraient mener ensemble. Certaines n'intéresseront que quelques groupes seulement. D'autres pourraient être trop ambitieuses pour l'association envisagée. Les meilleurs objectifs sont en général ceux qui sont réalistes et qui

emportent l'adhésion de *tous* les groupes intéressés.

Les groupes pourront décider qu'ils souhaitent poursuivre plusieurs objectifs. Cela peut prêter à confusion et provoquer des litiges quant à l'objectif prioritaire. Quand l'AIG poursuit trop de buts, les efforts sont souvent dispersés et rien de bon n'en sort. Ainsi, si les groupes constituent une AIG avec plusieurs objectifs, ils doivent décider de celui qui passera en premier, en deuxième et en troisième.

Une fois les objectifs convenus, ils doivent être inscrits en clair dans la charte de l'AIG

Préparer la charte de l'AIG

Cette charte est l'expression écrite des objectifs et des règles de l'association. Normalement, la charte d'une AIG doit indiquer ce qui suit:

- But et objet de l'association
- Liste des objectifs, par ordre de priorité
- Règles gouvernant l'adhésion, l'éligibilité et l'exclusion, ainsi que les devoirs et les responsabilités des membres, y compris paiement de cotisations et règlement financier
- Description de la structure organisationnelle de l'AIG
- Election des responsables de l'AIG, devoirs et responsabilités, mandat et durée
- Périodicité des réunions de l'AIG, nombre de membres présents nécessaires pour que des décisions soient prises dans chaque comité
- Modalités de répartition des profits et des pertes entre les groupes composant l'AIG au terme de l'exercice financier
- Règles gouvernant l'amendement de la charte.

Etape 2

Constituer une association intergroupes

A l'occasion de réunions informelles avec les groupes, discutez de tous les points indiqués à l'étape 1. Une fois un projet de charte rédigé, une première réunion de tous les groupes intéressés devra être convoquée pour discuter, réviser, approuver et signer la charte finale de l'AIG

Lors de cette réunion, il vous faudra conseiller aux groupes d'examiner un certain nombre de points concernant le fonctionnement de la nouvelle association.

Promouvoir une gestion participative

Le comité de gestion devra faire régulièrement rapport au comité exécutif et à tous les groupes membres de l'AIG sur les activités et les transactions de celle-ci. Il est capital que le comité conduise les affaires en toute transparence et qu'il ait la pleine confiance des groupes membres.

Décider des contributions des groupes aux activités de l'AIG

Quels services l'AIG fournira-t-elle, et comment ses activités seront-elles financées? Les AIG ont besoin d'une grande quantité de travail bénévole de la part des groupes membres et des responsables élus. Elles ont aussi besoin d'avoir un revenu pour développer et servir les intérêts de leurs membres. Il faut de l'argent pour financer les «coûts d'exploitation» de l'association - par exemple fournitures d'écriture, registres et livres de comptes -, ou un «fonds de prévoyance» qui permettra d'accorder des prêts à court terme aux membres ou aux groupes méritants dans une passe difficile.

Cet argent peut provenir des contributions des groupes, de redevances versées à l'AIG pour services rendus à ses membres, ou des bénéfices résultant des activités de l'AIG. Le paiement de cotisations d'adhésion ne représente pas seulement une contribution importante pour l'AIG au sens financier. Il représente aussi une « marque de confiance » importante vis-à-vis de l'organisation. Si les groupes membres choisissent de verser leur dû, c'est en général parce qu'ils estiment qu'ils obtiennent en contrepartie des services de leur organisation. Si les membres ne paient pas, c'est en général parce qu'ils sont mécontents de l'AIG.

Instituer un système d'enregistrement des opérations de l'AIG

Faire fonctionner une association intergroupes est une chose bien différente de la gestion d'un simple groupe d'auto-assistance. Les AIG sont plus grosses et leurs activités sont souvent beaucoup plus variées.

Plus une organisation est grande, plus il importe d'enregistrer en détail les opérations. Par exemple, il importe de savoir quels groupes ou quelles personnes ont apporté des contributions à l'AIG, ce qui a été décidé à telle ou telle réunion, quel est le montant des cotisations versées par les membres, quels groupes n'ont pas payé intégralement, et quel est le montant exact d'argent que le trésorier de l'AIG a déposé à la banque.

Un bon système d'enregistrement des opérations de l'AIG est comparable à une bonne mémoire. Il permet aux membres de garder la trace des décisions et des événements, et permet aussi de suivre les résultats de l'association.

Les enregistrements conservés par l'AIG doivent être suffisamment simples pour être compris de tous.

Les registres doivent être examinés librement et discutés à chacune des réunions, et toutes les mentions qui y sont portées doivent être datées. Il devraient comprendre notamment:

- Les minutes des réunions
- Un journal de caisse, où figurent toutes les recettes et dépenses de l'AIG

- Un livre des contributions des membres, permettant de garder la trace des contributions de chacun des groupes
- Un livre de comptes de l'activité génératrice de revenu de l'AIG, dans lequel apparaissent les recettes, les dépenses et la valeur de tout le matériel, des actifs et du passif de l'AIG
- Un dossier de correspondance, tout le courrier reçu et envoyé étant classé par ordre chronologique dans une chemise ou un cahier.

Suivre et évaluer régulièrement les résultats de l'AIG

Les registres doivent être examinés régulièrement et les résultats doivent être évalués lors des réunions. Les responsables de l'AIG se sont vu confier la responsabilité de la gestion de l'organisation par l'ensemble des membres des groupes. Ils sont donc responsables vis-à-vis d'eux. Cela suppose que les membres exercent un suivi permanent pour sauvegarder leurs intérêts. En pratique, l'AIG peut mettre en place un comité de surveillance pour exercer cette fonction.

CHAPITRE 3

Génération de revenu

Etape 1 Préparer la génération de revenu	79
Composante 1 Faisabilité	83
Composante 2 Rentabilité	91
Composante 3 Planification	96
Composante 4 Commercialisation	98
Composante 5 Epargne	100
Composante 6 Prêts	106
Etape 2 Lancer l'activité de groupe	109

Les groupes d'auto-assistance doivent idéalement s'organiser autour d'une activité génératrice de revenu. La raison en est que sans revenu accru et sans l'épargne correspondante, le groupe aura du mal à atteindre d'autres buts. C'est pourquoi vous devrez encourager les groupes à lancer des entreprises collectives qui dégageront un profit à réinvestir dans des activités ultérieures.

Ces entreprises doivent se fonder sur l'expérience locale et sur des techniques bon marché. Elles n'ont pas vocation de remplacer, mais de compléter la production normale des membres.

En tant que promoteur de groupe, vous devrez exercer un rôle capital en aidant le groupe à lancer puis à mener à bien une entreprise fructueuse. Vous devrez considérer la génération de revenu comme un processus comportant de nombreuses étapes et guider les membres du groupe de l'une à l'autre. Vous n'aurez pas besoin de connaissances techniques particulières en ce qui concerne les activités entreprises. Si vous avez besoin de renseignements sur un sujet particulier, vous prendrez contact avec l'agent local de vulgarisation ou le service de développement rural.

Il importe que, dans toute la mesure possible, chaque groupe identifie, planifie, exécute et évalue lui-même ses propres activités. Ce facteur est essentiel pour que les groupes se développent et gagnent en auto-dépendance. En tant que promoteur de groupe, vous aurez un rôle important à jouer pour encourager les activités de groupe, en particulier aux stades initiaux; mais n'oubliez pas: votre tâche est de faciliter les choses et de conseiller, non pas de diriger.

Etape 1

Préparer la generation de revenu

Avant de choisir une activité de groupe, les membres devront discuter et se mettre d'accord entre eux sur ce qu'ils attendent de la génération collective de revenu.



Discuter des avantages de la génération collective de revenu.

Expliquez aux membres du groupe que générer un revenu commun en coopérant présente plusieurs avantages par rapport aux efforts individuels.

Par exemple:

- Davantage de bras facilitent le travail
- Les tâches peuvent être divisées
- Le travail peut continuer même quand un membre du groupe est malade
- On épargne de l'argent (par exemple en faisant des achats groupés et des ventes groupées, qui permettent d'économiser sur le transport et font gagner du temps)
- Les membres mettent en commun leurs connaissances et leurs compétences - ils apprennent les uns des autres et la formation est plus facile à organiser pour les groupes
- L'accès aux ressources s'améliore (par exemple accès aux prêts, à la main-d'œuvre salariée, à la terre, à l'aide des agents de vulgarisation)
- Les membres du groupe - en particulier les femmes - s'en trouvent récompensés par le respect et l'estime.

Discuter des problèmes que pose la génération collective de revenu

Expliquez que la génération de revenu, en groupe, comporte aussi des coûts:

- Prendre des décisions en groupe demande plus de temps
- Il peut être plus difficile de définir les rôles et les responsabilités n'oubliez pas que si tout le monde est responsable, personne ne l'est vraiment
- L'un des membres peut se révéler être un profiteur qui n'apporte pas grand-chose de son temps ou de son argent à l'activité de groupe, mais escompte une part des profits égale à celle des autres
- La répartition des bénéfices en proportion du travail et des contributions peut poser des problèmes.

Discuter des attentes et des souhaits des membres du groupe



Pour aider le groupe à comprendre et à exprimer ses attentes, posez des questions comme les suivantes:

- Combien d'argent comptez-vous gagner?
- Combien pensez-vous qu'il faudra attendre avant de recevoir les premiers dividendes?

- Cette attente est-elle réaliste?
- Où préférez-vous travailler (à la maison, à proximité, au loin)?
- Combien de temps pouvez-vous consacrer à la formation?
- Combien d'argent pouvez-vous apporter?
- Combien de temps souhaitez-vous consacrer au travail ensemble?
- Comment allez-vous organiser la garde des enfants?

Discuter des idées de génération de revenu

Les membres auront beaucoup d'idées d'activités générant du revenu. Vous devrez les aider à décider lesquelles sont économiquement tenables.

Organisez un grand «remue-méninges», une séance où chacun proposera son idée, ou ses idées. Prenez note de toutes. N'en critiquez aucune à ce stade, contentez-vous d'en obtenir autant que possible. Il arrive que des idées tout à fait saugrenues conduisent à d'autres, beaucoup plus raisonnables.

