

La ville de Bangui est durement touchée par les évènements survenus depuis 2013, provoquant une décapitalisation des ménages et un effondrement du tissu tant économique que social. Dans une approche transversale de cohésion sociale, DRC s'intéresse au renforcement des capacités des groupements. Ce document présente la démarche d'analyse des dynamiques collectives et quelques résultats permettant d'identifier le lien entre relèvements individuels et trajectoires des groupements.

ANALYSES QUALITATIVES DES  
DYNAMIQUES COLLECTIVES  
FEVRIER 2015

## **Quelles trajectoires des groupements dans la ville de Bangui ?**

*Etude réalisé par DRC avec l'appui  
financier d'ECHO*

**CONSEIL  
DANOIS POUR  
LES REFUGIES**

COMMISSION EUROPEENNE



Unité Informatique et Production Graphique

## Contexte Général

---

La ville de Bangui a été soumise, au cours de l'année 2013, à deux périodes tragiques. La première, qui débute à la fin du mois de Mars 2013, consiste en la prise du pouvoir par les Séléka. De nombreux pillages, des destructions d'habitations et de champs, et d'autres violences physiques ont été menés à l'encontre des populations, sur l'ensemble du territoire centrafricain. La seconde, à partir de Décembre 2013, concerne les différents affrontements impliquant les Anti-Balaka. Progressivement, la crise politico-militaire s'est muée en un conflit religieux, faisant naître des tensions entre la majorité chrétienne et les musulmans du pays. Dans la ville de Bangui, cette deuxième vague de violence a conduit au déplacement de milliers de personnes, trouvant refuge dans les pays voisins, à la périphérie de la ville ou dans d'autres quartiers de la capitale, où des sites de déplacés ont été installés. La persistance des violences à Bangui menace directement la sécurité des populations et constitue une entrave majeure aux opérations humanitaires et aux mesures de stabilisation.

Actuellement, les populations doivent faire face à deux problématiques majeures. D'une part, la désintégration du tissu économique, provoquée par les pillages et les décapitalisations successives, rend la relance économique primordiale pour de nombreux ménages. Ceux-ci ont perdu tout ou partie de leurs moyens d'existence et doivent les reconstituer au plus vite pour assurer leur subsistance, tout en faisant face à des systèmes commerciaux affectés (filières déstructurées, voies d'approvisionnement coupées, etc). D'autre part, les tensions intercommunautaires fortes, la persistance de la méfiance et la présence de conflits latents témoignent de la désintégration du tissu social. Ceci rend encore plus difficile la reprise des activités économiques, en rendant non mobilisables certains des liens marchands ou certains cercles de solidarité.

Cette succession de crise touche évidemment les ménages, comme nous venons de l'évoquer, mais aussi l'ensemble des dynamiques collectives. Or, l'existence d'un historique collectif, traditionnellement fait pour l'échange de travail (groupements de producteurs, groupe d'échange de travail) ou la mise en commun d'argent (systèmes d'entraide, tontines ou *kelemba*), spontané mais aussi suscité par l'Etat, les ONG et les organisations internationales, fait émerger la question de ces dynamiques collective comme vecteur des interventions de relance économique et de promotion de la cohésion sociale.

## **L'approche programmatique de DRC**

---

Afin de relancer les économies de la ville de Bangui, faire regagner confiance aux populations, contribuer de manière concrète au processus de retour volontaire des plus de des personnes déplacées, apaiser les tensions et contribuer à l'autonomisation des populations, DRC a élaborée une stratégie de soutien des populations affectés par un programme de « SOLUTIONS DURABLES ». Cette approche intégrée est sous-tendue par 4 piliers :

- Protection ;
- Cohésion sociale ;
- Relance économique ;
- Appui aux ONG locales.

Cette stratégie vient répondre aux analyses et conclusions issues de différentes évaluations socio-économiques récemment menées (PNUD, ACF LERSA/ACTED, DRC, OXFAM, IPC). Ces études révèlent que la crise a ébranlé la cohésion sociale et engendré un climat de méfiance, créant le sentiment de repli identitaire et des actes de défiance à l'autorité. La crise a conduit à l'affaiblissement des populations et, pour une majorité, à la perte de leurs moyens de subsistance du fait de leur déplacement massif et du pillage de leurs biens. La crise a aussi conduit à la destruction des infrastructures économiques et sociales (eau, marchés, services de santé et d'éducation, etc.), ou à leur dégradation suite aux pillages et au manque d'entretien.

Face à ce contexte, l'approche est actuellement d'appuyer les efforts de stabilisation, d'apaisement des tensions et de renforcement de la cohésion sociale par la reconstitution du tissu socio-économique à travers la protection, la reconstitution et la consolidation des moyens d'existence des acteurs économiques locaux. L'objectif est ici de privilégier une approche collective, comme porte d'entrée aux différents axes d'intervention cités ci-dessus, afin de renforcer la résilience des populations bénéficiaires dans la ville de Bangui.

## **Objectifs de l'étude**

---

### Objectif général :

Faire un état des lieux qualitatifs des dynamiques collectives dans la ville de Bangui et proposer des pistes normatives pour l'appui au groupement.

