

Une évaluation du programme AVEC et  
Définition de nouvelles orientations stratégiques  
Plan Niger



Paul Rippey  
Consultant  
PaulRippeyPDX@gmail.com

Le 14 Juillet 2010

## Table des Matières

<b>1. RESUME .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
<b>3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION .....</b>	<b>6</b>
<b>4. CONSTATS DE L'EVALUATION .....</b>	<b>8</b>
4.1. Satisfaction de la demande.....	8
4.1.1. Pourquoi cette distorsion du marché ?.....	10
4.2. Les groupements et leur bilan.....	11
4.2.1. Qualité des groupements et risques .....	11
4.2.2. La survie des groupements .....	13
4.2.3. Les AVEC dans un environnement précaire .....	13
4.2.4. La pyramide de Maslow.....	16
4.2.5. La Fertilité des sols.....	17
4.3. Plan et ses Partenaires.....	18
4.3.1. A propos des partenaires.....	18
4.3.2. Le SIG : l'outil de base pour la gestion du travail.....	19
4.3.3. La formalisation des relations .....	21
4.4. Rôle et Gestion des Volontaires.....	22
4.4.1. L'utilisation des volontaires dans le programme WKN .....	22
4.4.2. Volontariat - vers le bénévolat ou vers le salariat ?.....	24
4.4.3. Exclusion des volontaires de l'adhérence aux groupements.....	25
4.5. Vers de nouvelles structures .....	26
4.5.1. Association des Volontaires à Dosso.....	26
4.5.2. Unions des AVEC.....	27
4.5.3. Relations avec les IMF .....	27
4.6. Coût par membre et efficacité .....	30
4.7. Annoncer une politique claire.....	31
4.8. Les groupements comme tremplin.....	31
4.9. Ressources humaines.....	32
<b>5. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>33</b>
5.1. Changer et élargir la conception des AVEC au sein du Plan Niger.....	33
5.2. Changer et élargir la conception des AVEC hors Plan Niger .....	34
5.3. Expansion .....	35
5.4. Relations avec les partenaires .....	35
5.5. Conception et gestion des volontaires .....	36
5.6. Transformation des groupements qui suivent l'ancienne approche.....	37
5.7. Assainir les SIG et raffiner la collecte et l'analyse des données.....	37
5.7.1. Accent sur l'efficacité.....	38
5.8. Relations avec les IMF .....	39
5.9. Porte ouverte vers les hommes .....	40
5.10. Renforcer l'agriculture pluviale .....	40
5.11. Recommandations diverses .....	40
5.11.1. Voyages d'étude.....	40
5.11.2. Renforcer le cadre de concertation .....	41
5.11.3. Expérimenter l'éclairage solaire .....	41
5.11.4. Planter le drapeau .....	41

5.11.5. Donner une nouvelle couche de peinture au programme .....	41
6. NOUVELLES DIRECTIONS STRATEGIQUES .....	42
7. Annexe 1 : Personnes rencontrées .....	43
8. Annexe 2 : Priorités des participants à la restitution .....	45

## 1. RESUME

Le présent rapport résume les constats provenant d'une évaluation du programme Associations Villageoises de Crédit et d'Epargne (AVEC) du Plan Niger, et avance quelques recommandations.

Le programme, dénommé WayboreyKokaraNafo (WKN), a démarré en 2003, et a suivi un chemin parfois accidenté par quelques changements de personnes clefs et de l'ONG partenaire. Du 21 Juin au 7 juillet 2010 un consultant international s'est rendu au Niger pour des interviews avec les responsables du programme, et des visites dans les sites du programme, et des groupes focus avec un échantillon de groupements. L'évaluation fut commanditée par le West AfricanRegional Office du Plan.

L'évaluation a constaté que la qualité des groupements est générale bonne, les AVEC ont reçu une longue et adéquate formation, et elles maîtrisent les procédures. On ne peut ignorer la situation précaire des AVEC dans une économie gravement stressée par une crise presque continue d'agriculture. Un pourcentage grandissant des crédits et de l'épargne partagé à la fin de l'année risque d'être utilisé pour la consommation plutôt que pour l'investissement.

Les membres des groupements sont généralement très satisfaits des AVEC, mais juste à coté, un nombre important de femmes dans les villages ne sont pas membres, malgré un désir généralisé d'adhérer, et ceux, parce qu'il n'y a que peu d'efforts de la part des partenaires à créer de nouveaux groupements. Le consultant remarque que des groupement homme existent déjà et ne perçoit pas un argument valable pour l'exclusion des hommes du programme.

Le programme est mis en valeur par deux ONGs Nigériennes qui travaillent avec des conventions entre l'ONG et le Plan Niger. Les deux partenaires semblent être enthousiastes et compétents, bien que leurs visions de l'évolution du programme divergent un peu. Le consultant a noté que les Systems d'Information de Gestion (SIG) utilisé par les partenaires n'est pas toujours correctement rempli, et que les erreurs sont assez évidentes, fait qui suggère que le SIG n'est pas consulté régulièrement par les responsables. Une raison pour la non satisfaction du marché est simplement que les conventions qui lient Plan Niger et les ONG partenaires mettent beaucoup d'accent sur le renforcement des capacités, et peu sur la création des groupements.

Le programme s'appui sur des volontaires. Le document discute des avantages de deux conceptions différentes des volontaires : soit, des bénévoles, soit, des gens qui sont payé par les groupements, et qui voit le travail comme un quasi carrier. Les deux systèmes peuvent marcher, mais le deuxième comporte le risque que les volontaires ne vont jamais arrêter d'aider des groupements qui n'en ont plus besoin, afin de sauvegarder une source de revenu. Quelque soit l'approche à la gestion de volontaires qu'utilise le programme, c'est le constat du consultant qu'il n'y a aucune raison valable de les exclure de l'adhésion aux AVEC.

Le rapport passe en revue quelques efforts pour associer les groupements et les volontaires dans des structures plus larges. Une union des volontaires peut être utile si le projet veut continuer à

travailler avec les volontaires pour une longue période, mais il est coûteux en ressources de créer cette union, et le succès n'est pas assuré. Une association des AVEC au niveau de chaque village est souhaitable comme une façon de toucher un grand nombre de personnes facilement avec d'autres interventions dans plusieurs domaines. Les liens avec les IMF comportent de risques sérieux aux AVEC et ne doivent pas être encouragés sans réforme de l'approche des IMF.

Une analyse du coût du programme par membre démontre que pour l'année fiscale qui vient de se dérouler les charges ont été très élevées par rapport aux normes internationales. Pourtant, cette année fut exceptionnelle et elle n'est pas un bon point de repère. A l'avenir le coût peut descendre vers 13.000 FCFA ou 25 dollars par membre.

Les groupements peuvent jouer le rôle de tremplin pour les autres interventions du Plan Niger et d'autres acteurs. Il suffit d'avoir une association légère au niveau de chaque village. Cette approche est déjà suivie par le Plan, et le consultant ne propose que de renforcer la pratique actuelle.

Le poste de « conseiller national » est vide, et donc le programme n'est pas très focalisé pour l'instant.

En fonction des constats, le consultant a fait un nombre de recommandations.

Tout d'abord, il propose d'élargir la conception des groupements, de les voir non seulement comme le volet dit « microfinance », mais aussi comme une moyenne efficace de mobiliser un grand nombre de personnes. Il propose quelques étapes pour le faire, y compris des visites sur le terrain et la création des AVEC pour les travailleurs dans les bureaux des différents partenaires.

Le consultant raisonne qu'une expansion est totalement indiquée, vue la demande pour le programme et l'investissement déjà fait dans le renforcement des capacités. Il propose de commencer dans un premier temps dans les villages « Plan », avec l'objectif de satisfaire à toute la demande des femmes et des hommes dans ces villages, et procéder ensuite à d'autres villages dans les deux zones.

Cette expansion dépendra de quelques facteurs : le choix des partenaires et la signature des conventions mettant un fort accent sur la création des groupements. A même temps, il faut assainir les SIG, remplacer certains des volontaires, et avoir un conseiller national qui donnera au programme une vision et un focus clairs.

Il recommande de travailler avec les IMF pour qu'elles reforment leur approche, et d'éduquer les groupements sur les avantages et les inconvénients du crédit externe. Le consultant trouve que le Plan Niger est très bien placé pour utiliser les AVEC comme plateforme pour certaines innovations qui pourraient aider à la transformation de l'agriculture traditionnelle dans de nouvelles pratiques mieux adaptées aux conditions actuelles.

Etant donné le travail déjà fait, le consultant estime que le programme peut s'élargir des 14.000 membres actuels à cent milles, pour approximativement le même montant déjà dépensé.

Le rapport se termine par quelques recommandations diverses : faire des voyages d'étude rapide au programme MMD de CARE à Maradi et au programme Epargne pour le changement à Bamako ; renforcer le cadre de concertation avec les autres ONG se la place active dans la promotion des groupements d'épargne ; expérimenter avec la promotion des lampes solaires ; planter le drapeau du programme dans de nouvelles zones ; et enfin, considérer la possibilité de donner une « nouvelle couche de peinture » au programme avec un changement de nom ou de sigle.

Dans les constats et dans la totalité des recommandations se trouve la possibilité d'une nouvelle direction stratégique : d'avoir une expansion saine et rapide ; de mettre les AVEC au centre du programme du Plan Niger ; d'utiliser les groupements comme tremplin pour toutes les autres interventions dans les villages ; et de regagner la position de leader dans la région dans le domaine de promotion des groupements d'épargne.

## 2. CONTEXTE DE L'ETUDE

Le Programme Plan Niger fut le premier programme National du Plan en Afrique de L'ouest à mettre en place des groupes d'épargne comme un moyen d'apporter un service financier aux personnes démunies (pauvres personnes) Commencé en 2003, et inspiré en partie par le programme MMD de Care, Plan commença par former les groupes d'épargnes qui était, et restent, en très appréciés par les membres, presque toutes des femmes.

Sur le chemin, le programme a eu une évolution tortueuse, y compris un partenaire local qu'il a fallu remplacé, et s'essaya à construire l'infrastructure humaine et institutionnelle que permettrait aux groupes de se procurer de diverses sortes de valeur ajoutée. Ensuite, le conseiller a démissionné, et il eut une rupture de cinq mois dans les conventions avec les deux partenaires locaux. Au cours de l'année fiscale 2010, la formation des groupements a presque cessé et dans les deux zones il y a une divergence de vues par rapport à la conduite du programme.

Pendant que le programme ralentissait, la situation autour de lui devenait grave, comme le nouveausiècle a eu une série de mauvaises récoltes, mettant une pression financière sur tout le monde, y compris les membres des groupes. En ce qui concerne la situation alimentaire, il est probable que cette crise ne soit un évènement ponctuel, mais plutôt une nouvelle condition permanente. Bien qu'il y aura de bonnes et de mauvaises années de pluviométrie, il est peu probable que le Niger pourra faire face à ses besoins alimentaires même pendant les meilleures années.

C'est dans ce contexte que cette étude fut commanditée par le bureau WARO du Plan avec deux objectifs : voir ce qui s'est passé et ce qui se passe pour comprendre les dynamiques du programme, et voir à l'avenir comment tracer une nouvelle direction stratégique.

## 3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Les constats ci-inclus viennent des interviewes avec les responsables du projet au niveau de Plan et des partenaires Gama et ABC Ecologie ; des discussions avec les ; et des groupes focus avec

des AVEC. Des guides d'interview ont été développés dans chaque case qui découle des termes de référence du consultant. Pour les focus groupes, le consultant s'est fait accompagner par Moustapha Ibrahim, ex Coordinateur de la Microfinance à Dosso, Issa Laouali Coordinateur par intérim à Dosso, et RamatouBoube, Coordinatrice à Tillabéri.

Dans la mesure de possible, le consultant a essayé de procéder par un processus de triangulation, en cherchant les opinions des différents acteurs sur chacun des grandes questions de l'évaluation. Très souvent, les différents interlocuteurs étaient d'un seul avis sur les questions importantes. Mais il y avait également des questions où les opinions ont divergé, et dans ces cas la divergence est notée dans le rapport.

Le 5 juillet, le consultant a restitué les conclusions et constats préliminaire à une quinzaine de personnes représentant le Plan Niger, Gama et ABC Ecologie ; quelques uns des commentaires ont servi à enrichir ce rapport, et les recommandations des participants apparaissent en Annex2.

Dans la présentation du présent rapport, le consultant n'a pas hésité de partager des expériences à travers l'Afrique qui pourraient contribuer aux réflexions du Plan Niger.

Le programme de l'évaluation et une liste des personnes rencontrées apparaissent en annexe.

Le consultant saisit l'occasion pour remercier sincèrement l'équipe de Plan et de ses partenaires. C'était un plaisir de rencontrer des gens qui travaillent avec compétence et engagement pour des objectifs importants, souvent dans des conditions difficiles.

## 4. CONSTATS DE L'EVALUATION

### 4.1. Satisfaction de la demande

Les groupements AVEC sont en général très appréciés par leurs membres. Quand on demande quels éléments des groupements sont les plus appréciés, la réponse la plus souvent entendue est « la solidarité ». Il est à noter que l'aspect social des groupements prime sur l'aspect financier –

ce dernier est d'une haute importance pour les membres, mais le fait d'avoir un groupement où les femmes se sentent à l'aise et chez elles, où elles peuvent discuter des problèmes communs qui les préoccupent et où elles peuvent tourner en cas de besoin est aussi importante, voire plus importante, que les activités de crédit et de l'épargne. Ce ne sont pas de simples groupements de microfinance, mais plutôt un lieu où la femme peut travailler avec ses sœurs pour résoudre les problèmes sérieux de leurs vies.