Discuter des composantes de l'activité de groupe

Comme dans le cas d'un groupe durable et dynamique, la génération de revenu a besoin, pour aboutir, d'un certain nombre d'éléments de base ou composantes, à savoir:

◆ Faisabilité

L'activité de groupe doit aboutir à un produit qui trouvera des acheteurs.

◆ Rentabilité

L'activité de groupe doit produire plus de revenu qu'elle ne coûte d'argent.

◆ Planification

Le groupe doit décider par avance du but, des tâches et des ressources que suppose l'activité.

◆ Commercialisation

Le groupe doit s'efforcer de satisfaire ses clients

◆ **Epargne**

L'épargne doit fournir les ressources nécessaires pour lancer ou développer l'activité de groupe.

◆ **Prêts**

On peut solliciter des prêts pour une activité de groupe -mais seulement une fois que le groupe a fait la preuve de sa capacité d'épargner régulièrement.

La section ci-après décrit en détail chacune de ces composantes.

Composante 1

Faisabilité



Choisir une activité génératrice de revenu qui dégage un profit faible ou nul peut nuire grandement au groupe d'auto-assistance. Avant de se lancer, les membres doivent s'être assurés que l'activité est raisonnable, que leur production trouvera un marché et qu'ils ont de bonnes chances d'en tirer de l'argent. Pour répondre à ces questions, il faut faire une *étude de faisabilité*.

Règle n° 1: «le client a toujours raison»

Aucune entreprise ne peut trouver le succès si personne n'achète ses produits. Aidez le groupe à comprendre le principe fondamental qui veut que *le client est plus important que le produit*.

Pour découvrir quelles idées sont praticables parmi celles qui figurent sur la liste établie lors de la séance où chacun a fait des propositions (voir page 81), posez les questions suivantes aux membres du groupe:



- De quels produits les gens du voisinage ont-ils besoin?
- Lesquels de ces produits peuvent-ils acheter sur place, lesquels ne trouve-t-on pas?
- Qui vend ces produits dans la région?
- Quel en est le prix de vente, le prix de revient et le bénéfice?
- Que savent faire les membres qui pourrait être utile aux activités proposées?
- Quelle entreprise produira suffisamment de revenu pour que l'opération soit durable et dégager des bénéfices?

Effectuer l'étude de faisabilité

Les membres devront choisir les activités qui semblent offrir le plus fort potentiel, puis effectuer une étude de faisabilité de ces activités. Cette étude de faisabilité s'étendra en général sur *au moins* un mois, mais les informations recueillies seront très utiles pour décider de l'activité par laquelle commencer.

L'étude de faisabilité est une opération simple, visant à découvrir si envisager telle ou telle activité est une bonne idée ou non. Elle permettra de montrer si les membres sont capables de produire tel ou tel bien, qui trouvera une clientèle et pourra être vendu avec bénéfice.

En effectuant cette étude, le groupe peut éviter d'investir de l'argent, du temps et de l'énergie dans une entreprise qui risque de ne produire aucun bénéfice. En outre, l'étude aidera le groupe à décider de la meilleure manière de monter son entreprise en termes de marché, de ressources et de risques.

Étapes de l'étude de faisabilité

1. Découvrir s'il y a un marché pour le produit

Aider le groupe à étudier:

- Le marché, à savoir les clients susceptibles d'acheter le produit
- La concurrence, c'est-à-dire qui vend des produits analogues.

Recueillir des informations sur la clientèle potentielle:

- Qui est-elle (hommes, femmes, enfants, âge, éducation)?
- Où habite-t-elle?

- Combien peut-elle se permettre de payer?
- A quel moment a-t-elle besoin du produit?
- Qu'attend-elle du produit?

Réunir des informations sur la concurrence:

- Qui est-elle?
- Où vend-elle?
- Que vend-elle et à qui?
- Quel prix demande-t-elle?
- Quelles conditions de paiement offre-t-elle (espèces au comptant, crédit, troc)?
- Quand vend-elle?

Comment les membres peuvent-ils obtenir ces informations?

Le groupe peut obtenir des renseignements sur la clientèle et la concurrence par des conversations ou par l'observation des clients, des vendeurs et des producteurs.

Il n'est pas facile d'obtenir des informations directes auprès des marchands locaux. Les informations sur les prix et la qualité sont assez simples à réunir, mais les renseignements sur les coûts, les sources d'approvisionnement et les marges bénéficiaires sont plus difficiles à obtenir - les marchands n'aiment pas livrer ce genre de données à d'éventuels concurrents!

Les questionner directement ne mène pas très loin, mais on pourra en apprendre beaucoup indirectement, en parlant avec d'autres clients ainsi qu'avec d'autres marchands et leurs fournisseurs.

Vous pourrez aider le groupe en organisant des séances de formation pour préparer les membres. Pour établir des contacts avec les gens, ils auront besoin à la fois de connaissances et d'assurance! Une bonne planification est très importante.

Conclusion: Y a-t-il de la place sur le marché pour le produit du groupe?

- Si oui, poursuivre jusqu'à l'étape suivante de l'étude de faisabilité
- Si non, étudier le marché pour un autre produit.

2. Découvrir quelles ressources sont nécessaires

- Matières premières et matériel: De quoi a-t-on besoin? En quelle quantité, où et comment se les procurer? Sont-ils accessibles (pour les hommes et les femmes)?
- Transport: De quel type de transport a-t-on besoin? Quand et comment peut-on l'organiser?
- Compétences: Que faut-il savoir faire? Une formation est-elle nécessaire? Comment l'organiser, combien de temps prendra-t-elle?
- Fournitures: De quoi a-t-on besoin (électricité, eau, autres)? Faut-il organiser la garde des enfants?
- Temps: Tous les membres ont-ils le temps d'entreprendre et de poursuivre l'activité envisagée? A-t-on le temps d'organiser la formation nécessaire?
- Main-d'œuvre: Est-il nécessaire d'employer des salariés? Ont-ils besoin de formation? Si les membres se chargent du travail, qui fera quoi?



Comment les membres peuvent-ils obtenir ces informations? Ils pourront se renseigner sur les ressources de la même façon qu'ils ont recueilli des informations sur les marchés. Souvent il sera répondu en même temps aux questions portant sur les marchés et sur les ressources. Le tableau 5 (*ci-après*) donne un modèle de liste qui permettra utilement de trouver quelles ressources sont nécessaires, et où se les procurer.

Conclusion: Est-il possible de se procurer la totalité des ressources nécessaires?

- Si oui, passer à l'étape suivante de l'étude de faisabilité
- Si non, rechercher d'autres manières de produire le bien envisagé, ou étudier une autre activité.

Rubriques	Nous avons besoin de	Nous avons déjà	Ce qu'il nous tant acheter et où
Matériaux			
Transport			
Formation			
Fournitures			
Main-d' œuvre			
Emballage			
Promotion			

3. Discuter du lancement de l'activité et des coûts de fonctionnement

Pour réussir, le groupe doit avoir suffisamment d'argent pour lancer l'activité et la poursuivre jusqu'à ce qu'il commence à dégager un bénéfice. Pour évaluer les dépenses de lancement et d'exploitation, faites la liste de toutes les ressources qui coûtent de l'argent, et estimez les dépenses pour un cycle entier de production (c'est-à-dire le temps nécessaire pour produire un lot ou une série d'articles) et pour fonctionner pendant une année. Les tableaux 6 et 7 donnent des modèles pour le calcul de ces coûts.

Comment les membres peuvent-ils obtenir ces informations?

Les autres vendeurs, producteurs et spécialistes sont de bonnes sources pour évaluer les coûts. Formez les membres afin qu'ils acquièrent l'assurance nécessaire pour interroger les autorités ou les experts.

Rubriques	Ce dont nous	Quantité	Coûts
Matériaux			
Transport			
Formation			
Fournitures			
Main-d' œuvre			
Emballage			
Promotion			

Conclusion: Ces coûts sont-ils raisonnables?

- Si oui, passer à l'étape suivante de l'étude de faisabilité
- Si non, rechercher d'autres sources, ou choisir une activité différente et reprendre l'étude de marché.

4. Identifier les sources de revenu en espèces pour les dépenses de démarrage et de fonctionnement

Il importe que le groupe identifie la meilleure source de financement pour lancer son entreprise. Les gens ont souvent tendance à considérer que l'argent devrait venir de l'extérieur - par exemple d'un prêt consenti par des prêteurs locaux, ou des institutions comme une banque ou une société de crédit, ou encore de subventions.

Pourtant, chacune de ces solutions présente des inconvénients. Le principal est qu'elles génèrent la dépendance plutôt que l'auto-dépendance. C'est pourquoi vous insisterez pour que les ressources propres du groupe soient toujours la principale source de financement.

Tableau 7 Modèle de liste pour estimer les dépenses de fonctionnement

Rubriques	Ce dont nous avons besoin	Quantité	Coûts par cycle	Coûts par an
Matériaux				
Transport				
Formation				
Fournitures				
Main-d' œuvre				

Le groupe doit-il rechercher des subventions ou des aides?

Compter sur des subventions ou des aides entraîne des distorsions des coûts réels et de la rentabilité effective de l'activité. Que se produira-t-il si les subventions ou les aides prennent fin? Cela arrive souvent, et l'activité s'effondre. Les aides sont aussi souvent assorties de clauses cachées qui sapent l'auto-dépendance du groupe. Néanmoins, une aide unique couvrant les coûts de démarrage peut aider le groupe à décoller, surtout dans les domaines où beaucoup de bailleurs d'aide sont actifs.

Le groupe doit-il chercher à emprunter?

Les emprunts doivent être soigneusement étudiés. Le remboursement est-il possible dans les délais impartis, et notamment en période maigre? On sera peut-être tenté d'emprunter de gros montants pour des activités qui risquent de s'avérer trop compliquées ou trop ambitieuses.

N'oubliez pas: mieux vaut commencer petit, avec les moyens du bord, que de se lancer dans des opérations compliquées, présentant davantage de risques.

Si les membres tiennent à faire appel au crédit, vous devrez discuter des taux d'intérêt et du temps qu'il faudra pour rembourser le prêt. Invitez un spécialiste à vous aider.

Si les membres décident d'emprunter, mettez l'accent sur l'épargne préalable (*voir Epargne, page 100*). Le crédit doit être lié à l'épargne.

C'est au groupe que revient la responsabilité de conclure des arrangements avec les organisations de crédit. Assurez-vous qu'un plan raisonnable d'apport du crédit et de remboursement est bien mis au point.

