



Groupes d'épargne : Concevoir des interventions à impact élevé

CAHIER DU PARTICIPANT

Nom :



Table des matières

Programme	1
Dessiner une image représentant vos bénéficiaires	2
Théorie du changement	3
Graphique de la Théorie du changement implicite du PEPFAR pour les programmes sur les OEV	4
Élaboration de votre Théorie du changement - Partie 1	5
Élaboration de votre Théorie du changement – Partie 2	6
Résultats attendus de la participation aux groupes d'épargne	7
Entretiens avec des informateurs clés pour des populations cibles spécifiques	8
Informateur clé : Jeunes	8
Informateur clé : Filles adolescentes	11
Informateur clé : Aidants principaux	13
Informateur clé : Les enfants	16
Informateur clé : Aidants secondaires	19
Informateur clé : Mères adolescentes	22
Informateur clé : Ménages	25
Approches pour travailler avec différents groupes cibles	28
Services complémentaires pertinents	29
Avantages et inconvénients des modèles unifiés et parallèles	30
Vos notes sur les avantages et inconvénients des services complémentaires	32
Aspects à prendre en compte pour les services complémentaires	34
Classer par ordre de priorité et intégrer des services complémentaires pour les groupes d'épargne pour votre Théorie du changement	35
Concepts de durabilité des groupes d'épargne	37
Durabilité du Groupe	39
Étude de cas 1 : Groupe d'épargne des Femmes dynamiques	39
Étude de cas 2 : Groupe d'épargne Avenir prometteur	40
Étude de cas 3 : Groupe d'épargne Tous nos enfants	41
Modèles de prestation de services	42
Approche traditionnelle	42
Approche PSP	42
Approche du Réplicateur	44
Approche des Agents communautaires	45
Approche du franchisé	46
Ma définition de la durabilité	47
Les Directives universelles pour la qualité des programmes pour les Groupes d'épargne	48
Indicateurs SAVIX	71
Élaboration de votre Théorie du changement - Partie 3	75
Types d'évaluation	77

Opportunités d'évaluation.....	78
Revoir votre Théorie du changement	79
Élaboration de votre Théorie du changement – Partie 2	80
Faites un dessin représentant vos bénéficiaires	81

Programme

Jour 1

- Présentation des objectifs, des participants et des règles du groupe
- Examen du programme, besoins d'apprentissage des apprenants et Pré-test
- Les Groupes d'épargne et la Voie du renforcement économique
- Quelle est votre Théorie du changement ?
- Résultats attendus des Groupes d'épargne
- Limites et difficultés des Groupes d'épargne
- Obstacles à la participation aux Groupes d'épargne

Jour 2

- Approches pour travailler avec différents groupes cibles
- Ajout de services complémentaires dans les programmes de Groupes d'épargne.
- Établissement de liens entre les Groupes d'épargne et des services financiers formels
- Modèles pour la fourniture de services supplémentaires
- Risques liés à l'ajout de services complémentaires à destination des groupes d'épargne
- Examen des services supplémentaires
- Concepts de durabilité dans les programmes de Groupes d'épargne

Jour 3

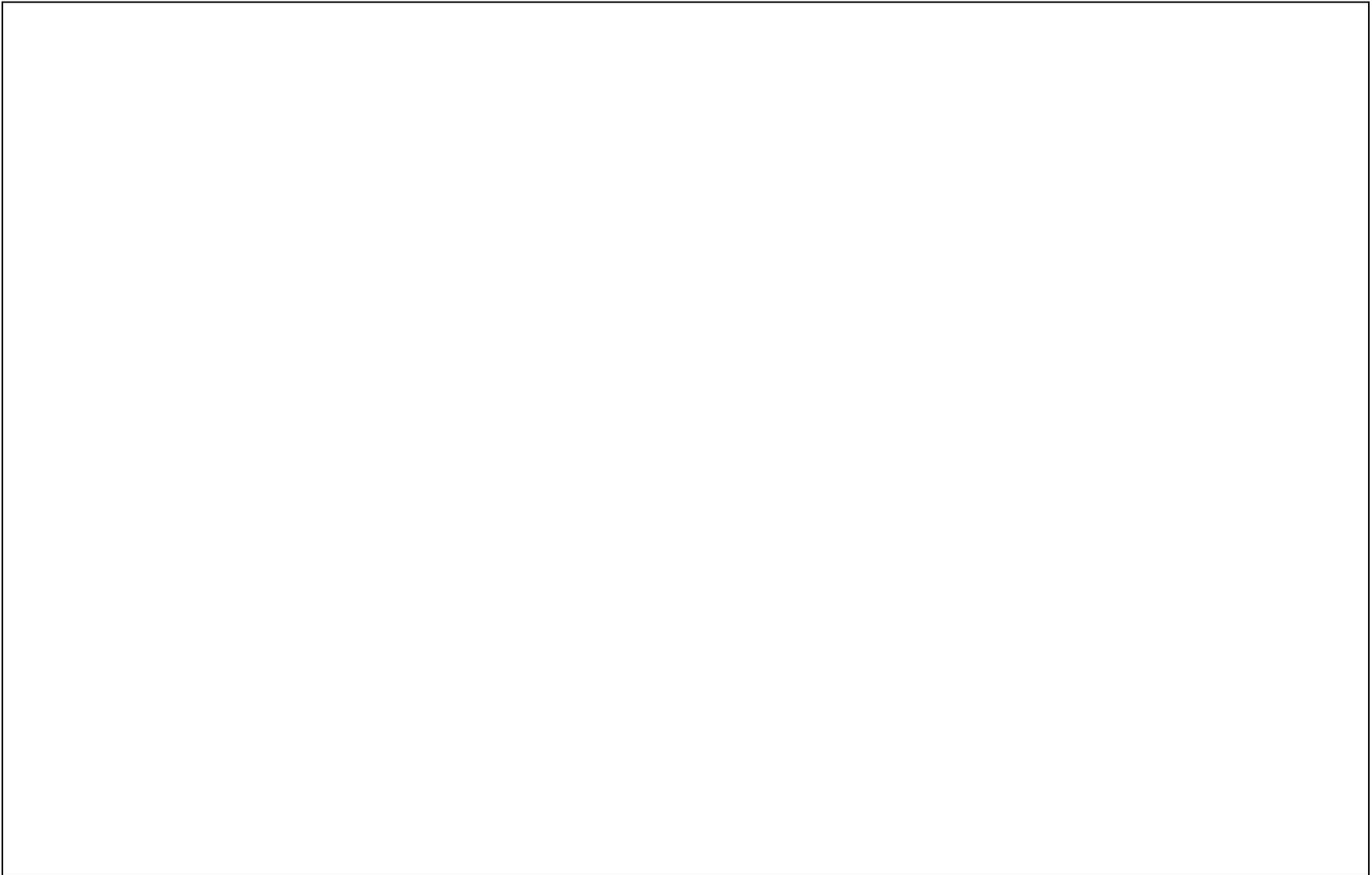
- Durabilité du Groupe
- Durabilité du modèle de prestation de services
- Quelle est votre définition de la « durabilité » ?
- Protection des consommateurs dans les Groupes d'épargne
- Évaluation de la qualité des Groupes d'épargne
- Examen de la base factuelle
- Suivi et évaluation - Vérification des hypothèses

Jour 4

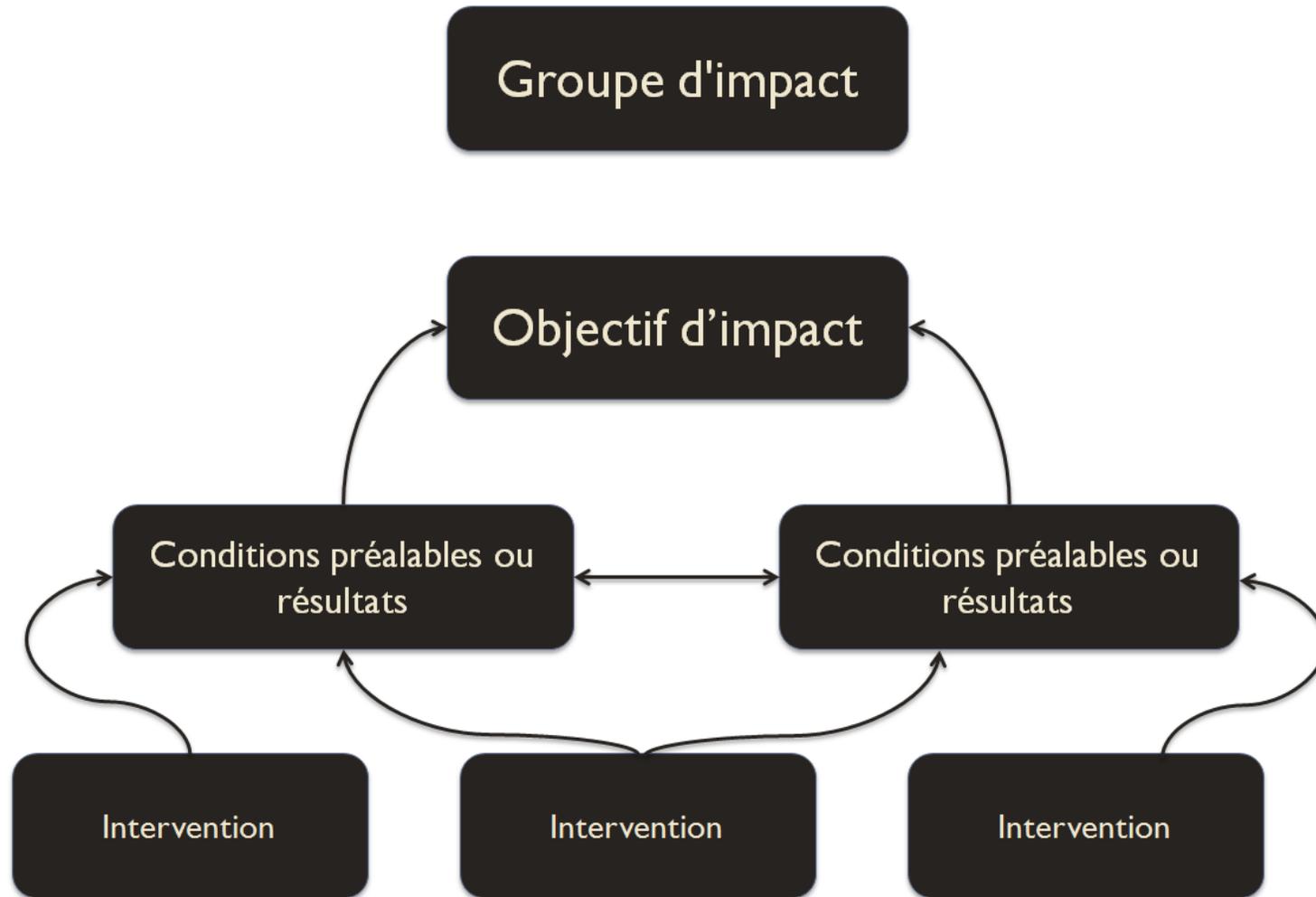
- Vérifier les hypothèses et les ajouter à la base factuelle
- Structurer le rôle des Groupes d'épargne dans les programmes sur les enfants vulnérables
- Examen des besoins d'apprentissage, résultats des tests et évaluation de l'atelier
- Illustrer les changements dans la vie des bénéficiaires

Mon numéro de Pré-test : _____

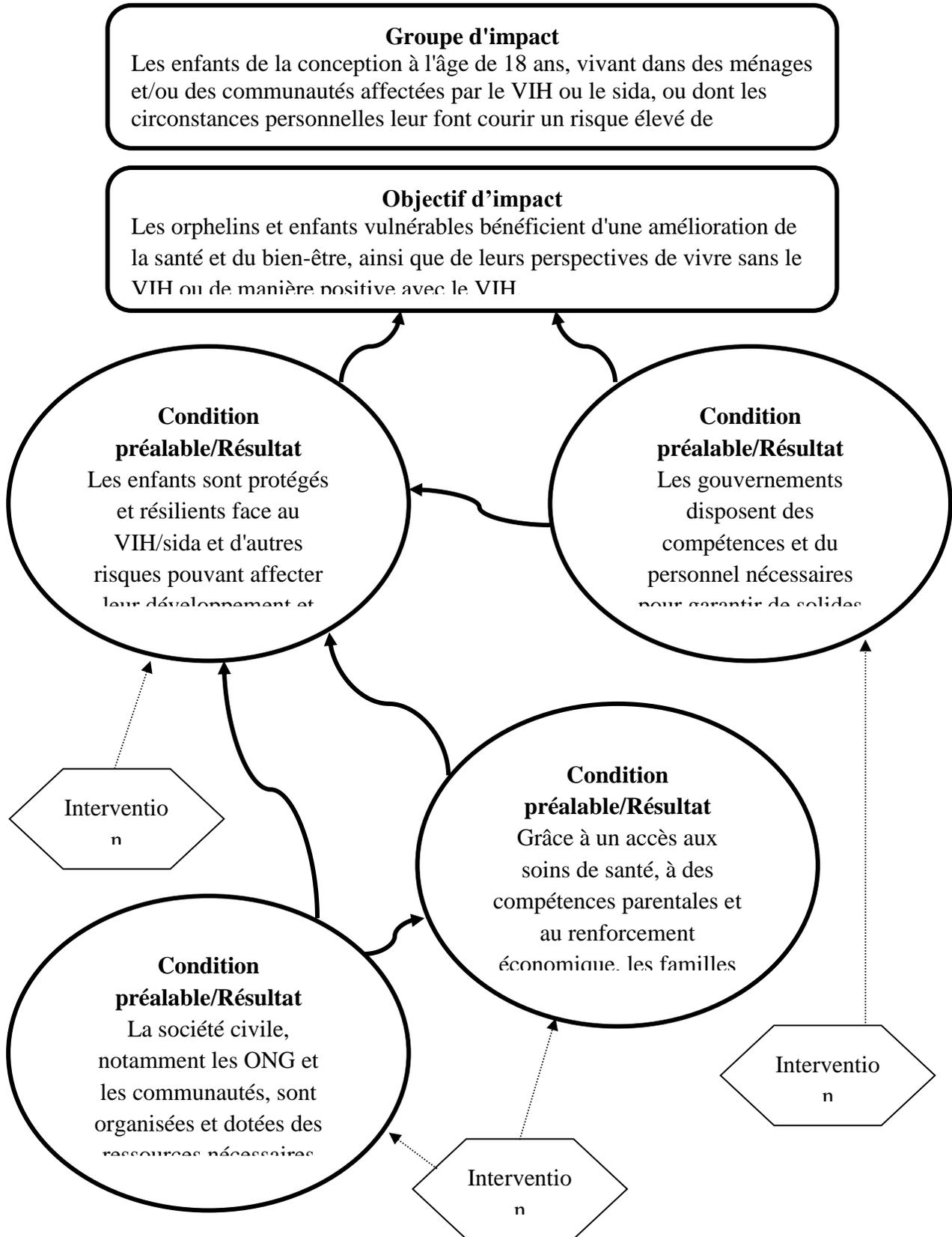
Dessiner une image représentant vos bénéficiaires



Théorie du changement



Graphique de la Théorie du changement implicite du PEPFAR pour les programmes sur les OEV



Élaboration de votre Théorie du changement - Partie 1

Consignes

Définissez les composantes de votre Théorie du changement pour les OEV en vous basant sur votre contexte et la façon dont vous pensez que se produit le changement. Notez que les indicateurs seront discutés par la suite pendant la formation et que vous n'avez pas besoin de les mentionner maintenant.

Composantes de la Théorie du changement	Vos composantes
<p>Groupe d'impact À qui voulez-vous que le changement bénéficie ? (Il peut y avoir des sous-groupes importants d'OEV que vous souhaitez mettre en avant, par ex. enfants des rues, etc., en fonction de votre contexte.)</p>	
<p>Objectif d'impact Quel est le changement de haut niveau dont vous voulez que le groupe bénéficie ?</p>	
<p>Conditions préalables ou résultats Quelles conditions doivent être en place pour que l'objectif d'impact soit réalisé ?</p>	
<p>Voies menant aux résultats Quelle est la relation entre les différentes conditions préalables ?</p>	
<p>Notes</p>	

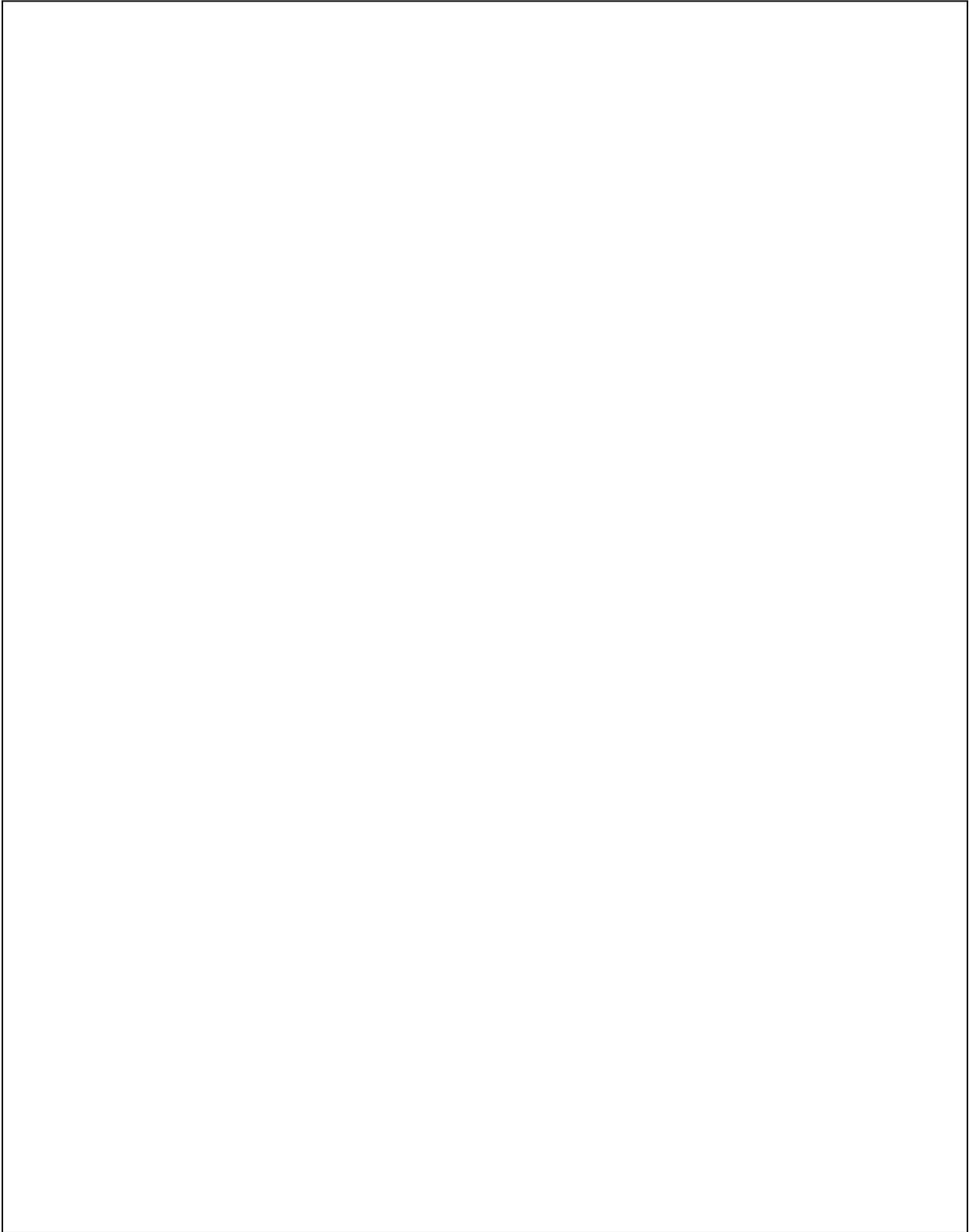
Élaboration de votre Théorie du changement – Partie 2

Consignes

Faites le schéma de votre Théorie du changement en montrant les interactions entre les différentes conditions préalables ou les différents résultats. Si vous pouvez inclure des interventions spécifiques, veuillez le faire.