#### Demande non satisfaite à Korïa Haoussa

Dans le village de Korïa Haoussa dans la région de Tillabéri l'équipe d'évaluation a posé la question aux groupements sur l'existence d'autres femmes qui voudraient adhérer aux groupements AVEC. Les membres ont répondu sans hésitation, « Ah oui. Il y a trois groupements qui ont déjà demandé la formation. Nous savons que le village peut facilement atteindre douze groupements. » L'équipe a rencontré des femmes non membres et a demandé d'après leur compréhension des AVEC. Elles ont répondu, « Nous savons que les femmes peuvent épargner, tandis que nous ne pouvons pas le faire. Si nous avons un peu d'argent, il disparaît. Nous avons noté comment elles se soignent, les unes et les autres. Si nous avons besoin d'un crédit nous devons circuler dans le village et demander à d'autres personnes et on peut finir par ne rien avoir. »

Les évaluateurs ont demandé « Quelles sont vos préoccupations principales ? » On s'attendait à une réponse comme La crise alimentaire. En fait elles ont répondu, « Notre préoccupation principale est d'adhérer à un groupement ».

Mais si les femmes membres sont très satisfaites, les non membres sont également non satisfaites. Dans les deux sites, le taux de pénétration est bas, pour des raisons qui sont discutées ci-dessous. Le projet a beaucoup investi dans le développement des ressources humaines, une infrastructure du personnel, qui est capable de multiplier la participation rapidement. Les raisons pourquoi le projet s'est freiné ne sont pas complètement comprises, mais les raisons sont moins importantes que la possibilité qui existe actuellement de éteindre le programme.

Il est possible de connaître avec un bon degré de précision le taux de pénétration dans les 33 villages Plan de Tillabéri et les 44 villages de Dosso, grâce à un recensement récent des populations dans le cadre de l'aide alimentaire. En prenant la population totale dans chaque village, et en supposant que 25% de la population est dans le groupe cible, c'est à dire les femmes adultes, on arrive au taux de pénétration suivant :

Région	Population éligibles	Membres des AVEC	Taux de participation
--------	----------------------	------------------	-----------------------

Dosso	33,620	7,570	23%
Tillabéri	15,902	4,102	26%

Le projet donc n'a touché que le quart de la population féminine dans les villages d'intervention.

Dans certains villages dans d'autres pays, notamment au Mali, le taux de pénétration des groupements féminins avoisine 100%, selon les anecdotes et selon les observations directes du consultant. Pourtant, il n'est pas connu en général à quel taux de pénétration on doit espérer. Dans ce rapport, il est supposé d'une façon conservatrice que sur cinq femmes, il y a quatre qui vont participer, et donc le taux sera d'au moins 80%, et donc on peut raisonnablement s'attendre à tripler la participation dans les groupements dans la population féminine, et un peu plus.

Pour trianguler ces calculs le consultant a demandé auprès des groupements et aux volontaires dans chaque village visité des estimations des nombres de membres et de membres. Bien que réticents à avancer un pourcentage, dans chaque village la réponse était que les non membres sont nombreux que les membres. Lorsque la question était posée, combien de groupements peut on créer ici, les réponses étaient plus ou moins conformes aux calculs. Dans le village de Koria Haussa, quatre groupements ont été rencontrés, les membres ont avancé que la potentialité du village était au moins 12 groupements en ce qui correspond à la supposition que l'on pourrait tripler l'effectif des groupements.

Pourtant, l'extension du programme par la création des groupements parmi les femmes des villages Plan n'est qu'une partie de la potentialité du programme. Possibilités s'annoncent : la population masculine et l'extension dans les villages voisins.

Trois conceptions des groupements	
Dans le monde des groupements d'épargne, il y a trois conceptions de l'évolution des groupements, que l'on peut appeler Former pour abandonner, Former pour garder, et Former pour transformer.	non
<i>Former pour abandonner</i> : Certains programmes, tels que CARE au Kenya, cherchent à former le maximum des groupements au moindre prix, et ensuite les abandonner, tout en espérant que les groupements vont continuer à fournir des services à leurs membres.	plus
<i>Former pour transformer</i> : Il existe d'autres promoteurs, tels que Access Africa, et peut-être CARE Niger et même Gama à Dosso, qui créent des groupements mais qui pensent toujours à les regrouper et transformer en quelque chose plus grand, ou plus sophistiqué, tel que des mutuelles d'épargne ou des fédérations.	ou
<i>Former pour garder</i> : Pour d'autres, tels que Uweso et CREAM en Ouganda, et les partenaires d'Oxfam au Mali, les groupements sont une ressource à garder, à soigner, et à utiliser comme des plateformes pour d'autres services.	total
	Deus

Pour avoir une idée de la potentialité de ces deux autres possibilités, nous avons aussi fait des estimations conservatrices. Dans les pays où la participation est ouverte aux hommes et aux femmes, typiquement la participation masculine est approximativement le tiers des membres. Dans les conditions sociales qui prédominent au Niger, il ne faut pas espérer une participation des hommes aussi forte, car les hommes migrent massivement vers les grandes villes pour chercher du travail. Plutôt qu'une participation de 33% ce rapport se limite dans ses projections à un taux de 15%. Il est noté que des groupements masculins existent déjà, malgré le fait que la participation des hommes est découragée par le manque de publicité et de formation, et même

par le nom du programme WKN, qui suggère fortement que c'est un programme uniquement pour les femmes.

Enfin, le programme a eu le feu vert par la direction de Plan à s'étendre dans les autres villages, les villages dits « non Plan » dans les deux régions. Ces villages constituent une vaste réserve de demande. A Tillabéri, où Plan est installé dans 33 villages, il y a en total 153 villages, dont certains sont petits, d'autres enclavés. A Dosso, où Plan est dans 44 villages, il reste encore des centaines de villages.

Dans ces projections, pour arriver à un total de 100.000 participants, un chiffre choisi simplement pour sa signification symbolique, nous avons projeté de plus que doubler la participation en ajoutant des nouveaux villages, en projetant que le nombre de membres dans ces villages serait 125% fois le nombre dans les villages Plan. Il va de soi qu'un plan détaillé serait nécessaire pour aborder les nouveaux villages, mais ce planning pourrait se faire progressivement et serait donc illuminé par les expériences dans les premiers villages, au fur et à mesure.

Ces calculs donc nous permettent d'arriver à une extension qui atteindra les 100.000 personnes, comme suit :

	(A) Membres actuel	(B) Taux de pénétration	(C) Membres femmes potentiels dans les villages Plan si 80% de pénétration	(D) Membres masculins potentiels dans les villages Plan( A + C) X 15%	(E) Total membres potentiels dans les villages Plan( A + C + D)	(F) Total membres potentiels dans les nouveaux villages (égal à 125% X E)	(G) Total membres potentiels (E + F)	Total nouveaux membres potentiels (G – A)
Dosso	7 570	22,52%	19 326	4 034	30 930	38 663	69 593	62 023
Tillabéri	4 102	25,80%	8 620	1 908	14 630	18 287	32 917	28 815
<b>Total</b>	<b>11 672</b>		<b>27 946</b>	<b>5 943</b>	<b>45 560</b>	<b>56 950</b>	<b>102 511</b>	<b>90 839</b>

Comment servir ces populations est une question prédominante dans le reste de ce document.

#### 4.1.1. Pourquoi cette distorsion du marché ?

Il n'est pas commun de voir une forte demande qui existe à côté de la capacité humaine de satisfaire à la demande, mais tel est le cas dans les zones d'intervention de Plan Niger. Les villages sont pleins des femmes et des hommes qui voudraient bien former des groupements, et à deux pas des volontaires et des animateurs sont compétents à former des groupements, mais en général ne font pas. Que se passe-t-il ?

Les raisons historiques sont mieux connues par les responsables au niveau de Plan Niger. Ce que le consultant a pu constater :

- Il a été décidé de s'appuyer sur des volontaires, non membres des groupements, pour former de nouveaux groupements. Cette décision a amené à un long processus de formation, car les gens dans les villages qui comprennent parfaitement le fonctionnement des groupements sont les membres des groupements, qui sont exclus du rôle de formateur.
- Les partenaires se sont engagés dans d'autres activités, sur tout à Dosso, où le partenaire a offert des formations peut-être intéressantes mais qui ne sont pas directement liées à la création des groupements ; a mis en place un système de certification liée plutôt à une évaluation des compétences qu'à la productivité sur le terrain ; à la création des unions de volontaires et des groupements – en fait à énormément d'activités autres que la création des groupements.
- Les conventions entre Plan et les partenaires ont eu des interruptions pour des raisons internes à Plan
- Surtout, les conventions entre Plan et les partenaires n'insistent pas sur la création des groupements mais plutôt au renforcement des différentes capacités.

## 4.2. Les groupements et leur bilan

Dans les discussions dans ce rapport des institutions et des partenaires, des approches à la création des groupements et à la gestion du programme, il ne faut pas perdre de vue que la chose qui suscite cet intérêt et ces discussions est le groupement lui-même. Les AVEC visitées semblent être en bonne santé, et cette observation est soutenue par les SIG, et les remarques des partenaires et du staff du Plan. Si le bilan des groupements n'était pas positif ce rapport aurait des recommandations très différentes.

Mais il faut aussi prendre une vue longue et noter les menaces auxquelles les groupements font face : la crise alimentaire, la chute de productivité de l'agriculture, couplée à une hausse de la population. C'est l'avis du consultant que ces éléments doivent non seulement être pris en considération mais devraient être fortement impliqués dans la programmation du Plan Niger. A quoi sert-il de former les femmes à gérer leurs affaires assises sous l'acacia, si l'acacia meurt ?

### 4.2.1. Qualité des groupements et risques

Les groupements AVEC observés au cours de cette évaluation semblent être bien formés. Ils maîtrisent les procédures des réunions, et la comptabilité observée était correcte, Les taux de participation rapportés dans le SIG sont de 80,9% à Dosso, et de 73,9% à Tillabéry. Les normes internationales basées sur des études n'existent pas, mais il est généralement dit qu'une participation de 80% est bonne. A Tillabéry le taux n'est pas inquiétant étant donné les conditions sévères dans laquelle les participants vivent ; beaucoup de programmes ont un taux inférieur sans inquiétude.

Le SIG de Dosso ne capte pas correctement le rendement des groupements, car les crédits accordés par les IMF ne sont pas enregistrés bien que les dettes envers les IMF le sont. Cette erreur fausse les résultats.

Quelques points ont été notés où les pratiques divergent des pratiques recommandées par les guides du programme et les pratiques dits « meilleurs ».

Pratique	Description	Risque et recommandation
Non utilisation des carnets dans certains groupements	Quelques groupements n'ont pas été approvisionnés à temps en carnets et donc se servent des cahiers et d'une comptabilité centralisée.	Beaucoup de groupements à travers l'Afrique tiennent une comptabilité centralisée, ce qui était recommandé jusqu'en approximativement 2006 et qui ne pose pas de risque.
Suppression de l'intérêt	Deux groupements visités et apparemment un nombre important ailleurs ont supprimé la collecte des intérêts suite à leur interdiction par des marabouts.	Grand risque de perte de motivation au moment du partage. Plan maintenant encourage les femmes de remplacer les intérêts par des frais de dossier collectés au moment de l'octroi du prêt.
Transmission des clefs par les membres au comité	Dans un groupement les gardiens des clefs ont donné les clefs aux membres du comité qui ensuite ont procédé à ouvrir la caisse.	Les gardiens de clefs symbolisent le contrôle de la caisse par le groupe et non par le comité. Bien que symbolique, il est recommandé que les membres ne donnent jamais leurs clefs à un tiers. A noter aussi l'extrême difficulté et lenteur d'ouverture de la caisse par les membres du comité qui ne savaient pas quelle serrure correspondaient à quelle clef. Les gardiens de clefs normalement savent à quelle serrure il faut s'adresser.
Non distribution des intérêts	Un groupement a décidé de ne pas distribuer les intérêts au moment du partage afin d'assurer une continuité du volet crédit.	Cette décision ne pose aucun problème mais témoigne plutôt une prise de responsabilité par le groupement.
Fonds de capital, crédits octroyés à partir du fonds de solidarité	Un groupement a pu faire des crédits aux membres bientôt après le partage en puisant dans le fonds de solidarité et dans un fonds de capital, à savoir des frais d'adhésion collectés au moment de la création du groupement qui ne sont jamais partagés.	Cette décision ne pose aucun problème mais témoigne plutôt une prise de responsabilité par le groupement.
Dépendance sur les volontaires	Des groupements dépendent toujours sur les volontaires bien que les membres admettent qu'elles sont capables de gérer leurs affaires.	Cette question est discutée ci-dessous

On pourrait dire même que les groupements sont en général trop formés, car un nombre ont eu énormément de visites de la part des volontaires, ce qui peut créer une dépendance et un sentiment de ne pas être capables de gérer leurs affaires. Dans certains des groupements la présence continue du volontaire et sa participation dans la conduite de la réunion risque de militer contre l'indépendance et la survie du groupement dans le cas où le volontaire cesse de venir.

Néanmoins, les risques principaux à la survie des groupements sont les mêmes que les risques à la survie des villages et des foyers : une crise continue dans la production agricole et une dégradation environnementale risquent fortement de créer un exode massif vers les grandes

villes du Niger et d'autres pays. Un nombre de groupements risquent de disparaître car les membres risquent de partir.