De façon générale, faites valoir que si les prêts peuvent dépanner, ils ne doivent jamais être la principale source de financement. La source première doit être les ressources propres du groupe.

Conclusion: Les ressources du groupe sont-elles suffisantes?

- Si oui, passer à l'étape suivante de l'étude de faisabilité
- Si non, envisager subventions, prêts et autres financements extérieurs pour compléter les ressources du groupe et couvrir les coûts de démarrage.

5. Discuter des risques

Les raisons à l'échec d'une entreprise peuvent être nombreuses. Certains risques sont associés au groupe lui-même -certains membres pourront ne pas coopérer, ou ne pas avoir les compétences voulues en matière d'organisation et de gestion pour mener à bien l'activité. D'autres risques échappent à la maîtrise du groupe - par exemple politique gouvernementale, modification de la demande, évolution des coûts et des prix, conditions météorologiques, maladies et vol.

Le groupe devra en discuter et déterminer comment les risques perçus peuvent être réduits. Une bonne formation et l'unité du groupe permettent de réduire les risques liés à celui-ci. Les risques externes sont plus difficiles à prévoir et à prévenir. Il importe d'être bien informé sur ce qui risque de se produire.

Conclusion: Cela vaut-il la peine de courir le risque?

- Si oui, passer à la dernière étape de l'étude de faisabilité
- Si non, imaginer des moyens de réduire le risque et de contenir les dommages qui pourraient être subis, ou bien envisager une autre entreprise.

6. Evaluer la rentabilité

Une fois que l'entreprise apparaît praticable compte tenu du marché, des ressources et des risques, il reste à faire une évaluation cruciale avant de décider d'aller de l'avant. Il est capital de savoir si l'argent qui sera gagné suffira à couvrir les coûts et à dégager un bénéfice. Aidez le groupe à évaluer la rentabilité, comme indiqué dans la composante suivante.

Composante 2

Rentabilité



Une entreprise est «rentable» lorsqu'elle produit plus d'argent (ou plus de revenu) qu'elle n'en dépense. Avant d'investir de l'argent dans une activité, le groupe devra calculer si le revenu qu'il espère produire couvrira les coûts de lancement et d'exploitation, et laissera une marge bénéficiaire qui permettra de réinvestir pour développer l'activité.

Si le groupe va de l'avant sans faire cette analyse, il risque de se lancer dans une opération non rentable et de s'endetter lourdement.

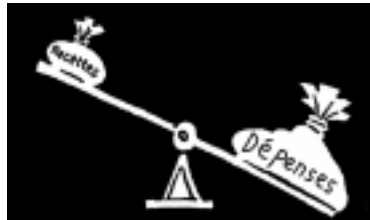
Tenez compte des risques!

Dans son évaluation de la rentabilité, le groupe devra tenir compte des risques encourus. Les prix resteront-ils stables? Que se produira-t-il en cas de sécheresse? Le groupe doit être particulièrement attentif dans son estimation des coûts de production et des recettes. Par exemple, lorsqu'on calcule la quantité de céréales que le groupe pourrait produire, il faut compter avec un rendement moyen, et non pas un rendement

Bénéfice



Perte



élevé. Lorsqu'on estime les coûts des intrants et des prix de vente, mieux vaut se souvenir que les prix des intrants ont tendance à augmenter, alors que les prix de vente sont souvent inférieurs à ce que l'on attendait.

N'oubliez pas: mieux vaut sous-estimer les bénéfices que constater après coup qu'ils sont inférieurs à ce que l'on attendait - ou que l'on perd de l'argent!

Etapas de l'étude de rentabilité

1. Evaluer le prix de vente

$$\text{Prix de vente} = \text{Prix de revient} + \text{Bénéfice}$$

Reprendre les coûts par cycle de production que le groupe a calculés (voir tableau 7, page 88). Il faut ensuite estimer la quantité de produit ou le nombre d'articles que l'on escompte produire par cycle. Puis diviser:

$$\text{Prix de revient total} = \text{Nombre d'articles} \times \text{Coût par article}$$

Discutez maintenant du montant du bénéfice qu'il faut ajouter au prix de revient de chaque article. Les clients peuvent-ils payer le prix de vente demandé? Ce prix est-il concurrentiel?

2. Evaluer le montant annuel des recettes provenant des ventes

Calculez le montant des recettes provenant des ventes par semaine, par mois ou par cycle de production, selon le type d'entreprise:

$$\text{Prix de vente par article} \times \text{Nombre d'articles vendus} = \text{Produit des ventes (par semaine, mois ou cycle)}$$

Puis calculez le montant des ventes annuelles en multipliant le produit des ventes par le nombre de semaines, de mois ou de cycles dans l'année, comme il convient.

3. Etablir un tableau des mouvements de trésorerie

Etablissez le tableau des mouvements de trésorerie (c'est-à-dire l'état prévisionnel des recettes et des dépenses). Le tableau 8 (*ci-après*) en est un exemple.

4. Calculer les bénéfices de l'entreprise

Le paiement des intérêts sur les sommes empruntées est considéré ici comme un coût, mais le remboursement du capital emprunté et des sommes empruntées aux membres ne l'est pas. Le bénéfice ou la perte peut alors se calculer à partir du tableau des mouvements de trésorerie. Calculez d'abord le coût des ventes:

$$\begin{aligned} \text{Coût des ventes} &= \text{Dépenses de démarrage} \\ &+ \text{Dépenses de fonctionnement} \\ &- \text{Remboursement du capital emprunté} \end{aligned}$$

Puis calculez les profits ou les pertes, comme suit:

$$\text{Profit} = \text{Revenu des ventes} - \text{Coût des ventes}$$

Le profit peut varier d'un mois à l'autre, et parfois devenir négatif (on a donc une perte) pour certains mois. Vous devrez donc calculer le profit total sur l'année entière.

Vous avez donc maintenant une meilleure idée de la rentabilité de l'entreprise:

- Pourra-t-elle dégager un profit la première année?
- Quel profit peut-on escompter dans les deux années suivantes (sera-t-il en hausse?).

Une fois amorties les dépenses de démarrage, les profits commenceront à s'accroître. Il importe donc de voir à quel stade l'activité devrait devenir bénéficiaire et si l'on aura assez d'argent pour faire tourner l'entreprise jusque-là.

Dans un délai raisonnable (de un à trois ans selon le type et la taille de l'activité), les profits devraient devenir suffisants pour rembourser d'éventuels prêts et avoir remboursé les fonds apportés par les membres. L'entreprise devrait alors être bénéficiaire, les dividendes pouvant être répartis entre les

Tableau 8. Tableau des mouvements de trésorerie pour les activités de groupe													
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Dépenses													
Dépenses de démarrage													
Matériaux													
Transport													
Formation													
Fournitures													
Main-d'œuvre													
Emballage													
Promotion													
TOTAL PARTIEL													
Coûts de fonctionnement													
Matériaux													
Transport													
Formation													
Fournitures													
Main-d'œuvre													
Emballage													
Promotion													
Remboursement des prêts													
TOTAL PARTIEL													
Recettes													
Ventes													
Contributions													
Prêt													
TOTAL PARTIEL													
TOTAL, PROFIT OU PERTE													

membres ou réinvestis. Si ce n'est pas le cas, le groupe devra reconsidérer l'activité envisagée.

Enfin, tenir compte de l'inflation

Dans certains pays, l'inflation peut représenter un problème considérable. Lorsque l'on calcule les coûts et les bénéfices, tenir compte des effets de l'inflation sur la valeur de ces derniers. Le groupe pourra-t-il accroître ses prix de vente dans des proportions suffisantes pour sauvegarder la rentabilité de l'entreprise?

Par exemple: en raison d'un taux annuel d'inflation de 20 pour cent, l'argent qui permettrait d'acheter cinq sacs d'engrais en janvier ne permet plus que d'en acheter quatre en décembre.

Conclusion: L'entreprise semble-t-elle rentable?

- Si oui, il peut valoir la peine de s'y lancer
- Si non, étudier un autre plan.

Composante 3

Planification



Discutez de la planification avec le groupe. Rappelez-lui que chacun, dans sa vie, *planifie* les événements. Quand nous avons faim, nous prévoyons un repas: ramasser du bois en quantité suffisante, se procurer des aliments et rassembler les ustensiles de cuisine.

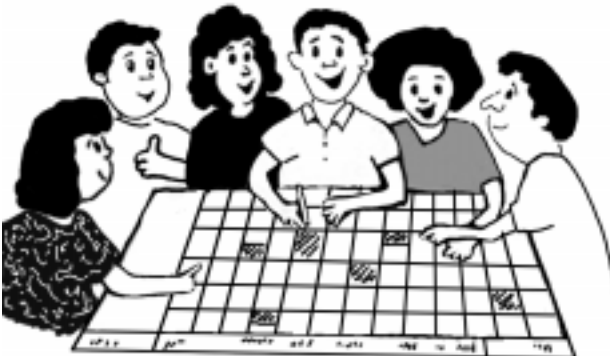
De la même façon, la planification permet au groupe de faire ce qui est nécessaire en temps voulu pour atteindre ses objectifs.

Aider les membres à dresser le plan de travail pour l'activité

Un plan de travail est un projet de calendrier qui indique:

- Que faire
- Quand le faire
- Qui le fera

Premièrement, établir la liste chronologique des choses à faire. Par exemple: tenir une réunion, obtenir une parcelle de terre ou un lieu de travail, trouver un spécialiste qui fournira conseils et formation, obtenir des fonds, acheter des intrants, trouver des



moyens de transport, organiser des activités spécifiques de travail, établir le prix du produit, rembourser le prêt et discuter de la répartition des bénéfices.

Attention au calendrier: lorsque l'on établit un emploi du temps, commencer par l'activité la plus importante (par exemple le bon moment pour semer ou pour vendre). Ne pas oublier de tenir compte du temps nécessaire à la formation, ou à l'instruction d'un dossier de prêt. Le tableau 9 (*ci-dessous*) propose un modèle de plan de travail pour une entreprise de production de volaille.