Notes

Résultats attendus de la participation aux groupes d'épargne



Entretiens avec des informateurs clés pour des populations cibles spécifiques

Informateur clé : Jeunes

Ibrahim, spécialiste du renforcement économique dans une grande ONG internationale

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des jeunes dans des interventions sur les groupes d'épargne (GE) ?

Selon moi, il est important de faire participer les jeunes à la conception et à la fourniture de l'intervention sur les Groupes d'épargne. Cela peut même s'accompagner de la création d'un groupe de référence de jeunes du public cible chargés d'examiner le programme et la stratégie. Dans notre projet, nous avons intégré les jeunes dans le pilotage de notre programme, pas seulement comme participants, mais également comme réviseurs.

Quels aspects spécifiques de la vie des jeunes doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

On pense souvent qu'il est difficile de recruter les jeunes pour des groupes d'épargne ou qu'ils risquent de ne pas rester dans les groupes. Si nous avons constaté que les jeunes expriment une forte demande par rapport aux GE, ils pratiquent souvent une migration saisonnière. Ils quittent leurs communautés pour aller à l'école ou pour des opportunités professionnelles pendant certaines périodes de l'année, ce qui fait qu'il est difficile de maintenir la cohésion du groupe.

Qu'a fait votre programme pour remédier à cette situation ?

D'abord, nous avons accordé une attention particulière à la mobilisation. Au cours de notre première année, nous avons intégré les Groupes d'épargne dans le programme des écoles d'enseignement professionnel. Mais nous avons ensuite constaté que pendant la période des vacances, les groupes étaient victimes d'une forte émigration. À partir de là, nous avons choisi, à titre de stratégie potentielle de ciblage, de travailler avec les groupes existants, les clubs sportifs et d'autres organisations auxquels les jeunes participent sur le long terme.

Nous avons aussi intégré dès le départ des composantes d'éducation financière, afin que même les jeunes qui quittaient les groupes de manière anticipée bénéficiaient d'une éducation financière de base, susceptible de les aider dans leur passage à l'âge adulte. Nous avons également constaté qu'il était important de s'assurer que les groupes connaissaient bien le processus pour les membres obligés de quitter le groupe avant la fin du cycle.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Les OEV peuvent subir une marginalisation et une discrimination dans les communautés, et peuvent donc ne pas être invités à rejoindre des Groupes d'épargne. Nous avons utilisé une approche de ciblage communautaire. Plutôt que d'ouvrir les Groupes d'épargne à tous, nous sommes concentrés sur les enfants vulnérables. Cela a été fait par des discussions avec des

groupes de jeunes, des travailleurs sociaux, des enseignants et d'autres parties prenantes, en expliquant l'objectif des Groupes d'épargne et les raisons pour lesquelles des groupes vulnérables particuliers étaient ciblés. Ces groupes vulnérables ont ensuite été réunis et, à partir de ce petit sous-ensemble, des groupes peuvent se former en se répartissant librement. Quelques mises en garde :

- L'ampleur de la stigmatisation peut être exagérée par les agents de terrain, il est donc préférable de l'évaluer avec prudence.
- Il y a des inconvénients à travailler exclusivement avec des groupes cibles : les jeunes dans ces groupes peuvent se sentir encore plus marginalisés, et les bénéficiaires en termes de capital social associés à l'appartenance à un groupe d'épargne peuvent être affaiblis car le groupe est considéré comme un « groupe spécial ». Les jeunes ciblés ne profitent pas non plus de la possibilité de forger des liens plus forts avec d'autres jeunes dans la communauté.
- Certains projets réussis ont utilisé les organisations communautaires (OC) travaillant avec les jeunes ou sur les questions liées aux OEV pour faire connaître les Groupes d'épargne (au lieu de passer par des écoles ou de grandes réunions communautaires) afin d'accroître les chances que les jeunes ciblés s'inscrivent sans utiliser une approche stricte de ciblage.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les jeunes ?

Nous avons été très surpris par les contraintes de temps des jeunes ! Nous avons énormément appris de notre travail avec les jeunes, quand ils étaient tous ensemble et aussi par groupes d'âge ou de sexe, ce qui nous a permis de déterminer leurs contraintes de temps. Nous avons utilisé un outil d'évaluation participative rapide (EPR) basé sur un calendrier quotidien pour accompagner cet exercice et mieux comprendre leurs obligations. Nous avons trouvé qu'il était important d'utiliser des calendriers quotidiens différents pour les jours de la semaine et le week-end, car leurs obligations peuvent être différentes en fonction du jour de la semaine.

Les calendriers nous ont aussi servi de point de discussion pour décider des moments propices pour organiser les réunions des groupes d'épargne. Le moment propice peut être différent pour les jeunes garçons et pour les jeunes filles. C'est pourquoi, dans certains pays, cela nous a amenés à envisager des groupes exclusivement composés de jeunes filles ou de jeunes hommes. Les jeunes peuvent avoir beaucoup d'idées sur la façon de remplir leurs obligations vis-à-vis du ménage dans lequel ils vivent (garde d'enfants, agriculture, aide dans le magasin familial, etc.) à la satisfaction des adultes dans le ménage et toujours être en mesure de participer régulièrement aux réunions des groupes d'épargne.

Pouvez-vous donner un exemple des idées fausses que se font parfois les gens sur les jeunes ?

De nombreuses personnes pensent que les jeunes n'ont pas d'argent qu'ils peuvent utiliser pour l'épargne – mêmes certains de nos employés l'ont dit ! Mais beaucoup de jeunes ONT accès à des

petites sommes d'argent qu'ils peuvent utiliser pour l'épargne. Certains peuvent accéder à de petites sommes provenant de programmes existants d'aides sociales, soit en tant que bénéficiaire direct ou par le biais de la participation de leur aidant principal. D'autres gagnent de petites sommes d'argent en faisant des « petits boulots » ou d'autres activités. Il est important d'encourager et de favoriser une culture de l'épargne auprès des jeunes. Les seuils d'épargne peuvent toutefois être faibles, et il faut donc faire attention lors de l'établissement du montant d'épargne avec les jeunes, de s'assurer qu'ils pourront participer et tirer un bénéfice du groupe. En raison des montants d'épargne inférieurs, et éventuellement du nombre inférieur de prêts, les Groupes d'épargne et de prêt peuvent ne pas avoir les mêmes rendements que ceux composés de membres adultes. La gestion des attentes au départ aidera à éviter que les jeunes ne se découragent.

Quels autres conseils donneriez-vous à un programme qui vient de démarrer ?

Rappelez-vous que le lieu des réunions doit être sûr et convivial !

De la même façon que l'horaire des réunions des groupes peut avoir un impact sur la participation des jeunes, le lieu de la réunion a aussi une influence. Les jeunes ne se sentent pas à l'aise dans certains lieux de la communauté, et certains peuvent ne pas se sentir en sécurité, en particulier en fin de journée. Les jeunes doivent être en mesure de déterminer où leurs groupes se réunissent – au lieu que cela soit prédéterminé. Veuillez noter également que les participants devront aller et venir de l'endroit convenu et il est donc important de veiller à ce que l'itinéraire soit considéré comme sûr par tous les participants avant et après les réunions.

Informateur clé : Filles adolescentes

Mpho, spécialiste du renforcement économique dans une ONG nationale de taille moyenne

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des adolescentes dans les interventions sur les groupes d'épargne ?

Les adolescentes constituent un sous-groupe important de « jeunes », et ont des caractéristiques spécifiques et importantes. Alors, pour moi, la chose la plus importante consiste à les faire participer à la conception et à la fourniture des interventions. Il y a des différences importantes, par exemple, entre les adolescentes dans les zones urbaines et les zones rurales, et des pressions différentes sont exercées sur elles. La mesure dans laquelle elles sont prises au sérieux et participent activement à la conception, à la fourniture et à l'examen de l'intervention aboutira à une approche mieux à même de répondre à leurs besoins et de retenir leur attention.

Quels aspects spécifiques de la vie des jeunes femmes doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Les adolescentes sont confrontées à de nombreux facteurs de risque (grossesse précoce, mariage précoce, émigration, etc.) et il y a donc deux choses que les jeunes filles ont particulièrement apprécié dans notre programme. D'abord, le fait d'avoir un lieu sûr pour épargner même de petites sommes d'argent était vraiment important pour les jeunes filles ; bien plus que l'opportunité de prendre des prêts, elles ont apprécié la possibilité d'épargner. Ensuite, les jeunes filles avaient une véritable volonté *d'inclusion et de création de liens/relations* – elles voulaient faire partie d'un groupe, d'autant plus que beaucoup d'entre elles ne vivaient pas avec leurs deux parents, ou vivaient pour certaines avec des proches dans des régions éloignées de leurs foyers d'origine.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

Une fois que nous avons compris à quel point il était important pour les jeunes filles d'avoir un lieu sûr pour épargner, nous avons beaucoup plus mis l'accent sur cette partie du programme. Par le passé, nous avons davantage mis en avant les prêts, et même si cela est important pour les adultes et parfois pour les garçons adolescents, cet aspect était peu attrayant pour les jeunes filles. Nous avons ajusté le programme pour donner la priorité à l'épargne. Les GE ont aussi octroyé des prêts, mais la pression à prendre un prêt était largement inférieure dans nos programmes par rapport à ceux des adultes. Nous avons aussi réduit le montant d'épargne ou des parts pour permettre aux jeunes filles ayant un accès limité à l'argent de participer.

Nous étions déjà conscients des avantages sociaux des groupes d'épargne, mais nous n'avions pas prévu que cela serait un aspect aussi important pour les jeunes filles. Nous avons décidé de renforcer certains des aspects sociaux et liés à l'autonomisation du programme de GE en recrutant des mentors capables d'aider les membres du groupe. Les mentors pouvaient écouter et animer les discussions avec les jeunes filles sur les questions qui étaient importantes pour elles.

Ils constituaient aussi des liens importants avec les autres services. Les mentors ont réellement fait porter leurs efforts sur la mise en place d'un lien avec et entre les jeunes filles, et moins sur les performances du groupe d'épargne. Nos agents villageois ont continué de soutenir les groupes de cette façon.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Les adolescentes se sentent souvent marginalisées dans leurs communautés. Nous avons dû faire attention pendant la phase de marketing et de recrutement des jeunes filles à ce que le programme ne ressemble pas à un programme pour les « mauvaises filles ». Nous avons parlé du programme dans des écoles, mais avons aussi essayé de prendre contact avec des jeunes filles non scolarisées par l'intermédiaire d'autres groupes de jeunes, de travailleurs sociaux et d'organisations communautaires. Après avoir travaillé pendant quelques temps dans certaines communautés, le bouche à oreille est devenu une approche vraiment importante pour recruter de nouvelles jeunes filles.

Dans certaines communautés, les parents et d'autres adultes se méfiaient de notre intérêt pour les filles adolescentes, et il était donc vraiment important de leur expliquer l'objectif des groupes et pourquoi les jeunes filles étaient la cible de notre programme. Les parents et les tuteurs étaient aussi à l'origine d'une partie de l'argent que les jeunes filles utilisaient pour l'épargne. Certaines filles recevaient de l'argent de poche, qu'elles économisaient. Il était donc important pour les adultes responsables de comprendre les objectifs du projet et la façon dont nous allions travailler avec les jeunes filles. Au début du projet, nous avons accordé autant d'attention à notre travail avec les parents qu'au recrutement des jeunes filles.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les adolescentes ?

Nous avons été notamment surpris de voir à quel point les jeunes filles se sentaient souvent mal à l'aise dans certains des espaces de rencontre « traditionnels » des jeunes. Quand nous nous sommes intéressés de plus près à cet aspect, nous avons remarqué qu'il s'agissait souvent de lieux dominés par les garçons, et que les filles s'y sentaient harcelées et pas en sécurité. Nous avons travaillé avec elles pour trouver des lieux sûrs pour leurs discussions privées – sur l'argent et sur d'autres aspects de leur vie. Nous avons utilisé un outil d'évaluation participative rapide (PRA), la cartographie communautaire, pour identifier des lieux sûrs pour permettre aux jeunes filles de se réunir. Nous avons non seulement besoin de trouver un lieu où elles se sentaient à l'aise, mais nous devons aussi nous assurer qu'elles pouvaient se rendre aux réunions et rentrer chez elles facilement et en toute sécurité.

Pouvez-vous donner un exemple des idées fausses que se font parfois les gens sur les adolescentes ?

Le gens pensent souvent que les adolescentes vont utiliser leur épargne pour des achats dits « frivoles », alors ils minimisent l'importance de l'épargne pour elles. Mais, dans notre travail, nous avons constaté qu'elles ont utilisé leur épargne pour différentes choses, parmi lesquelles les dépenses liées à l'éducation, pour aider leurs familles (en particulier dans les cas d'urgence), ainsi que pour d'autres achats. Bien souvent, les jeunes filles avaient un objectif pour leur épargne, et elles voulaient montrer qu'elles contribuaient aux dépenses du ménage.

Les jeunes filles nous ont aussi dit qu'il était important pour elles d'avoir leur propre épargne car cela leur évitait de dépendre de leurs parents ou de leurs petits-amis ou d'autres connaissances pour tout. Cela leur permettait d'établir des relations plus sûres, tout en leur donnant une véritable conscience d'elles-mêmes et une certaine fierté.

Quels autres conseils donneriez-vous à un programme qui vient de démarrer ?

Il était vraiment important pour nous de comprendre et de tenir compte des différentes pressions qui sont exercées sur les adolescentes pendant la planification du programme – l'une des plus importantes pressions étant celle qui s'exerce sur leur emploi du temps. Elles doivent souvent participer aux tâches ménagères et il était donc très important de trouver un horaire pour les réunions du GE qui ne venait pas perturber leurs autres responsabilités. Nous avons utilisé un outil d'évaluation participative rapide (EPR) basé sur un calendrier quotidien pour accompagner cet exercice et mieux comprendre leurs obligations. Nous avons trouvé qu'il était important d'utiliser des calendriers quotidiens différents pour les jours de la semaine et le week-end, car leurs obligations peuvent être différentes en fonction du jour de la semaine. Les calendriers nous ont aussi servi de point de discussion pour décider des moments propices pour organiser les réunions des groupes d'épargne.

Informateur clé : Aidants principaux

Mariam, Spécialiste du renforcement économique dans une grande ONG nationale

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des aidants principaux dans les interventions sur les groupes d'épargne ?

Nous avons appris plusieurs choses en travaillant avec les aidants principaux – les parents et les tuteurs. D'abord, ils ne sont pas tous pareils ! Ce sont des personnes différentes avec des motivations et des émotions différentes. Certaines d'entre elles s'occupent d'enfants qui ne sont pas les leurs, d'autres sont elles-mêmes séropositives et ont du mal à s'occuper à la fois de leur santé et de leur bien-être et de ceux de leurs enfants. Ils peuvent aussi avoir des besoins et des actifs sociaux et économiques vraiment différents. Un groupe de parents ou de tuteurs ne fait donc pas « automatiquement » un bon GE. Il faut encore qu'ils sélectionnent des personnes à qui ils font confiance, et qui ont des besoins et aspirations similaires aux leurs.

Quels aspects spécifiques de la vie des aidants principaux doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Nous pensions qu'il était nécessaire de comprendre les différences de profil et de motivation des aidants, de façon à adapter le programme et répondre à leurs besoins. Il était aussi important de

comprendre comment les décisions sont prises dans les ménages, et à quoi ressemblent les relations à l'intérieur des ménages. Cela peut avoir un impact sur la participation des aidants, et aussi sur les personnes qui vont bénéficier du GE.

Au-delà des parents et des aidants, nous devons aussi prendre conscience, et faire prendre conscience à nos donateurs, des attentes raisonnables que l'on peut avoir par rapport aux GE. Nous voyons les GE comme une aide apportée aux ménages pour mieux répondre à leurs besoins de base, comme un moyen de constituer des actifs, et une façon de développer un plus grand soutien social entre les aidants – mais il ne s'agit pas forcément de la première étape pour établir une entreprise, que ce soit pour les groupes globalement, ou pour les individus au sein de ce groupe. Cela correspond à ce que je disais au début – les aidants sont des gens différents et ils ont des besoins, des aspirations et des opportunités différentes.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

Nous avons réalisé une enquête initiale approfondie au moment d'intégrer des OEV dans le programme. Nous avons collecté beaucoup d'informations sur leurs ménages et nous avons aussi parlé à leurs parents et tuteurs, et à d'autres parties prenantes clés comme les enseignants et le personnel des établissements de santé. Nous avons essayé de comprendre comment les enfants étaient soutenus et quels étaient les insuffisances dans leur accès à l'éducation, aux services de santé, à la nourriture, à un hébergement, à des vêtements – vous voyez, leurs besoins de base. Notre objectif était d'obtenir des informations tant au niveau du ménage que pour les enfants individuellement. Cela nous a aidés à segmenter les ménages pour savoir lesquels avaient vraiment de grosses difficultés, et cela nous a aussi donné une bonne idée de ce qui a changé pour les enfants au cours du programme, notamment en ce qui concerne la participation de leurs aidants aux GE.

Pour nous aider à établir des attentes réalistes, nous avons utilisé le cadre de la « progressivité » du renforcement économique (RE) des ménages de l'USAID dans le cadre de notre formation pour notre personnel chargé du RE et pour les formateurs de GE. Cela les a aidés à comprendre à quel stade en étaient les GE dans une stratégie de développement économique global. Nous avons cependant réalisé un travail d'analyse de marché, dans les secteurs dans lesquels nous avons travaillé, afin de pouvoir élaborer des programmes complémentaires pour les personnes et les groupes souhaitant démarrer une entreprise. La plupart du temps, toutefois, nous avons constaté que les participants aux GE ont utilisé l'argent pour financer de gros achats pour le ménage – parfois pour améliorer leurs foyers, payer les frais de scolarité, certains ont acheté des équipements agricoles et des semences. Cela les a aidés à stabiliser leur situation et à éviter de s'endetter.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Une chose qui était vraiment importante, pour nous en tant qu'équipe de projet et pour notre donateur, c'était d'avoir un système de S&E vraiment solide capable de mesurer les changements pour les enfants. Nous avons essayé d'analyser notre contribution à des changements positifs en matière de sécurité alimentaire, de présence à l'école et de consultation en clinique, et ce genre de choses. Nous ne pouvions pas toujours dire que l'argent pour ces améliorations provenait directement des GE, mais comme nous comprenions la situation des ménages, nous pouvions

montrer en quoi le GE contribuait à des changements positifs. Nous avons utilisé un outil de PRA appelé « Arbre des recettes et dépenses » (Income and Expenditure Tree) pour suivre les changements à la fois en termes de recettes et en termes de dépenses, avec un échantillon des ménages participants.

Si notre priorité était d'utiliser les GE pour aider à lisser la consommation des ménages plutôt que de promettre qu'ils permettraient de stimuler le développement économique, il nous a semblé important d'avoir une analyse solide des types d'opportunités économiques et entrepreneuriales qui étaient accessibles aux personnes qui vouaient investir dans de petites entreprises. Avant de le faire, nous avons eu de grosses difficultés car beaucoup de membres des GE se sentaient contraints de démarrer des AGR, et un grand nombre d'entre eux ont échoué. Cela tenait surtout au fait que les gens démarraient des entreprises qui faisaient concurrence à des entreprises existantes, comme des activités de coiffure, et que cela a saturé le marché. Nous avons aussi constaté que les gens qui aidaient les GE n'en savaient pas vraiment assez sur le développement commercial (et ce n'est pas leur travail d'être des experts), et qu'ils ont pu donner de mauvais conseils aux membres des GE. Nous avons vraiment essayé de séparer ces aspects.