#### 4.2.2. La survie des groupements

A Tillabéry il est rapporté que trois groupements ont échoué, tous dans un village. A Dosso, ces données ne sont pas connues avec précision mais il est dit qu'il y a des groupements disparus. Des membres du Groupement Wafakaï à Gourou Yeno rapportent que le groupement a commencé avec 22 membres et maintenant n'en a qu'à 17 ; les cinq sont parties parce qu'elles n'arrivaient pas à épargner. Le village a commencé avec 13 groupements il y a cinq ans, et maintenant il n'y en a que sept. Mais ce village semble avoir une histoire exceptionnelle. Les membres disent que l'animatrice du Réseau Marp profitait de sa position pour obliger les femmes à acheter des articles d'elle. Finalement Marp l'a remplacée, mais ce cas démontre le besoin des contrôles extérieurs lorsqu'il y a des relations de pouvoir asymétriques – l'animatrice garde les clefs du savoir, et les membres en ont besoin.

Le temps et le programme n'ont pas permis d'interviewer des membres des groupements abandonnés pour en savoir les raisons. Le taux n'est pas inquiétant mais il y a toujours des leçons importantes à tirer dans ces cas et une investigation de chaque groupement abandonné par Plan doit être effectuée. On apprend plus en étudiant les échecs qu'en regardant les succès.

La continuité des groupements est importante mais la continuité des services aux membres est encore plus importante. Un nombre de groupement on témoigné qu'ils on perdu des membres, parfois pour des raisons de départ du village ou de décès, des raisons bien entendu très valides ; par contre un nombre de membres ont abandonné les groupements parce qu'incapables de cotiser au niveau du groupement. Il semble exister une certaine manque de compréhension de la part des membres de la possibilité d'ajuster la valeur d'une part, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Il semble qu'il y a une tendance dans les programmes pareils à travers le monde d'aligner la valeur d'une part dans tous les groupements d'un même village, et une réticence à modifier la valeur d'une part d'un cycle à un autre. Ceci semble être le cas au Niger, ce qui est regrettable pour les femmes qui sont effectivement exclues des groupements du fait d'être trop pauvres pour cotiser au montant fixé par leur groupement, et il serait souhaitable de trouver dans un village des groupements avec des part disons de 50 francs, 100 francs, et 200 francs.

#### 4.2.3. Les AVEC dans un environnement précaire

*Portfolios of the Poor*<sup>1</sup>, une étude de la vie financière des ménages en dessous du portefeuille de la pauvreté, démontrent que les pauvres utilisent leurs crédits et leur épargne pour de diverses raisons qui tombent trois grandes catégories :

1. L'investissement ou la saisie des opportunités pour l'achat des terres ou des équipements ;

---

<sup>1</sup> *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, de Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford, Orlanda Ruthven, Princeton University Press, Princeton NJ 2009.

2. Faire face aux besoins dans une période difficile et en transférant des fonds des périodes moins difficile (soudure ou en anglais « incomesmoothing »). On peut transférer les fonds du passé à travers l'épargne, ou on peut transférer les fonds de l'avenir par le crédit.
3. Les dépenses exceptionnelles liées aux évènements normaux dans la vie ou à la culture tels que les mariages et les funérailles ou l'éducation (en anglais, « life cycle events »).

Les visites au terrain ont laissé la forte impression que c'est le deuxième objectif qui prédomine dans l'utilisation des crédits<sup>2</sup>.



---

<sup>2</sup> Il est à noter que cette proposition a suscité un certain débat au cours de la restitution du présent rapport et le consultant insiste qu'il s'agisse seulement des impressions sans appui statistique.

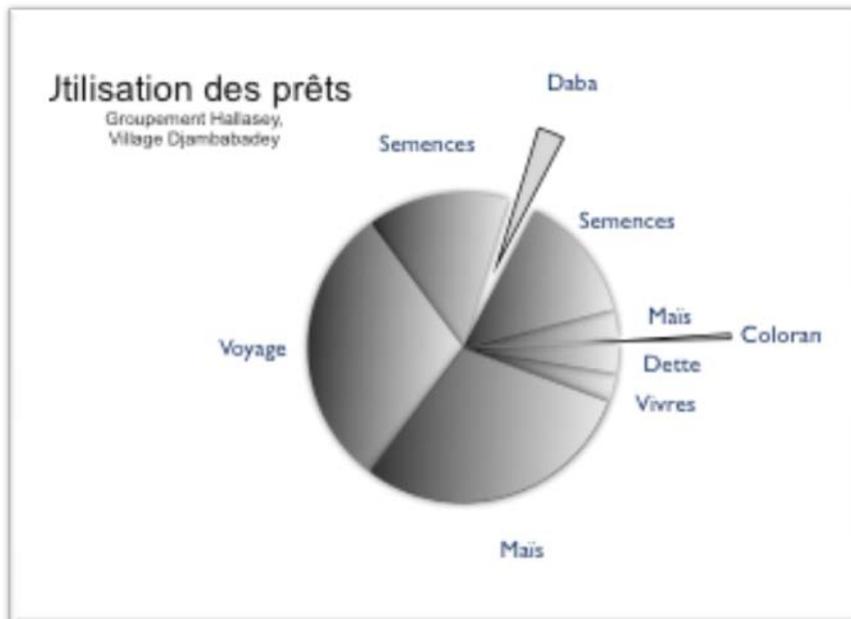
Montant	Utilisation	Catégorie
10000	Maïs pour consommation	Soudure
10000	Donné à un enfant pour les frais d'un voyages	Il est difficile à catégoriser parce que nous ne savons pas l'objectif du voyage. On suppose que c'était un investissement dans le sens où les voyages des hommes sont pour trouver du travail.
5000	Semences d'arachide	Vraisemblablement investissement, mais probablement parce que les semences de la saison précédente ont été consommées, et donc plutôt soudure.
4500	Semences	Voir l'item précédent.
250	Colorant pour fabrication des nappes	Investissement
1000	Achat d'un daba	Investissement
1000	Maïs pour la consommation	Soudure
1000	Payer une dette à un tiers	Probablement soudure
1000	Vivres pour consommation	Soudure

Dans le groupement Hallasey, village Djambabadey, région de Dosso, les membres avaient neuf crédits en cours au moment de la visite. Le tableau ci-dessus présente les spécificités de ses crédits, et indique les complexités de l'analyse.

A noter aussi que dans ce groupement les membres avaient distribué deux mois avant et la caisse était quasi vide. Afin de mobiliser les fonds pour ces crédits, les femmes ont décidé de puiser dans deux fonds, le fonds de solidarité et un « fonds de capital », une particularité de ce

groupement composé des frais d'adhésion des membres et jamais partagé. Ce qui est remarquable dans ce cas, c'est que seulement deux crédits pour des petits montants sont des investissements purs et simples, et les autres sont touchés par les conditions économiques qui prédominent dans la zone.

Dans d'autres groupements, les membres ont réagi à des questions sur l'utilisation des partages et des crédits en insistant comme une évidence que les crédits sont bien sûr pour l'achat des vivres.

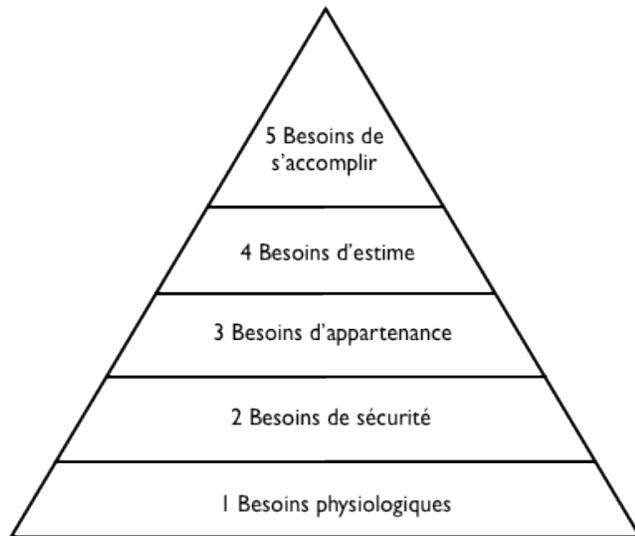


On ne peut pas séparer les groupements AVEC de leur environnements économique et environnemental menaçants. Et à ce propos deux faits ressortent de ces données et des remarques des membres :

D'abord il est clair que la solidarité, les crédits et l'accès à l'épargne ont aidé et continuent à aider les membres à faire face aux besoins en alimentation.

Il est également certain que dans la plupart des cas les crédits sont des palliatifs qui réduisent la souffrance des membres mais qui ont peu d'impact durable sur leur capacité de supporter la détérioration économique et environnementale. Un crédit pour l'achat des vivres est une bonne chose pour quelqu'une qui ne peut pas donner à manger à ses enfants, mais a peu d'impact durable sur les conditions qui prévaux.

#### 4.2.4. La pyramide de Maslow



Il y a peut être lieu de se rappeler de la pyramide de Maslow<sup>3</sup>. Dans cette hiérarchie les besoins les plus fondamentaux priment sur les besoins supérieurs. Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à manger (niveau 1). L'épargne dans les groupements étant limitée, si elle est utilisée pour subvenir aux besoins immédiats il va de soi qu'elle n'est plus disponible pour l'investissement. Cette situation semble se produire dans pas mal de groupements, mais pas tous. Dans d'autres groupements visités les membres continuent à parler de leurs investissements dans des AGR.

Si les impressions sont correctes, les groupements peuvent être dans un cercle vicieux, où tous les fonds partent vers la consommation et ne laissent rien pour l'investissement, et donc les membres vont inévitablement se trouver moins capables de sortir de leur pauvreté par les petits investissements dans les AGR. Les groupements soulagent les membres, mais risquent de ne pas pouvoir financer les activités capables de les aider à améliorer leurs conditions de vie.

Un entretien avec Mr. MahamanTchouso, Secrétaire Permanent du Comité National Environnement et le Développement Durable (CNEDD) a en quelque sorte confirmé la situation précaire des femmes. La politique du pays, exprimé dans le La Stratégie nationale sur l'énergie nouvelle et renouvelable, met l'accent sur la femme et cherche à libérer la femme de ses corvées pour la permettre d'entreprendre d'autres activités. Selon des études, a-t-il dit, Mr Tchouso, la femme est la première à se lever et la dernière à se coucher, et travaille parfois jusqu'à 17 heures par jour. La politique de l'état est de chercher à alléger ses travaux par l'introduction des forages, de l'embouche, des AGR, des moulins, du charbon minéral pour la cuisine, des centres d'accueil pour les enfants, et par une modération dans la croissance de la population.

---

<sup>3</sup> D'après Amraham Maslow, psychologue américain, 1908-1970.

Le CNEDD donc est venu à la même conclusion : la nigérienne, l'acteur principal de développement rural, risque de ne pas avoir un surplus de temps et d'énergie après être subvenue aux nécessités de la survie, tout juste comme les caisses des AVEC risquent de se trouver dans une situation où tous les fonds sont utilisés pour la survie, et rien ne reste pour l'investissement.

#### 4.2.5. La Fertilité des sols

Il existe de multiples causes à la crise alimentaire, y comprises les questions foncières, les déformations du marché dues à l'Aide alimentaire, la politique, la croissance de la population, et une série de mauvaises années de pluie. Une vision plus large de la situation est que les pratiques culturelles utilisées par les paysans ne sont plus adaptées aux environnements politique, social et climatique pour lesquels elles étaient développées.

Autrefois les cultivateurs laissaient les champs pour une longue période de jachère permettant aux sols de recouvrer leur fertilité. Mais comme la population Nigérienne s'est accrue de trois millions en 1980 à presque 15 millions aujourd'hui, les périodes de jachère se sont écourtées et dans certains cas sont réduites à zéro. Le coût de cultiver les céréales année après année sur les sols est très élevé. Le rendement s'est inévitablement décliné dans tout le Sahel. Les engrais chimiques pour la production céréalière ne sont une solution en partie à cause de leur prix élevé qui les rend hors de la portée des cultivateurs de subsistance.

Par contre il y a des pratiques culturelles qui sont réputées accroître le rendement, même en l'absence de périodes de jachère. Parmi celles-ci il y a l'intercalage, la rotation des cultures, les semences améliorées, et les infrastructures de rétention d'eau. L'introduction de ces nouvelles pratiques est difficile pour quatre raisons :

- Elles dépendent de bon conseil agronomique les solutions doivent être adaptées à des sols particuliers et à la pluviométrie de la place, à la préférence des paysans et aux pratiques agricoles existantes.
- Les pratiques culturelles dépendent profondément de la tradition, de la structure familiale, et de la propriété de la terre et qui sont alors difficile à changer. Heureusement les paysans sont inquiets de l'avenir de l'agriculture dans la région et donc sont plus ouverts à de nouvelles idées.
- Certaines innovations nécessitent un travail additionnel substantiel, comme l'infrastructure de gestion d'eau.
- Certaines des innovations ne vont pas produire des améliorations spectaculaires à court terme bien qu'elles peuvent renverser la tendance au déclin à long terme. Néanmoins il existe aussi vraisemblablement d'autres innovations dont l'attente avant d'améliorer visiblement les sols et la productivité est relativement courte.

Changer les pratiques agricoles requiert un engagement à long terme, et Plan ne doit pas se tourner le dos à ce défi. L'Aide alimentaire n'est pas une solution éternelle, et les pratiques actuelles ne sont pas soutenables.