Tableau 9. Modèle de plan de travail pour un groupe élevant des volailles				
Que faire	Quand	Par qui	Date	Par qui
Contribution	Juin	8 membres	4/6-7/7	7 membres
Acheter poulets	Juillet	Mme A.	10/7	Mme A.
		Mme B.		Mme C.
Acheter aliments	Juillet	Mme D.	10/7	Mme D.
Nourrir poulets	Juillet, semaine	Mme A.	10/7-16/7	Mme A.
		Mme B.	Mme C.
		Mme C.	17/7-23/7	Mme D.
		Mme D.	Mme E.

Composante 4

Commercialisation



Commercialiser, c'est satisfaire les besoins des clients. Cela commence par la production d'un article et s'achève lorsque le client l'achète. Si personne ne veut acheter les produits du groupe, celui-ci ne fera aucun bénéfice et ses membres s'en désintéresseront rapidement. C'est pourquoi il faut trouver les moyens de satisfaire les clients et de vendre suffisamment pour dégager un bénéfice.

Les six règles d'or de la commercialisation

◆ **Produit**

Le produit doit être de bonne qualité, facilement disponible, bien entreposé, bien emballé et séduisant.

◆ **Lieu**

Le lieu où le produit est mis en vente doit être central, facile à trouver et propre, et le produit doit y être bien présenté et bien entreposé.

◆ **Prix**

Le prix du produit doit être raisonnable, concurrentiel et clairement affiché. Envisagez des prix spéciaux pour attirer la clientèle et proposez des conditions de paiement avantageuses.

◆ **Promotion**

La promotion du produit doit être assurée par de bons slogans, des noms bien trouvés et des marques distinctives, une technique de vente agréable, une bonne présentation du produit, et une démonstration de son emploi le cas échéant.

◆ **Planification**

L'exploitation de l'affaire doit être suffisamment souple. Les plans du groupe doivent être réexaminés régulièrement et modifiés le cas échéant.

◆ **Vendeurs**

Les vendeurs doivent être polis et honnêtes, et assurer un bon service à la clientèle.

Composante 5

Épargne



Épargner c'est mettre de côté des ressources ou des revenus pour s'en servir plus tard. On peut épargner en espèces ou en nature. L'épargne en nature peut consister en produits, comme les céréales, les productions végétales non périssables, les animaux et les matières premières, que l'on peut vendre et transformer ainsi en espèces. L'épargne en espèces est constituée par les dépôts en monnaie locale, les soldes créditeurs des comptes bancaires, etc.

Il importe d'épargner

L'épargne est le moteur du développement. Si les pauvres n'épargnent pas, leur sort ne s'améliorera jamais.

Quoique l'épargne suppose des sacrifices, elle représente une discipline importante que tous les groupes devraient apprendre.

- L'épargne génère du capital à investir pour lancer ou développer une entreprise
- L'épargne fournit l'argent nécessaire pour payer le transport et les fournitures d'écriture
- L'épargne constitue un fonds d'assurance que l'on peut utiliser en cas d'urgence, ou pour pouvoir supporter des risques
- L'épargne peut être prêtée aux membres (ou aux non-membres)
- L'épargne permet de mesurer l'engagement financier des membres vis-à-vis de l'entreprise
- L'épargne favorise la discipline financière des membres et accroît la cohésion du groupe tout en renforçant son auto-dépendance financière.

Comment promouvoir l'épargne

Lancez une discussion sur les faons d'épargner et sur les raisons à l'insuffisance de l'épargne. Demandez au groupe de réfléchir à ce que chacun dépense et de voir s'il est possible de réduire ces dépenses ou d'accroître les revenus.

Bien souvent, les membres du groupe sont réticents à discuter des affaires familiales en public. Dans ce cas, répartissez les membres en petits groupes et demandez-leur de dresser la liste de tous les postes de dépenses de la famille moyenne, et de chiffrer le coût de chacun des postes. S'il semble que la famille ne peut couvrir les dépenses avec son revenu, demandez aux membres de suggérer où trouver l'argent nécessaire. S'ils proposent d'emprunter, encouragez-les à essayer plutôt de mieux gérer les ressources existantes. Ensuite, encouragez les membres à reproduire l'opération chez eux, avec leur propre budget et leurs propres dépenses.

Encourager les membres du groupe à épargner n'est pas toujours facile, car cela suppose toujours certains sacrifices de leur part. Il convient néanmoins de souligner qu'utiliser l'épargne plutôt que de contracter des emprunts à l'extérieur pour financer l'activité du groupe accroît l'auto-suffisance de celui-ci dans le long terme, et ce pour les raisons suivantes:

- L'épargne accroît les ressources du groupe en vue de l'investissement dans des activités de production
- L'épargne réduit la dépendance du groupe vis-à-vis de l'extérieur et accroît ainsi son auto-suffisance et son aptitude à s'ajuster aux changements du marché

Placer l'épargne du groupe à la banque ou la garder au village?

L'argent peut être conservé par le groupe ou déposé à la banque. Les deux solutions ont leurs avantages et leurs inconvénients, à savoir:

	Avantages	Inconvénients
Au village	Facilité d'accès	Risque de vol
A la banque	Plus de sécurité	Difficulté d'accès

- L'épargne a un rôle d'assurance collective contre le risque qui permet d'aider les membres du groupe en cas d'urgence; de plus, elle peut servir de fonds de crédit pour accorder des prêts aux membres
- L'épargne développe l'intérêt financier de chacun des membres dans le groupe, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et de propriété de chacun
- L'épargne favorise la discipline financière du groupe, qui permettra des taux de remboursement des prêts élevés (les banques prêtent plus volontiers aux groupes qui épargnent qu'à ceux qui n'épargnent pas)
- L'épargne régulière de groupe est le meilleur signe de la durabilité de celui-ci (si les membres sont disposés à confier leur épargne au groupe, celui-ci doit bien fonctionner)
- L'épargne de groupe est souvent plus productive que l'épargne individuelle. En effet, elle permet d'abaisser les coûts bancaires - il suffit d'un seul compte, et une seule personne doit faire les

Points à souligner lorsque vous encouragez l'épargne

- Tout le monde épargne - même l'agriculteur pauvre conserve une partie de sa récolte pour la consommer plus tard, ou comme semences
- L'épargne d'abord - l'épargne de groupe doit être le point de départ du développement de celui-ci, et la preuve d'une épargne régulière doit être la *condition préliminaire* à un prêt collectif • Les bons épargnants font de bons emprunteurs - ils ont tendance à mieux rembourser les prêts que les épargnants médiocres
- Peu importe *combien* vous épargnez, ce qui compte, c'est d'épargner *quelque chose*
- Epargner de l'argent revient au même qu'en gagner
- Epargner est une discipline - chaque fois qu'un groupe se réunit, ses membres doivent ajouter quelque chose au fonds collectif du groupe
- Il faut épargner dans un but précis - il est plus facile d'épargner et de convaincre tous les membres de faire de même si c'est pour une bonne cause.

déplacements jusqu'à la banque. Les banques fournissent de meilleures prestations aux titulaires de comptes importants qu'aux petits épargnants.

Méthodes d'épargne de groupe

Il y a de nombreuses façons d'épargner. En voici quelques-unes qui intéressent les groupes:

Comptes bancaires

Ouvrir un compte bancaire au nom du groupe dans une banque ou une société de crédit voisine et y déposer les contributions des membres régulièrement.

Épargne conservée par le trésorier

Les membres du groupe épargnent régulièrement, mais conservent leurs fonds au village, à garde du trésorier.

Contributions en espèces

Chacun des membres apporte à la réunion du groupe un montant égal en espèces; ces montants sont versés au fonds d'épargne du groupe.

Entretenir la discipline d'épargne de groupe



La meilleure façon d'épargner est que tous les membres épargnent le même montant chaque fois qu'ils se réunissent et que ceux qui ne le font pas soient mis à l'amende. Cela écarte ceux qui voudraient utiliser le groupe à leur propre avantage sans y contribuer autant que les autres.

La tenue de l'épargne du groupe doit être gouvernée par des règles particulières garantissant la gestion honnête de l'argent. Par exemple:

- Les règles du groupe doivent dire clairement l'objet de l'épargne, le montant des contributions, les dates de paiement, la manière dont le trésorier tient ses comptes, où l'argent doit être conservé et comment les membres qui ne versent pas leur dû seront rappelés à l'ordre
- Un sous-comité chargé de gérer l'argent doit être élu
- La tenue des comptes doit être précise.

Fonds renouvelable

Chacun apporte une quantité égale de céréales à la réunion, celle-ci étant versée dans la réserve gardée par le trésorier du groupe. Une fois la réserve pleine, les céréales sont vendues et l'argent porté au fonds d'épargne du groupe.

Ou bien chaque membre apporte chaque semaine au trésorier de l'argent, en quantité égale. Au bout de la période convenue, l'épargne est remise à l'un des membres du groupe. Puis l'épargne reprend et, au bout de la même période, un autre membre du groupe revoilà l'argent. Le roulement se poursuit jusqu'à ce que tous les membres du groupe aient bénéficié du fonds.

Prêt de l'épargne de groupe

Si la banque est très loin, certains groupes pourront préférer conserver l'épargne de groupe au village. Une fois le fonds suffisant, le groupe peut décider de prêter une partie de l'argent à certains de ses membres, individuellement, pour répondre à un besoin de crédit d'urgence à court terme. Les prêts consentis sur le fonds du groupe doivent être d'un petit montant et être remboursés rapidement (par exemple un ou deux mois) afin que d'autres membres puissent eux aussi utiliser le fonds.

Beaucoup de groupes demandent des intérêts sur les sommes prêtées à leurs membres à partir du fonds collectif. En général, les groupes exigent des taux d'intérêt élevés, en moyenne environ 10 pour cent par mois (les prêteurs locaux exigent des intérêts plus élevés encore pour ce type de crédit d'urgence). Cela peut sembler beaucoup, mais les membres paient en général volontiers parce que les intérêts sont versés au fonds du groupe et contribuent à sa croissance.

Enfin, il existe un risque que le membre ne rembourse pas son prêt ou ne paie pas les intérêts. Toutefois, ce risque est très faible dans un groupe efficace parce que le fautif serait considéré par les autres membres comme ayant puisé dans la caisse. Les pressions exercées par le groupe garantissent que les membres se comportent correctement.

Problèmes posés par la promotion de l'épargne de groupe

Certaines personnes jugent que l'épargne individuelle est un comportement égoïste. Les groupes qui épargnent sont parfois eux aussi jugés être des «groupes égoïstes» par d'autres membres de la communauté.