Nous avons aussi beaucoup observé les membres des GE pour voir qui avait vraiment « une étincelle », une bonne compréhension et une motivation. Nous avons pensé qu'ils pourraient faire de bons formateurs et mentors dans de nouveaux groupes, puisque nous étions en train de passer à un modèle d'« Agent villageois », dans lequel des gens de la communauté peuvent participer à la création de nouveaux groupes.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les aidants principaux ?

Je pense que nous avons initialement sous-estimé l'importance pour les parents d'accéder à de l'argent liquide à intervalle régulier. Cela les a vraiment aidés à faire face à des situations imprévues et à respecter leurs obligations sociales dans leurs communautés. Cela les a aidés en termes de gestion de l'argent, mais aussi en leur donnant le sentiment d'être des membres actifs de leurs communautés. Quand il y avait un mariage, un enterrement ou un événement communautaire, certains des ménages pauvres ont pu apporter une contribution comme les autres ménages, et c'est quelque chose qu'ils n'avaient jamais pu faire avant.

Informateur clé : Les enfants

Dorcas, Spécialiste des OEV dans une grande ONG nationale

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des enfants dans les interventions sur les GE ?

Nous pensons qu'il est important pour les enfants de commencer tôt à développer de bonnes habitudes financières, comme l'épargne. Ils apprennent souvent à gérer l'argent de leurs parents et aidants, qui, avec tout le respect qu'on leur doit, ne sont pas toujours les meilleurs modèles. Certaines familles n'épargnent pas, ou sont endettées, et cela ne permet pas de donner un exemple de comportement financier sain. Nos GE d'enfants visent à faire deux choses : d'abord, nous voulons que les enfants développent une habitude d'épargne et, dans une certaine mesure, de planification financière. Nous voulons leur donner l'occasion de développer et d'exercer des compétences de leadership, et des compétences de gestion de groupe qui les aideront à mesure qu'ils grandissent et gagnent en maturité.

Quels aspects spécifiques de la vie des enfants doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Nous devons nous rappeler que les enfants ont besoin de pouvoir vivre leur enfance. Les enfants souffrant de la pauvreté et des rigueurs de la vie sont souvent privés du temps de jeu ou de relations avec d'autres enfants. Ils peuvent se sentir exclus et inférieurs, et sans aucune maîtrise de leur vie. Notre objectif était de concevoir un programme de GE qui leur donnerait d'une certaine manière du temps pour être des enfants, tout en améliorant leurs connaissances sur l'épargne et leur rapport à l'argent.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

La première chose que nous avons faite c'est de faire participer les enfants eux-mêmes à certains des processus de conception et de prise de décision. Nous leur avons demandé quels types d'activités ils aimaient faire, quelles étaient leurs responsabilités à la maison, et ce qu'ils admiraient chez les autres enfants. Cela nous a aidés à comprendre à la fois les sortes d'activités que nous aimerions intégrer à la formation, mais aussi les types de compétences ou de caractéristiques que les enfants voulaient développer. Notre objectif était de voir si nous pouvions vraiment les aider à développer ces caractéristiques en créant des opportunités dans la formation ou les processus de groupe.

Il était vraiment important pour nous de réviser notre programme d'enseignement pour le rendre plus amusant et dynamique. Nous avons intégré des jeux et d'autres activités. Notre travail avec les aidants principaux était très différent, mais les enfants n'avaient pas la patience nécessaire pour les réunions et les séances de formation. Et de toute façon, cela ressemblait trop à l'école, et nous voulions qu'ils aient une pause en dehors de cet environnement et qu'ils puissent s'amuser dans les GE.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

C'est évident, mais nos GE avec les enfants sont axés sur l'épargne, avec des opportunités très limitées de prêts – la plupart avec les enfants plus âgés, et en fait seulement si la demande vient des enfants eux-mêmes. En outre, nous voulions que l'épargne soit volontaire, et nous avons vraiment essayé d'éviter tout comportement compétitif, et toute situation dans laquelle les enfants se sentiraient contraints d'épargner, ou dans laquelle ils seraient motivés par la cupidité.

Deux autres choses étaient importantes pour nous. D'abord, il était vraiment important de faire participer les adultes et de les aider à comprendre et à apprécier ce que nous faisons avec les enfants. Cela s'accompagnait d'une participation des parents : une grande partie de l'argent épargné par les enfants provenait de l'argent de poche fourni par leurs parents et aidants, ou d'autres membres de la famille. Ils ont initialement été méfiants et certains craignaient même que nous ne voulions prendre l'argent de leurs enfants ! Mais nous devions aussi nous assurer que les enseignants et d'autres membres importants de la communauté comprenaient le programme et pouvaient soutenir les enfants dans leur effort d'épargne. Après le processus de sensibilisation, il a été très agréable de voir les tantes et les oncles demander aux enfants comment évoluait leur épargne, et combien ils avaient épargné. Cela donne en outre un sentiment d'importance aux enfants : ils ont ainsi une « conversation d'adulte ».

Après la première année, il a été plus facile de faire participer les adultes. Quand nous avons commencé, certains adultes étaient très réticents à l'idée de permettre aux enfants de gérer de l'argent, et d'animer leurs propres réunions, mais ils ont vu les enfants évoluer, et ont eu une réaction positive par rapport à leur participation.

Nous voulions aussi vraiment mettre en avant la participation des enfants. Nous avons donc veillé non seulement à ce qu'ils puissent animer leurs propres groupes d'épargne, élire des représentants et tenir leur comptabilité, mais nous les avons aussi associés à la conception du programme. Nous avons aussi activement demandé à ce qu'ils nous donnent leur feed-back et nous leur avons montré comme nous l'utilisons. Cela leur a permis de se sentir valorisés et importants, et cela leur a donné le sentiment de pouvoir agir, au-delà de ce qu'ils obtenaient avec leurs pairs dans les GE.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans son travail avec les enfants ?

Initialement, nous n'étions pas sûrs que les enfants auraient de l'argent à épargner. Nous avons donc été satisfaits de voir que la plupart d'entre eux avaient accès à de petites sommes. Cela pouvait être vraiment de petites sommes, et c'est pourquoi nous avons dit qu'il n'était pas obligatoire d'épargner : les enfants ne pouvaient pas tous « déposer » de l'argent à chaque réunion. Parfois ils obtenaient de l'argent auprès de proches, ou pour avoir fait des travaux supplémentaires dans leur maison, ou si les activités de leurs parents avaient bien réussi au cours du mois. Il était aussi intéressant de voir comment les enfants imitaient et influençaient tout à la

fois leurs parents et aidants. Ceux qui étaient le plus désireux d'épargner au début étaient ceux dont les parents participaient à des GE. Et beaucoup des parents des enfants dans les GE sont venus nous voir par la suite pour demander comment ils (les adultes) pouvaient faire pour rejoindre également des GE !

Pouvez-vous donner un exemple des idées fausses que se font parfois les gens sur les enfants ?

Beaucoup de gens (même mes collègues !) ne pensaient pas que les enfants épargneraient. Ils pensaient que les enfants ne seraient intéressés que par une récompense immédiate. Mais les enfants ont leurs propres objectifs, et le fait de pouvoir épargner en vue de ces objectifs était vraiment important pour eux. Ils estimaient que pouvoir épargner était important pour leur avenir.

Informateur clé : Aidants secondaires

Buhle, Spécialiste des OEV dans une grande ONG internationale

Pourquoi pensez-vous qu'il est important de travailler avec des aidants secondaires dans les interventions sur les groupes d'épargne ?

Dans un premier temps les Groupes d'épargne ont été pour nous une approche pour motiver les aidants secondaires dans nos programmes sur les OEV. La plupart de gens qui participent en tant qu'aidants dans nos centres pour le développement de la petite enfance et pour les jeunes sont des volontaires, et ils donnent énormément de leur temps et d'eux-mêmes aux autres, mais nous n'étions pas en mesure de leur fournir beaucoup d'avantages en retour. En fait, ce sont eux qui nous ont demandé s'ils pouvaient créer un groupe d'épargne quand ils ont vu que nous le faisons avec les aidants principaux des enfants, les parents et les tuteurs. À l'époque, nous étions confrontés à d'importants problèmes de turnover et d'épuisement des bénévoles, et nous ne savions pas vraiment ce que nous pouvions faire de plus, sans dépasser notre budget, pour les aider. Nous leur avons demandé s'ils avaient des idées d'incitations, et ils ont présenté une très bonne liste d'idées incluant, par exemple des formations, des visites croisées avec d'autres projets, des journées de reconnaissance spéciales, mais aussi une intégration aux GE. Nous n'avions pas vraiment pensé à cela. Je veux dire, ils faisaient partie de la communauté, et donc quand nous avons organisé la mobilisation communautaire, nous avons pensé qu'ils pourraient s'inscrire. Mais ils voyaient cela comme une initiative visant à soutenir directement les OEV, et n'ont donc pas pensé qu'ils avaient le droit de le faire.

Depuis que nous avons démarré les GE avec les volontaires, nous avons découvert qu'ils sont motivés, et qu'ils sont fiers de ce qu'ils ont pu faire, tant pour la communauté (au travers de leur travail avec les enfants) et pour leurs ménages, au travers des GE et de certaines opportunités commerciales. Il y a aussi plus de cohésion dans leur groupe, et ils sont mieux à même de résoudre les problèmes qu'ils ont avec leurs responsables. Nous n'avons pas autant de problèmes de turnover parmi les bénévoles qu'auparavant (même s'il y a toujours un certain turnover).

Quels aspects spécifiques de la vie des aidants secondaires doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Ce n'est pas tant par rapport à leur vie, mais par rapport à l'objectif de travailler avec des aidants secondaires bénévoles. Nous avons peur que le GE lui-même les amène à s'absenter de leur travail dans les centres des OEV. Et nous avons peur qu'ils quittent le programme s'ils démarraient des entreprises. Nous avons dû trouver un équilibre entre leur besoin de meilleures perspectives économiques et notre besoin de stabilité pour le groupe de bénévoles dévoués au bien-être des enfants. Nous n'étions pas sûrs que le démarrage de GE avec ce groupe nous permettrait à tous de répondre à nos besoins respectifs.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

Il y a des choses que nous avons faites quand nous avons commencé à utiliser des GE avec les bénévoles qui nous aidaient. D'abord, nous leur avons demandé ce qui les aiderait à rester motivés. Ce sont eux qui ont suggéré les GE, car ils nous voyaient les utiliser avec les aidants principaux. Nous leur avons demandé ce qu'ils voulaient obtenir avec les GE, pourquoi cela les intéressait. Pour beaucoup d'entre eux, il s'agissait d'avoir une plus grande maîtrise des finances de leur ménage, de pouvoir épargner et couvrir certaines dépenses. Une minorité était intéressée par le démarrage de petites entreprises.

Nous leur avons aussi demandé comment ils pensaient pouvoir résoudre les contraintes résultant du temps qu'ils prenaient déjà en s'absentant de leurs ménages pour travailler bénévolement avec nous, et le temps supplémentaire qui serait nécessaire pour la formation et la gestion du GE. Je devrais dire ici que les bénévoles voulaient un groupe d'épargne constitué uniquement des membres de leur groupe existant – ils se connaissaient et se faisaient déjà confiance, et ils appréciaient l'idée du groupe comme une sorte d'« avantage » lié à leur travail. Ils ont convenu qu'ils suivraient la formation en restant au Centre plus tard que d'habitude, et qu'ils organiseraient ensuite les réunions de leur groupe à la suite des autres réunions administratives auxquelles ils participaient avec le projet.

Nous leur avons laissé pour tâche de trouver des solutions, mais comme nous avons de l'expérience, et que notre objectif était qu'ils restent concentrés sur le travail pour les OEV, nous leur avons posé des questions pour anticiper les difficultés et mettre en place des approches pour limiter ces difficultés avant qu'elles apparaissent.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Il était vraiment important pour les responsables des Centres d'OEV de soutenir et d'adhérer à l'idée de GE pour les bénévoles. Nous les avons fait participer aux discussions initiales avec les bénévoles, et les avons intégrés au processus de prise de décision.

Je crois qu'il était aussi important de garder les activités du GE un peu distinctes du travail « normal » des bénévoles. Ainsi, si les bénévoles veulent profiter de leur présence commune aux séances d'information mensuelles et se réunir ensuite, aucun problème – mais je ne pense pas que leur travail lié au GE devrait être intégré à ces réunions mensuelles. De cette façon, nous renforçons la nature volontaire du GE et l'idée que la première priorité du projet c'est les enfants. Cela les aide aussi à mieux s'approprier les GE.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les aidants secondaires ?

Comme je l'ai dit, l'une des choses qui nous préoccupait vraiment à propos du lancement du GE avec les bénévoles, c'était qu'ils soient distraits par les opportunités de renforcement économique et qu'ils abandonnent leur travail en tant qu'aidants secondaires. Je crois que nous avons vraiment sous-estimé leur motivation, et la mesure dans laquelle ils voulaient vraiment apporter leur

contribution à la communauté. Bien sûr, un certain nombre d'entre eux ont utilisé les prêts du GE pour démarrer ou développer des entreprises, mais cela a rarement perturbé leur travail en tant que bénévole. Leurs activités commerciales étaient souvent concentrées sur le week-end, ou les périodes pendant lesquelles on n'avait pas besoin d'eux dans les centres des OEV.

L'autre chose qui nous a surpris, c'est que les volontaires sont devenus de très bons ambassadeurs des GE, ce qui nous a aidés quand nous avons recruté les parents et les tuteurs pour le programme. Ils ont pu parler de la façon dont les GE les aidaient, et encourager les aidants principaux à rejoindre des groupes. Cela a aussi en quelque sorte forgé une solidarité entre les bénévoles et les aidants principaux. Ils participaient tous au même aspect du programme (même s'ils n'étaient pas toujours dans les mêmes GE), et donc je pense qu'ils se sentaient sur un « pied d'égalité ».

Quels autres conseils donneriez-vous à un programme qui vient de démarrer ?

Comme je l'ai dit plus tôt, le principal objectif de notre projet, ce sont les OEV, et donc initialement nous avons hésité à avoir des GE composés d'aidants secondaires. Notre donateur et les responsables de centres pour OEV craignaient que les ressources utilisées pour soutenir les GE composés de bénévoles n'auraient pas un effet positif pour les enfants. Cependant, nous avons pu montrer que nous avons un taux de turnover inférieur après avoir démarré les GE, et que les bénévoles étaient encore plus motivés. Cela a apporté un bénéfice indirect pour les OEV, et cela a épargné des ressources aux centres pour OEV car ils n'avaient pas besoin de continuer à former de nouveaux bénévoles !

Informateur clé : Mères adolescentes

Isatu, spécialiste du renforcement économique dans une grande ONG internationale

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des mères adolescentes dans les interventions sur les groupes d'épargne ?

Les mères adolescentes sont un groupe difficile à atteindre, mais qui présente des niveaux élevés de risque et de vulnérabilité en ce qui concerne le VIH. Elles peuvent elles-mêmes être séropositives, et leurs enfants peuvent aussi être confrontés à un risque élevé de séropositivité si les jeunes femmes ne connaissent pas leur statut VIH ou si elles n'acceptent pas d'être aidées. Même si il y a ce double risque, il semble y avoir peu de programmes qui réussissent à faire des mères adolescentes un groupe cible spécifique. Quand nous avons remarqué cela, nous avons décidé de parler aux mères adolescentes pour comprendre pourquoi les programmes existants ne semblaient pas fonctionner pour elles. Pour moi, il est très important de les faire participer à la conception et à la fourniture des interventions, de façon à ce qu'elles puissent dire clairement quels sont leurs besoins et leurs préférences, et à ce qu'elles puissent apporter leur contribution dans toutes les composantes du programme, et vérifier si elles sont pertinentes.

Quels aspects spécifiques de la vie des jeunes mères doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Il y a deux choses qu'un bon programme de GE doit prendre en compte. D'abord, nous devons tenir compte du fait que les mères adolescentes peuvent appartenir souvent à la fois à deux groupes et à aucun groupe. Ce que je veux dire, c'est que même si elles sont adolescentes, elles ont souvent des besoins et des contraintes différentes de celles des autres adolescentes, mais qu'il est aussi difficile de les placer dans le groupe des « mères ». Souvent les femmes sont jalouses ou méfiantes par rapport aux mères adolescentes. Je me souviens qu'une fois nous faisons un travail en groupe cible et que les femmes adultes ont dit que les mères adolescentes leur « volaient leurs maris ». Il est donc très difficile de créer des groupes avec un niveau suffisant de confiance ou d'intérêt mutuel quand on mélange les mères adolescentes avec d'autres mères.

La deuxième chose dont nous devons être conscients, c'est qu'il y a beaucoup de contraintes exercées sur les mères adolescentes, et que dans certaines communautés elles sont très marginalisées. Elles ont donc besoin à la fois du soutien économique et social que les GE peuvent leur apporter, mais nous devons travailler avec elles pour veiller à ce qu'elles puissent obtenir ces bénéfices.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

Le GE sont tous composés de groupes cooptés. Aussi, même quand les mères adolescentes faisaient partie de groupe mixtes, elles ont souvent abandonné. Alors nous avons travaillé de façon volontariste à recruter des mères adolescentes – soit pour démarrer des groupes spécifiques, soit pour les intégrer à des groupes mixtes, mais pas complètement minoritaires dans le groupe. Nous avons utilisé des écoles, des cliniques, le bouche à oreille et les programmes axés sur le VIH et les OEV pour identifier ces jeunes filles. Nous leur avons aussi parlé individuellement des groupes d'épargne avant de les inviter à des événements de mobilisation, afin d'entendre leurs préoccupations et d'essayer de susciter leur enthousiasme. Nous voulions créer pour elles une atmosphère de confiance et un sentiment d'appartenance. De cette façon, nous avons pu identifier soit assez de mères adolescentes qui se connaissaient et pouvaient créer

leur propre groupe, soit les intégrer dans des groupes mixtes, où elles ont pu davantage s'intégrer dans le réseau social.

Nous étions très préoccupés par les nombreux défis que les mères adolescentes ont à relever, et par les difficultés auxquelles elles sont confrontées pour accéder à des différents services, tant pour elles-mêmes que pour leurs enfants. Nous pensions que les GE les aideraient à découvrir les services, à les aider à les financer et à forger des relations avec d'autres jeunes femmes dans des circonstances similaires. Nous avons découvert qu'une partie des mères adolescentes étaient plus intéressées par des activités entrepreneuriales que les jeunes filles du même âge qui n'avaient pas d'enfants. Nous avons donc mis l'accent à la fois sur les aspects d'épargne et de prêt des GE. Nous avons aussi utilisé les groupes comme un moyen, initialement, pour diffuser des informations sur les services destinés aux jeunes femmes et à leurs enfants. Beaucoup de GE ont commencé à utiliser les groupes pour discuter d'informations, et souvent les jeunes filles ont élaboré des plans ensemble sur la façon d'accéder à des services ou de prendre contact avec différentes parties prenantes. Nous étions très favorables à ce genre d'initiative, mais nous avons la conviction que les idées devaient venir des jeunes filles elles-mêmes.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Nous étions préoccupés par le fait que les formateurs que nous utilisons pour les GE pourraient eux-mêmes regarder de haut les mères adolescentes, et nous avons donc dû faire attention à la sélection et à la formation de ces formateurs. Nous ne voulions pas faire quoi que ce soit qui pourrait renforcer l'idée que les jeunes filles seraient « mauvaises » ou « irresponsables ».