### 4.3. Plan et ses Partenaires

Plan Niger a une politique de travailler de proche avec des partenaires locaux. Cette approche est louable, car elle est basée sur la confiance, la collaboration, et la bonne connaissance du terrain qu'ont les partenaires. Pourtant, il va de soit que collaborer demande beaucoup de clarté, de compréhension, et de communication de toutes les parties. Cette section s'adresse à la qualité de la collaboration entre Plan, Gama et ABC Ecologie. Ce n'est nullement une évaluation des différentes institutions, chose qui aurait demandé beaucoup plus de temps ; plutôt, il s'agit des observations, forcément rapides, par des yeux extérieurs de certains éléments de la collaboration.

#### 4.3.1. A propos des partenaires

Il est impossible de se prononcer sur les mérites des partenaires sur la base des visites rapides effectuées et des documents passés en revue. Chaque partenaire semble avoir ses forces et ses faiblesses. Les impressions du consultant suivent, avec l'insistance qu'il s'agit uniquement des impressions.

La conception du rôle des volontaires par les ONG partenaires semble différer et correspondre à la conception du rôle des groupements dans le développement.

Gama à Dosso conçoit les volontaires comme des acteurs multi dimensionnels de développement qui doivent non seulement créer et encadrer les groupements dans l'approche AVEC mais aussi offrir éventuellement une variété d'autres formations et d'encadrement. Gama continue à convoquer les volontaires à des formations mensuelles à Dosso qui traitent non seulement de leur travail de formation mais qui introduit d'autres connaissances telles que l'embouche. Cet investissement dans la capacité des volontaires a eu quelques effets car certains des volontaires ont pu parlé de quelques leçons transmises aux femmes. Mais cette transmission d'information en cascade n'a pas été systématisée et l'impact semble minime jusqu'ici par rapport à l'investissement.

ABC Ecologie de sa part n'a pas investi autant dans le renforcement des capacités et leurs volontaires sont parfois des gens alphabétisés mais non scolarisés. ABC n'a pas mis un accent sur la création des groupements et donc certains de leurs volontaires stagnent.

Aucune différence significative n'a été constatée dans la qualité des groupements dans les deux régions. Le SIG à Gama a quelques problèmes qui peuvent être résolus rapidement (voir ci dessous). Le Coordinateur Technique était absent au moment de la visite du consultant à Tillabéri et il était alors impossible d'examiner le SIG à Tillabéri, et le temps de la visite au siège d'ABC à Niamey n'a pas permis non plus de voir le SIG à l'écran. Tous les groupements ont été archivés à ABC, et le SIG n'est pas à jour ; il était difficile de se prononcer sur la qualité du SIG car il n'y avait pas de données récentes et pas de groupement actif.

Pour Gama, les groupements font partie de leur programme d'action, et l'ONG a approprié la méthodologie et va continuer à la pratiquer avec ou sans Plan Niger. Ce transfert de compétence est normalement une bonne chose dans le développement. A noter cependant que Gama a beaucoup d'idées pour l'évolution des groupements et de VC, et le consultant est sceptique que toutes ses idées sont bonnes. En particulier, Gama cherche à fédérer les AVEC et les VC sans raison claire et convaincante pour le faire. Aussi Gama encourage les relations entre les AVEC et les IMF. Gama semble ne pas apprécier les risques impliqués dans cette stratégie.

ABC Ecologie a été nettement moins productive que Gama dans la création des groupements et il est difficile de cerner exactement quelles activités elle mène actuellement avec un contrat de

Un aperçu du SIF de Dosso

Composition des actifs, biens et dettes			
Mois en cours	21. Biens au début du cycle	22. Biens maintenant	23. De
70	326,500	472,500	12,400
73	3,366	4,871	127
00	5,000	0	
00	5,000	0	
00	5,000	0	
00	5,000	0	
0	5,000	0	3,500
50	5,000	0	1,700
0	5,000	0	
0	5,000	0	
00	5,000	0	
00	5,000	0	800
0	5,000	0	
00	5,000	0	
00	5,000	0	
0	5,000	0	
0	0	5,000	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	5,000	0	
0	0	5,000	2,500
0	0	5,000	1,150
0	0	5,000	1,400
0	0	22,500	
0	0	5,000	
0	0	5,000	1,350
0	0	22,500	
0	0	5,000	
0	0	5,000	
0	0	22,500	
0	0	22,500	

seulement cinq mois, et après une période de cinq mois sans aucun contrat. Le choix des volontaires à ABC Ecologie semble mieux adapté aux réalités du village : ABC a opté pour des personnes plus mures et plus expérimentées.

Les deux organisations ont des cadres qui apprécient l'approche AVEC et qui sont prêts à continuer une collaboration. A noter que les deux organisations sont présentes à Dosso et à Tillabéri, et donc si Plan Niger décide de réduire le nombre de partenaires, et ABC et Gama sont capables de prendre en charge les activités dans l'autre zone rapidement.

#### 4.3.2. Le SIG : l'outil de base pour la gestion du travail

Bien que la qualité des quelques groupes visités semble être bonne, les SIG ont quelques lacunes qui méritent une discussion un peu approfondie.

Au départ VSL Associates développa le SIG comme un outil de gestion de projet. En fait, dans beaucoup de programmes il est utilisé plutôt comme outil de reporting. Cela est regrettable. Il peut être un excellent outil de gestion, parce qu'il a été simplifié pour n'inclure que les données clés qui sont utiles pour la gestion quotidienne et la comparaison de performance des groupes et des formateurs. Ironiquement il est moins utile comme outil de reporting. Il ne produit pas facilement et automatiquement quelques unes des informations qu'il serait utile d'avoir pour les rapports et

pour l'analyse du programme, telles que la composition du groupe, le montant partagé, ou même le nombre de membres formés pendant une période donnée. Il est simplement possible que les partenaires locaux ne soient pas habitués à un style de gestion fortement dépendant de l'analyse constante des chiffres, et font confiance plutôt aux approches de gestion intuitive et pragmatique et basées sur les contacts directs. Quelque soient les raisons, le SIG au Plan semble se conformer aux pratiques dans beaucoup d'autres programmes.

Le consultant a rapidement noté des erreurs au cours des cinq premières minutes de consultation du SIG à Dosso. Voir Figure. Il est évident que le SIG renferme des erreurs systématiques, soit pendant le remplissage de la Fiche de Collecte des Données ou pendant la saisie. Il n'y a pas de Scénario vraisemblable selon lequel des douzaines de groupes auraient commencé le cycle avec 5000 F au bilan et n'aurait rien eu au moment de la visite, pendant que d'autres n'auraient rien au départ et auraient eu 5000 F au moment de la visite. Dans chacun des cas ni Gama ni le Plan n'avait remarqué l'erreur, qui suggère qu'aucune consultation du SIG n'était menée à bien.

De la même façon, le SIG de Gama a des problèmes. Voir figure en bas. Il est extrêmement improbable que les groupes aient presque neuf millions de d'impayés. Et pourtant c'est ce qui était enregistré dans le SIG, et personne ne semble s'en apercevoir.

A noter que des problèmes pareils sont largement répandus dans d'autres programmes de création des groupes d'épargne. Peut être que le problème demeure plutôt dans la conception du SIG et les usages que les partenaires internationaux veulent en faire. Quelles soient les raisons, le SIG n'a pas été utilisé comme cela s'entendait.

Bien que les partenaires semblent ne pas utiliser toutes les données fournies par le SIG, ils

#### Un Aperçu du SIG du Tillabéri

		Composition des actifs, dettes et capitaux propres						
es	Annulation dep. début du cycle	Espèces en caisse, en banque et autres fonds	Valeur des crédits en cours	Biens	Dettes	Valeur cum. de l'épargne : cycle actuel	Profits/Pertes	Ci
	8 902 265	2 176 525	#####	0	0	16 283 100	-13 820 210	
	1	10 669	49 415	0	0	79 819	-67 746	
	0	0	0	0	0	0		
	0	0	3 300	0	0	0	3 300	
	0	0	0	0	0	0		
	11 900	15 000	0	0	0	4 800	-1 700	
	19 900	22 000	0	0	0	8 900	-6 800	
	8 000	0	0	0	0	3 500	-11 500	
	7 250	4 700	0	0	0	3 600	-6 150	
	0	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0		
	33 750	0	0	0	0	18 800	-52 550	
	0	0	0	0	0	0		
	13 350	5 700	174 900	0	0	160 500	6 750	
	7 450	4 400	15 400	0	0	7 700	4 650	
	2 800	5 000	8 800	0	0	2 400	8 600	
	7 600	0	0	0	0	4 600	-12 200	
	14 425	4 000	70 950	0	0	68 900	-8 375	
	32 800	5 000	0	0	0	20 200	-48 000	
	46 550	3 750	0	0	0	33 900	-76 700	
	37 975	0	0	0	0	26 950	-64 925	
	26 300	1 500	0	0	0	18 100	-42 900	
	6 250	12 500	0	0	0	12 450	-18 700	
	15 900	0	22 000	0	0	30 150	-24 050	
	n	n	n	n	n	n		

Il est très peu probable que la colonne « annulation depuis début du cycle » représente la réalité.

désirent certaines données qui ne sont pas disponibles dans le SIG. En particulier, les SIGs ne captent pas les montants des partages. Une des recommandations s'adresse à cette question.

#### 4.3.3. La formalisation des relations

Les conventions qui lient Plan Niger à ses partenaires mettent l'accent sur la mise en place de l'infrastructure et négligent l'expansion du programme.

Dans le bureau du partenaire à Tillabéri, un représentant de Plan a débattu avec les animateurs de la signification de la phrase « *Accroître l'accès des femmes et des jeunes aux services financiers* »

*offerts par AVEC* ». Pour Plan c'était entendu qu'ABC était dans l'obligation de créer des groupements. Pour les animateurs la phrase « accroître l'accès » était pleine d'ambiguïté.

Les partenaires ont besoin d'avoir la certitude qu'ils peuvent investir dans le programme et continuer à être payé. Les conventions avec les partenaires devraient clairement établir un objectif de rendement pour eux, et la compensation et la continuité devrait dépendre de l'accomplissement de ces objectifs. Il est aussi concevable que Plan pourrait fixer des objectifs modestes et inclure un bonus si un rendement additionnel est accompli.

Ily a peu besoin d'atelier additionnel pour les volontaires. Plutôt, il est temps pour eux de se mettre au travail de formation des groupements.

Plan Niger n'est pas suffisamment impliqué dans le programme dans les deux zones. Quelques problèmes ont persisté par manque de supervision rigoureuse, entre autre la lenteur dans la création de nouveaux groupes, les problèmes avec le SIG à Dosso, le manque de supervision des VC.

#### 4.4. Rôle et Gestion des Volontaires

Le rôle des Volontaires Communautaires est central à l'avenir et à l'expansion du programme AVEC et il n'y a nullement lieu de mettre en question la stratégie de reposer le travail futur sur eux. En fait, l'expérience à travers l'Afrique a démontré l'importance de s'appuyer sur des compétences locales et sorties de la base afin de créer des groupements de qualité à un coût raisonnable. Mais si cette idée est acceptée plus ou moins à l'unanimité, la question de la meilleure façon de profiter de ces compétences reste très ouverte. En fait, il n'existe pas une réponse à la question qui est correcte pour tous les programme et plutôt qu'essayer de répondre à la question à la place du Plan et ses partenaires ce rapport cherche plutôt à aider à la réflexion sur cette question.

##### 4.4.1. L'utilisation des volontaires dans le programme WKN

Quelques observations sur les volontaires sortent des visites sur le terrain :

D'abord, Plan Niger est pour l'instant loin de tirer tous les avantages possibles des volontaires. Le coût par membre est bizarrement élevé pour l'instant, parce que des fonds importants sont utilisés pour la formation des volontaires qui sont très peu productifs.

Dans certains cas les volontaires créent des dépendances qui vont dans le contre sens de *l'empowerment*. Ils utilisent leurs temps souvent pour l'encadrement et le suivi, choses faciles mais inutiles pour les groupes murs, plutôt que pour la création de nouveaux groupements, une tâche plus difficile, mais très nécessaire.

La grande majorité des groupements à Dosso, et la presque totalité à Tillabéri, sont murs et n'ont plus besoin de l'assistance des volontaires. Les volontaires ont plusieurs fonctions après le premier partage. Parfois ils aident avec l'enregistrement de l'épargne, qui ne doit jamais être

nécessaire. Le consultant a interviewé un groupement où le volontaire enregistrait l'épargne, et les membres du groupement étaient catégoriques et unanimes qu'elles possédaient cette capacité elles-mêmes déjà.

L'enregistrement des crédits est plus difficile et demande un niveau d'alphabétisation, ou au moins de « numérisation », c'est à dire, la capacité d'enregistrer et comprendre les chiffres. Pour un groupement qui autrement maîtrise les procédures, même à l'absence des femmes éduquées au sein du groupements, le défi de gérer les crédits ne doit pas les laisser dépendent du volontaire indéfiniment. Au moins des solutions à ce problème sont possible : soit, elle trouvent quelqu'un avec les compétence requises dans un autre groupement ou ailleurs qui peut les aider à enregistrer les crédit. Soit, elles s'adossent sur la mémorisation ; des dizaines de milliers de prêts sont accordé chaque semaine dans d'autres pays sans aucune trace écrite, et les femmes de Dosso et de Tillabéri ressoudent beaucoup de questions plus difficiles que celle-là.