L'épargne en nature pose des problèmes particuliers. Elle est encombrante et plus visible que l'épargne en espèces. Les céréales peuvent être dévorées par les insectes ou endommagées par la pluie. Le cheptel peut tomber malade, mourir ou être volé.

L'épargne en espèces pose-t-elle aussi des problèmes. L'argent peut être volé, mais le principal danger est sans doute l'inflation. Si l'épargne n'est pas réinvestie ou prêtée fréquemment, son pouvoir d'achat est érodé par l'inflation.

La comptabilité peut poser un problème dans les groupes où l'on ne sait guère lire, écrire et compter. La solution est alors d'utiliser des systèmes simples et participatifs de comptabilité. Le trésorier du groupe doit faire rapport sur le montant d'argent que contient le fonds à chaque réunion, ainsi que sur l'argent à verser au fonds. Si l'argent est conservé sur place, il doit être compté et vérifié par les membres à chaque réunion.

Composante 6

Prêts



Le groupe ne doit pas être encouragé à solliciter un crédit jusqu'à ce qu'il ait fait la preuve de sa capacité d'épargner régulièrement et qu'il ait économisé un montant représentant une part appréciable de l'emprunt envisagé.

Un prêt n'est pas un cadeau

Expliquez au groupe, si nécessaire, que les banques commerciales prêtent de l'argent pour en gagner. Ce sont des entreprises qui tirent leur profit des intérêts qu'elles font payer sur les prêts et les redevances perçus sur d'autres services. Ainsi, si le groupe emprunte à la banque et ne rembourse pas le capital emprunté ou les intérêts, la banque pourra tenter une procédure juridique immédiate contre lui.

Les gouvernements et les donateurs fournissent parfois des prêts, souvent à des taux d'intérêts très faibles. Aussi, pourquoi ne pas encourager le groupe à contracter un emprunt de ce genre? Tout simplement parce que l'argent trop facile peut créer des problèmes qui, à leur tour, réduiront l'auto dépendance du groupe. Les politiciens quant à eux peuvent prêter de l'argent par intérêt personnel - par exemple pour influencer les votes au moment des élections.



Les groupes doivent donc faire preuve de prudence avant d'accepter ce genre de prêt. Ils doivent en évaluer soigneusement les dangers et les risques.

Pourquoi des prêts collectifs?

Emprunter en tant que groupe présente des avantages par rapport à l'emprunt individuel. Les banques répugnent souvent à prêter de petites sommes. Elles préfèrent les prêts plus importants. La raison en est que les frais de dossier et d'administration d'un prêt d'un montant élevé sont souvent les mêmes que ceux correspondant à un prêt plus modeste. Les membres du groupe, à titre individuel, pourront aussi avoir des difficultés à emprunter, car les coûts sont élevés pour une seule personne. Aussi, les membres du groupe économisent-ils de l'argent en regroupant leurs demandes de prêt, ce qui abaisse les coûts par membre.

Les prêts collectifs sont souvent accordés moyennant la responsabilité collective du groupe. Cela signifie que chacun des membres est individuellement responsable du remboursement de sa part du prêt collectif. Si un membre quelconque ne rembourse pas sa part, les autres membres du groupe doivent s'en charger. Cette règle garantit que tous les membres du groupe rembourseront leur part du prêt - sans quoi le groupe ne pourra plus emprunter à la banque la saison prochaine.

Quel montant un groupe peut-il emprunter?

Les groupes ont tendance à emprunter davantage d'argent qu'ils ne peuvent en utiliser convenablement. L'expérience démontre que, pour la plupart des groupes, le prêt ne devrait pas dépasser un montant équivalent à trois fois le montant déjà épargné. Les prêts ne devraient être accordés que pour financer des activités génératrices de revenu collectives bien définies.

Le groupe devrait élaborer un plan bien défini d'activités génératrices de revenu avant de demander un prêt. Ce plan devra exprimer en clair les coûts et les recettes prévus, les risques potentiels et les prévisions de mouvements de trésorerie sur une année complète. Un tableau des mouvements de trésorerie (*voir*

tableau 8, page 94) peut servir à étayer la demande.

Le PG devra aider le groupe à analyser son plan d'investissement et à en peser les risques. Que se passera-t-il si les pluies sont insuffisantes? Si le prix du produit baisse ou si le coût des intrants augmente? Le groupe sera-t-il capable d'honorer ses engagements de remboursement à l'échéance? Le groupe dispose-t-il d'une épargne suffisante pour faire face à une situation d'urgence?

S'assurer que les groupes remboursent leurs prêts dans les délais

Les membres du groupe doivent être convaincus qu'il importe de rembourser les prêts en totalité et dans les délais prévus. Cela peut se révéler difficile, surtout s'il existe à proximité d'autres programmes de prêts qui semblent «distribuer de l'argent gratuitement». Comment vous assurer que les prêts sont bien remboursés?

Il vous faudra bien démontrer aux membres du groupe que ne pas rembourser le prêt nuira à la collectivité.

- Ne pas rembourser signifie que le groupe n'a pas de parole, ce qui nuit à sa réputation sociale et commerciale
- Ne pas rembourser le prêt est un signe d'échec en regard d'autres groupes et entame le prestige des intéressés
- Le non-remboursement peut donner lieu à des problèmes avec la police
- Les groupes qui ne remboursent pas les prêts perdent en indépendance et risquent de tomber sous la coupe de personnes extérieures et de leurs créanciers
- Les groupes qui ne remboursent pas un prêt se verront refuser d'autres prêts par la banque.

Etape 2

Lancer l'activité de groupe



Une fois effectuée l'étude de faisabilité, évaluée la rentabilité, établis le plan de travail et les plans de commercialisation, d'épargne et de crédit, le groupe est maintenant prêt pour se lancer dans l'entreprise. Il vous appartiendra de le guider dans ses préparatifs. Soyez donc vous-même bien prêt. Organisez la formation, invitez des spécialistes le cas échéant.

Le groupe devra répartir les tâches et les responsabilités. Ses membres devront acheter ou commander des intrants, mobiliser des fonds, produire et/ou transformer, tenir les registres et organiser les ventes. La structure de l'entreprise pourra être analogue à la structure du groupe et être plus ou moins complexe, avec comités et sous-comités. Il importe que chacun des membres sache ce que devra faire chacun et qui est responsable des différents aspects de l'activité.

Aider à la tenue des registres

La tenue des registres du groupe a été discutée aux pages 57-59. Les entreprises de groupe doivent tenir des registres

Tableau 10 Modèle de tableau comptable des mouvements de trésorerie d'un groupe élevant des volailles

Date	Description	Nombre	Entrées	Sorties	Solde
4/3	Epargne des membres	8	80	-	80
5/3	Amendes	1	1	-	81
10/3	Poulets vendus	50	300	-	381
14/3	Aliments achetés	8	-	160	221
16/3	Epargne (banque)	-	-	200	21
4/4	Epargne des membres	7	70	-	91
5/4	Poulets achetés	40	-	88	3

spéciaux pour que les membres sachent ce qu'ils sont censés faire, ce dont le groupe a besoin et ce qui a été fait. Vous pourrez aider les membres à décider ce qui doit être enregistré et proposer des solutions pour ce faire. Plus les enregistrements seront simples et moins ils seront nombreux, mieux cela vaudra.

Il importe en particulier d'enregistrer les plans de travail et les plans de commercialisation, les entrées et les sorties d'argent, les achats d'intrants, ainsi que la production et la vente de ce que le groupe fait. Le tableau 10 (*ci-dessus*) donne un modèle de tableau d'enregistrement.

Certains types d'entreprise ont besoin de beaucoup de temps avant que la production ne démarre effectivement et ne génère un revenu. Par exemple, dans le cas de l'élevage de volaille, il faudra d'abord construire un poulailler.

Suivre l'évolution des activités

Le groupe devra se réunir régulièrement pour examiner les progrès effectués et les problèmes rencontrés. Assurez-vous que tous participent. Les membres effectueront les tâches et en accepteront la responsabilité s'ils ont le sentiment qu'ils sont pris au sérieux et que l'entreprise leur appartient.

Regarder vers le passé et vers l'avenir

Une fois les produits vendus, le cycle de production est achevé. C'est le bon moment pour faire le point des activités passées et envisager l'avenir:

- Les membres du groupe sont-ils satisfaits de leur première activité en commun? Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a mal fonctionné? Les membres veulent-ils continuer? Comment peuvent-ils améliorer leur travail?
- Quelles sont les perspectives économiques pour un deuxième cycle de production? Combien d'argent a-t-on gagné? Combien d'argent faudra-t-il réinvestir? Que fera-t-on du solde? Faut-il le redistribuer entre les membres ou l'épargner? Le moment est-il venu de développer l'entreprise? Vous risquez d'avoir besoin de tous vos talents pour mettre de l'ordre dans le premier débat sur le partage du profit, qui est souvent très animé.

Progressivement, les membres du groupe apprendront à gérer leur entreprise de façon plus efficace. Ils sauront mieux planifier, tenir les registres et vendre leurs produits. Ils apprendront aussi à s'adapter à l'évolution du marché. Si tout va bien, l'activité produira des bénéfices accrus, non seulement à partager, mais aussi pour développer l'entreprise.

Elargir et diversifier l'activité du groupe

Les membres pourront décider d'élargir ou de diversifier leur entreprise. Parfois, élargissement et diversification peuvent accroître les risques.

Parfois aussi, cela peut favoriser l'entreprise en étalant les risques sur plusieurs activités. Faites bien comprendre au groupe que, comme pour toute entreprise, une étude de faisabilité s'impose au préalable.

Le groupe devra se poser les questions suivantes:

- Y a-t-il un marché (interroger les consommateurs ou essayer de vendre quelques produits nouveaux)?
- Le groupe a-t-il assez de temps et de ressources?
- Faudra-t-il répartir les tâches?
- Le groupe pourra-t-il gérer un emprunt d'un montant plus élevé?

Parvenir à la durabilité financière va de pair avec la durabilité du groupe. Le secret de la durabilité est de savoir examiner les plans et les ajuster chaque fois que nécessaire - en d'autres termes, c'est une affaire de suivi et d'évaluation en participation, qui fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 4

Suivi et évaluation en participation

Etape 1 Présenter le SEP	115
Etape 2 Elaborer des méthodes de SEP	117

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des fonctions essentielles dans tout effort de développement. Convenablement mis en œuvre, ils permettent d'identifier les problèmes, de mesurer les progrès accomplis en direction des objectifs et d'évaluer les résultats. Comme l'un des principaux objectifs des projets participatifs est de développer la capacité propre des ruraux pauvres d'identifier et de résoudre leurs problèmes, ceux-ci doivent prendre part directement à toutes les phases du suivi et de l'évaluation.