Nous pensions aussi qu'il était vraiment important de travailler avec les jeunes filles pour accéder à des services de garde d'enfant pour leurs enfants et leurs bébés. Beaucoup d'entre elles venaient aux réunions avec leurs enfants, ce qui ne posait pas de problème, mais pouvait parfois détourner leur attention. De plus, celles qui reprenaient leur éducation, celles qui travaillaient ou avaient une activité de vente, avaient du mal à avoir leurs enfants avec elle en permanence, et cela peut aussi être préjudiciable pour les enfants. Dans une zone, nous avons pu travailler avec un centre de développement de la petite enfance (DPE) qui fournissait des services de garde d'enfant peu coûteux aux mères adolescentes qui, en échange, nettoyaient bénévolement le centre chaque semaine.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les mères adolescentes ?

Cela ne devrait pas être surprenant, mais nous avons été touchés par leur forte volonté d'offrir de meilleures choses à leurs enfants, et leur frustration à ne pas toujours pouvoir y arriver. Nous les avons trouvées un peu plus motivées que certaines des autres adolescentes, car elles sentaient plus de pression, en étant responsables de l'avenir de leurs enfants.

Pouvez-vous donner un exemple des idées fausses que se font parfois les gens sur les mères adolescentes ?

Nous avons entendu des gens dire que les mères adolescentes sont égoïstes ou qu'elles ne se préoccupent pas de leurs enfants parce que parfois ce sont leurs mères ou leurs tantes qui s'en occupent mais, en fait, nous avons constaté que c'est tout le contraire. Les filles étaient travailleuses et sérieuses, mais elles ont aussi beaucoup apprécié les amitiés qu'elles ont

développé au sein des GE, et souvent elles riaient, chantaient et étaient insouciantes, tout comme les autres filles adolescentes.

Quels autres conseils donneriez-vous à un programme qui vient de démarrer ?

Il était vraiment important pour nous de comprendre et de tenir compte des différentes pressions qui sont exercées sur les mères adolescentes pendant la planification du programme – l'une des plus importantes pressions étant exercée sur leur emploi du temps. Elles doivent souvent s'occuper des tâches ménagères si elles vivent avec leurs familles, et certaines d'entre elles essaient de retourner à l'école, ce qui est important pour elles. Certaines avaient démarré de petites entreprises ou des activités commerciales, et nous avons donc dû faire attention à trouver des horaires pour les réunions des GE qui ne venaient pas perturber leurs autres responsabilités. Nous étions aussi confrontés à la difficulté de maintenir l'intérêt pour elles du programme des GE et des activités complémentaires. En effet, si elles pensaient qu'elles perdaient leur temps, elles quitteraient le groupe.

Informateur clé : Ménages

Nesta, spécialiste des moyens de subsistance dans une grande ONG internationale

Selon vous, quels aspects sont importants quand on travaille avec des ménages extrêmement pauvres dans les interventions sur les GE ?

La chose la plus importante à se rappeler, c'est que les gens ne peuvent pas commencer à envisager d'épargner à moins d'avoir au moins de quoi manger, un toit au-dessus de la tête et des soins de santé de base. Dans le cas contraire ils n'auront pas d'argent à épargner, même si le montant d'épargne est très faible, et ils ne seront pas à même de se concentrer sur le message de l'épargne car ils seront trop préoccupés par la façon de répondre à leurs besoins de base.

Si vous voulez travailler avec les ménages extrêmement pauvres dans des groupes d'épargne, vous devez réfléchir à la façon de répondre à certains de leurs besoins de base (nourriture, eau, logement) avant les activités financières. Si vous ne le faites pas, vous verrez probablement que votre programme n'atteint pas son objectif en matière de niveau de pauvreté de vos bénéficiaires, car vous excluez involontairement les groupes précis que vous ciblez.

Quels aspects spécifiques de la vie de ces populations doivent être pris en compte par une bonne conception de programme de GE ?

Il est aussi important d'établir des liens avec d'autres programmes. Les ménages extrêmement pauvres ont tant de besoins, et il y a souvent d'autres organisations qui apportent toutes sortes de services mais il est rare qu'une seule organisation puisse fournir tous les services dont ce groupe a besoin. Alors le fait d'établir des liens avec d'autres programmes et de former d'autres partenariats est essentiel.

Qu'a fait votre programme pour remédier à ces problèmes ?

La première chose que nous avons faite, c'est réaliser une analyse approfondie pour comprendre le paysage des différentes agences et organisations offrant des services susceptibles d'aider les ménages extrêmement pauvres. Pendant la réalisation de cette analyse, nous avons veillé à examiner non seulement qui offrait ces services actuellement, mais aussi comment cela pourrait changer à l'avenir.

Nous savons que cela peut prendre plus longtemps de « faire passer » les gens d'un niveau à un autre. Nous voulions éviter de concevoir notre programme en supposant que nous pouvions établir des liens avec le programme agricole d'une autre ONG internationale, pour se retrouver avec un projet qui se termine juste au moment où nos bénéficiaires en ont besoin.

Quels autres aspects une bonne conception de programme de GE doit-elle prendre en compte ?

Eh bien, vous devez garder à l'esprit quand et où ont lieu les réunions des groupes d'épargne - et les activités financières. Une fois que la situation de la population de votre projet est un peu

stabilisée, vous pouvez démarrer des activités financières. Au départ, nous les encourageons vraiment à garder un montant d'épargne limité et gérable, et nous n'encourageons pas les gens à emprunter tout de suite.

Même si les activités financières démarrent de façon assez limitée, il est toujours très utile de réunir les bénéficiaires dans le cadre de groupes d'épargne. Une fois que les bénéficiaires sont dans des groupes d'épargne, il devient un peu plus facile d'avoir des rencontres avec eux. Au lieu de passer toute la journée dans le village, par exemple, votre agent de terrain peut rendre visite à des groupes dans 2 ou 3 villages différents le même jour, selon la distance entre les villages. Les groupes constituent aussi d'excellentes plateformes pour ajouter des services complémentaires dont les populations extrêmement pauvres ont besoin, comme l'éducation ou l'accès à des services complémentaires. Par exemple, quand nos bénéficiaires commencent à élever des poulets et des canards, nous pouvons nous coordonner avec le service de vulgarisation agricole local pour permettre que leurs agents de vulgarisation rendent visite aux groupes. Les agents de vulgarisation dans notre zone du projet ont appris à nos bénéficiaires comment prévenir les maladies courantes chez les volailles et comment vacciner leurs animaux.

Qu'est-ce qui a surpris votre équipe dans votre travail avec les populations extrêmement pauvres ?

Vous avez vraiment besoin de compétences solides de coordination, de planification et de logistique !

Il y a tant de composantes différentes dans un programme pour les populations extrêmement pauvres. Vous devez assurer la coordination avec différentes organisations : organisations communautaires locales, autres ONG internationales et organisations gouvernementales. Il y a ensuite tous les actifs à gérer. Dans notre cas, nous avons fourni un large éventail d'actifs, parmi lesquels des intrants agricoles (semences améliorées, engrais, etc.), des intrants pour l'élevage (volaille, canards, chèvres et autres intrants comme des vaccins) et un capital de démarrage équivalent à 150 USD par ménage. Nous avons aussi aidé les bénéficiaires à louer des parcelles de terrain. Vous pouvez imaginer le processus d'achat que nous avons dû suivre ! Et chaque intrant était lié à un autre, de sorte que si nous avions un retard dans l'obtention du terrain à louer par exemple, cela signifiait un retard dans le transfert des animaux, ce qui à son tour avait un impact sur la fourniture des vaccins pour les animaux.

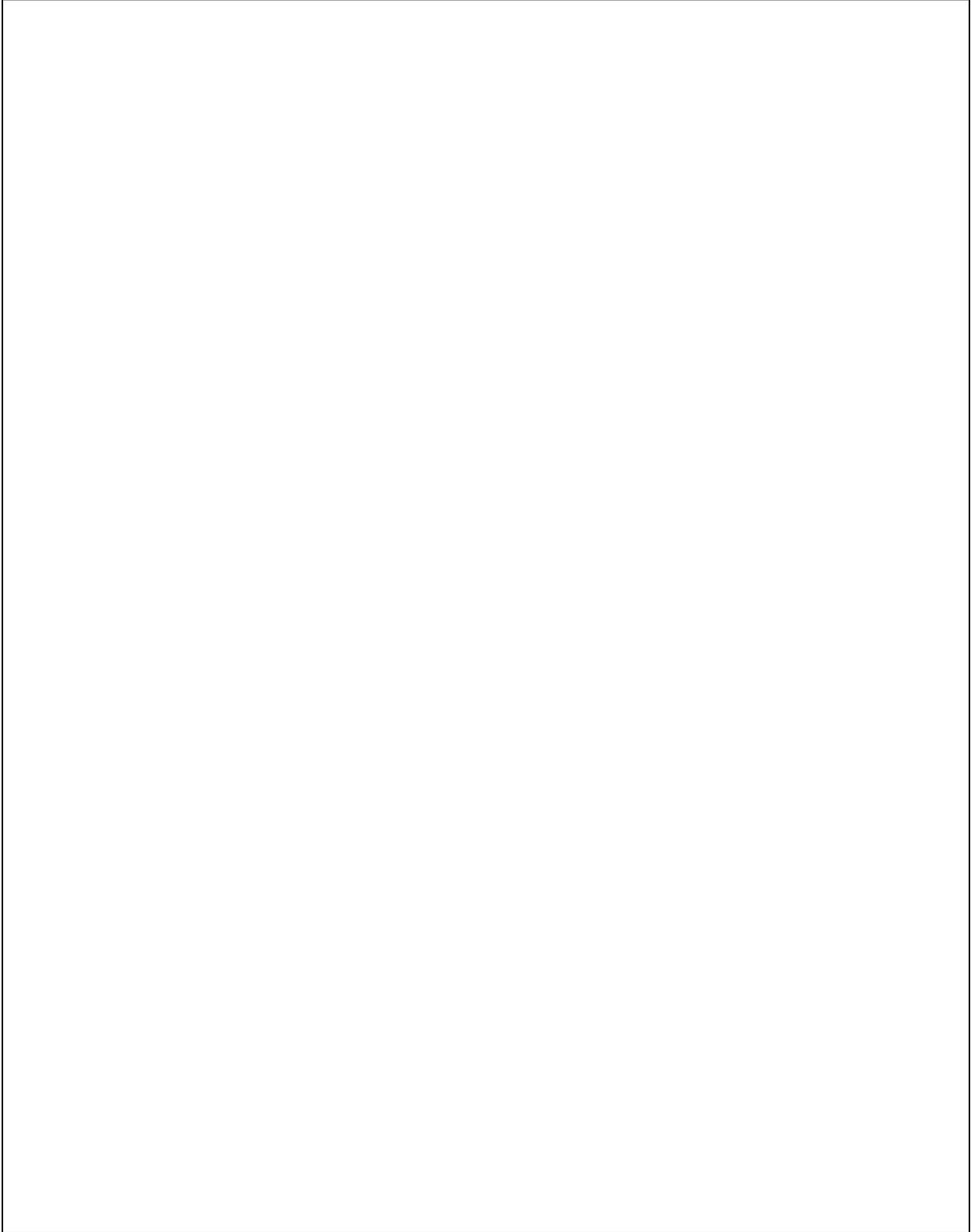
Initialement, nous étions aussi un peu inquiets à l'idée de travailler avec les agents de vulgarisation. Nous avons entendu dire que leur service avait perdu la quasi-totalité de son financement au fil des ans et que dans certains domaines il n'y avait pas de prestation de services. S'il est vrai que parfois la coordination peut être difficile, nous avons constaté qu'en étant très clairs sur la façon dont notre collaboration peut tous nous aider à atteindre nos propres objectifs, nous avons réussi à rester concentrés sur les avantages du partenariat. Nous avons aussi constaté

qu'il est vraiment important d'avoir des attentes très claires spécifiées dans un protocole d'entente.

Pouvez-vous donner un exemple des idées fausses que se font parfois les gens sur les ménages extrêmement pauvres ?

Souvent, nous entendons dire que ces populations, les gens les plus vulnérables, ne sont pas prêtes à travailler dur. Au cours de notre projet, nous avons vu qu'une fois que la situation des gens était un peu stabilisée, avec de quoi manger et des soins de santé de base, ils étaient vraiment capables de progresser. Ce n'est pas un travail facile et il est vrai qu'ils ont besoin de beaucoup d'aide pour vraiment appliquer ce qu'ils apprennent en termes de gestion de leur bétail et d'autres activités. Mais dans le même temps, ils sont si fiers de leurs animaux et du travail qu'ils font ! Cela commence vraiment à avoir un effet psychosocial et, au fil du temps, on peut voir la confiance en soi des bénéficiaires se renforcer. Après quelque temps, on peut même voir que leurs communautés aussi commencent à reconnaître le changement, et les populations qui étaient auparavant en marge deviennent des membres respectés de la communauté.

Approches pour travailler avec différents groupes cibles



Services complémentaires pertinents

Consignes

Dans vos groupes, faites la liste des différents types de services complémentaires et décidez s'ils sont pertinents ou non pour votre groupe cible.

Groupe cible : _____

Type de service complémentaire	Pertinence du service complémentaire			Qu'est-ce qui motive les praticiens à promouvoir ce service complémentaire ?
	Pertinent	Non pertinent	Pourquoi ou pourquoi pas ?	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Quelles considérations spéciales doivent être prises en compte pour des sous-groupes ?				
Notes				

Avantages et inconvénients des modèles unifiés et parallèles

Consignes

Examinez les avantages et des inconvénients de chaque modèle dans votre groupe et ajoutez éventuellement d'autres avantages et inconvénients dans la liste.

Avantages et inconvénients des modèles destinés à la fourniture de services supplémentaires					
Unifiés		En parallèle		Lié	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet un recouvrement intégral des coûts pour les deux services ▪ Permet au même personnel de fournir les deux services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit une gamme plus étroite de services ▪ Exige que le personnel dispose de compétences plus diversifiées et plus flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit une gamme de services plus large ▪ Utilise un personnel plus spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessite 2 types de personnel ▪ Il est plus difficile de parvenir à l'autofinancement de l'éducation ▪ Nécessite la coordination du personnel pour les deux services, ce qui représente une difficulté plus importante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit une gamme de services plus large ▪ Utilise un personnel plus spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessite la coordination du personnel dans différentes organisations ▪ A peu de chances de parvenir à un autofinancement de l'éducation
Ajoutez les éventuels avantages et inconvénients supplémentaires :					

Consignes

Examinez la liste des critères dans la fourniture de services supplémentaires pour chacun des 3 modèles. Dans vos groupes, dites pour chaque critère si la situation est plus favorable dans le modèle unifié, parallèle ou lié. Cochez le modèle plus favorable.

	Modèle unifié	Modèle parallèle	Modèle lié	Notes
Rentabilité				
Personnel (nombre requis)				
Exigences de travail				
Coordination des services				
Qualité du service non financier				
Coûts de supervision et de suivi				
Facilité et rapidité de la prise de décision				
Expertise/spécialisation				

- **Jusqu'ici, quel est votre point de vue sur le modèle le plus pertinent pour votre Théorie du changement ?**

Cochez la case concernée :

Unifié
 Parallèle
 Lié

Vos notes sur les avantages et inconvénients des services complémentaires

1. L'ajout d'activités sur la santé et la prévention du VIH encouragent un changement de comportement en fournissant des connaissances qui complètent le renforcement de l'indépendance financière pour les filles adolescentes.	
AVANTAGE	INCONVÉNIENT
2. Du fait de l'organisation de services mobiles à fournir pendant les réunions des groupes d'épargne (comme les cliniques de santé mobiles, la fourniture de documents d'identité, ou l'inscription à des programmes gouvernementaux), les participants aux groupes d'épargne vont bénéficier d'un accès aux services d'aides supplémentaires dont ils ont besoin.	
AVANTAGE	INCONVÉNIENT
3. La mise en place de formations sur le développement d'entreprises et les compétences commerciales à destination des groupes d'épargne amènera les groupes (ou les membres des groupes) à créer des entreprises performantes, renforçant ainsi la résilience de leurs ménages.	
AVANTAGE	INCONVÉNIENT

4. L'intégration d'activités de développement des compétences parentales dans les groupes d'épargne permettra d'améliorer les résultats en matière de développement et de protection de l'enfant des programmes sur les OEV.	
AVANTAGE	INCONVÉNIENT
5. L'intégration d'activités de formation aux compétences de base dans les groupes d'épargne permettra de tirer parti des capacités d'autonomisation et de capital social des groupes d'épargne et de favoriser une meilleure prise de décisions pour les jeunes participants.	
AVANTAGE	INCONVÉNIENT
Notes	

Aspects à prendre en compte pour les services complémentaires

L'International Rescue Committee a publié une fiche de projet destinée au réseau SEEP en 2015 sur les services complémentaires destinés aux groupes d'épargne, ou services groupés, intitulée *Microbrief : Bundled Services for Orphans and Vulnerable Children (Fiche de projet : services groupés pour les orphelins et les enfants vulnérables)*, qui examine les données factuelles pour les services complémentaires. Elle comprend aussi une synthèse des aspects à prendre en compte pour ajouter des activités destinées aux groupes d'épargne établie à partir de quelques sources. Certains de ces aspects sont indiqués ci-dessous.

Questions importantes à poser

[Basées sur *Beyond Financial Services*. Rippey & Fowler pour la Fondation Aga Khan, 2011]

- Est-ce qu'il répond aux besoins et aux souhaits du groupe cible (est-il « axé sur la demande ») ?
- Le groupe cible participe-t-il au choix de l'activité ?
- Est-ce que l'activité entraîne une distorsion du marché à un quelconque niveau ?
- Y a-t-il une stratégie de sortie ?
- Est-ce que l'ajout de cette activité entraîne des risques, et si oui, le groupe cible a-t-il été informé et autorisé à formuler des commentaires ?
- Que va-t-il se passer en cas d'échec de l'activité ? Qui va « réparer » les éventuels dommages ?

[Basé sur *Groupes d'épargne plus : Au-delà de l'épargne et du crédit : Note technique n°2*. C. Nelson, pour le Réseau SEEP. 2015.]

- Les services améliorent-ils le fonctionnement du GE, notamment par la formation à la résolution des conflits, ou son impact sur les orphelins et les enfants vulnérables (notamment au niveau de la nutrition, de la santé et/ou de l'éducation aux compétences de base) ?

Considérations optionnelles : Qui devrait être responsable du service complémentaire ?

Une fois que vous avez décidé d'utiliser des services complémentaires pertinents, il faut faire des choix concernant l'organisation la mieux placée pour fournir les services complémentaires/activités. Le tableau ci-dessous est un bon point de départ pour réfléchir aux modalités de fourniture [basé sur *Savings Groups Plus : Beyond Saving and Borrowing: Technical Note #2*. [Groupes d'épargne plus : Au-delà de l'épargne et du crédit : Note technique n°2.] C. Nelson, pour le Réseau SEEP. 2015].

Type	Description	Contexte
Lié	Deux institutions ou plus fournissent des services spécialisés ; une institution peut par exemple organiser des groupes pour l'épargne et le crédit, alors que l'autre fournit un service non financier.	Pertinent quand le service supplémentaire exige une expertise technique qui va au-delà de la capacité de l'organisme de mise en œuvre des GE.
Parallèle	Un personnel distinct dans la même institution fournit des services différents aux groupes.	Cette approche est la plus pertinente pour les organisations qui <u>ont</u> des services et des capacités fonctionnels dans différents domaines techniques, comme les services financiers, la santé, l'éducation et l'agriculture.
Unifiés	Tous les services sont fournis par le même personnel de la même institution.	Ce modèle est souvent utilisé par les petites organisations travaillant dans des zones dans lesquelles les possibilités de partenariats sont limitées.

Classer par ordre de priorité et intégrer des services complémentaires pour les groupes d'épargne pour votre Théorie du changement

Consignes

Identifiez le(s) groupe(s) de participants importants que vous voulez atteindre et analysez leurs besoins ou leurs demandes de services complémentaires en utilisant le tableau ci-dessous. Si vous ne connaissez pas leurs besoins ou leurs demandes, comment allez-vous les découvrir ?