Partout dans le monde, le partage constitue souvent une casse-tête pour les groupements, et même des groupements qui maîtrisent parfaitement les opérations du crédit et de l'épargne ont souvent du mal à faire le partage proportionnel. Donc, à la limite, un groupement qui ne le maîtrise pas aura à faire appel à quelqu'un pour les aider, que ce soit le volontaire ou un autre groupement. Ce besoin ne se manifeste qu'une fois par an.

Certains ont avancé l'idée que les volontaires font en sorte qu'ils sont perçus indispensables dans l'espoir de gagner de l'argent. Le consultant constate seulement que les volontaires font le secrétariat quand cela va dans le contre sens de l'indépendance du groupement et quand il n'est pas du tour nécessaire, sans spéculation sur les motifs.

La priorité n'est pas de continuer à encadrer les anciens groupement mais plutôt à en former de nouveaux. Certains des volontaires sont sans aucune question à la hauteur de cette tâche, car ils forment des groupements déjà. D'autres semblent ne pas y être. Cette observation est basée sur des impressions du profile, de la responsabilité, et de la conception du poste des volontaires.

*Profile.* A Dosso, un critère pour la sélection des volontaires a été un niveau d'éducation, parce que, selon les responsables, la formation accordée aux volontaires exige un niveau d'alphabétisation. Dans certains villages seulement les jeunes aux environs de vingt ans ont atteint ce niveau et en fonction ils sont devenus les volontaires. Pourtant il peut être difficile pour un jeune d'organiser en groupement et former des femmes de la génération de sa grand-mère. En fait dans l'un des villages une femme membre d'un groupement critiquait la volontaire ; après il est ressorti qu'il s'agissait de sa petite fille qu'elle taquinait d'une façon qui n'était pas méchante, mais qui pourtant faisait preuve de la distance sociale entre les générations.

*La responsabilité.* Dans les discussions avec les volontaires, certains soulevaient beaucoup de difficultés dans les conditions de travail et dans la nature même des femmes qui faisaient qu'il était difficile ou même « impossible » de former des groupements. Pourtant une attitude de confiance en soi est nécessaire pour faire ce travail.

*Conception du poste.* Beaucoup de VC n'ont pas une conception claire de leur travail. Les réponses à la question « quel est le rôle principal des volontaires ? » évoque toutes sortes de

réponses souvent vagues ou axées uniquement sur l'encadrement et le suivi des groupements existants. En fait, rare est le volontaire dans l'échantillon visité qui a mentionné le besoin de créer des groupements et jamais en première position.

#### 4.4.2. Volontariat – vers le bénévolat ou vers le salariat ?

La conception de la nature fondamentale du volontariat varie selon les différents acteurs du programme AVEC. En général, le personnel du Plan, de Gama et d'ABC Ecologie a assumé qu'un certain paiement par les groupements est nécessaire pour maintenir les volontaires au travail. Cette idée est héritée du Programme MDD. Pour certains volontaires, le concept est un peu différent (voir l'encadré sur Zuleha, un volontaire à Daibéri), Le concept de Volontaire Bénévole est analogue à celui utilisé par le programme EPC- Epargne Pour Changement- au Mali.

Le concept de motivation du volontaire est lié à des questions concernant le rôle du volontaire, y compris : la durée du service ; dans quelle mesure le volontaire perçoit son travail comme une carrière ; et l'étendue de territoire un volontaire doit couvrir.

Le consultant n'a aucun doute que toutes les deux approches sont valides et qu'elles peuvent toutes deux marcher dans les zones de projet. The choix que le Plan et ses partenaires doivent prendre à choisir une approche ou l'autre ou vraisemblablement les deux dépend de beaucoup de facteurs. Le tableau suivant a pour but d'aider à éclairer le choix des critères et aider dans le choix du chemin à prendre.

	Bénévolat	Motivation par la "cola"
Sélection	Sélectionné parmi les membres du groupe	Choisi parmi le villageois, essentiellement non membres du groupement
Profil	Membre du Groupe. Leader dans le village, communicatif, motivé par le désir de servir. Bon niveau d'Education souhaitable mais non exigé.	Intelligent, un certain niveau d'alphabétisation, ambitieux, communicatif
Zone géographique	Village de Résidence	Le village de résidence plus autant de territoires environnants qu'il ou elle est capable de couvrir.
Motivation	Prestige, dette sociale réciproque, et l'occasion d'être un bon fils ou fille du village en donnant un service aux parents et amis.	Essentiellement de petits montants reçus de chaque membre du groupe pendant chaque réunion.
Perspective à long terme	Aucune. Une fois les groupements dans le village sont formés, il n'y a plus rien d'autre à faire. Cependant les volontaires restent actifs du programme et peuvent être invités à prendre des responsabilités additionnelles.	Quasi carrière. Aussi longtemps qu'il y a des groupements à former, le volontaire mobile peut continuer à les former. Le volontaire cherche du travail additionnel similaire.

	Bénévolat	Motivation par la "cola"
Formation	Formation pratique seulement. L'animateur forme seulement les groupements de volontaires, et ensuite travaille étroitement avec le volontaire pour former les autres groupements dans le village. Elle devient progressivement plus apte et après la formation de deux ou trois groupements n'a plus besoin de l'aide de l'animateur..	Susceptible d'avoir une formation par des ateliers
Associations	Aucune association de ces volontaires n'est nécessaire. Les volontaires pourraient créer toute sorte d'association qu'elles voudront, mais il n'y a aucune raison à faire cela.	Ils ont de fortes chances de vouloir créer une associations. Les Associations de Formateurs sont devenues des ONG en Ouganda dans a région West Nile (devenue l'ONG CREAM) et au Zanzibar (devenue JOCDO). Cependant, dans les deux cas, les formateurs étaient pour la plupart les agents payés par CARE, et non des volontaires bénévoles.

Le consultant n'hésiterait pas à faire une recommandation forte s'il y'avait une raison convaincante de choisir l'une par rapport à l'autre de ces approches. Cependant toutes les deux marchent bien dans les régions proches des sites de programmes. Une des recommandations dans ce rapport est d'organiser deux visites d'étude rapides, l'une à Maradi, pour voir les volontaires MMD de Care et à Bamako pour voir les « Agents répliqueurs » de EPC. Les visites de premières mains permettront au Plan de faire le choix sur la de base toutes les informations disponibles.

Une décision sur une réorientation du rôle des volontaires s'avère urgente. Les activités des volontaires, beaucoup trop axées vers l'encadrement des groupement existants et non à la création de nouveaux groupements, a deux effets regrettables : D'une part, la demande des non membres d'être former reste en large mesure insatisfaite ; de l'autre part, la présence continue des volontaires dans les anciens groupements créent des dépendances et est à 180° le contraire de l'*empowerment*.

#### 4.4.3. Exclusion des volontaires de l'adhérence aux groupements

Sur les deux sites, les volontaires ne sont pas permis à être membres des groupements AVEC. La raison évoquée de cette exclusion est la peur de la corruption ; si un volontaire est secrétaire de son propre groupement, le volontaire pourrait par exemple, enregistrer un prêt de dix mille francs à soi même comme un prêt de mille francs.

Cet argument n'est pas convaincant. Dans toute institution financière, il y a un risque si une personne impliquée dans une transaction passe les écritures aussi. Dans toutes les AVEC, le secrétaire pourrait vraisemblablement tricher. Cela est complètement indépendant du fait que le secrétaire soit un volontaire ou non. En fait, dans le système du AVEC, comme cela est soutenu ailleurs, le rôle des volontaires comme secrétaires devraient être minimisé autant que possible afin de responsabiliser les groupements à être auto-suffisants. Plus fondamentalement dans chaque groupe il relève de la responsabilité de tous les membres de s'assurer que les écritures soient passées correctement en se basant sur l'observation de ce qui est écrit, et sur la mémorisation.

Par contre, le coût d'exclusion des volontaires du sein du groupe est substantiel. De loin la meilleure manière de d'apprendre les procédures est de les exécuter. Le consultant a posé la question de façon provocante de savoir si les gens accepteraient un moniteur dans une école de conduite qui a participé à de nombreuses formations et ateliers mais qui n'a jamais conduit un véhicule ? Le membre typique du groupe sait parfaitement comment le groupe fonctionne et est probablement au courant de certaines nuances et pièges que le volontaire ignore.

En excluant le volontaire de droit de participation, on exclut ainsi les meilleurs candidats du poste de volontaire. Epargne pour le Changement au Mali recrute ses volontaires parmi les membres du groupement pendant qu'ils sont en formation et plus de 70% des groupements actuels sont formés par les volontaires. Beaucoup de membres des AVEC disent qu'ils sont capables et disponibles pour former de nouveaux groupements.

#### 4.5. Vers de nouvelles structures

Il y a un phénomène dans beaucoup de programmes AVEC, VSLA, EPC, SILC et leurs pairs. Tout d'abord, on félicite les groupements pour leur performance, pour leur capacité à répondre aux besoins des membres tant sociaux que financiers, et pour la simplicité et l'efficacité des groupements. Ensuite, on cherche à modifier les groupements et l'approche. Parfois, les modifications introduites nuisent à la sécurité, à la performance et à la permanence des groupements. Il est possible que le programme WKN n'a pas été épargné.

Comme règle générale, le consultant suggère que toute modification doit avoir une raison très convaincante pour son introduction et que Plans et ses partenaires doivent prendre en considération non seulement les avantages de la modification mais aussi les risques et le coût. A l'absence d'un avantage clair il vaut mieux laisser les groupements tranquilles.

##### 4.5.1. Association des Volontaires à Dosso

Cette association provient de l'intérêt de Gama dans "la professionnalisation" des volontaires. Pendant que cela n'est pas explicitement mentionné, le but final de la création de l'Association serait de créer selon toute vraisemblance une nouvelle ONG ou même une société Anonyme.

Peu de progrès ont été faits dans ce sens. Que cela soit une bonne option à poursuivre est discutable et dépend du fait ou non que les objectifs de développement comprennent cette sorte

d'édification institutionnelle. La Création d'institution est une diversion de l'objectif de former des groupements. Il est de l'opinion du consultant que les gains éventuels dans la productivité dans la formation de groupe nécessiterait que le Plan travaille directement avec l'Association des volontaires, en contournant les ONG. Sinon, l'existence de l'Association ajoutera seulement une autre couche de gestion et de coûts au projet AVEC

Les associations de formateurs qui ont du succès et qui ont été créées, comme le CREAM- en Ouganda et JOCDO en Tanzanie- diffèrent de celle de DOSSO en deux importants aspects: D'abord elles ont toutes deux été mises en place en tant que stratégie de sortie par CARE, qui était en train de quitter définitivement la région. Elles ont été créées seulement à la fin du projet. Ensuite, elles étaient constituées par les anciens employés, envers qui CARE ressentait une responsabilité sociale particulière et non des volontaires.

La création de telle association en ce moment n'est pas logique que si cette sorte d'édification Institutionnelle est un désir spécifique manifesté. Cela ne va pas ajouter de l'efficacité dans la création des AVECs

#### 4.5.2. Unions des AVEC

Le consultant a rencontré deux unions des AVEC.

A Gourou Yeno, dans la région de Dosso, l'animatrice a organisé huit groupements à former une union. Chaque groupement a cotisé 10.000 francs de frais d'adhésion, et paie 500 francs de cotisation. Trois groupements ont désisté et il en reste cinq. Les femmes ont réhabilité des lieux chez l'animatrice pour l'union, mais pour les membres ce n'est pour l'instant qu'une autre forme d'épargne.

Dans un village à Tillabéri, une association fut créée, et les membres ont cotisé. Enfin, sans objectif clair, elles ont remboursé le montant cotisé.

#### 4.5.3. Relations avec les IMF

Les IMF de la place, et surtout ASUSU<sup>4</sup>, prêtent aux groupements avec des procédures légères. Les agents de l'IMF orientent les membres vers les procédures de l'IMF et à la nécessité de remboursement ponctuelle. Ils recensent les montants que chaque membre va prendre. Ensuite, après une approbation sommaire, les membres font un dépôt dans un compte bloqué et l'IMF accorde un crédit au groupement. Cette procédure a plusieurs points de risque :

---

<sup>4</sup> Cette année, ASUSU Ciigaba a créé une Société anonyme Asusu SA. L'ONG Asusus Ciigaba détient 51% des actions, et la société internationale d'investissement Africap en détient 31%. La raison pour cette transformation était d'attirer des fonds commerciaux afin de pouvoir prêter encore plus.

- Aucun control de l'utilisation des prêts n'est fait, ni de la viabilité des investissements à faire. Le crédit est accordé sur la base de la solidarité du groupe et des fonds mis en solidarité.
- Les montants des crédits extérieurs sont grands par rapport à la capacité d'épargne du groupement. Le premier crédit ASUSU est plafonné a un million cinq cent mille francs, et peut être jusqu'à cinq fois le montant épargné. Nécessairement dans les conditions économiques et environnementales qui prédominent dans la région grand nombre de ces crédits seront utilisé pour la consommation.
- Les procédures exigent que tout le monde prenne un crédit. Il doit souvent arriver à l'intérieur d'un groupement que certains membres ne sont pas amesured'emprunter mais qui vraisemblablement sentent une pression sociale de ne pas bloquer l'octroi du prêt.
- Au moment du remboursement des crédits, c'est le groupe qui est responsable pour chaque crédit et non les différents individus. Dans un groupe de vingt membres, il est fort probable que certains n'arrivent pas à rembourser, tandis que d'autres doivent rembourser à leur place. Cette situation devient catastrophique après deux ou trois cycles si un nombre croissant de membres n'arrivent pas a honorer leurs engagements. Le Chef du Guichet ASUSU à Dosso admet qu'ils ignorent ce qui se passent à l'intérieur des groupements : « Nous, on ne connaît pas les groupements. Si l'argent arrive ici, c'est bon. » a-t-il dit.