Dans le développement participatif, le suivi et l'évaluation ont principalement pour objet de répondre aux besoins d'information des membres du groupe et de les aider à résoudre les problèmes qui se posent à eux. Ainsi, le suivi et l'évaluation en participation (ou SEP) est un outil d'apprentissage qui aide les groupes à renforcer leurs capacités de résolution des problèmes et à atteindre l'autodépendance.

Etape 1

Présenter le SEP



En tant que promoteur de groupe, votre travail consiste à aider les membres du groupe à résoudre leurs problèmes et à gérer leurs propres affaires. Dans ce processus, le suivi et l'évaluation seront des outils précieux.

Au départ, vous devrez aider les membres du groupe à comprendre l'importance du suivi et de l'évaluation, et renforcer leurs capacités de suivre et d'évaluer la situation eux-mêmes.

Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation?

- ◆ **Le suivi** consiste à enregistrer régulièrement les décisions du groupe, ses actions et l'évolution de ses finances, et à s'assurer que les actions sont mises en œuvre conformément au plan.

- ◆ **L'évaluation** consiste à analyser les registres du groupe en vue d'évaluer si le groupe et son entreprise atteignent les

objectifs et d'identifier d'éventuelles améliorations si le groupe a pris du retard. Lorsque cette évaluation se fait régulièrement, on l'appelle *évaluation continue*.

Comme la participation est l'un des principes de base de l'approche que vous pratiquez, le suivi et l'évaluation doivent eux aussi se faire en participation. Cela signifie que tous les membres doivent prendre part au *suivi et à l'évaluation continus en participation*, ou SER

Expliquer pourquoi le SEP est important

- Le SEP permet d'évaluer si les activités du groupe sont sur la bonne voie
- Le SEP permet d'ajuster ou de modifier les plans, si nécessaire, pour améliorer les résultats
- Le SEP fait participer les membres à la planification et à l'exécution des activités dans toute la mesure possible
- Le SEP aide le groupe à améliorer son efficacité en pratiquant une évaluation permanente de ses propres progrès et en évaluant périodiquement les résultats obtenus. De cette manière, il permet de tirer des enseignements des erreurs passées et ainsi d'accroître l'autodépendance du groupe et de renforcer ses atouts.

Le développement en groupe n'est pas une compétition...

Le SEP n'est pas un système conçu pour faire rapport sur les progrès et les résultats obtenus devant une autorité hiérarchiquement supérieure, ou pour comparer les résultats d'un groupe avec ceux d'autres groupes. Les membres du groupe doivent décider eux-mêmes quels secteurs ils se proposent de suivre et d'évaluer. Ils devront recueillir eux-mêmes les données, analyser les résultats et utiliser ces résultats pour améliorer leur groupe.

Il importe que les tableaux utilisés pour le SEP d'un groupe ne soient pas utilisés pour établir des comparaisons avec d'autres groupes. Quand cela se produit, les membres du groupe ont tendance à exagérer la qualité de leurs résultats. Cela réduit d'autant l'intérêt du SEP comme outil d'auto-amélioration.

Etape 2





Elaborer des méthodes de SEP

La meilleure façon de démontrer aux membres les avantages du suivi et de l'évaluation en participation consiste à effectuer ce travail de manière conforme à leurs compétences et à leurs traditions.

Utilisez les documents mis au point au cours des activités génératrices de revenu, comme le plan de travail ou les tableaux présentant les mouvements de trésorerie. Discutez de la façon dont les progrès et les activités, dans la réalité diffèrent des activités prévues ou des estimations des mouvements de trésorerie. Discutez de quels changements il conviendrait d'apporter pour améliorer les résultats.

Tableaux pour le suivi

Des tableaux simples, comme le tableau il (*ci-dessous*), aident les membres du groupe à suivre les progrès et les problèmes de leur activité collective. Mettez au point un tableau en observant la procédure ci-après:


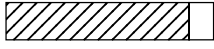

Tableau 11 Exemple de tableau de suivi pour un groupe élevant des volailles			
Tâches prévues	Résultats		Observations
Acheter 100 poulets	Achetés		
Vacciner les nouveaux poulets	50 vaccinés		Pénurie de vaccins
Vendre 100 poulets	80 vendus		
Tenir 2 réunions	Réunions tenues		5 membres seulement sur 9 y ont pris part

- Ecrivez le nom du groupe et la date sur une grande feuille de papier et divisez cette feuille en quatre colonnes
- Inscrivez les plans des membres pour une période donnée dans la première colonne
- Réunissez les membres au bout de cette période
- Demandez aux membres s'ils sont satisfaits des résultats pour chacune des tâches prévues. Discutez des problèmes et des contraintes rencontrés
- Une fois que les membres se sont mis d'accord sur les résultats, demandez-leur d'inscrire dans la troisième colonne un signe conventionnel (par exemple un visage) représentant leur jugement. Utilisez une échelle à quatre degrés pour représenter les niveaux: excellent, bon, médiocre et mauvais
- Demandez aux membres du groupe de dresser de nouveaux plans pour la prochaine période sur une autre feuille
- Répétez ce travail d'évaluation régulièrement.

Tableau 12 Modèle de tableau permettant d'enregistrer la répartition des bénéfices

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Production mensuelle d'œufs	1295	1341	1348			
Vente mensuelle d'œufs	1065	1065	1093			
Répartition des œufs/ Répartition du bénéfice en espèces						
M. J.	60 \$2.60	60 \$3.60	60 \$3.60			
Mme E.	24 \$4.04	36 \$4.56	36 \$4.56			
Mme M.	48 \$3.08	60 \$3.60	48 \$4.08			
M T.	60 \$2.60	60 \$3.60	60 \$3.60			
Mme W.	24 \$4.04	36 \$4.56	24 \$5.04			
M L.	12 \$4.52	24 \$5.04	24 \$5.04			
Total des œufs consommés	228	276	252			
Revenu net total	\$42.60	\$42.60	\$43.72			
Oeufs cassés ou abî més	2	-	3			

Il conviendra de suivre beaucoup d'autres aspects du groupe et de ses activités - par exemple présence et participation aux réunions, répartition des responsabilités, comptes financiers, répartition des bénéfices et progrès en direction de l'autodépendance. Il appartient aux membres du groupe eux-mêmes de décider quels aspects il leur sera utile de suivre et d'évaluer.

Tableau 13 Différentes méthodes de mesure de la participation aux réunions	
Signe conventionnel ou valeur	Signification
	Deux réunions brèves et une réunion longue tenues pendant le mois
7 6 6 7 6.5	La participation aux quatre réunions a été de 7,6, 6 et 7 membres, soit en moyenne 6,5 pour le mois
OK	Le groupe estime que les taux de participation sont satisfaisants
	Le groupe estime que la participation est plutôt bonne. (Utilisez des couleurs de préférence aux hachures)
√ √ X √	Le groupe estime que la participation à 3 réunions sur 4 a été bonne ou satisfaisante
90%	90 pour cent de participation, en moyenne, pour le mois
7/8 6/8 7/8 8/8	sur 8 membres, les réunions hebdomadaires ont été suivies par 7,6, 7 et 8 personnes, respectivement
4 3	Sur une échelle de 1 à 4, la participation a été notée à 4 (excellente) et à 3 (bonne) pour les deux réunions tenues
	La participation aux réunions a été excellente pour deux d'entre elles et bonne en une occasion

Les tableaux 12 et 13 donnent des exemples de la manière de suivre la répartition des bénéfiques et la participation aux réunions.

Autoévaluation

Tout en reconnaissant qu'il n'est pas facile d'être critique vis-à-vis de soi, vous devrez présenter au groupe l'évaluation comme un exercice positif qui permet aux membres d'apprendre les uns des autres.

Essayez d'utiliser des méthodes simples d'évaluation que pratiqueront les membres eux-mêmes. L'une des méthodes les plus efficaces est de poser une série de questions pour lesquelles il faudra choisir entre quatre réponses. Par exemple, pour mesurer dans quelle mesure les responsabilités sont partagées dans le groupe, posez la question suivante:

«Les responsabilités des activités de groupe sont-elles bien réparties? »

Les membres du groupe devront alors se mettre d'accord pour choisir une réponse, celle qui représente le mieux leur opinion, sur l'échelle qui suit:

3 = La plupart des membres ou tous les membres exercent des responsabilités, au bureau, en tant que membres du comité, comme responsables d'activités ou, ont d'autres tâches responsables

2 = Beaucoup de membres ont de telles responsabilités

1 = Quelques membres ont de telles responsabilités

0 = Seuls quelques membres exercent de telles responsabilités.

Pour mesurer à quel point le travail de groupe est démocratiquement partagé entre les membres, les questions et les réponses pourront être les suivantes:

«Comment le travail de groupe est-il partagé entre les membres?»

3 = Le travail de groupe est clairement et équitablement partagée entre *tous* les membres

2 = Le travail de groupe est effectué par la *plupart* des membres

1 = Le travail de groupe est fait par *quelques* membres

0 = Le travail de groupe n'est ni clairement, ni équitablement partagé.

Il importe que tous les membres se mettent d'accord sur la réponse finale. Une série de questions de cette nature permettra de mesurer les progrès du groupe dans le temps. Il importe de se souvenir que, comme il est de règle en SEP l'objet de ce travail est d'aider les groupes à mieux fonctionner - et non pas de fournir des données pour le compte d'autrui.

Suivi des progrès en direction de l'autonomie et de la durabilité

Il importe d'encourager le groupe à apprendre à suivre ses propres progrès en direction de l'autonomie et de la durabilité.

Les systèmes de SEP de groupe devraient viser à suivre ces progrès au moyen d'une batterie, simple et propre au groupe, d'indicateurs de classement. Ces indicateurs pourront notamment être la régularité des réunions de groupe et la croissance de l'épargne. Chaque groupe devra noter son fonctionnement et ses résultats, selon qu'ils sont bons, satisfaisants ou insuffisants.