Répondez ensuite aux questions sur la page suivante.

Quels sont les groupes de participants importants que vous voulez atteindre ?

Service complémentaire	Résultats attendus	Risques liés à l'intégration des services	Facteurs d'atténuation	Lien avec la théorie du changement Quelles voies ou domaine cela permet-il de prendre en charge ?

Notes

<p>1. Pour quel(s) service(s) complémentaire(s) les données factuelles sont-elles les plus solides ? Quelles sont les pratiques prometteuses qui soutiennent l'inclusion de différents services complémentaires ?</p>	
<p>2. En vous basant sur votre analyse, quels sont les 3 services complémentaires les plus importants et pertinents à intégrer dans votre programme ?</p>	
<p>3. Comment allez-vous intégrer ces services complémentaires dans les programmes existants ou nouveaux ? Y a t-il de nouveaux partenaires qui devraient être associés ? Quelle formation devra être fournie ? Quels liens faut-il faciliter ? Qui sera chargé d'apporter les changements ?</p>	

Concepts de durabilité des groupes d'épargne

Concept de durabilité	Indicateur	Notes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des participants qui font la preuve d'une amélioration de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs pratiques dans la gestion des finances personnelles 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des groupes mobilisés qui terminent le programme de formation et font la preuve de leur capacité à poursuivre leurs activités de façon autonome 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des groupes qui poursuivent leurs activités au-delà de la période du programme, de la période du projet ou d'une autre période spécifiée 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des communautés qui continuent d'avoir accès à des groupes fonctionnels au-delà de la période de formation, de la période du projet ou d'une période spécifiée 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des participants qui ont continué d'accéder à un ensemble de services financiers adaptés (formels ou non formels) qui est lié de façon plausible à la promotion des groupes d'épargne 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût par membre = (Coût total du programme)/(Nombre total de membres) 	

Quand vous pensez à vos propres programmes de groupes d'épargne, lequel de ces concepts de durabilité considérez-vous comme le plus important à intégrer dans la conception de programme ? Pourquoi ?

Concept de durabilité	Notes
<input type="checkbox"/> Durabilité des connaissances et des compétences <input type="checkbox"/> Durabilité du processus <input type="checkbox"/> Durabilité des groupes <input type="checkbox"/> Durabilité de l'accès aux groupes <input type="checkbox"/> Durabilité de l'accès à des services financiers adaptés <input type="checkbox"/> Durabilité du modèle de prestation de services	

Durabilité du Groupe

Étude de cas 1 : Groupe d'épargne des Femmes dynamiques

Le Groupe d'épargne des Femmes dynamiques a été créé il y a 2 ans par un membre du personnel d'une organisation communautaire locale. Il y a environ un an, le groupe a octroyé un petit nombre de prêts à des non-membres, dont certains n'ont pas encore été remboursés.

Le groupe continue de se réunir, mais le fait moins régulièrement maintenant. Au fil du temps, le groupe est passé de réunions hebdomadaires à une réunion à peu près une fois par mois. L'agent de terrain qui a initialement créé le groupe est venu en visite dans le village chaque mois pour travailler avec d'autres groupes d'épargne. Même si la priorité des visites de l'agent de terrain est de soutenir de nouveaux groupes d'épargne, il aide quand même le Comité de gestion du Groupe d'épargne des Femmes dynamiques à organiser leur réunion.

Les membres n'ont pas épargné depuis au moins 9 mois, mais ils continuent à donner des amendes aux membres qui manquent les réunions, qui sont maintenant mensuelles. Entre l'absence d'épargne et les pertes dues aux prêts non remboursés, le groupe d'épargne n'est pas en mesure actuellement de prêter de l'argent à ses membres.

En vous basant sur l'étude de cas, le Groupe d'épargne des Femmes dynamiques est-il « durable » si l'on se base sur chacun des 5 différents concepts de durabilité ?			
Concept de durabilité	Oui	Non	Notes
Durabilité des connaissances et des compétences			
Durabilité du processus			
Durabilité des groupes			
Durabilité de l'accès aux groupes			
Durabilité de l'accès à des services financiers adaptés			

Étude de cas 2 : Groupe d'épargne Avenir prometteur

Le Groupe d'épargne Avenir prometteur a été créé par un agent villageois il y a 3 ans. L'agent villageois a aidé le groupe d'épargne à réaliser la distribution des fonds à la fin de son premier cycle. Après la fin de son premier cycle, les membres ont décidé de rester dans le groupe d'épargne et d'accroître le montant d'épargne.

Au cours des 2 années qui ont suivi la distribution initiale, le Groupe d'épargne Avenir prometteur a continué de se réunir chaque semaine mais il n'a pas organisé une autre distribution des fonds, ce qui a créé des tensions au sein du groupe. Deux membres aimeraient quitter le groupe, mais ne peuvent pas obtenir leur épargne.

Le groupe a apporté beaucoup de changements à sa constitution. En se penchant sur les changements qu'ils ont effectués, les membres pensent qu'ils ont fait des erreurs et disent qu'ils ne connaissent pas vraiment les bonnes pratiques pour la gestion de leur groupe. Parmi les exemples d'erreurs possibles, il y a le fait de continuer à prêter au même membre alors même que ce membre n'avait pas remboursé un prêt antérieur, et le fait de permettre aux membres du Comité de gestion de se représenter à de nouvelles élections.

Le groupe d'épargne aimerait participer à des formations supplémentaires pour renforcer le groupe, mais l'agent villageois a déménagé dans un autre village, plus éloigné.

En vous basant sur l'étude de cas, le Groupe d'épargne « Avenir prometteur » est-il « durable » si l'on se base sur chacun des 5 différents concepts de durabilité ?			
Concept de durabilité	Oui	Non	Notes
Durabilité des connaissances et des compétences			
Durabilité du processus			
Durabilité des groupes			
Durabilité de l'accès aux groupes			
Durabilité de l'accès à des services financiers adaptés			

Étude de cas 3 : Groupe d'épargne Tous nos enfants

Le Groupe d'épargne Tous nos enfants a été créé il y a 2 ans par un agent villageois qui a depuis déménagé. L'agent villageois a apporté son aide au cours de la création du groupe et de la première distribution des fonds à la fin du premier cycle. Après la fin de son premier cycle, les membres ont décidé de rester dans le groupe d'épargne.

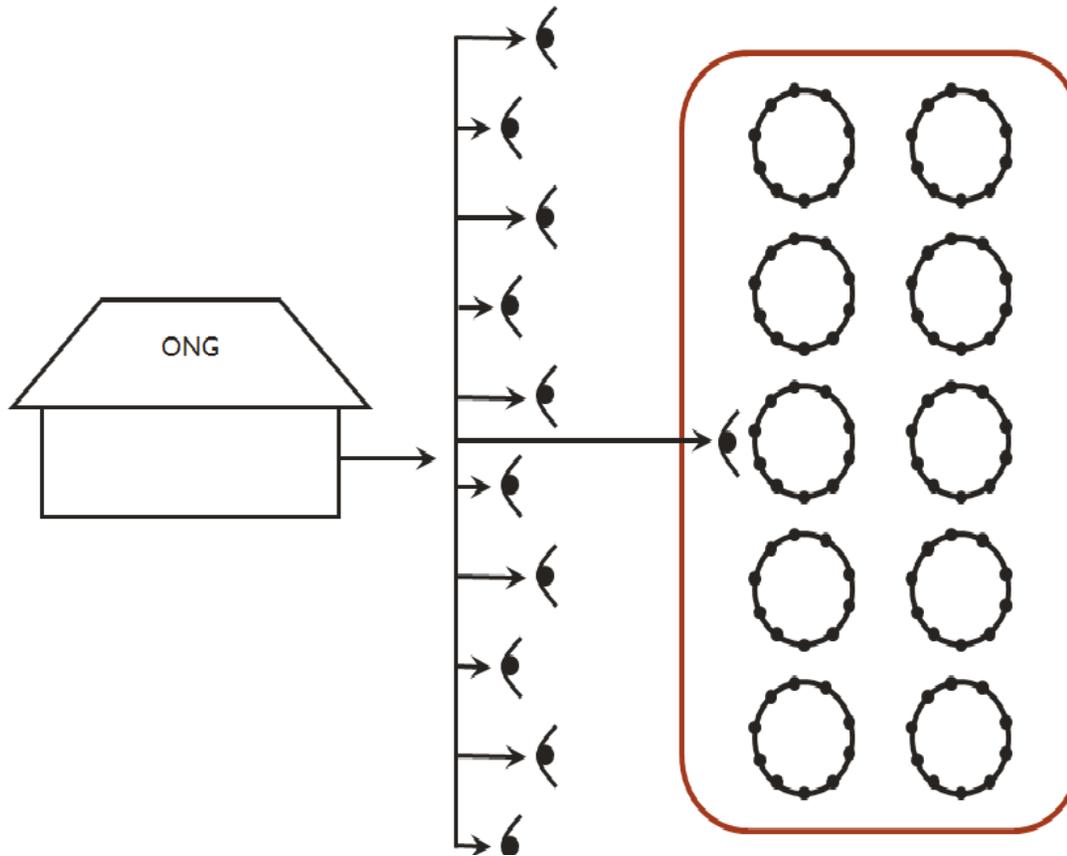
Au moment de lancer son deuxième cycle, le groupe Tous nos enfants a apporté un certain nombre de changements à ses règles internes. Il a notamment augmenté le montant d'épargne et a démarré un fonds social. Tous les changements ont été validés par un vote de tous les membres et les règles internes du groupe d'épargne sont écrites dans un carnet et sont disponibles pour consultation par tous les membres à chaque réunion.

Les membres sont globalement satisfaits de leur groupe d'épargne, et ils indiquent que l'épargne régulière et la solidarité du groupe sont les avantages de leur participation qu'ils apprécient le plus. Toutefois un petit nombre de membres voudrait obtenir des prêts plus importants que ceux que l'on peut obtenir auprès du groupe.

En vous basant sur l'étude de cas, le Groupe d'épargne Tous nos enfants est-il « durable » si l'on se base sur chacun des 5 différents concepts de durabilité ?			
Concept de durabilité	Oui	Non	Notes
Durabilité des connaissances et des compétences			
Durabilité du processus			
Durabilité des groupes			
Durabilité de l'accès aux groupes			
Durabilité de l'accès à des services financiers adaptés			

Modèles de prestation de services Approche traditionnelle

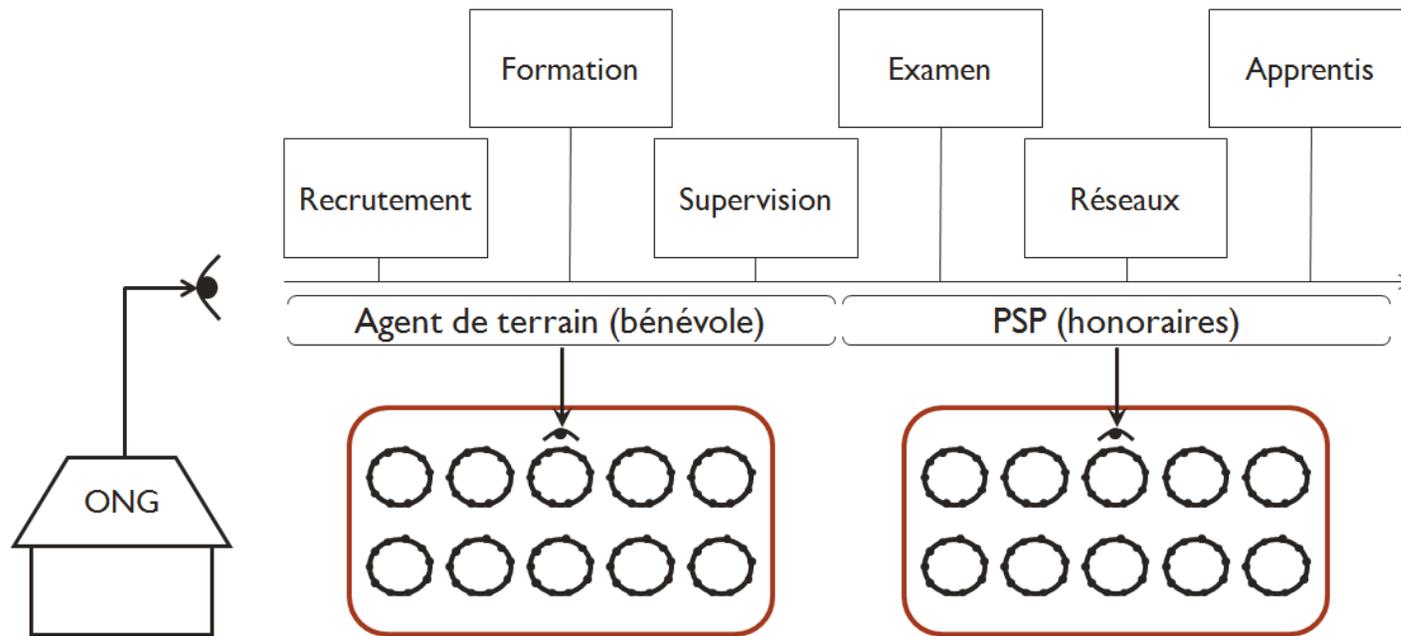
Approche « traditionnelle »



Groupes d'épargne : Concevoir des interventions à impact élevé
Cahier du participant

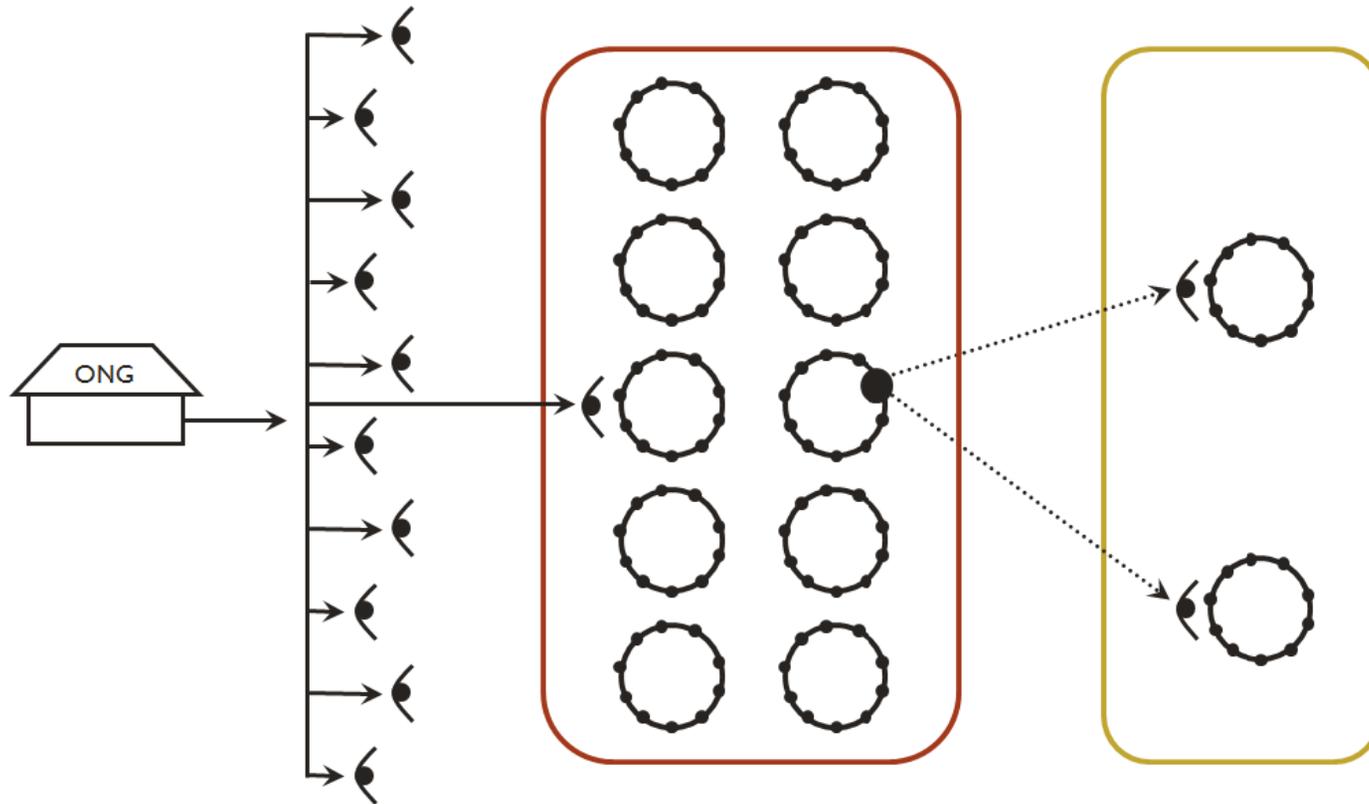
Approche PSP

Approche PSP (CRS)



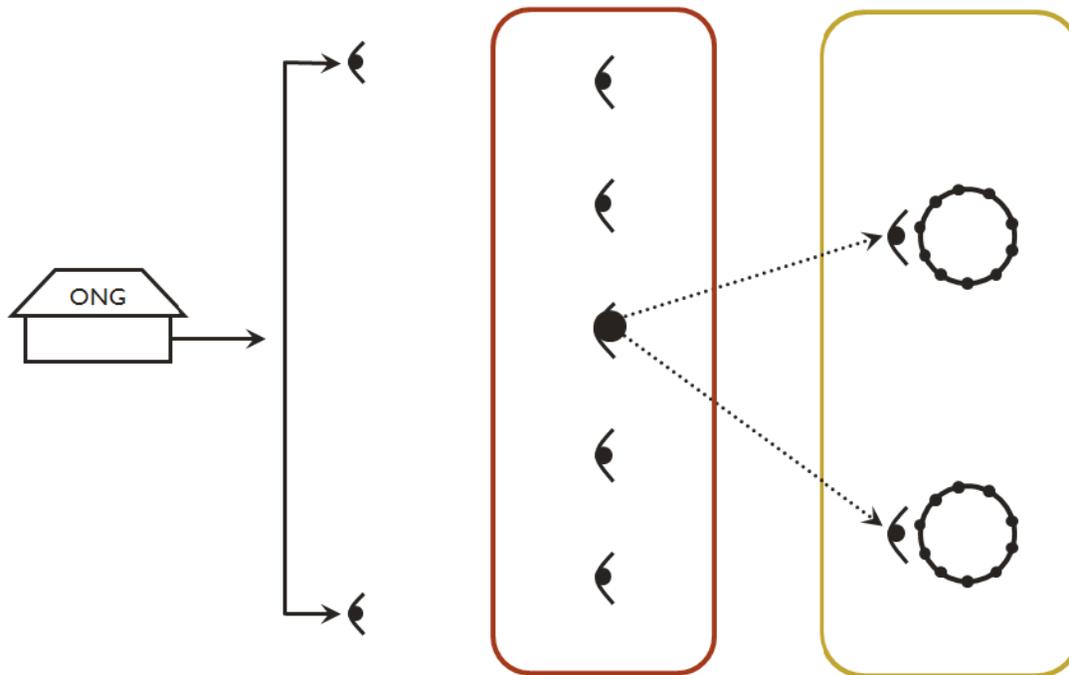
Approche du Réplicateur

Approche du Réplicateur (FFH)



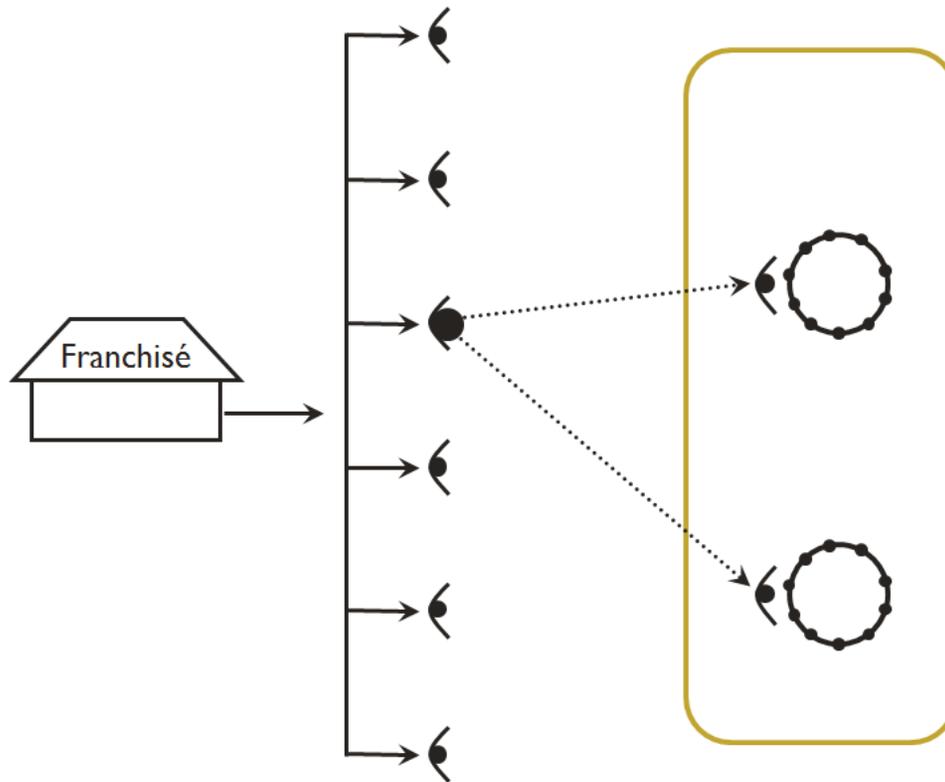
Approche des Agents communautaires

Approche des Agents communautaires (FFH)



Approche du franchisé

Approche du franchisé (CARE)



Ma définition de la durabilité

Ma définition de la durabilité est la suivante :

Les Directives universelles pour la qualité des programmes pour les Groupes d'épargne



Paul Rippey
Candace Nelson
Eloisa Devietti

À propos du Réseau SEEP Le Réseau SEEP est un réseau mondial d'organisations internationales de praticiens qui se consacrent à la lutte contre la pauvreté par le biais de la promotion de marchés et systèmes financiers inclusifs. SEEP représente le réseau le plus étendu et diversifié de la sorte, constitué d'organisations internationales de développement et de réseaux de praticiens internationaux, régionaux et nationaux qui font la promotion du développement du marché et de l'inclusion financière. Ses membres actifs travaillent dans plus de 170 pays et atteignent près de 90 millions de ménages.