Le Chef du Guichet déclare aussi qu'il est au courant d'un groupement qui a pris un deuxième crédit ailleurs pour rembourser un premier. Ce phénomène est assez répandu dans les programmes de microcrédit à travers le monde et risque fortement de se répéter au grand détriment d'abord des groupements et ensuite des IMF.

On a essayé de trianguler cette expérience en regardant certaines statistiques concernant la performance des associations ayant accédé aux crédits externes. Cette recherche était indicative des effets néfastes mais non concluant.

Est-ce que les crédits externes impactent la performance des groupements d'une façon qui peut être cernée dans le SIG ? Le consultant a comparé la performance des deux catégories de groupements actifs, à savoir, *avec crédit* et *sans crédit*.

Sur les 190 groupements actifs, 26 avaient des prêts en cours auprès des IMF. Les résultats de la comparaison figure dans le tableau ci après.

	Avec Crédit	Sans crédit	Différence
Groupes	26	164	138
Membres début	21.2	13.6	7.5
membres à la visite	20.5	14.5	5.9
Abandons	0.8	0.5	0.4
Abandons / 100 membres	4.1	3.1	1.0
Participation	76%	85%	9%

	Avec Crédit	Sans crédit	Différence
Epargne/membre	2,263	2,222	40
Crédits en cours	1.8	4.2	2.4
Crédits par membre	0.09	0.29	0.2
Espèce en banque et caisse	66,354	20,437	45,916
Espèce en banque et caisse par membre	3,243	1,407	1,836
Jours dans le programme	516	442	74
Jours dans le cycle	238	169	69

Ces résultats soulèvent des questions bien que l'échantillon soit petit.

- Pourquoi est-ce que les groupements avec crédit sont plus grands que ceux sans crédit ? Est-ce que les IMF ciblent des groupements plus grands ?
- Le fait qu'il y a plus d'abandons dans les groupements avec crédit est-il significatif ? Des études ailleurs ont indiqué que les crédits externes produisent des « pressions » sur les membres qui les amènent à démissionner.
- Une question pareille se pose pour le taux de participation. Est-elle significative ? Est-elle due aux pressions sur les membres ou bien à autre chose ?
- Il n'est pas surprenant que les groupements sans crédit externe ont trois fois le nombre de prêts en cours par membre, car le système des IMF exige que les groupements mettent leur épargne auprès de l'IMF et opèrent avec les fonds de ce dernier.
- Les groupements avec crédit sont plus anciens dans le programme, et dans le cycle en cours, que les *sans crédit*. Peut-on supposer que ce phénomène représente un choix des IMF, ou est-il aléatoire ?

En bref, il y a quelques indications dans la base de données que les groupements souffrent, mais seulement un peu, des crédits extérieurs.

Une erreur et un omis systématiques empêchent une analyse de l'impact des crédits extérieurs sur le rendement de la caisse. Tout d'abord, dans l'enregistrement des crédits extérieurs, les prêts accordés aux membres à partir de ces fonds ne sont pas enregistrés dans le SIG, tandis que les crédits eux-mêmes apparaissent dans la colonne des dettes extérieurs. En effet, les crédits extérieurs apparaissent dans le passif mais ne figurent pas à l'actif des groupements.

Aussi, les montants des partages ne sont pas enregistrés systématiquement. Il n'est pas prévu de l'enregistrer dans le manuel VSLA mais ce manuel n'a pas l'intention de prohiber les programmes de collecter les données dont ils ont besoin.

Cette situation est regrettable parce que les groupements endettés pourraient être un laboratoire presque unique dans le monde pour apprendre plus sur l'impact des crédits externes. Cette situation est adressée dans les Recommandations.

Si les données dans les SIG ne sont pas très concluantes sur l'impact des crédits extérieurs, les informations provenant des IMF sont plus inquiétantes. Dans le rapport le plus récent soumis par

ASUSU SA<sup>5</sup>. Un inventaire fait par Plan le 18 Juin 2010 de 53 groupements ayant travaillé avec ASUSU démontre que sur 15 crédits en cours, 12 « ont des problèmes de remboursement » et le statut d'un est incertain. La situation des crédits de l'IMF Caisse HINFANI à Dosso, et similaire, et sur 15 prêts, 13 sont en retard.

Nous avons pu interviewer l'agent à ASUSU qui s'occupe de ces crédits. Pour chaque crédit en souffrance il a pu expliquer et minimiser les raisons du retard : « Il reste un peu seulement, ils sont en train de se débrouiller, il sont convoqué pour demain, ils paient petit à petit... » Ces remarques témoignent des groupements en difficulté, qui cherchent partout pour trouver les sommes nécessaires pour solder leur prêt. Le danger est que les membres se décapitalisent et empruntent ailleurs ; si tel est le cas, ils se trouveront devant la triste réalité de devoir prendre un autre prêt pour pouvoir payer les autres dettes. Il est peu probable que les crédits extérieurs sont favorables pour beaucoup de membres.

Il est important que Plan et les partenaires considèrent tous les effets dans un groupement avant de faciliter les liens avec une IMF. Dans d'autres études en Niger et au Rwanda, un résultat des crédits externes était le départ de certains membres. Au cours des visites aux groupements, les chercheurs risquent de n'interviewer que les membres restant. Pourtant cet échantillon n'est pas représentatif du groupement original.

#### 4.6. Coût par membre et efficience

Avec les informations et le temps disponibles, le consultant a pu seulement saisir les données sur le coût par membre pour l'année fiscale qui vient juste de finir. Cette année a eu des aspects exceptionnels qui ont fait qu'elle n'a pas été une année particulièrement typique.

Le calcul fut effectué en prenant les coûts directs des partenaires, les coûts directs au Plan Niger du programme AVEC, et un pourcentage des coûts directs (appelé « running costs » par Plan) proportionnel à la part du programme AVEC en relation avec tous les coûts de projet

Les résultats sont négativement affectés par le niveau bas de la productivité de cette année des deux partenaires, due en partie aux interruptions dans les conventions avec eux. Par contre les résultats ont été positivement affectés par la présence du Projet Imagine, avec un Financement important de l'USAID qui a fait que le pourcentage des coûts Indirects attribué au projet AVEC est seulement approximatif de 2 %

	Description	Dépense FY'10 CFA	Dépense FY'10 USD
1	ABC ECOLOGIE	17 053 559	
2	GAMA	21 773 296	
3	Coordinatrice micro finance (T)	8 874 094	
4	coordinateur micro finance (D)	6 755 967	
5	Montant total des projets de Plan pour F 2010	2 614 926 141	

	Description	Dépense FY'10 CFA	Dépense FY'10 USD
6	Total charges directes AVEC	54 456 916	104 725
7	Budget total de Plan pour FY 2010	4 968 115 770	
8	Total Coût (indirect) de Gestion (7 – 5)	2 353 189 629	
9	Pourcentage du Coût total du projet pour AVEC(6 – 5)	2,08%	
10	Montant du coût de gestion à attribué à AVEC (9 X 8)	49 006 145	94 243
11	Coût total de AVEC (6+10)	103 463 061	198 967
12	Groupements créés à Tillabéri FY 2010	32	171 277
13	Groupements créés à Dosso FY 2010	8	
14	Membres Estimé à Tillabéri	640	
15	Membres Estimé à Dosso	160	
16	Membres Total ajoutés 2010	640	
17	Coût par membre (11/16)	161 661	311

Les experts internationaux sur les groupements débâtent la question de la meilleure manière de calculer les coûts par membre, et surtout de ce que cela pourrait logiquement coûter. Presque certainement, le coût par membre le plus bas sur le continent Africain est le projet COSALO de Care Kenya qui a formé approximativement 110.000 personnes à un coût de USD11 par membre y compris les coûts des consultants internationaux et les coûts de CARE tels que la supervision et l'achat d'un véhicule. Ce programme cependant pour de nombreuses raisons n'est pas un point de référence approprié pour le Plan Niger. Les coûts typiques par personne formée sont normalement beaucoup plus élevés. Certains partenaires de Care en Ouganda sont en train de former des groupements à USD17 par membre, et sont réputés être d'une qualité excellente, mais ce montant ne comprend pas les coûts de Care pour la formation et la supervision des partenaires qui sont loin d'être négligeable. Beaucoup d'autres programmes ont encore des coûts avoisinants \$100 par membre.

Il a été suggéré que le coût de référence approprié pour Plan Niger serait environ \$25 par membre. Cet objectif est atteignable et dans la section des recommandations, le rapport discutera sur comment cela pourrait s'accomplir.

A propos du coût élevé de formation des membres en 2010, cela doit être considéré simplement comme un nid de poule sur la route de l'efficacité.

#### 4.7. Annoncer une politique claire

Il est important qu'après le développement d'une nouvelle politique, dont quelques idées se trouvent dans ce document, elle doit être ventilée très largement.

#### 4.8. Les groupements comme tremplin

L'une des principales recommandations de cette étude sera que le Plan continue à utiliser les groupements comme tremplin pour ses autres activités. Le mot clé est Continue. Plan poursuit déjà cet approche comme il est mentionné dans le CSP. Par exemple, à la page 34 « Plan Niger

procurera une assistance aux Groupements de Micro finance qui ont une expérience avérée dans le processus d'Épargne et Crédit et qui sont suffisamment arrivés à « maturité » pour aller vers le développement de petites entreprises en utilisant la méthodologie d'analyse de chaîne de valeur. Les campagnes de sensibilisation seront exécutées pour encourager les femmes à investir dans l'Éducation et la Santé des Enfants »

En fait, l'utilisation des groupements comme tremplin est extensive et des exemples abondent ; Oumar Harouna, le Coordinateur de Santé de Tillabéri, est en train de créer et enregistrer les gens dans une petite mutuelle d'assurance. Le Plan a créé trois « mutuelles de Santé », et ces organes font partie des approches du gouvernement à apporter des soins de Santé à la population rurale. Pendant qu'elles sont appréciées par les membres, il y a des nouvelles idées dont l'introduction nécessite de la persuasion. Harouna affirme que l'une des méthodes les plus efficaces d'atteindre les villageois est à travers les AVEC: « Les groupements ont beaucoup servi à hausser mon taux de pénétration. »

La Direction départementale de l'Agriculture à Tillabéri affirme qu'elle dépend en partie du Plan et de ses groupements : ils ont la connaissance technique sur l'amélioration agricole dans un environnement difficile, mais ils n'ont pas les ressources pour mener un service d'extension. Auparavant ils ont travaillé avec le Plan, et discutent actuellement d'un projet pour travailler ensemble sur l'agriculture de contre saison, sur la transformation agricole, les cultures commerciales, et le séchage.

Dans n'importe quel domaine où le Plan travaille les groupements peuvent être un moyen d'atteindre rapidement un grand nombre de personnes. Cela s'applique non seulement au Plan, mais aussi à tous les acteurs du développement dans la région. Gama rapporte que d'autres projets, incluant une ONG AID Kokari, et le Programme Luxembourgeois pour le Développement, présentent des formations à travers les groupements.

Ces activités sont nombreuses, mais aussi aléatoires. Parce que les groupements couvrent seulement une fraction des femmes dans un village, le contact avec les groupements fait seulement partie d'un effort diffus de publicité. Et parce que les groupements ne sont pas regroupés il faut les visiter un à un. Par contre, les groupements réunis dans chaque village seraient la plateforme idéale pour un grand nombre d'interventions. Une fois la pratique établie d'aborder les villages à travers les associations d'AVEC, il serait peut-être nécessaire d'annoncer une politique de limiter le nombre de thèmes ou programmes à présenter, pour ne pas surcharger les associations avec de nouvelles nouveautés.

#### 4.9. Ressources humaines

Le programme pour l'instant n'a pas de leader. Cette personne devrait développer une vision constante et ambitieuse, et la communiquer à tout le monde, à l'intérieur du Plan Niger comme à l'extérieur. Que le poste soit appelé conseiller ou une autre appellation, ce rôle est essentiel. La personne qui l'occupe pour l'instant est intérimaire et va bientôt prendre de nouvelles responsabilités.

Les coordinateurs dans les deux zones sont enthousiaste pour leur travail et apporte beaucoup d'enthousiasme pour leurs postes. Ils sont handicapés dans le mesure où il n'y pas une vision unique pour le programme AVEC, à laquelle tout le monde peut être supposé adhérer. Donc, le programme procède d'une façon aléatoire.

Le personnel du terrain peut faire leur travail. Les animateurs semblent bien maitriser l'approche, et beaucoup de volontaires sont à la hauteur, mais pas tous.

## 5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes découlent des constats. Ce sont des recommandations dans le sens qu'elles représentent l'opinion de quelqu'un de l'extérieur. Il va de soi que le Plan Niger et ses partenaires doivent définir leur piste, et il est souhaité que ces recommandations puissent être utiles.