Annexes

ANNEXE 1

**Techniques d'apprentissage
participatif** **125**

ANNEXE 2

**Participatory rural
appraisal techniques** **133**

ANNEXE 3

Sources **135**

ANNEXE 4

Addresses **138**

Techniques d'apprentissage participatif

La présente annexe récapitule les techniques d'apprentissage participatif que les PG devraient utiliser dans la constitution des groupes et le développement d'entreprises génératrices de revenu.

La liste ci-après n'est qu'indicative. N'hésitez pas à être imaginatif lorsque vous utiliserez ces méthodes. Essayez autant que possible d'utiliser des dessins plutôt que des mots. Utilisez des images, des dessins, un tableau de feutre, des marionnettes, etc. Ecrivez et dessinez sur des feuilles de papier grand format. Veillez tout particulièrement au le et au travail des femmes.

Pour plus de détails et d'autres idées encore, reportez-vous à la bibliographie (*page 135*).

Profil d'activités

Interrogez différentes personnes sur leurs activités quotidiennes. Où et quand dépensent-elles de l'argent, et combien? Interrogez et observez, ou demandez à vos interlocuteurs de classer et de noter leurs activités.

Manifestez une attitude constructive

Complimentez les membres, soit verbalement, soit en leur accordant des privilèges, pour avoir pris des initiatives ou agi d'une manière ou d'une autre. Tout le monde a besoin de savoir que sa contribution est appréciée. Même Si les observations faites manquent de caractère pratique, votre réponse pourra commencer par «C'est très intéressant, mais que pensez-vous de ... », ou «Très bien, qu'en pensent les autres? ».

Répartition des rôles (en théorie et en pratique)

Demandez aux participants de s'exercer à de nouveaux rôles et à de nouveaux savoir-faire - demandez à une autre personne de tenir le rôle du président, ou de tenir le registre. Répartissez les tâches pour découvrir combien se vend actuellement sur le marché tel ou tel article. A titre d'exercice, faites calculer la demande probable d'un produit - par exemple des poulets - dans un village en une année.

Recherche d'idées (le «remue-méninges»)

Demandez aux membres du groupe d'exprimer toutes les idées qui leur passent par la tête. Faites-en une liste, sans évaluation ni jugement. C'est la quantité, pas la qualité, qui compte. Les idées pourront être discutées ensuite pour voir si elles sont réalisables. Parfois, les idées les plus invraisemblables ou les plus saugrenues conduisent à des idées beaucoup plus pratiques auxquelles on ne serait pas arrivé autrement.

Etudes de cas

Discutez d'une situation, imaginaire ou réelle, située dans le village (par exemple un groupe de femmes pratiquant avec succès la commercialisation de leur produit) pour favoriser le débat sur les stratégies commerciales. Par le biais de cette étude de cas, posez des questions sur l'activité pratiquée par le groupe.

Enquêtes communautaires

Pratiquez des enquêtes individuelles dans la communauté pour dresser l'inventaire des connaissances ou des opinions. Interrogez plusieurs personnes qui, à votre sens, pourront vous apporter des réponses. Si par exemple vous cherchez à chiffrer la demande de chaises en bois dans le village, interrogez un échantillon de personnes: hommes, femmes, anciens du village, maîtres d'école, etc. Si vous cherchez à savoir qui est pauvre, interrogez plusieurs personnes sur leur travail, leur maison et leur niveau de vie, et demandez-leur si elles se situent au-dessus ou en dessous de la moyenne du village.

Consultation de spécialistes

Interrogez un spécialiste ou une personne avertie sur le sujet pour lequel vous avez besoin de renseignements - par exemple, pour l'élevage de poulets, interrogez l'agent local de vulgarisation. Pour une question de santé, renseignez-vous auprès du dispensaire local.

L'incident imaginaire

Imaginez des situations de crise pour analyser les avantages et les inconvénients d'une situation donnée, et les différentes solutions possibles. Les images ou les dessins vous faciliteront la tâche. Par exemple: «Un groupe a épargné beaucoup d'argent - assez pour construire un poulailler et lancer un élevage de volaille. Juste avant l'achat des matériaux, le trésorier annonce que tout l'argent a brûlé. Que faut-il faire? ». Organisez un débat sur la question.

Description d'images

Choisissez une photographie ou un dessin exprimant un message clair et parlant. Avant de montrer l'image, demandez à trois volontaires de quitter la pièce. Discutez avec les autres participants de la façon de décrire l'image. Demandez à la personne A de revenir et d'écouter la description de l'image (sans la voir). La personne A racontera à la personne B ce qu'on lui a dit et la personne B transmettra le message à la personne C. Demandez à C de dessiner la scène. Discutez-en. Utilisez ce jeu pour montrer comment les messages se déforment lorsqu'ils sont transmis d'une personne à une autre

Visites et excursions sur le terrain

Ces visites peuvent se combiner avec l'observation et les entretiens. Organisez une visite en un lieu qui intéresse le groupe - Si celui-ci veut se lancer dans la menuiserie, allez en visiter une dans le voisinage (mais suffisamment loin pour qu'il n'y ait pas concurrence si l'entreprise est lancée avec succès). Rendre visite à un autre groupe qui exerce avec succès une activité qui tente votre groupe peut considérablement renforcer la confiance en soi des membres de votre groupe.

Chansons

Demandez aux membres de chanter des chansons traditionnelles et de vous les expliquer. Vous en apprendrez beaucoup sur les valeurs, les pratiques et la terminologie locales.

Bon, mauvais ou entre les deux

Montrez des images aux participants, chacune représentant une scène qui se prête à une interprétation en «c'est bon», «c'est mauvais», ou «entre les deux», selon le point de vue. Demandez aux participants de trier ces scènes pour les ranger dans les trois catégories et discutez des différents choix.

Comment préparer un repas

Partez d'une activité quotidienne comme la cuisine pour illustrer l'importance de l'ordonnancement et de la planification. Ecrivez dans l'ordre la séquence des activités nécessaires pour cuisiner un repas. Montrez qu'il faut respecter un certain ordre et qu'il faut tout prévoir par avance.

Collecte d'informations

Demandez aux membres de recueillir des informations sur des sujets qui les intéressent à la bibliothèque locale, dans les bureaux, auprès des organisations de services, etc. Ce travail est utile pour apprendre ce dont on a besoin ou quels seront les résultats probables d'une idée avant de l'essayer dans la pratique.

Entretiens

Posez des questions à des interlocuteurs privilégiés, individuellement ou en groupe, à proximité d'un lieu de rencontre, comme le café ou la pompe du village. Pratiquez des entretiens semi-structurés (c'est-à-dire avec un canevas de questions préparées par avance) ou des entretiens libres. S'interroger les uns les autres est aussi une bonne façon pour les membres du groupe d'améliorer leur savoir-faire.

Histoire locale

Demandez aux villageois de décrire en détail le passé et de dire en quoi les choses ont changé.

Reconstituer un puzzle

Découpez de grandes feuilles de papier en plusieurs morceaux, puis marquez le «bon» côté. Donnez un morceau à chaque participant et demandez au groupe de reconstituer la feuille, en parlant ou sans parler. Observez ce qui se passe et exploitez la situation pour discuter de la communication et de la coopération de groupe.

Construire quelque chose ensemble

Apportez des matériaux et des objets et demandez aux participants de faire quelque chose. Observez, puis exploitez les résultats pour discuter de la communication et de la coopération.

Jeu de mémoire

Montrez 20 objets que vous aurez trouvés sur place. Demandez aux participants de s'en souvenir. Placez-les dans un sac, un par un. Puis demandez à un volontaire de nommer les objets et d'en écrire la liste. Demandez aux autres participants, en groupe, de dresser leur propre liste. Comparez les listes et discutez des mérites de la coopération.

Jeu de participation

Donnez cinq baguettes à chaque participant. Lancez une discussion. Chaque fois que quelqu'un parle, il doit rendre une de ses baguettes. Personne n'a le droit de parler s'il n'a plus de baguette. Discutez des questions de domination, de timidité et de l'importance de la participation.

Discussion participative

Elle se pratique en combinaison avec d'autres méthodes. Réunir les membres en groupes petits ou grands pour débattre d'un sujet qui intéresse tout le monde. Provoquez des réactions en utilisant des questions ouvertes: 'Que voyez-vous ici? Qu'est-ce qui se passe, et pourquoi? Quand cela se produit dans votre situation, quel problème cela entraîne-t-il? Que pouvons-nous y faire?'^a. Posez des questions qui appellent des réponses précises: 'Quand pour la dernière fois... et qu'avez-vous fait alors? Qu'avez-vous fait hier? Combien de...? Qu'est-ce qui se passe dans votre famille?'^a.

Images, affiches ou séries de cartes

Montrez une histoire qui intéressera les gens, racontez en images, et discutez du contenu et des résultats. Méthode à appliquer avec les études de cas ou les incidents imaginaires.

Démonstration pratique

Montrez exactement comment s'y prendre pour faire quelque chose - par exemple tenir le registre. Puis demandez aux membres concernés de faire de même. Si vous n'êtes pas parfaitement compétent, demandez à un expert de faire la démonstration - par exemple, pour montrer comment appliquer les engrais, demandez à l'agent de vulgarisation de venir.

Classement par préférence

Demandez aux villageois de classer les choses en fonction de différents critères (par exemple, de six variétés de semences, quelle est la meilleure pour la récolte, pour le fourrage, pour l'alimentation, pour la conservation en entrepôt, etc.).

Exposé par des personnes-ressource

Demandez à un spécialiste de faire un exposé lors d'un atelier - par exemple, une marchande ou un négociant expliquera les opérations d'achat et de vente.

Présentation d'un rapport d'avancement

Demandez à un participant de faire rapport sur les progrès accomplis par le groupe. Discutez de son exposé en groupe. Si un membre se montre très critique, vous pourrez toujours lui demander de faire mieux.

Présentation d'une expérience

Demandez à un participant de dire son expérience personnelle au sujet de la vie ou du travail quotidien - par exemple, demandez à une femme de raconter ce qu'elle fait, du matin jusqu'au soir, ou à un homme de décrire comment il tient son étal au marché.

Résolution de problèmes

Tracez un tableau à quatre colonnes. Faites la liste des principaux

problèmes que rencontrent les participants dans la première colonne, dans la deuxième, indiquez les solutions possibles, dans la troisième, ce qui empêche de résoudre le problème et, dans la quatrième, ce qui aidera à résoudre le problème. Discutez-en.