À propos du Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne (SLWG) - Le Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne (SLWG) rassemble les praticiens qui soutiennent le développement et l'expansion des Groupes d'épargne comme mécanisme de promotion de l'inclusion financière et d'autres objectifs de développement. Connus sous différentes appellations, par exemple les VSLA (Associations villageoises d'épargne et de crédit) et SILC (Communautés d'épargne et de crédit interne), les Groupes d'épargne se multiplient et gagnent en popularité aussi bien parmi les membres de SEEP qu'au-delà. Depuis sa création en 2007, le Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne a été à l'avant-garde de ce nouveau mouvement et a contribué à la mise en place de bases pour la coordination du secteur et l'établissement de définitions communes et d'améliorations méthodologiques. Au cours de cette période, plus de 160 personnes représentant 70 organisations ont contribué au groupe de travail en développant des produits d'apprentissage partagés et en mobilisant les connaissances à travers des événements, des webinaires et des conférences animées par des praticiens.

Remerciements

Nous tenons à remercier la Fondation MasterCard pour avoir reconnu l'importance de directives pour la qualité des programmes pour l'ensemble du secteur comme base pour la protection des consommateurs, et pour avoir fourni le financement qui a permis leur élaboration. Nous tenons à souligner les efforts des membres du Comité consultatif qui ont donné de leur temps pour élaborer le contenu des directives et qui ont révisé de nombreuses versions préliminaires, en fournissant toujours de précieuses contributions. Pour leur aide précieuse dans l'élaboration des directives et pour leur expérience et leurs éclairages, ainsi que les précieux outils, manuels et études qu'ils nous ont fournis, nous souhaitons aussi remercier Susan Wesley Vega (World Vision), marc bavois (Catholic Relief Services), Guy Vanmeenen (Catholic Relief Services), Sophie Romana (Oxfam America), Kaelyn Devries (Project Concern International), Janet Kaarsagard (World Relief Canada), Boubacar Diallo (Plan International), Gabriele Athmer (Consultante indépendante), Milmer Martinez (Plant with Purpose) et Nisha Singh (Réseau SEEP). Enfin, nous remercions les membres du SLWG qui ont participé à des enquêtes écrites et à des entretiens et qui ont aidé à réunir des informations sur les préoccupations, les opportunités et les priorités relatives à la qualité des programmes observées sur le terrain.

L'importance des Directives universelles pour la qualité des programmes

Les Groupes d'épargne (GE) sont des institutions financières informelles dont les membres se réunissent pour épargner et consentir de petits prêts aux membres du groupe. Ils sont aujourd'hui bien connus dans l'ensemble du secteur du développement. En fait, leur popularité connaît une croissance constante, à mesure que les évaluations continuent de montrer les avantages sociaux et économiques de l'adhésion à des GE, notamment une amélioration de la résilience, des gains en capital individuel et collectif et une accumulation d'actifs.

La popularité croissante des groupes d'épargne a suscité beaucoup d'intérêt mais a également mis en exergue certains des défis qui leur sont inhérents. À mesure que les bénéfices apportés par les GE deviennent apparents, de nouvelles organisations arrivent sur le terrain et adoptent la méthodologie des GE avec toutes sortes d'objectifs et d'approches, en employant plus ou moins de rigueur. Dans le même temps, les organisations qui ont traditionnellement assuré la gestion des GE sont en train d'innover, avec de nouvelles approches et technologies non testées dont on ne connaît pas encore l'impact sur le long terme.

Pour s'assurer que les membres des GE ne subissent pas de préjudice du fait de cette croissance et cette innovation sans précédent dans le secteur, les parties prenantes au sein de la communauté des GE se sont réunies dans le but de définir des normes minimales pour une approche commune visant à parvenir à des programmes de qualité. Les programmes de qualité sont des programmes qui considèrent le bien-être des membres comme une priorité et qui répondent aux intérêts des membres en leur offrant des avantages durables et mesurables. Les groupes de qualité sont ceux qui illustrent les principes de base de la méthodologie des GE (autonomie, transparence et démocratie) et qui démontrent qu'ils respectent les procédures de constitution de leur groupe. La durabilité et la sécurité sont des composantes clés de la qualité qui doivent être mises en avant à chaque étape de la mise en œuvre du programme.

Les Directives universelles pour la qualité des programmes (DQP) découlent de la conviction qu'il incombe aux agences de facilitation de créer des groupes d'épargne de qualité qui protègent le bien-être des membres et la sécurité de leurs actifs. Ils représentent l'effort du secteur tout entier visant à faire de la qualité dès le départ comme garantie de protection des consommateurs, plutôt que d'attendre que les problèmes n'émergent avant d'agir pour les régler. Ces directives supposent que la poursuite de la croissance et le succès du secteur dépend de la capacité des agences de facilitation à trouver un équilibre entre échelle d'intervention et qualité, tout en protégeant le bien-être de leurs clients.

L'élaboration des Directives

Les Directives ont été élaborées par le Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne (SLWG), qui est composé de praticiens représentant plus de 70 organisations. Plus d'une centaine de praticiens ont participé à des enquêtes écrites et des entretiens, qui ont permis d'orienter le contenu des DQP, en permettant de mieux comprendre les priorités des programmes et les préoccupations émergentes sur le terrain. Les DQP ont subi un certain nombre de révisions qui ont été mises en ligne pour commentaire. Les Directives ont également été approuvées à chaque étape par un comité consultatif dont les membres ont été sélectionnés pour leur intérêt et leur expertise en la matière. À l'avenir, nous prévoyons de développer encore les Directives au travers de consultations avec des bailleurs de fonds participant à la promotion des Groupes d'épargne.

Public visé

Les Directives pour la qualité des programmes sont destinées à tous les organismes de mise en œuvre et de soutien des Groupes d'épargne, qu'ils soient expérimentés ou non, internationaux ou locaux. Plus spécifiquement, les DQP ciblent :

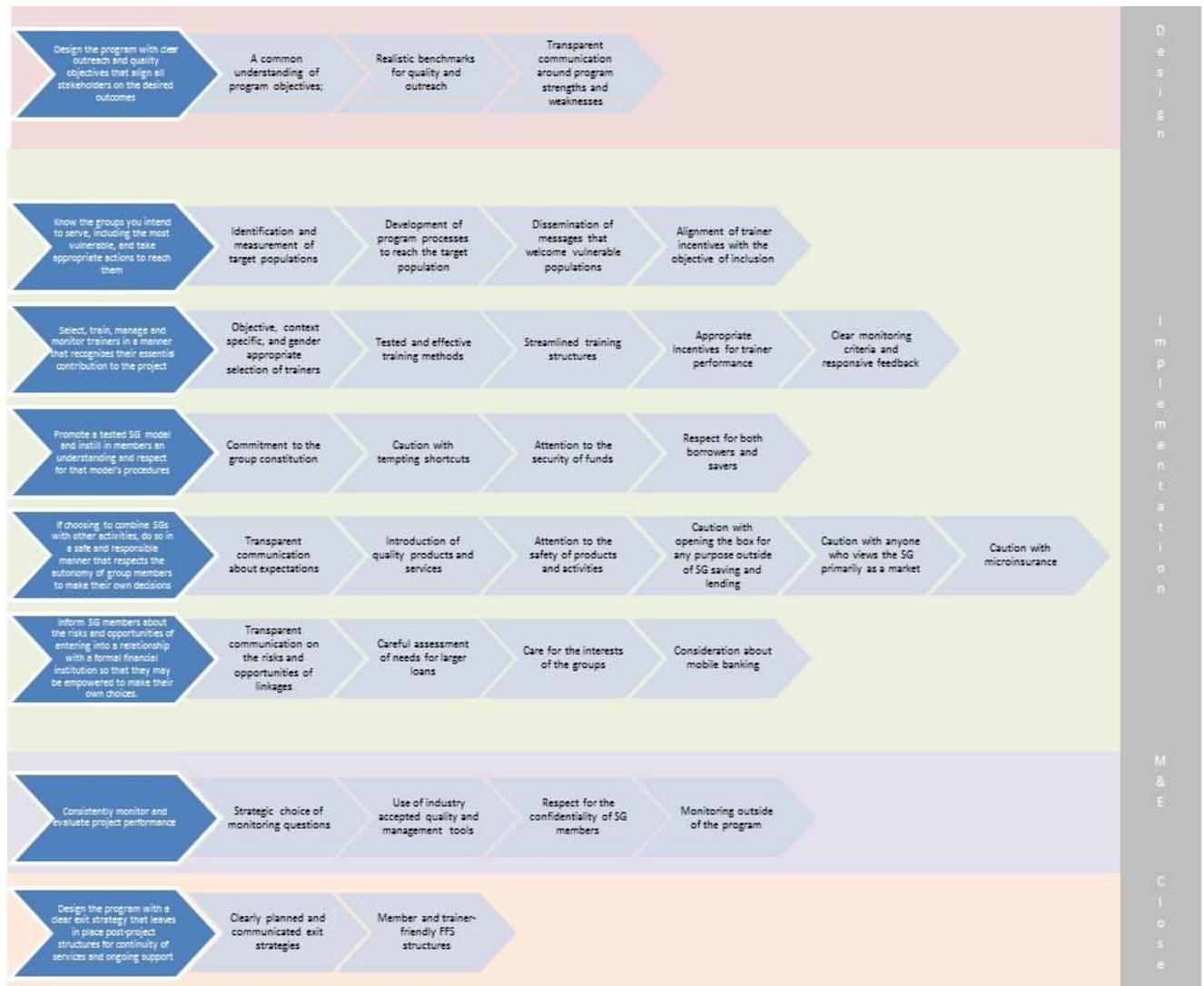
1. Les agences de facilitation internationales qui font la promotion des GE, directement ou au travers d'organisations partenaires locales, que ce soit sous la forme d'interventions ponctuelles ou de programmes intégrés ;
2. Les organisations nationales qui assurent la gestion des GE, directement ou au travers d'organisations partenaires, que ce soit sous la forme d'interventions ponctuelles ou de programmes intégrés ;
3. Les organisations locales qui assurent directement la gestion des GE, que ce soit sous la forme d'interventions ponctuelles ou de programmes intégrés ;
4. Les bailleurs de fonds de programmes de GE, au niveau national et international ;
5. Les prestataires de services financiers formels et les opérateurs de réseau mobile cherchant à renforcer leurs relations avec le marché des GE.

Comment utiliser les Directives

Les Directives sont regroupées en huit principes fondamentaux qui sont considérés nécessaires et suffisants pour garantir des groupes d'épargne de qualité. Chaque principe est suivi d'éléments de base qui détaillent mieux le principe en question, ainsi que de conseils qui offrent d'autres précisions et suggestions. Le site web des DQP présente une série d'outils offrant au lecteur un moyen concret de mettre en œuvre et mesurer chaque principe.

Les principes sont organisés de manière à prendre en compte les différentes étapes du cycle du projet. Ils offrent une recommandation à chaque grande étape : CONCEPTION, APPLICATION, SUIVI et SORTIE.

Le diagramme ci-dessous vise à résumer les principes :



Note au lecteur

Le lecteur ne doit pas oublier que certains des principes reflètent de nouvelles pratiques qui ne sont pas encore étudiées en profondeur et pour lesquelles des approches communes font encore l'objet d'un débat. Alors que personne ne nierait, par exemple, que la promotion de Groupes d'épargne solides requiert une formation adéquate et le respect de la constitution du groupe, il ne faut pas s'étonner qu'il y ait moins d'unanimité au niveau des bonnes pratiques quand il s'agit de mettre les GE en contact avec des institutions financières formelles, s'ils le souhaitent, ou de les associer à des services complémentaires. Par conséquent, les directives sont conçues sous la forme d'un document évolutif qui sera régulièrement mis à jour de manière à refléter les évolutions sur le terrain.

Nous espérons que les organisations de facilitation tout comme les donateurs adopteront les Directives comme une composante standard de leurs programmes et qu'ils travailleront ensemble à élaborer des contrats basés sur les performances qui récompensent les programmes axés sur le client et la durabilité des bénéficiaires.

Principe 1 : Concevez un programme à la portée claire et doté d'objectifs de qualité qui alignent toutes les parties prenantes sur les résultats souhaités.

L'intégrité du programme nécessite des objectifs clairs qui seront partagés par toutes les parties prenantes. Les organisations qui aspirent à l'intégrité trouveront un équilibre entre échelle d'intervention et qualité, et communiqueront de façon transparente sur les difficultés et opportunités du programme dans l'intérêt du secteur. Bien que certains organismes signalent l'existence d'objectifs contradictoires entre qualité et échelle d'intervention, d'autres considèrent que les ressources sont généralement adéquates pour les deux ; le défi consiste à concevoir des systèmes capables d'être déployés à grande échelle qui privilégient aussi la qualité.

Éléments du Principe 1

Notes d'orientation

Compréhension commune des objectifs du programme

Élaborer une stratégie bien documentée et largement acceptée comprenant une description de l'objet du programme, des résultats attendus, de la population cible et des plans de sortie. Le fait que tous les partenaires et tous les éléments du programme soient alignés sur le même objectif est un signe d'intégrité du programme, et rend beaucoup plus probable l'atteinte des résultats escomptés.

Bases de référence réalistes aussi bien pour la qualité que pour l'échelle d'intervention

Aux côtés des donateurs, prenez position pour la qualité et évitez de signer des contrats qui mettent en péril des approches de GE éprouvées (voir manuels opérationnels sur www.website.org) ou qui ne fournissent pas des ressources adéquates pour créer des GE de qualité. Travaillez avec les donateurs pour convenir de la mesure et des niveaux de référence pour la qualité et la portée des groupes, et suivez ces niveaux de référence chaque trimestre, en apportant les ajustements appropriés. Les outils qui fournissent des mesures quantifiables pour un groupe de qualité sont disponibles pour le secteur (www.website.org).

Communication transparente des avantages et inconvénients du programme

Communiquez de façon régulière et précise sur le programme et réduire les décalages entre la réalité sur le terrain et les affirmations exagérées du personnel du siège des organisations justifiées par la nécessité de faire la promotion du programme auprès des donateurs. Lors des communications sur le programme, veillez à ce que les informations diffusées donnent une représentation précise de la progression des bénéfices obtenus par les membres des groupes : si les GE n'aident pas réduire la pauvreté, au moins

pas dans un premier temps, ils rendent la vie des membres plus supportable en les aidant à acheter de la nourriture pendant la saison de famine, ou à envoyer leurs enfants à l'école. Ce n'est qu'après quelques années que les membres vont accumuler des actifs et que certains pourront investir dans l'agriculture ou des entreprises.

Principe 2 : Apprenez à bien connaître les populations que vous souhaitez desservir, y compris les plus vulnérables, et prenez des mesures adaptées pour les aborder.

Les GE peuvent servir un bon nombre de personnes, notamment les personnes handicapées, les personnes vivant avec le VIH/sida, et les personnes socialement exclues du fait de leur caste, de leur situation économique, de leur confession, de leur âge ou de leur origine ethnique. Toutefois, il est utopique de croire que les groupes vulnérables rejoindront des GE si aucune mesure spécifique n'est mise en place pour les inclure. Les programmes dont la mission est de servir les plus vulnérables tireront profit de l'identification réfléchi et du bon ciblage des populations vulnérables, d'une bonne planification et de mesures cohérentes d'inclusion.

Éléments du Principe 2

Notes d'orientation

Identification et mesure des populations cibles

Définissez le profil des personnes que le programme souhaite desservir, déterminez si elles sont exclues et pourquoi, et élaborer une stratégie volontariste d'inclusion dans le programme. Utilisez les outils du secteur (voir www.website.org) pour mesurer le niveau de vie des membres et déterminer si le programme réussit effectivement à atteindre sa cible. Idéalement, utilisez un échantillon de non-membres à des fins de comparaison ; chaque fois que possible, utilisez les moyennes de pauvreté locales, car la pauvreté des zones rurales, où se trouvent généralement les GE, tend à dépasser les moyennes nationales.

Élaboration des processus du programme pour atteindre la population ciblée

Comprenez les déterminants de la pauvreté et de la vulnérabilité et créez des processus de programme clairs afin d'atteindre les populations cibles. Envisagez d'affecter des formateurs aux villages isolés, de travailler avec des représentants locaux de la santé publique pour cibler les zones où l'incidence du VIH-sida est élevée, d'élaborer des systèmes simplifiés de gestion des dossiers ou de réduire la valeur des parts. Pour travailler avec des personnes souffrant d'un handicap physique, une organisation a modifié la taille de la caisse pour qu'elle soit plus facile à transporter ; d'autres ont exigé que les groupes soient composés à la fois de membres valides et invalides afin qu'ils s'entraident. De même, certaines organisations ont autorisé une adhésion familiale aux groupes, ce qui permet aux personnes vivant avec le VIH de continuer à épargner en cas de maladie par l'intermédiaire d'un enfant ou d'un parent.