### 5.1. Changer et élargir la conception des AVEC au sein du Plan Niger

Les groupements sont une part infirme du vaste programme du Plan. Ils ne sont mentionnés que rarement dans le CSP et dans les PULTPs. Ils sont appelés de façon inconsistante comme le « Volet Micro finance » ou comme les groupements des femmes, WKN ou groupements AVEC. Le PULTP de Dosso en fait référence sous le nom de Groupement VSLA.

Dans un programme si large et multi faciale que celui de Plan Niger, il faut faire une certaine publicité interne pour promouvoir la « marque » d'une activité pour que l'activité attire l'attention et mérite le respect qu'on lui doit. Les groupements sont des bijoux, une activité du Plan qui vont voler de leurs propres ailes même si le Plan disparaît. Les groupements sont potentiellement utiles à toutes les activités du Plan

En les appelant activité de micro finance on limite la compréhension de leur nature et minimise leur importance. Le personnel qui travaille avec eux doit choisir une autre appellation pour les promouvoir, peut être le *Volet organisation et mobilisation villageoise* ou quelque chose de plus euphonique.

Il y a beaucoup de personnel au Plan qui connaissent vaguement les groupements mais peut être n'ont pas eu l'occasion d'assister à une réunion du début à la fin. Il serait utile d'amener les collègues à observer une réunion entière, ce qui pourrait être un moyen d'ouvrir le débat sur l'usage élargi des groupements.

En fin, aux trios partenaires, Plan ABC et Gama, seul Gama a organisé un AVEC pour son propre personnel. La participation au groupement est la meilleure manière de comprendre son fonctionnement et il fortement recommandé que Plan organise une AVEC pour son Staff, particulièrement au bureau du Niamey.

## 5.2. Changer et élargir la conception des AVEC hors Plan Niger

Il est recommandé que Plan annonce une politique de former tous les adultes qui le veulent dans



les villages Plan, homme et femme, dans les douze mois à venir. Plan promettra de mettre la formation à la disposition de tous les groupements potentiels. Au même moment il annoncera qu'une fois que tout le sera formé il encouragera les membres à créer une association d'AVEC dans chaque village et que cette association sera la porte d'entrée pour le maximum d'activités du Plan.

Les associations d'AVEC seront un tremplin seulement; Il est recommandé que les groupements s'arrangent à se réunir le même jour et à la même heure et à la même endroit autant que possible. Elles peuvent suivre la procédure en vigueur dans d'autres pays dans lequel la réunion financière se déroule d'abord séparément, et ensuite les groupements se réunissent pour des activités d'intérêt commun.

Les associations doivent être des structures légères et ayant pour objectif avant tout à amener les hommes et les femmes, ensemble au même lieu et à la même heure. Ils ne doivent pas faire cotiser leurs membres, sauf dans les cas exceptionnels. En terme pour cela. Ces comités doivent continuer à fonctionner. Eventuellement les comités et les associations peuvent trouver un moyen de se fusionner ; le CLD peut être éventuellement élu parmi les membres des associations.

Les associations doivent être des structures légères et ayant pour objectif avant tout à amener les hommes et les femmes, ensemble au même lieu et à la même heure. Ils ne doivent pas faire cotiser leurs membres, sauf dans les cas exceptionnels.

Les Comités Locaux de Développement doivent continuer à fonctionner. Eventuellement les comités et les associations peuvent trouver un moyen de se fusionner ; le CLD peut être éventuellement élu parmi les membres des associations.

NB; Les associations au niveau des villages seront capables de bien marcher, parce qu'elles sont basées sur le même système de connaissance mutuelle, de valeur partagée et d'identité et contact personnel que les AVEC. Par contre les rassemblements de plus grandes tailles ne marcheront pas bien. Elles comporteront trop de délégation de responsabilité et nécessiteront de travailler avec

des gens inconnus et dont les cultures et valeurs peuvent différer substantiellement des uns des autres. Il est spécialement recommandé qu'aucune fédération qui a le pouvoir de taxer l'AVEC, ne soit créée en dehors du seuil du village.

### 5.3. Expansion

Sur les quatre années, Plan et ses partenaires doivent s'engager à une extension géographique qui procédera par les trios canaux

D'abord comme décrit ci dessus, les 33 villages du Plan à Tillabéri et les 44 à Dosso seront saturés; ce qui signifie que les demandes existant pour la création de groupements devraient être satisfaites

Deuxièmement les portes du programme doivent être ouvertes pour inclure les hommes. Il y a déjà un nombre de groupements d'homme, mais qui dans la plupart des cas ne sont pas pris en compte au niveau du SIG, les exceptions étant les groupements de Sabiet de TaiseWassi à Dosso. Voir encadré.

Troisièmement après que les efforts dans les villages existants soient bien encadrés, le programme devrait se répandre dans les villages voisins qui ne sont pas des « villages Plan ».

### 5.4. Relations avec les partenaires

Il n'est pas possible à un consultant de recommander au Plan Niger le choix des partenaires. Quelques observations figure dans le présent rapport concernant les deux partenaires, et il est évident au consultant que les deux ont des forces particulières. L'avenir dépend plus sur la qualité des conventions que sur le choix de partenaire ou des partenaires. Il est dit que de bons contrats font de bons amis. Un travail en commun basé sur des conventions liées à la productivité a la forte probabilité de créer des relations très positives entre les différents partenaires, tous engagés au développement des deux zones.

L'expansion doit se faire sur la base des conventions qui définissent explicitement des objectifs quantitatifs. Le choix des verbes est importants : plutôt que « Accroître l'accès des femmes et des jeunes aux services financiers offert par les AVEC » il est temps d'être très direct et dire clairement qu'il est de la responsabilité du partenaire à « Créer X nombre de groupements dans villages Y avec Z nombre de membres ». Les cibles doivent être ambitieux sans déborder les capacités des partenaires. La continuité du contrat doit être lié à la performance. Etant donné que Gama et ABC Ecologie sont tous les deux présent dans les deux zones, et vu le fait qu'il serait facile de transférer le management des volontaires et des animateurs d'une institution à l'autre, Plan devrait se réserver le droit de rompre la convention avec un partenaire si jamais sa productivité tombe en dessous de ce qui est prévue dans la convention, et transférer la responsabilité à l'autre.

Pourtant, les partenaires ont besoin de la certitude de la continuité de la convention dans le cas où ils arrivent à satisfaire les objectifs de l'accord. Les projections financière ci après entendent des conventions renouvelables jusqu'à la fin du prochain CSP. D'autres périodes sont possibles.

S'il convient aux partenaires de Plan d'être liés aux cibles quantifiées, il convient également à tout le monde d'être rigoureux pour assurer la qualité des groupements. Les ONG partenaires ont tout l'intérêt de former des groupements de haute qualité. Néanmoins, Plan Niger partage cette responsabilité. Voir le box sur « comment définir la qualité ». Il est très souhaitable dans un programme important d'avoir une cellule de M&E consacrée au contrôle des groupements dans chaque zone. Le responsable de la cellule doit faire des visites de contrôle qui ont les caractéristiques suivantes :

Caractéristique	Discussion
Echantillonnage adéquat	L'échantillonnage des visites doit être stratifié en fonction des groupements récents et anciens, formés par des anciens volontaires et, le cas échéant, des volontaires choisis parmi les membres des groupements, des villages souffrant de la crise et d'autres moins touchés et ainsi de suite.
Visites inopinées	Les groupements, les partenaires et les volontaires ne doivent pas connaître quand ils vont recevoir des visites, mais doivent par contre garder la liste des groupements et l'heure et le jour des réunions à jour. Ces informations peuvent être saisies dans le SIG dans les champs à définir par l'utilisateur.
Visites aléatoires	Une fois que les catégories dans l'échantillonnage sont choisies, les choix des groupements à visiter doivent être faits d'une façon aléatoire.
Visites planifiées et documentées	Les objectifs d'une visite sont de vérifier la véracité des données dans le SIG, d'évaluer le respect des procédures et la transparence du fonctionnement, et d'apprendre auprès des membres des faits qui ne sont pas évidents dans les statistiques.
Ventilation de l'information	Les résultats de toutes les visites devraient être largement ventilés aux intéressés, y compris les volontaires. Tout le monde en profitera.

## 5.5. Conception et gestion des volontaires

Deux conceptions de la sélection, de la formation, et du rôle des volontaires sont discutées ci-haut dans la partie « Constats ». Les deux options ont été libellées « Bénévolat » et « Motivation par Cola ». Il revient à Plan Niger et à ses partenaires à décider de poursuivre une des options ou l'autre, ou bien d'expérimenter avec les deux, ou des approches hybrides. Les deux approches peuvent réussir.

Une association des volontaires n'est pas nécessaire pour la gestion des volontaires, et ajoute un niveau de complexité. Les exemples des associations présentés ci-haut ne correspondent pas à la situation au Niger. L'association des volontaires pourrait éventuellement créer des emplois pour les volontaires, et créer une nouvelle structure, mais la création d'une telle structure va nécessairement impliquer un investissement futur non négligeable dans la formation et dans le renforcement des capacités. Il n'est pas évident que les volontaires abritent parmi leurs membres des personnes avec les niveaux en éducation, formation et expérience nécessaires à gérer une association viable, et la question se pose, quel sera le rôle de cette association.

Dans tous les cas, il est nécessaire de mettre les volontaires à la tâche d'organiser et de former de nouveaux groupements, et dans un délai relativement court. Après la quantité de formation que les volontaires ont eu, aucune autre séance de formation ne doit pas être nécessaire. Les

volontaires qui n'arrivent pas à créer des groupements de qualité doivent être remerciés et remplacés.

En cas de remplacement des volontaires, il est la recommandation du consultant à mettre l'accent sur l'approche dite Epargne pour le Changement. Plan et ses partenaires peuvent recruter rapidement dans les villages, à travers les groupements existants, en mettant l'accent sur le bénévole. Les animateurs peuvent commencer par demander dans les groupements existants que les membres prennent la responsabilité de former d'autres groupements dans leurs villages, sans paiement ; les femmes membres seront contentes de répondre au défi, avec un accompagnement léger de l'animateur.

Il va falloir renforcer les animateurs afin de pouvoir avoir une expansion rapide. En général, un animateur pourra superviser approximativement huit à dix nouveaux volontaires, et jusqu'à quinze anciens volontaires. Ces ratios sont reflétés dans le budget indicatif ci après.

Toute formation des volontaires doit être pratique, et les ateliers et formations du genre salle de classe sont à éviter.

## 5.6. Transformation des groupements qui suivent l'ancienne approche

Un nombre substantiel de groupements suivent encore l'ancienne approche, appelée à tort MMD; qui est marqué par l'Epargne du même montant par tous les membres, et n'utilise pas une caisse métallique. Durant la restitution de l'Etude, le consultant recommanda que ces groupements soient mis en jour pour utiliser l'approche AVEC, avec des caisses, des carnets et l'épargne variable. Les représentants du Gama soutiennent que cela n'était pas une priorité parce que les groupements étaient fonctionnelles et qu'il avait d'autres tâches plus urgentes à faire.

Leur point de vue est totalement cohérent mais après réflexion, la recommandation tient. Un groupement fonctionnel utilisant l'ancienne approche peut facilement être mise à jour avec une effort relativement moindre et dans la plupart des cas les groupements vont accepter avec joie des innovations qui leur offriront plus de sécurité et de flexibilité. Evidemment certains groupements ne vont pas accepter d'être mis à jour mais ceux seront des cas rares.

## 5.7. Assainir les SIG et raffiner la collecte et l'analyse des données

Comme noté ci haut, il y a des problèmes dans les deux SIGs. Le fait que ces problèmes étaient inconnus au Plan et aux partenaires suggère que le SIG n'est pas utilisé comme un outil de gestion. Et en fait le SIG n'est pas nécessaire pour gérer le petit nombre de groupements qui étaient créés l'an passé.

Cependant, au fur et à mesure que le programme s'accroît sur 2010 et les années à venir, le SIG deviendra de plus en plus utile. Le conseiller qui sera recruté doit exiger que le SIG soit mis à jour. La rigueur dans l'entretien du SIG doit être un des facteurs considérés dans la prise de décision pour renouveler la convention avec les différents partenaires. L'insistance sur l'intégrité du SIG assurera que les partenaires au moins veillent sérieusement au SIG et perçoivent les

erreurs quand elles arrivent. Cela donnera au conseiller un outil puissant pour gérer un grand programme.

Le SIG ne capte pas certaines informations dont les gestionnaires du projet ont besoin. Entre autres, le SIG ne capte pas automatiquement le montant du partage, ni l'utilisation des prêts. Les gestionnaires du SIG ignorent peut-être la possibilité de définir dix « données définies par l'utilisateur dans le versions 3,x du SIG à l'onglet « installation ». Deux des dix champs pourrait être consacré à collecter les données sur le montant du partage, et le montant distribué. Ce ratio est important car elle permettrait de comparer la performance des groupements dans des zones particulièrement touchées par l'insécurité alimentaire et celle des groupements dans les zones moins sinistrées. Les coordinateurs M&E peuvent aussi réfléchir à d'autres comparaisons qui permettraient à Plan de mieux comprendre la performance des groupements.

D'autres champs pourraient capturer l'utilisation des prêts par les membres, que ce soit pour l'investissement ou pour la consommation. Noter les tendances dans ce domaine pourrait aider aussi à comprendre la vie des groupements et des membres.

### 5.7.1. Accent sur l'efficience

Enfin, une partie du SIG est réservée pour le calcul du coût par membre. Les deux partenaires ne l'utilisent pas. Pour l'utilisation de cette partie, il faut saisir certaines données sur les charges de l'opération. Le coût par membre est un indicateur de l'efficience, et il est recommandé de faire l'effort pour pouvoir faire ce calcul.