### Objectifs spécifiques :

- Identifier les différents types de groupements existants ;

- Reconstituer les trajectoires de ces groupements suite à la crise et identifier les changements avant et après la crise ;
- Appréhender le lien entre situation des membres et situation des groupements ;
- Proposer quelques démarches d'appui potentielles adaptées aux différentes trajectoires identifiées.

## Cadre d'analyse

---

L'analyse qualitative proposée ici repose sur l'étude de deux unités : les **personnes** – qu'elles soient membres ou non de dynamiques collectives – et les **groupements**, formels ou informels. Le fait de retenir cette double échelle d'analyse s'explique par les faits que les membres des groupements sont insérés dans deux sphères sociales distinctes : leur ménage, et leur groupement. Ces deux **sphères sociales** sont **interdépendantes**, et les conflits, en endommageant ces deux structures, ont des effets sur l'un et l'autre de façon rétroactive.

Nous considérons comme groupement un ensemble de membres clairement délimité, structuré autour d'une activité – de la simple cotisation au travail de groupe dans un champ – qui a élaboré des règles pour régir l'activité. Plusieurs facteurs paraissent favorables à l'émergence des dynamiques collectives : d'une part l'existence d'interactions entre des personnes dans le cadre des activités économiques ou des tâches quotidiennes (réseaux professionnels, réseaux domestiques), d'autre part la volonté de s'associer avec d'autres (valeurs de solidarité, confiance). **La volonté de s'associer découle de l'attente d'un avantage, autrement dit d'une rétribution**, dont la nature peut varier (argent, travail, accès au foncier/équipement). Cependant, même en considérant un environnement propice à l'entraide, c'est-à-dire un contexte où les ménages seraient favorables à la participation dans un groupement, certaines personnes restent en dehors des dynamiques collectives. En effet, certains ménages sont soumis à des contraintes qui limitent leur participation. **Participer au groupement, c'est avoir la capacité de contribuer**, de différentes manières selon le type de dynamiques collectives (argent, travail, bien foncier/équipement).

Pour comprendre les phénomènes à l'œuvre actuellement dans la ville de Bangui, on se propose de questionner en premier lieu les **trajectoires des groupements**, afin de comprendre les effets des crises centrafricaines sur les dynamiques collectives, et les besoins que ces évolutions révèlent (**nature de la rétribution attendue**). En deuxième lieu, ce sont les **trajectoires des personnes** qui sont analysées, au travers des modalités de reprise des activités, afin d'identifier les capacités des membres des groupements (**capacité de contribution**).

Cette analyse qualitative étant menée dans le cadre des projets « SOLUTIONS DURABLES », la notion centrale que nous mobilisons est celle de **résilience**, comprise comme **capacité à dépasser les chocs et à faire face aux risques**. Ainsi, la notion de résilience est-elle complexe car intégrant une temporalité plus large que celle des interventions. Premièrement, la capacité à dépasser un choc se manifeste notamment par les trajectoires des personnes ou des groupements depuis la crise. Nous retiendrons, pour qualifier les trajectoires des groupements depuis la crise, les termes de « **résistance** », « **adaptation** » et « **transformation** », qui, sans former un continuum, permettent de caractériser différentes stratégies de relèvement (**capacité de rebond**). Deuxièmement, la capacité à faire face aux risques nécessite d’anticiper et de se projeter dans un avenir proche et peut prendre au moins deux formes : **se protéger pour limiter les conséquences de l’aléa ET se préparer pour réagir efficacement une fois l’aléa survenu**. La gestion des risques doit donc être une préoccupation majeure pour le renforcement des capacités de résilience des populations, comme voulu par le programme « SOLUTIONS DURABLES ».

## **Méthodologie**

---

Les données collectées et les paramètres observées sur le terrain au travers des focus-groups et des entretiens individuels répondent aux questionnements suivants :

- Quels types de dynamiques collectives existait-il avant la crise dans la ville de Bangui ?
- Suite à la crise, certaines de ces dynamiques ont perdurées. Comment ont-elles été affectées par la crise et comment ont-elles évolué ?
- Quel est le lien entre les activités et les besoins individuels, et les activités du groupement ?
- Y a-t-il des dynamiques collectives plus sensibles au choc (la crise) que d’autres ? Si oui, pourquoi ?

Pour apporter des réponses sur les trajectoires des groupements et les modalités de leur résilience aux événements de 2013, il a été fait le choix d’opter pour une méthodologie qualitative car l’objectif était de comprendre de façon précise les évolutions des dynamiques collectives et leurs déterminants. Deux approches nous ont paru nécessaires pour collecter le plus de données pertinentes. Premièrement, les focus-groups auprès de groupements identifiés permettent de reconstituer certaines des trajectoires des groupes et d’illustrer les différents types de dynamiques collectives.