Concevoir des messages qui parlent aux groupes les plus vulnérables

Choisissez expressément des messages encourageant l'inclusion des populations vulnérables. Un message tel que « Les Groupes d'épargne peuvent vous aider à faire croître votre entreprise » est susceptible de dissuader les gens qui n'ont pas d'entreprise. En revanche, un message tel que « Tout le monde a besoin d'épargner : les GE sont pour tous, riches ou pauvres, exploitants ou ouvriers agricoles » est beaucoup plus inclusif. De la même façon, lorsque vous expliquez les paramètres d'épargne, utilisez une fourchette pour décrire les montants d'épargne réalisables : « Que vous souhaitez économiser 5 ou 500, vous pouvez rejoindre un groupe d'épargne ». De cette manière, les personnes ayant une plus faible capacité d'épargne ne seront pas intimidées par les exigences d'adhésion aux groupes.

Alignement des incitations des formateurs sur l'objectif d'inclusion

Les populations vulnérables sont généralement plus réticentes à prendre des risques et sont quotidiennement confrontées à des difficultés. Par conséquent, les formateurs doivent investir plus de temps et d'efforts dans la création et la formation des groupes. Donnez aux formateurs les incitations qui conviennent pour qu'ils incluent les plus vulnérables : il peut s'agir de remerciements et de félicitations mais aussi de primes en argent ou en nature. En outre, veillez à mettre en place un processus permettant aux formateurs d'atteindre ces populations vulnérables.

Principe 3 : Sélectionnez, formez, gérez et suivez les formateurs d'une manière qui souligne leur contribution essentielle au programme.

Les résultats du programme dépendent par-dessus tout du formateur, de la personne qui enseigne aux membres les politiques, procédures et le fonctionnement des GE, et surtout, qui leur expose les valeurs des GE. De plus en plus, les agences de facilitation reconnaissent le rôle essentiel des formateurs non seulement dans l'organisation des GE, mais également dans leur capacité à assurer la continuité d'un soutien après la clôture d'un programme. En conséquent, les agences de facilitation sont en train de mettre en place des Structures d'honoraires pour les services (Fee for Service - FFS) dans lesquelles les formateurs sont payés par les groupes et offrent un éventail de services en réponse à la demande des groupes. La qualité de la prestation de service, qu'il s'agisse de formateurs payés par le programme ou de formateurs payés au service, dépend de la motivation, de l'engagement et des compétences des formateurs.

Éléments du Principe 3

Notes d'orientation

Sélection objective des formateurs, en tenant compte du contexte et de la problématique homme-femme

Lors de la sélection des formateurs, élaborer par écrit des critères et appliquez ces critères de manière systématique et objective tout au long du processus de sélection des formateurs. Sélectionnez les candidats en fonction de leur engagement en faveur de la mission et de la stratégie de l'organisation, ainsi qu'en fonction de leurs compétences en matière de relations interpersonnelles et de leurs capacités techniques. Les programmes qui prévoient surtout la participation de femmes dans les GE devront recruter des formatrices qualifiées et tenir compte de toutes les coutumes locales qu'il faudra respecter (par exemple, les femmes conduisent rarement des motos et peuvent avoir besoin d'une formation complémentaire sur l'utilisation de motos). Dans tous les cas, il faut engager des formateurs qui parlent les langues locales et connaissent les traditions locales.

Méthodes de formation éprouvées et efficaces

Donnez aux formateurs des outils, manuels et programmes de formations testés et éprouvés qui donnent de bons résultats (pour une liste complète des manuels et outils suggérés, veuillez consulter www.website.org). Aidez les formateurs à compléter la formation avec des supports pédagogiques supplémentaires qui renforcent les pratiques et les principes essentiels des GE communiqués aux groupes, comme des

vidéos fournies sur les téléphones mobiles et des messages SMS.¹

Structures de formation simplifiées

Pour réduire le risque que des messages essentiels se perdent avant d'arriver aux membres du GE, évitez les structures de formation en cascade. Dans l'idéal, les formateurs des GE doivent être formés par un maître formateur qui a une compréhension quasi-parfaite des principes et procédures et qui possède des compétences bien développées pour la transmission de ces connaissances aux membres des groupes.

Incitations adaptées aux performances des formateurs

Pour les formateurs engagés comme employés à plein temps, offrez un salaire équitable et stable. Assurez-vous que les formateurs payés au service comprennent les opportunités et les enjeux, ainsi que les compétences requises pour le poste. Consolidez les capacités techniques des formateurs afin que les membres du groupe voient en eux des facilitateurs crédibles et compétents. Veillez à ce que les honoraires négociés par les formateurs avec les groupes soient à la fois une juste rémunération pour leur temps et abordables pour les membres des groupes. Enfin, n'oubliez pas que les incitations financières sont certes indispensables (de nombreux formateurs disent qu'ils ne travaillent pas pour l'argent, mais qu'ils ont besoin d'argent pour pouvoir travailler), sauf que les motivations intrinsèques sont tout aussi importantes. De nombreux formateurs déclarent que leurs principales motivations sont le prestige, l'apprentissage, les possibilités d'avancement et l'occasion de servir la communauté.

Critères de suivi des formateurs clairs et feedback réactif

Évaluez les formateurs aussi bien sur la base du nombre de groupes formés que sur l'inclusion, la performance et la durabilité des groupes. Communiquez clairement sur les attentes et assurez-vous que les formateurs comprennent les critères d'évaluation de leurs performances. En particulier avec les nouveaux formateurs, effectuez de fréquentes visites de supervision afin d'observer la manière dont les formateurs interagissent avec les groupes ; envoyez-leur un feedback par écrit pour corriger les erreurs dans la transmission du message, dans le contenu ou la méthodologie de formation. Entretenez-

¹Certains outils pédagogiques existent déjà, et d'autres, en particulier ceux basés sur l'utilisation de technologies modernes, sont en cours de développement.

vous avec des groupes choisis de manière aléatoire en l'absence des formateurs pour comprendre l'expérience qu'ont les groupes avec leur formateur, en faisant particulièrement attention à ne pas soulever des soupçons ou à ne pas insinuer que le formateur est incompetent. Au contraire, utilisez ces conversations non seulement pour recueillir des données précieuses sur les performances du formateur mais également pour renforcer la crédibilité du formateur auprès des membres du groupe.

Principe 4 : Faites la promotion d'un modèle de groupe d'épargne éprouvé et transmettez aux membres une compréhension et un respect des procédures du modèle.

Il est de la responsabilité de l'agent de terrain de s'assurer que les groupes acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour assurer leur gestion de façon autonome. Les différents modèles de GE ont de nombreux points communs. Tous enseignent des procédures reposant sur les valeurs fondamentales des GE : la *démocratie* dans la prise de décisions, la *transparence* dans les transactions du groupe et l'*autonomie* opérationnelle du groupe. La force des GE repose sur l'engagement et le respect des membres envers le modèle choisi et elle se manifeste par une adhésion rigoureuse des membres à ses valeurs et ses procédures.

Éléments du Principe 4

Notes d'orientation

Engagement envers la constitution du groupe

Veillez à ce que les formateurs donnent aux membres la possibilité de décider de la constitution de leur groupe de manière participative, éclairée et démocratique, car cela encouragera l'appropriation et l'engagement envers ses politiques et ses procédures. Aidez les membres à comprendre que ces politiques et ces procédures sont conçues de manière à éviter que le groupe ne tombe dans différents pièges, notamment les menaces internes et externes au groupe et à ses actifs. Il est utile de mettre à jour cette constitution s'il est particulièrement besoin de prendre en compte l'évolution des pratiques du groupe au fil du temps et si tous les membres sont favorables au changement.

Attention à la tentation de prendre des mesures expéditives

Découragez les pratiques susceptibles d'être plus efficaces mais qui peuvent nuire à la qualité du groupe sur le long terme. Par exemple, le fait de rassembler plusieurs GE dans une même formation fait gagner du temps, mais nuit à l'interaction du formateur avec chaque groupe. De même, le fait de réduire la fréquence des réunions se traduit par une diminution du temps de formation mais peut avoir un impact négatif sur les montants épargnés et la capacité des membres à se souvenir d'informations essentielles d'une réunion à l'autre.

Attention à la sécurité des fonds du groupe

Bien que les vols soient rares, lorsqu'ils surviennent, ils peuvent être catastrophiques pour le GE. Incitez les membres du groupe à une pratique de stricte confidentialité sur l'emplacement de la caisse et les montants épargnés et encouragez-les à trouver les solutions locales nécessaires pour renforcer la sécurité des fonds.

Respect des emprunteurs tout comme des épargnants Faites clairement savoir aux groupes que l'on peut très bien épargner sans emprunter et apprenez-leur que les épargnants permettent à d'autres d'emprunter. Recherchez les motifs qui mènent à cette pression à l'endettement et trouvez une solution rapidement avec le formateur. Encouragez les groupes à trouver et proposer leurs propres solutions aux pressions à l'endettement.

Principe 5 : Si vous choisissez d'associer un groupe d'épargne à d'autres activités, faites-le d'une façon sûre et responsable, qui respecte l'autonomie des membres du groupe à prendre leurs propres décisions.

L'action collective, qu'elle soit entreprise par les membres du groupe eux-mêmes, ou encouragée par l'agence de facilitation ou un autre acteur externe, est au cœur des groupes d'épargne. Les membres peuvent choisir d'entreprendre des activités pour accroître leurs revenus, participer à des formations pour prévenir le paludisme, apprendre à lire, ou se rassembler pour des campagnes sur l'assainissement, pour ne citer que quelques exemples. Ils peuvent aussi décider de réunir leurs fonds pour acheter des intrants ou des technologies, comme des semences et des engrais ou des lampes solaires. Cependant, l'adoption de certains services complémentaires peut s'accompagner de risques. Les agences de facilitation ont pour tâche de présenter des produits et activités sûrs et utiles et de mettre des informations à la disposition des membres pour les aider à décider ou non d'ajouter ces services. Les agences de facilitation jouent aussi un rôle en renforçant la confiance que les membres des GE peuvent avoir en eux pour gérer à la fois l'activité complémentaire et les éventuels liens qu'ils peuvent avoir créés avec des agents externes.

Éléments du Principe 5

Notes d'orientation

Communiquez de manière transparente sur les attentes

Informez les membres potentiels de l'intention d'inclure d'autres activités dans le programme et donnez aux membres le choix d'y participer ou non. Si les activités supplémentaires constituent une surprise et sont perçues comme un élément imposé de l'extérieur, elles peuvent nuire au sentiment d'appropriation des membres, affaiblir la discipline qu'ils acceptent comme une condition de leur adhésion et inciter certains membres à quitter le groupe.

Introduction de produits et services de qualité

Les autres activités, qu'elles soient éducatives, entrepreneuriales ou axées sur les services, doivent être bien conçues pour valoir la peine que les membres y consacrent de

leur temps. En outre, elles doivent être assez simples à gérer, de façon à ne pas dépasser la capacité des membres et amener le groupe à être vulnérable à une appropriation des ressources par une élite. Lors de la promotion d'activités complémentaires, posez les questions suivantes : Qui prendra en charge l'activité ? Quelle expertise requiert-elle ? Combien de temps supplémentaire exigera-t-elle des membres du GE ? Quel est le coût de l'activité complémentaire et qui couvrira ces frais ? Quel est le risque en cas d'échec de l'activité ?

Sûreté des services et des activités complémentaires

Dans l'idéal, il faut introduire d'autres activités une fois que le groupe est bien établi et qu'il a instauré la confiance, le respect et la solidarité nécessaires pour gérer convenablement cette activité. Découragez l'investissement des fonds du groupe dans des activités qui n'offrent des bénéfices qu'à certains membres. Les GE désireux de créer une entreprise doivent être orientés vers des options qui conservent leur valeur et requièrent une gestion, un investissement de temps et de travail limités. Ces activités peuvent comprendre l'achat d'animaux, le stockage de céréales ou l'achat de chaises que l'on pourra louer lors de grands rassemblements. N'oubliez pas que, bien que sûrs et relativement faciles à gérer, ces investissements peuvent également entraîner des problèmes lorsque les membres décident de quitter le groupe. Avant qu'un groupe ne fasse un tel investissement, invitez ses membres à décider de ce qui arrivera à la fin du cycle et quelle part d'investissement reviendra aux membres qui choisissent de quitter le groupe.

Attention à l'allocation des fonds du groupe pour tout besoin autre que l'épargne et le crédit

es agents externes peuvent être attirés par les GE parce qu'ils perçoivent que le groupe a des ressources permettant d'obtenir de nouvelles technologies ou des intrants qui offrent des bénéfices potentiels. Aidez les agents externes à comprendre que, même si les membres peuvent décider de participer à la nouvelle activité, la décision d'affecter des fonds du groupe à cette activité doit rester uniquement du ressort du groupe.

Attention à toute personne qui voit le groupe d'épargne principalement comme un marché de produits et de services

Mettez l'accent sur ce point également auprès des membres. De même, aidez-les à comprendre que l'ouverture de leur caisse à des fonds externes peut être risquée, car ces dons sont souvent soumis à certaines conditions et peuvent altérer la dynamique du groupe.

Prudence avec les micro-assurances

Les agences de facilitation et les autres agents, qui forment tous deux les GE et voient dans le groupe un marché pour d'autres activités, services ou produits, risquent de perdre leur objectivité envers le groupe. Évitez les structures d'incitation qui récompensent le groupe lorsqu'il saisit de telles occasions, dans la mesure où elles ont tendance à faire du formateur, négociateur honnête, un représentant de commerce.

Les pauvres comprennent mal les dispositifs de micro-assurance et se méfient des compagnies d'assurance. Veillez à ce que les membres de GE comprennent ce qu'est l'assurance et comment cela fonctionne : coûts, couverture, exclusions de couverture, franchise, et taux de distribution ou coefficient de perte (la relation entre le montant collecté en primes d'assurance et le montant déboursé en indemnités). Évaluez la crédibilité des informations et transmettez-les aux clients potentiels des GE afin qu'ils disposent de connaissances suffisantes pour prendre une décision éclairée.

Principe 6 : Informer les membres des GE des risques et des opportunités de s'engager dans une relation avec une institution financière formelle et donner aux membres les moyens de faire leurs propres choix.

Alors que l'établissement de relations avec les institutions financières formelles n'est généralement pas un objectif central des programmes de GE, les membres et les agences de facilitation reconnaissent de plus en plus les avantages de ces relations, tels que la sécurité pour les fonds excédentaires, l'épargne à long terme et l'accès à des emprunts plus importants. Dans certains cas, les GE ouvrent des comptes de leur propre chef ; dans d'autres cas, les agences de facilitation réunissent les GE et les banques, les IMF ou les coopératives financières, pour négocier des produits financiers spécialement destinés au marché des GE. En même temps, cependant, des organisations plus prudentes remettent en question les motivations des institutions financières formelles dans l'établissement de relations avec les GE et craignent que certains liens puissent avoir un impact négatif sur la stabilité du groupe, sur la dynamique de groupe, voire sur le bien-être financier des membres. Quelle que soit l'approche, dans la mesure où ces modèles et leurs résultats n'ont pas encore fait leurs preuves, ils nécessitent une évaluation minutieuse des risques éventuels et une mise en œuvre réfléchie, répondant à la demande du groupe.

Éléments du Principe 6

Notes d'orientation

Communication transparente sur les risques et opportunités de l'établissement de liens

Si l'on facilite une mise en contact, il faut encourager la prise de décision éclairée de toutes les parties. Les prestataires de services financiers doivent comprendre le fonctionnement du GE afin de concevoir des produits correspondant bien à la démarche du groupe ; les membres doivent comprendre les termes du produit et le contrat qui leur est soumis. Le processus commence par une évaluation minutieuse du prestataire de services financiers réalisée par l'agence de facilitation, en accordant une attention particulière à la mission et aux objectifs de l'institution formelle, ainsi qu'à ses projets immédiats et à long terme avec les groupes. En connaissant pleinement les bénéfices, les risques et les inconvénients, les membres des GE peuvent prendre les décisions eux-mêmes. N'oubliez pas que les formateurs jouent également un rôle crucial en donnant aux membres les moyens de prendre des décisions éclairées et qu'ils doivent eux-mêmes être sensibilisés aux risques et aux opportunités et être convenablement formés.

Évaluation minutieuse des besoins de prêts plus importants

Avant de faciliter l'établissement d'une relation avec une banque, évaluez les motivations de la banque et l'intérêt des membres du groupe pour cette relation. Les emprunts de groupe garantis par l'épargne des membres risquent de fausser la démarche de groupe et la dynamique de pouvoir, et peuvent

affecter de façon négative les membres qui pourraient ne pas avoir besoin ou envie de capitaux externes. Évaluez si la nécessité de sommes plus importantes de capital est partagée ou si elle se limite à quelques membres. Vous devez limiter la mise en relation aux groupes qui ont un besoin avéré de prêts plus importants. Enfin, veillez à ce que le groupe dispose des compétences, des connaissances et de la confiance nécessaires pour gérer ses relations avec l'institution financière de façon autonome.

Attention prêtée aux intérêts du groupe

Soyez d'abord et avant tout un défenseur des membres du GE et n'offrez la possibilité de contacter un prestataire financier formel que si cela répond aux besoins exprimés par les membres. De plus en plus souvent, les contrats des donateurs comprennent des clauses pour l'inclusion financière formelle qui peuvent compliquer la relation avec les GE. Veillez à ne pas passer d'un facilitateur impartial de services financiers à un acteur du marché cherchant à respecter ses quotas.

Considérations relatives aux services bancaires mobiles

Les services bancaires mobiles promettent d'être plus pratiques et sûrs mais exigent une planification attentive, particulièrement dans la mesure où ils restent inégalement disponibles et, dans de nombreux cas, les systèmes sont dans l'incapacité de répondre aux besoins en liquidités des Groupes d'épargne. Dans l'établissement de liens avec des services mobiles, commencez par l'éducation financière, car cela est fondamental pour favoriser l'autonomisation des membres des groupes et les aider à comprendre le produit et la façon d'y accéder. Dans le même temps, envisagez la possibilité de former l'opérateur du réseau mobile et ses agents à la protection des consommateurs, et assurez-vous qu'ils comprennent bien les besoins des groupes. Soyez conscients du fait que les transactions passant par le biais d'un opérateur de réseau mobile peuvent exiger une modification des procédures du groupe afin de protéger la transparence des opérations et les contrôles internes. Cela peut aussi faire basculer l'équilibre des forces en faveur des membres qui ont accès aux téléphones portables. Tout ajustement aux procédures doit viser la préservation de la caisse et de la hiérarchie du groupe et garantir la bonne documentation de chaque transaction.

Principe 7 : Suivi et évaluation constante des performances du programme.

Entre 2009 et 2012, le secteur des GE a réalisé un nombre important d'Essais contrôlés randomisés pour évaluer les impacts des programmes de GE. Pendant le même temps, le système d'information de gestion (SIG, un outil de collecte de données standardisée), et SAVIX (une base de données mondiale sur les GE), ont encouragé le débat sur les performances des GE. Alors que le secteur continue de croître, il devient nécessaire pour les praticiens d'adopter des pratiques responsables de collecte et de diffusion de données et de s'assurer que les programmes reposent sur des hypothèses bien documentées et bien analysées.

Éléments du Principe 7**Notes d'orientation****Choix stratégique des questions de suivi**

Choisissez des questions et des indicateurs stratégiques qui guideront les décisions sur les ajustements à apporter aux programmes et les futures lignes d'action. Portez une attention particulière au suivi des impacts des innovations sur les membres des groupes, en particulier si le programme compte déployer l'intervention à une plus grande échelle.

Utilisation d'outils de qualité et de gestion reconnus par le secteur

Les systèmes SIG et les indicateurs SAVIX sont largement utilisés pour collecter et diffuser des données, et analyser les performances des programmes. Utilisez le SIG pour recueillir des informations sur les performances des groupes et reportez avec précision ces données dans la base SAVIX. Si la base SAVIX offre un certain nombre d'outils pour analyser les données du SIG et assurer le suivi des performances des groupes, n'oubliez pas de compléter le SIG par des données qualitatives et l'observation directe de GE sélectionnés de façon aléatoire.