A savoir que ces calculs ne donneront que les charges de fonctionnement par membre au niveau des partenaires. Pour arriver au vrai coût par membre, il faut ajouter les charges de Plan. Avec l'assistance du département de comptabilité à Plan, le consultant a pu faire ces calculs pour l'année fiscale, qui vient d'être clôturée :

	Description	Dépense FY'10 CFA	Dépense FY'10 USD
1	ABC ECOLOGIE	17 053 559	
2	GAMA	21 773 296	
3	Coordinatricemicrofinance (T)	8 874 094	
4	coordonateurmicrofinance (D)	6 755 967	
5	Montant total des projets de Plan pour F 2010	2 614 926 141	
6	Total charges directes AVEC	54 456 916	104 725
7	Budget total de Plan pour FY 2010	4 968 115 770	
8	Total Running Costs ("charges indirectes") (7 – 5)	2 353 189 629	
9	Pourcentage des coûts totaux des projets attribuable à AVEC (6 – 5)	2,08%	
10	Montant des running costs attribuable à AVEC (9 X 8)	49 006 145	94 243
11	Charges directes de AVEC (6+10)	103 463 061	198 967
12	Groupements créés à Tillabéri FY 2010	32	171 277
13	Groupements créés à Dosso FY 2010	8	

	Description	Dépense FY'10 CFA	Dépense FY'10 USD
14	Estimation de nouveaux membres à Tillabéri	640	
15	Estimation de nouveaux membres à Dosso	160	
16	Estimation de nouveaux membres dans les deux sites	800	
17	Coût par membre (11/16)	129 329	249

Le coût par membre est très élevé pour un programme de formation des groupements. Le coût par membre est typiquement dans la fourchette entre vingt dollars et 60 dollars.

Pourtant l'année n'était pas typique, et ce pour plusieurs raisons. Beaucoup d'investissement a été fait dans le renforcement des capacités. Le budget de Plan était gonflé par le grand projet Imagine, qui dilue la partie des charges attribuées au projet AVEC.

Plutôt qu'analyser une année atypique, il vaut peut être mieux investir dans la planification des années à venir afin d'avoir un programme qui est dans les normes d'efficacité. Un coût par membre dans les environs de 13.000 CFA ou de 25 dollars américains doit être faisable. Il est fortement probable qu'avec l'investissement fait déjà, l'expansion du programme vers 100.000 membres va être moins coûteuse que le démarrage et les premiers 13.000 membres.

## 5.8. Relations avec les IMF

Le crédit des IMF peut être utile pour certains membres de certains groupements mais il n'est nullement le cas que les groupements doivent s'endetter auprès des IMF. Plutôt, les rares membres qui auront besoin des crédits doivent traiter avec les IMF directement, sans mettre à risque l'épargne du groupement.

Pourtant, les groupements sont indépendants, aussi bien que les IMF, et Plan ne peut pas empêcher les un d'entrer en contact avec les autres. Pourtant il y a quatre choses que Plan peut faire qui aideraient les groupements, les membres, et éventuellement les IMF.

1. Arrêter la pratique d'introduire les IMF aux groupements tant que les IMF insistent sur la prise de l'épargne du groupement comme garantie pour les crédits aux membres. Plan n'est dans aucune obligation d'introduire n'importe qui aux groupements.
2. Entrer en dialogue avec les IMF pour les encourager à traiter directement avec les femmes sans mettre à risque l'épargne du groupement, en utilisant les approches de la microfinance classique. Ce travail est plus difficile, mais beaucoup moins risquant.
3. Eduquer les AVEC aux avantages et aux risques de dette externe.
4. Insérer au Règlement Intérieur type un point qui prohibe l'utilisation de l'épargne des membres comme garantie pour les crédits externes.

## 5.9. Porte ouverte vers les hommes

Il est recommandé que Plan et les partenaires ouvrent leurs porte aux hommes. Pourtant, il faut apprendre des expériences antérieures, et donc il est recommandé que les animateurs et les responsables au niveau de Plan rendent visite aux groupements masculins de la place afin de cerner les caractéristiques des ces groupements.

Il y a déjà des groupements masculins dans la zone de Tillabéri qui ne figure pas dans le SIG. Il est temps de les inclure, se qui va gonfler les indicateurs du rendement de Plan Niger avec peu d'effort, ce qui va encourager les équipes du terrain.

## 5.10. Renforcer l'agriculture pluviale

Seul un agronome doit donner des conseils agricoles. Un généraliste peut quand même savoir que des solutions existent. Les semences améliorées, le choix des cultures telles que les niébé à courte période et les espèces qui fixent l'azote, l'intercallage de différentes espèces complémentaires, la construction des diguettes filtrantes, et la pratique agricole qui s'appelle la Régénération Naturelle Assistée – toutes sont des pratiques qui sont réputées avoir des effets positifs sans demander un grand investissement en argent. Le Plan Niger pourrait s'appuyer des conseil des experts dans le domaine en posant une ou deux questions directes : quelle pratiques peuvent accroître la production agricole aujourd'hui, à un coût bas, et compte tenu du manque des périodes de jachère et avec une pluviométrie incertaine ? Et, quelles pratiques peuvent assurer la survie du mode de vie des paysans dans les conditions qui risquent de d'avoir lieu dans les années et décennies à venir ?

## 5.11. Recommandations diverses

### 5.11.1. Voyages d'étude

Le Plan Niger maîtrise le fonctionnement des groupements, car les groupements rencontrés étaient d'une bonne qualité. Il maîtrise moins bien le fonctionnement d'une équipe d'encadreurs volontaires, pour les raisons données ci haut.

Il est recommandé que le Plan Niger envoie une petite équipe composées peut être des coordinateurs à Dosso et à Tillabéri et des représentants du siège à Maradi, pour étudier le fonctionnement des Volontaires Communautaires de CARE dans leur programme MMD ; et à Bamako pour étudier le fonctionnement des Agents répliqueurs dans les programmes EPC des partenaires d'Oxfam.

Pour information, EPC est en train de s'installer dans la région de Dogondouchiau Niger avec l'ONG Raedd et à Kira avec l'ONG VIE, les deux avec un financement de la Fondation Stromm. Ce programme n'a pas encore commencé à travailler avec des agents répliqueurs

### 5.11.2. Renforcer le cadre de concertation

Il existe déjà de réunions périodiques entre CARE et Plan. Il y a lieu de renforcer ces échanges et éventuellement partager le marché, en délimitant le pays par des zones réservées à chaque institution.

### 5.11.3. Expérimenter l'éclairage solaire

Une innovation qui a une grande potentialité à aider à la vie des pauvres et l'introduction des lampes solaires sur une base soit purement commerciale, soit partialement subventionnée. Les lampes ont l'avantage d'avoir des impacts positifs sur l'économie familiales dans le mesure ou elles diminuent les dépenses pour l'éclairage ; sur la santé en diminuant la pollution intérieur ; sur la sécurité, du fait de ne pas avoir de feu capable de causer des incendies ; et sur l'éducation, en donnant une lumière entre trois fois et dix fois plus brillante que les alternatives et donc en permettant aux enfants de lire le soir. De lampes qui coute moins de 10.000 FCFA sont maintenant disponibles, et Plan Niger pourrait facilité leur vente à travers de petites entrepreneur, où directement par ses agents du terrain<sup>6</sup>.

### 5.11.4. Planter le drapeau

Il a été suggéré par certains des personnes interviewées que le Plan Niger devrait s'installer dans les départements non touchés comme Gaya et Boboye, afin de réserver ces territoires pour le Plan.

### 5.11.5. Donner une nouvelle couche de peinture au programme

Il est normal de temps en temps de changer le nom ou le cigne des programmes. Cela peut amener les gens à regarder le programme avec un nouvel œil. Si la stratégie du programme change, peut-être est-il le moment à lancer un nouveau « marque », qui pourrait cibler tout le monde, hommes et femmes, mieux que WKN. Ce serait aussi le moment pour faire faire des pages portant le nom et cigne du programme, une chose vivement sollicitée par certaines des membres.

---

<sup>6</sup> Le projet Energy Links de l'ONG Américaine ACCION a déclaré sa disponibilité pour partager son expérience dans le domaine, et peut-être contacté à [EnergyLinks2009@gmail.com](mailto:EnergyLinks2009@gmail.com) Dans l'intérêt de la transparence le consultant déclare qu'il travaille dans ce domaine avec le projet Energy Links, et qu'il n'a aucune intérêt personnel ou commerciale dans le marketing de lampes.

## 6. NOUVELLES DIRECTIONS STRATEGIQUES

Le lecteur du présent rapport aurait déjà perçu une nouvelle direction stratégique pour le programme AVEC, car tous les éléments du document constituent le fondement de cette stratégie.

La stratégie découle automatiquement des opportunités qui s'offrent au Plan Niger et des urgences dans les environnements social, agricole et économique. La stratégie a quatre grandes lignes :

D'abord, mettre les AVEC au centre du programme du Plan Niger. Pour ce faire il y a des étapes à suivre, y compris des modifications aux conventions, des recrutements, des assainissements, et des réorientations.

Procéder vers une expansion saine et rapide du programme. La demande existe, et il est très souhaitable de la satisfaire.

Utiliser les groupements comme tremplin pour toutes les autres interventions dans les villages. Ils sont des plateformes idéales.

Regagner la position de leader dans la région dans le domaine de promotion des groupements d'épargne. Les mesures proposées ici peuvent amener à une renaissance de capacité, productivité et enthousiasme pour ce programme si avantageux pour les membres des groupements.

## 7. Annexe 1 : Personnes rencontrées

### **Plan Niger Siège**

SaliouNdaw, Country Finance Manager, acting CD  
Assalama Sidi, Programme Support Manager  
MadougouMamoudou, Sponsorship Manager  
DaoudaGayakoye, People and Culture Manager  
Moustapha Ibrahim, ex-Coordinateur microfinance à Dosso, Chef du Projet YEE

### **Plan Niger - Bureau de Dosso**

Hassane Mahamadou, Programme Unit Manager  
Issa Laouali, Coordinateur par Interim  
SalmouAllassane, M&E Coordinatrice

### **Plan Niger - Bureau de Tillabéri**

RamatouBoube, Coordinatrice Microfinance à Tillabéri  
Ismael Amadou, Programme Unit Manager  
NouhouSoumana, M&E Coordinateur??  
Oumarou Harouna, HealthCoordinator

### **Groupe d'Appui au Mouvement Associatif (Gama) à Dosso**

ZoumariGarba, Superviseur  
Fatouma Seydou, Animatrice  
Mariama Traoré, Animatrice  
SaliouMahaman, Agent de Saisie

### **Gama (Siège)**

KassoumMaïga, Secrétaire Exécutif  
IndatouMamane, Coordinatrice partenariat Plan-Gama

### **Miyetti Allah**

Harouna Mossi, Gérant de la Caisse

### **ASUSU S.A.**

Yahouza Ibrahim, Chef du Guichet

### **LuxDev (Agence de Développement du Luxembourg)**

Mr Rigo Sani, Assistance technique

### **Association pour le Bien-être Collectif et l'Ecologie (ABC Ecologie) Tillabéri**

NafissaGuisso, Animatrice  
HamsatouAdamou, Animatrice

### **ABC Ecologie Siège**

DiabiriHasimiou, Directeur

GarbaDoga, Coordinateur Technique

Hama Seydou, Animateur

**Villages à Dosso**

Village Gorouyeno

Djambabadey

Gouroubankassam (techniciens !)

Villages à Tillabéri

TillakainaMeberi

TillakiaKoirra Zeno

Koria Haoussa

**Plan WARO**

John Schiller, Advisor Microfinance and Livelihood (look on his mails)

**Autres services**

Direction Départemental de l'Agriculture, Tillabéri

**Comité National Environnement et le Développement Durable (CNEDD)**

MahamanTchouso, Secrétaire Permanent

**Centre National pour l'Energie Solaire (CNES)**

Mr. Bah

## 8. Annexe 2 : Priorités des participants à la restitution

Priorités des recommandations offertes par les participants à la séance de restitution tenue le 5 Juillet 2010. Le symbole √ indique les recommandations ayant reçu des multiples mentions.

1. Traduire les recommandations en action: organiser un atelier pour élaborer un plan d'action√
2. Restitution des résultats à travers un forum dans les deux régions.
3. Elaborer de nouveaux TDR et conventions avec les ONG. √
4. Correction du SIG de Dosso√ √
5. L'évaluation des VC et leur rôle√ √√
6. L'utilisation des AVEC comme plateforme √
7. Revoir la conception de la création des groupements √
8. Réduction des activités non productives
9. Mise en œuvre du processus d'évaluation
10. Satisfaction de la demande à Dosso et Tillabéri √
11. Voyages d'échange
12. Cadre de concertation avec les autres promoteurs
13. L'extension de la zone d'intervention, ciblage des villages √ √√
14. (Renforcement des capacités des VC)\*
15. Partager les conventions
16. Transformation des groupements ancienne approche en nouvelle approche
17. Recrutement du «promoteur de l'extension de la portée» (conseiller)
18. Ouverture aux hommes et aux jeunes
19. Evaluation de l'impact - réduction de vulnérabilité des femmes
20. Revoir les documents stratégiques en fonction de ce rapport.

\* Cet item fut mentionné par un participant mais ne figurait pas parmi les recommandations du consultant.