Spectacles de marionnettes

Utilisez des marionnettes pour exprimer des idées opposées (par exemple bavarder et se quereller au sujet du «travail des femmes»). Les marionnettes sont particulièrement utiles pour discuter de questions controversées, car elles ne sont pas «vraies» et on peut leur faire dire ce qu'on veut sans offenser personne.

Saynètes et jeux de rôle

Demandez aux participants de présenter une brève saynète ou un jeu de rôle sur le sujet dont on discute (par exemple, les participants représentent l'élection d'un comité ou la vente de leurs produits au marché). On peut aussi utiliser le mime (jeu silencieux).

Dimensions socio-économiques

Travail de classement par richesse ou par degré d'aisance - faites des fiches ou des morceaux de papier, chacune portant le nom d'un ménage. Demandez aux villageois ou aux participants de classer les fiches en fonction de la «richesse». Vous pourrez combiner cette méthode avec la cartographie sociale.

Composition de chansons

Demandez aux membres d'inventer une chanson sur quelque chose qu'ils ont appris et de la chanter (par exemple, comment accroître la coopération dans le groupe).

Messages secrets (ou «messages chinois»)

Imaginez un message qui se prête à la situation (par exemple, 'demain nous commencerons à interroger les femmes qui vont au marché sur la façon dont elles vendent leurs poulets^a). Chuchotez le message à un membre et dites-lui de le faire passer

à son voisin, toujours en chuchotant. Demandez à la dernière personne de répéter ce qu'elle a entendu. Discutez de la transformation subie par le message, pourquoi, comment éviter les malentendus et ce qu'enseigne ce jeu.

Visite systématique à pied

Faites une visite systématique, à pied, du village et de ses environs pour observer la structure des lieux et ce qui s'y passe. Demandez comment et pourquoi les gens font ce qu'ils font. Ecoutez plus que vous ne parlerez.

Essai et expérimentation

Faites des essais ou des expériences pratiques (par exemple, essayez différentes variétés de semences pour voir celles qui donnent le mieux).

Echéance ou date butoir

Demandez aux membres de tracer une ligne et d'y marquer les principaux événements pour la communauté en les datant approximativement. Discutez des changements qui se sont produits.

Les deux cercles

Dessinez deux cercles - l'un représente la communauté, l'autre le groupe à l'intérieur de la communauté. Dressez la liste des problèmes qui se posent dans la communauté et de ceux qui concernent en particulier le groupe, surtout à l'intérieur de celui-ci. Discutez des rapports qui peuvent exister entre les problèmes, des solutions possibles et de la manière dont la résolution des problèmes du groupe touchera la communauté.

Figure de Venn

Demandez à vos interlocuteurs de tracer un cercle qui les représente et d'autres cercles qui représentent les groupes et les institutions auxquels ils ont affaire. La distance entre les cercles indique l'étroitesse des relations, la taille du cercle dénote son importance pour les gens. Les cercles peuvent se recouper.

Techniques d'évaluation rurale participative

L'évaluation rurale participative (ERP) fait appel à un ensemble de techniques participatives, pour l'essentiel visuelles, qui permettent d'évaluer les ressources du groupe et de la communauté, d'identifier les problèmes et de les classer hiérarchiquement, et d'évaluer les stratégies permettant de les résoudre.

Principales caractéristiques de l'ERP

Certaines caractéristiques de l'ERP en font un outil particulièrement bien adapté à l'apprentissage et à la résolution des problèmes parmi les ruraux pauvres:

- Elle encourage la participation et la discussion en groupe
- Les informations à traiter sont recueillies par les membres du groupe eux-mêmes
- Elle fait appel à l'expression graphique, en général à l'extérieur ou sur le sol, au moyen d'images, de signes conventionnels et de matériaux trouvés sur place
- Une fois exprimée ainsi, l'information est transparente plutôt que cachée - tous les membres peuvent la commenter, la réviser et la critiquer. Cela permet utilement de faire des vérifications et de confronter les données recueillies.

Quelques techniques utiles d'ERP

Cartographie participative

- Avec la participation du groupe, dessinez sur le sol ou sur un mur la carte de la localité. Ce sont les membres du groupe qui doivent tracer, dessiner et colorier, avec un minimum d'intervention des personnes de l'extérieur

- Au moyen de crayons, de stylos ou de matériaux locaux (petits cailloux, sable ou terre de couleur, végétaux), les membres dessinent des cartes qui décrivent certains aspects de la vie. Chaque membre est ensuite invité à 'prendre la baguette^a pour expliquer la carte, la critiquer ou la modifier.
- Dresser des cartes montrant l'implantation des maisons, des ressources, des équipements d'infrastructure et des caractéristiques du terrain - utiles pour analyser certains problèmes à l'échelon communautaire
- Dresser des cartes sociales montrant qui est relié à qui et où vit chacun - utiles pour effectuer les enquêtes de référence de PPP, etc.

Calendriers saisonniers

Ces graphiques exprimeront les modifications mensuelles des conditions météorologiques (pluviométrie ou température) et les activités agricoles correspondantes (temps de travail, activités, cycle cultural). Ces calendriers sont utiles pour déterminer les époques de semis et de récolte, les contraintes de main-d'œuvre et les possibilités de commercialisation.

Tableaux

Ce sont en fait des grilles qui permettent d'illustrer les rapports entre différentes activités ou différents facteurs. Ils permettent de rassembler et d'analyser les informations. Dans les «grilles de résolution de problèmes», on représente les différents problèmes que rencontre un groupe sur l'axe vertical et leurs causes possibles à l'horizontale, comme ci-après:

Problèmes	Causes possibles:		
	Autres travaux	Pas de bénéfice	Méfiance vis à vis du meneur
Faible participation des membres			
Epargne faible			
Manque d'unité			

La technique des grilles est utile pour identifier les problèmes, les classer par ordre d'importance, découvrir les relations mutuelles, etc.

ANNEXE 3

Sources

Berold, Robert & Collette Caine (eds.), *People's workbook, working together to change your community*. EDA. Johannesburg, 1981

Buzzard, Shirley & Elaine Edgecomb (eds.), *Monitoring and evaluating small business projects: a step by step guide for private development organizations*. PACT, New York, 1987

Crone, Catherine D. & Carman St. John Hunter (eds.), *From the field, tested participatory activities for trainers*. World Education, New York, 1980

Feuerstein, Marie-Thérèse, *Partners in Evaluation, Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. Macmillan Publishers, London, 1986

Grandin, Barbara E., *Wealth ranking in smallholder communities: a field manual*. IT Publications, Rugby, 1988

ILEIA Newsletter, for low external input and sustainable agriculture. Leusden

Kindervatter, Suzanne, *Women working together, for personal, economic, and community development*. A handbook of activities for women's learning and action groups. OEF International, Washington, 1983

Kindervatter, Suzanne (ed.), *Doing a feasibility study: training activities for starting or reviewing a small business*. OEF International, Washington, 1987

Kindervatter, S. & M. Range, *Marketing strategy, training activities for entrepreneurs*. OEF International, Washington, 1986

La participation en pratique: enseignements tirés du programme de participation populaire de la FAO, FAO, Rome, 1990.

Mascarenhas, James et al., Participatory Rural Appraisal, Proceedings of the February 1991 Bangalore PRA Trainers Workshop, *RRA Notes* Number 13, August 1991

Natpracha, Patchanee & Alexandra Stephens, *Taking hold of rural life*. FAO, Regional Office for Asia and the Pacific (RAPA), Bangkok, 1990

RRA Notes, series on Rapid Rural Appraisal and Participatory Rural Appraisal, Sustainable Agriculture Programme, IIED, London. (This reference provides pictures and more detailed information on a variety of PRA methods.)

Seslar Svendsen, Dian & Sujatha Wijetilleke, *Navamanga, training activities for group building, health and income generation*. Women's Bureau of Sri Lanka and OEF International, Washington, 1983

Srinivasan, Lyra, *Tools for community participation. A manual for training trainers in participatory techniques*. PROWESS/UNDP technical series involving women in water and sanitation.

PROWESSIUNDP, New York, 1990. (Distributed by PACT)

Stephens, Alexandra, *Participatory monitoring and evaluation*. FAO Regional Office for Asia and the Pacific, 1990

Thomas, Graeme. *Empowering the rural poor: FAO experiences in participatory rural development*. FAO, Rome, 1993

Uphoff, Norman, *Participatory self-evaluation of PPP group and inter-group association performance: a field methodology*. FAO, Rome. 1989

Vella, Jane, *Learning to teach, training of trainers for community development*. Save the Children and OEF International Washington, 1989

ANNEXE 4

Addresses

EDA (Environmental and
Development Agency)
Box 62054, Marshallton
2107 Johannesburg
Afrique du Sud

IIED (International Institute
for Environment and
Development)
3 Endsleigh Street
London WC1H 0DD
Royaume-Uni

ILEIA (Information Centre for
Low-External-Input and
Sustainable Agriculture)
P.O. Box 64
3830 AB Leusden
Pays-Bas

Intermediate Technology
Development Group
Myson House, Railway
Terrace
Rugby CV 21 3 HT
Royaume-Uni

OEF International
1815 H Street, N.W.
Washington, DC 20006
Etats-Unis

PACT, Inc.
777 United Nations Plaza
New York, NY 10017
Etats-Unis

Small Farmer Group
Development Unit
Ministry of Agricultural
Development and Research
Gatambe, Peradeniya
Sri Lanka

World Education
1414 Sixth Avenue
New York,
New York 10019
Etats-Unis

Le promoteur de groupe (PG) joue un rôle clé dans le développement rural. Il (or elle) est chargé(e) de trois tâches importantes: aider les ruraux pauvres à constituer de petits groupes autonomes, aider les membres des groupes à améliorer leurs compétences, et faciliter la communication entre les groupes et les services de développement.

Le présent manuel est conçu pour servir de guide aux PG dans toutes les phases de mise en place des groupes. Il propose une approche par étapes progressives pour identifier les pauvres dans les communautés rurales, constituer les groupes, créer des associations intergroupes et lancer des activités de groupe rémunératrices.

Le manuel donne des suggestions détaillées permettant de renforcer l'esprit démocratique au sein des groupes et d'organiser des entreprises de groupe

I/T1965F/2/12.96/500