Respect pour le bien-être et la confidentialité des membres des GE

Les données telles que les coordonnées des GE, les horaires de réunions, les montants épargnés, etc. présentent un intérêt croissant pour les banques et les agents commerciaux qui cherchent à vendre des produits de consommation et ne sont pas toujours très soucieux des intérêts des GE. Mettez en place des politiques claires sur la gestion des données qui tiennent compte de la nature sensible des informations et empêchent les organisations de vendre les données des GE à des tiers. Veillez à respecter les réglementations locales et à recevoir le consentement informé des membres des GE pour toute collecte, utilisation ou diffusion de données.

Suivi extérieur au programme

Dans la mesure du possible, assurez le suivi d'un échantillon de groupes ne faisant plus l'objet d'une supervision directe d'un programme, par exemple, des groupes ayant échoué, des groupes dont des membres ont abandonné et des groupes ayant terminé le programme et ne faisant plus l'objet d'une aide directe. Le fait d'inclure ces données dans le suivi permet à l'organisation d'examiner non seulement l'impact relevant du programme, mais aussi toute dynamique qui pourrait survenir en dehors de son intervention. Ce faisant, l'agence de facilitation élaborera des conclusions plus éclairées et plus précises.

Principe 8 : Mettez en place une stratégie de sortie claire qui laisse en place des structures post-programme pour l'expansion des services et la fourniture d'un soutien continu.

Bien que les GE soient conçus pour fonctionner de façon autonome après environ 12 mois d'existence, les organisations ont commencé à reconnaître la nécessité de laisser en place de structures de soutien post-programme. Certaines conservent intentionnellement un corps de formateurs qui sont payés par les membres pour offrir une assistance technique selon les besoins et continuer d'organiser de nouveaux groupes. Ils ont initié et testé des modèles de services rémunérés qui aident à orienter les stratégies de sortie au niveau de l'ensemble du secteur.

Éléments du Principe 8 - Notes d'orientation

Stratégies de sortie clairement planifiées et communiquées

Élaborez, dès le départ, une stratégie de désengagement décrivant les services qui seront fournis aux GE après le projet, et qui précise les étapes et le calendrier de sortie du programme. Si les employés sont censés participer à la transition post-programme avec des formateurs rémunérés au service, informez-les des options qui leur sont offertes et de la durée pendant laquelle ils recevront les salaires ou les allocations du projet. De même, communiquez de façon réaliste avec les GE sur les compétences qu'ils peuvent s'attendre à acquérir pendant le premier cycle, les types d'assistance qu'ils peuvent recevoir au cours des cycles suivants, et les modalités de la poursuite du soutien.

Structures de services rémunérés favorables aux membres et aux formateurs

Dans les cas où des structures de rémunération au service remplaceront les investissements directs du programme, mettez en place des contrats simples et adaptés au contexte culturel entre les formateurs et les groupes d'épargne explicitant les services particuliers, la période durant laquelle ces services seront fournis et les attentes en matière de rémunération. Créez des codes de conduite pour les formateurs qui sont favorables aux consommateurs, particulièrement pour les réseaux avec rémunération au service, et assurez-vous que ces réseaux sont supervisés de temps à autres après la fin du programme.

Quels autres éléments souhaiteriez-vous ajouter à ces directives ?

Indicateurs SAVIX

Tableau 1. Champs statiques - Groupe

Ces données ne doivent être saisies qu'une seule fois, à la création du groupe, en général pendant la formation. Il s'agit de données qui ne changent jamais et n'auront plus jamais besoin d'être saisies.

No n	Nom	Type	Description	Obligatoire
1	Nom du groupe	Texte	Le nom du groupe pour identifier le groupe. Habituellement, il est choisi par le groupe.	Oui
2	Groupe formé par	Texte	Le nom de la personne qui a initialement formé le groupe. Ce n'est PAS l'intitulé de poste de la personne (comme « Agent de terrain » ou « Agent villageois »). Ce champ sera mis en correspondance avec une liste de noms qui ont été pré-saisiés dans la base de données quand vous l'avez configurée pour la première fois.	Oui
3	Date de la première réunion de formation	Date	La date à laquelle le groupe a été initialement créé pour devenir un groupe d'épargne. Nous demandons cette information parce qu'elle nous permettra de toujours savoir depuis combien de temps le groupe fonctionne en tant que GE. Ainsi, par exemple, si un groupe existait déjà (par ex. sous la forme d'un groupe d'agriculteurs), ne notez pas la date à laquelle il a d'abord été formé en tant que groupe d'agriculteurs, mais la date à laquelle il a reçu sa première formation pour commencer à fonctionner en tant que groupe d'épargne.	Oui
4	Nombre de membres à la création du groupe	Nombre	Le nombre total de membres du groupe au début du premier cycle. Ce nombre ne sera PAS modifié au cours des cycles suivants	Oui
5	Latitude/ Longitude	Conforme à une convention standard	<p>Format standard de Latitude et Longitude (Degrés, minutes, secondes). <u>Ces données sont facultatives</u> mais doivent être générées par un dispositif GPS et saisies dans l'un des trois formats standard :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Degrés, minutes et secondes (par ex. N 51°09'07.5" – E 007°03'34.3"). C'est la convention la plus couramment utilisée pour les dispositifs GPS portatifs. 2 Degrés, minutes et minutes décimales (d m. m) (par ex., N 51°09.129 – E 007° 03.569) 3 Degrés, degrés décimaux (d.d) (par ex., N 51.15208 E 007.5950) <p>Note : Les trois exemples correspondent à une mesure au même endroit. Vous pourrez saisir les coordonnées en utilisant l'une des trois conventions, mais il est préférable qu'un programme en normalise une seule, afin d'éviter toute confusion.</p> <p>Ces données ne changeront que si le groupe change de lieu de réunion.</p>	N°

Tableau 2. Données sur le cycle

Ces données sont vérifiées à l'occasion de chaque visite dans le groupe, mais ne devraient pas changer après la première réunion d'un cycle.

N°	Nom	Type	Description	Obligatoire
1	Nom du groupe	Texte	Le nom du groupe pour identifier le groupe. Habituellement, il est choisi par le groupe.	Oui
2	Numéro de cycle	Nombre	C'est le numéro de cycle du groupe. Un cycle est une période au cours de laquelle un groupe épargne, accorde des prêts à ses membres et partage finalement ses actifs.	Oui
3	Date de début des versements d'épargne du cycle	Date	La date à laquelle les gens ont commencé à épargner de l'argent <u>au cours de ce cycle</u> . Elle ne fait <u>pas</u> référence à la date à laquelle le groupe a commencé à épargner pour la première fois, si le groupe en est à un cycle ultérieur. Ce champ sera vide au démarrage d'un nouveau cycle, mais une fois rempli il ne sera plus modifié	Oui
4	Statut du groupe au début du cycle	Texte	Choix : Supervisé ou autogéré. Un groupe peut continuer à recevoir des formations et une supervision en tant que groupe d'épargne, auquel cas il est défini comme Supervisé, ou il peut fonctionner de façon autonome et ne plus recevoir de formation et de supervision, auquel cas il sera défini comme Autogéré. Si un programme réalise d'autres activités avec le Groupe d'épargne qui ne sont pas liées à l'épargne et au crédit, ces activités n'entrent pas en ligne de compte. <u>Le statut Supervisé/Autogéré fait seulement référence aux activités d'épargne et de crédit du groupe</u>	Oui
5	Groupe supervisé par	Texte	Le nom de la personne qui supervise le groupe. Si des données sont collectées auprès du groupe, alors c'est le nom de la personne qui réalise cette tâche de façon régulière. <u>Il ne peut s'agir de la personne qui a formé le groupe.</u>	Oui
6	Membres inscrits au début des activités d'épargne de ce cycle	Nombre	Le nombre de membres du groupe au début du cycle <u>actuel</u> . Ce nombre sera identique au nombre de membres inscrits indiqués sur la fiche Champs statiques - Groupe pour le premier cycle, mais peut changer au cours des cycles suivants.	Oui
7	Épargne réinvestie au début du cycle	Devise	Montant total de l'épargne personnelle des membres qu'ils ont reporté du cycle précédent.	Oui ; par défaut 0
8	Biens au début du cycle	Devise	La valeur des <u>biens</u> physiques détenus par le groupe au début du cycle, ne comprenant pas le capital de démarrage. <u>La valeur de ces biens est inscrite au niveau du prix d'achat payé.</u> On ne tient compte d'aucune plus-value ou moins-value.	Oui

Tableau 3 : Ensemble de données

Ce sont des données qui sont collectées au cours de chaque réunion et qui risquent fortement de changer.

N°	Nom	Type	Description	Obligatoire
9	Date de la collecte de données	Date	La date exacte à laquelle ces données ont été collectées sur le terrain.	Oui
10	Nombre de membres inscrits à cette date	Nombre	Le nombre de personnes inscrites au moment de la collecte des données qui sont considérées par le groupe comme membres. Elles peuvent ne pas être présentes à la réunion, pour diverses raisons (par ex. maladie), mais sont comptabilisées en tant que membres.	Oui
11	Nombre de femmes inscrites à cette date	Nombre	Le nombre de femmes inscrites au moment de la collecte des données qui sont considérées par le groupe comme membres	Oui
12	Nombre de membres présents à cette réunion	Nombre	Le nombre de membres du groupe présents à la réunion au moment de la collecte de données. Ces informations sont généralement recueillies vers la fin de la réunion quand tous les retardataires sont arrivés.	Oui
13	Abandons au cours du cycle.	Nombre	Le nombre d'abandons au cours de ce cycle jusqu'à cette date. Un abandon correspond à un membre qui a quitté le groupe pour une raison quelconque (départ volontaire sans raison particulière, exclusion par les autres membres pour des raisons qu'ils jugent suffisantes, décès, déménagement, etc.)	Oui ; par défaut 0
Prêts et épargne				
14	Valeur de l'épargne au cours de ce cycle	Devise	Valeur totale de toute l'épargne à cette date au cours de ce cycle (incluant l'épargne investie au début du cycle)	Oui ; par défaut 0
15	Valeur des crédits en cours	Devise	Valeur totale de tous les prêts en cours au moment de la collecte de données. Peu importe si le prêt est remboursé dans les temps ou en retard : le montant indiqué est <u>la valeur totale de tout le reste du capital</u> à rembourser. <u>Les intérêts ne sont pas inclus.</u>	Oui ; par défaut 0
16	Nombre de prêts en cours	Nombre	Nombre de prêts en cours au moment de la collecte de données.	Oui ; par défaut 0
17	Abandons de créance au cours de ce cycle	Devise	Le montant des prêts éventuellement perdus ou annulés au cours de ce cycle. Ce chiffre est cumulatif.	Oui ; par défaut 0
18	Valeur du fonds d'emprunt dans la caisse	Devise	Le montant des espèces dans la caisse qui est à la disposition des membres pour octroyer des prêts.	Oui ; par défaut 0
Autres actifs et passifs				
19	Solde bancaire	Devise	Le solde total de tous les fonds que le groupe a déposés auprès de tous types d'institutions financières.	Oui ; par défaut 0
20	Solde du fonds social	Devise	Le montant total des espèces détenues par le groupe dans n'importe quel autre fonds que le fonds d'emprunt. Dans la plupart des cas, il s'agit seulement du fonds social, mais	Oui ; par défaut 0

N°	Nom	Type	Description	Obligatoire
			certains groupes ont des fonds supplémentaires, comme des fonds pour l'éducation ou un fonds d'assurance prêt, etc.	
21	Biens actuels	Devise	Valeur totale de tous les biens détenus par le groupe au moment de la collecte de données. Ce chiffre fait référence à tous les types de biens physiques détenus par le groupe. La valeur de ces biens est le prix d'achat payé. Aucune tentative ne doit être faite d'amortir ou réévaluer ces actifs physiques.	Oui ; par défaut 0
22	Dettes externes	Devise	La valeur totale des créances dues par le groupe à des organisations externes (banques, coopératives, SAACO) ou à des particuliers	Oui ; par défaut 0
Dividendes et distribution des fonds				
23	Dividendes versés au cours de ce cycle	Devise	Certains groupes procèdent à une distribution partielle des fonds au cours d'un cycle (en général pour acheter des intrants pour l'agriculture ou pour des cérémonies importantes : Les groupes d'entraide tombent dans cette catégorie). Le champ « Dividendes versés au cours de ce cycle » correspond au montant total versé aux membres, avant la principale distribution des fonds. Ce chiffre est cumulatif.	Oui ; par défaut 0
24	S'agit-il d'une réunion de distribution (ou partage) des fonds de fin de cycle ?	Oui/Non	Ce champ, affiché sur le SIG sous la forme d'une case à cocher, vise à indiquer si la réunion au cours de laquelle les données ont été collectées était une réunion de distribution (ou partage) des fonds à la fin du cycle. Le système coche « Non » par défaut, et le « Oui » doit être coché si c'est bien, en fait, une réunion pendant laquelle les fonds sont distribués (partagés) entre les membres du groupe.	Par défaut : Non

Élaboration de votre Théorie du changement - Partie 3

<p>Consignes Identifiez les principales relations de cause à effet dans votre Théorie du changement Prenez la plus importantes de ces relations en ce qui concerne les groupes d'épargne et vérifiez qu'elle est exhaustive.</p>	
<p>Identifiez les principales relations de cause à effet dans votre Théorie du changement</p>	
<p>Cause</p>	<p>Effet</p>
<p>Notes</p>	

Consignes

Dans vos groupes travaillant sur la Théorie du changement, examinez le travail que vous avez fait auparavant sur les relations de cause à effet.

- Choisissez une hypothèse clé sur laquelle vous souhaitez tester la théorie du changement globale.
- Répondez aux questions.
 - De quelles données auriez-vous besoin pour tester cette relation de cause à effet ?
 - Où pourriez-vous obtenir les données ?

Cause-Effet	Besoins de données (Indicateurs)	Source des données	Fréquence de collecte
Notes			

Types d'évaluation

Les Directives du PEPFAR sur les normes d'évaluation de 2014 utilisent les définitions suivantes pour l'évaluation et les types d'évaluation.

ÉVALUATION. « L'évaluation est la collecte et l'analyse systématiques des informations sur les caractéristiques et les résultats des programmes et projets pour servir de base à des jugements, améliorer l'efficacité et/ou guider des décisions sur les programmes actuels et futurs. L'évaluation est distincte de l'appréciation, qui peut être conçue pour examiner le contexte du pays ou du secteur de façon à guider la conception du projet, ou un examen informel de projets ».

ÉVALUATION DU PROCESSUS « Un type d'évaluation qui met l'accent sur le programme ou la mise en œuvre d'interventions, incluant, sans s'y limiter, l'accès aux services, si les services atteignent la population visée, comment les services sont fournis, la satisfaction du client, et les perceptions sur les besoins et les services, les pratiques de gestion. En outre, une évaluation du processus peut apporter une meilleure compréhension du contexte culturel, socio-politique, légal et économique qui affecte la mise en œuvre du programme ou de l'intervention. » Exemple de question posée : Les activités sont-elles fournies de la façon prévue, et parviennent-elles à atteindre les participants visés ?

ÉVALUATION DES RÉSULTATS Il s'agit d'« un type d'évaluation qui détermine si, et dans quelle mesure, les activités d'intervention ou les services ont atteint les résultats visés. Elle met l'accent sur les « produits et résultats (notamment les effets involontaires) pour juger de l'efficacité du programme, mais peut aussi évaluer le processus du programme pour comprendre comment les résultats sont produits. » Il est possible d'utiliser des techniques statistiques dans certains cas, lorsque des groupes de contrôle ou de comparaison ne sont pas disponibles (par exemple, pour l'évaluation d'un programme national). Exemple de question posée : Dans quelle mesure le programme entraîne-t-il les changements visés, et qui en bénéficie ?

ÉVALUATIONS DE L'IMPACT. Ces évaluations mesurent le changement dans un résultat qui peut être attribué à une intervention définie en comparant l'impact réel avec ce qui se serait produit en l'absence de l'intervention (scénario contrefactuel). Les évaluations de l'impact sont basées sur des modèles de cause et d'effet et exigent un scénario contrefactuel défini de façon rigoureuse pour vérifier si des facteurs autres que l'intervention peuvent expliquer le changement observé. Il s'agit d'un éventail d'approches acceptées pour appliquer une analyse contrefactuelle. Toutefois, les évaluations d'impact dans lesquelles on établit des comparaisons entre des bénéficiaires affectés de façon aléatoire à une intervention et d'autres affectés à un groupe témoin apportent les preuves les plus solides d'un lien entre l'intervention étudiée et le résultat mesuré pour démontrer l'impact.

ÉVALUATION ÉCONOMIQUE L'utilisation de techniques analytiques appliquées pour identifier, mesurer, évaluer et comparer les coûts et les résultats d'interventions alternatives. L'évaluation économique est un cadre systématique et transparente pour évaluer l'efficacité en mettant l'accent sur les coûts et les résultats économiques de programmes ou d'interventions alternatives. Ce cadre est fondé sur une analyse comparative à la fois des coûts (ressources utilisées) et des résultats (médicaux, cliniques, économiques) des programmes ou interventions. Les principaux types d'évaluations économiques sont l'analyse de minimisation des coûts (AMC), l'analyse du rapport coût-efficacité (ACE), l'analyse coût-bénéfice (ACB) et l'analyse coût-utilité (ACU). Exemple de question posée : Quel est le rapport coût-efficacité de cette intervention dans l'amélioration des résultats si l'on compare aux autres modèles de traitement ?

PEPFAR Evaluation Standards of Practice, p2–3; 2014.

Opportunités d'évaluation

<p>Consignes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier le type d'évaluation qui, selon vous, serait utile pour vérifier les hypothèses dans votre théorie du changement. ▪ Identifier les éventuelles opportunités d'évaluation dans votre programme, par exemple les projets qui interviennent sur certaines des questions clés que vous avez identifiées qui pourraient être évaluées, les initiatives de recherche dans le pays qui examinent ces questions, etc. 	
<p>Types d'évaluation qui pourraient aider à tester ma Théorie du changement</p>	
<p>Opportunités d'évaluation dans mes programmes</p>	
<p>Notes</p>	

Revoir votre Théorie du changement

Consignes

Examinez votre Théorie du changement initiale. Ensuite, passez en revue les notes que vous avez prises dans votre Cahier du participant dans lesquelles vous avez réfléchi sur les opportunités de renforcement de votre théorie du changement.

- Passez en revue la Théorie du changement et apportez les éventuelles modifications requises sur le rôle des GE
- Discutez des modifications à apporter aux programmes de GE qui permettraient de faire progresser leur Théorie du changement.

Identifier 1 changement ou 1 action clé et les raisons du changement que vous voulez apporter, à présenter au groupe complet.

Composantes de la Théorie du changement	Modifications qui pourraient faire progresser la Théorie du changement.
<p>Groupe d'impact À qui voulez-vous que le changement bénéficie ? (Il peut y avoir des sous-groupes importants d'OEV que vous souhaitez mettre en avant, par ex. enfants des rues, etc., en fonction de votre contexte.)</p>	
<p>Objectif d'impact Quel est le changement de haut niveau dont vous voulez que le groupe bénéficie ?</p>	
<p>Conditions préalables ou résultats Quelles conditions doivent être en place pour que l'objectif d'impact soit réalisé ?</p>	
<p>Voies menant aux résultats Quelle est la relation entre les différentes conditions préalables ?</p>	
<p>Notes</p>	

Élaboration de votre Théorie du changement – Partie 2

Consignes

Faites le schéma de votre Théorie du changement en montrant les interactions entre les différentes conditions préalables ou les différents résultats. Si vous pouvez inclure des interventions spécifiques, veuillez le faire.

Notes

Faites un dessin représentant vos bénéficiaires – après leur participation à un programme de groupes d'épargne de qualité