## Encadré 1 : Informations collectées lors des focus-groups auprès des groupements

### 1) Fonctionnement du groupement avant la crise

- Objectifs de la création du groupement, attentes des membres
- Activités, organisation et répartition des tâches, utilisation des fonds
- Intérêts/ Avantages de la participation au groupement perçus par les membres

### 2) Activités individuelles avant la crise

- Type d'activités au sein du ménage, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, allocation des revenus (réponse à quels besoins)

### 3) Activités individuelles actuellement

- Raisons de l'arrêt des activités (si arrêt des activités) et moyens de reprise des activités après les événements
- Type d'activités au sein du ménage, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, allocation des revenus (réponse à quels besoins)

### 4) Fonctionnement du groupement actuellement

- Evolution du nombre de membres et des personnes membres (le cas échéant)
- Activités, organisation et répartition des tâches, utilisation des fonds
- Attentes des membres vis-à-vis de leur participation au groupement
- Intérêts/ Avantages de la participation au groupement perçus par les membres

Deuxièmement, les entretiens qualitatifs adressés à des ménages individuellement garantissent une identification d'autres types de dynamiques collectives moins formelles, mais aussi de comprendre les motivations des personnes qui ne se participent pas aux différents groupements.

## Encadré 2 : Informations collectées lors des entretiens qualitatifs individuels

### 1) Système d'activités actuel

- Activités menées en propre : type d'activités, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, allocation des revenus (réponse à quels besoins)
- Activités menées dans le ménage : type d'activités, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, personnes qui mènent l'activité/participant, allocation des revenus

### 2) Profil économique et social de la personne

- Raisons de l'arrêt des activités (si arrêt des activités) et moyens de reprise des activités après les événements
- Opportunités perçues
- Obstacles perçus / craintes, modalités de gestion des risques
- Niveau d'intégration dans un réseau familial/amical, dans un réseau professionnel

### 3) Système d'activités antérieure

- Activités menées en propre : type d'activités, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, allocation des revenus (réponse à quels besoins)
- Activités menées dans le ménage : type d'activités, déroulement des activités, justification du choix de l'activité, personnes qui mènent l'activité/participant, allocation des revenus

#### 4) Modalités d'appartenance à une dynamique collective

- Appartenance ou non à une dynamique collective avant la crise, fonctionnement du groupe (si appartenance), organisation au sein du groupe, nature de la participation de la personne (argent, travail, savoir-faire, etc...), justification de la participation de la personne (attentes, besoins)
- Appartenance ou non à une dynamique collective actuellement, fonctionnement du groupe (si appartenance), organisation au sein du groupe, nature de la participation de la personne (argent, travail, savoir-faire, etc...), justification de la participation de la personne (attentes, besoins)
- Perception des autres groupes existants (si connaissance d'autres groupes)

La zone géographique ciblée est la zone d'Action de DRC dans ses activités de renforcement des capacités de résilience, soit le 3<sup>ème</sup>, le 4<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> arrondissement. Pour de raisons sécuritaires, la méthodologie présentée ici n'a été déployée que sur le 3<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> arrondissement.

### Données collectées

---

Comme on vient de la mentionner, la collecte de données a été réalisée à partir (i) de focus-groups auprès des dynamiques collectives identifiées et (ii) d'entretiens individuelles permettant de mieux saisir les raisons de l'implication (ou de la non implication) des membres dans un groupement.

Ce sont 18 focus-groups auprès de 18 dynamiques collectives qui ont été menés. Ces discussions collectives ont été réalisées d'une part auprès des groupements ayant « survécus » à la crise (11 groupements) et des nouveaux groupements émergents (4 groupements) et d'autre part des groupements ayant reçu un appui AGR de DRC dans le cadre du projet « *Renforcement des capacités de protection communautaire par la restauration de la cohésion sociale et de la réduction des risques* » financé par le PNUD (3 groupements). Pour les dynamiques collectives spontanées que nous avons rencontrées, nous avons sélectionné celles qui présentent actuellement un minimum d'activités (au minimum des réunions ponctuelles). La répartition géographique a été la suivante : 7<sup>ème</sup> arrondissement (10 groupements), 3<sup>ème</sup> arrondissement (4 groupements dont 3 appuyés par DRC), Site CCCM Don Bosco (2 groupements qui ont vus le jour dans le site), Site CCCM Mont Carmel (2 groupements qui ont vus le jour dans le site).

A l'échelle individuelle, ce sont 31 personnes qui ont été interrogées, au travers de 31 entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été administrés auprès de personnes non membres de groupement actuellement (9 entretiens) et de personnes membres de groupements actuellement (25 entretiens) dont 5 personnes appartenant à des groupements appuyés par DRC (projet PNUD). La répartition géographique a été la suivante : 7<sup>ème</sup> arrondissement (10 personnes), 3<sup>ème</sup> arrondissement (10 personnes dont 5 membres de groupements appuyés en

AGR par DRC), Site CCCM Don Bosco (3 personnes), Site CCCM Mont Carmel (8 personnes). Au total, ce sont 7 hommes et 24 femmes qui ont répondu à nos questions.

*On notera que l'approche entièrement qualitative mobilisée ici ne garantit en rien la représentativité de l'échantillon interrogé. De ce fait, les données et résultats présentés ci-dessous ne peuvent pas être compris en termes de pourcentage de la population ou de pourcentage de groupements.*

## Liste des figures

---

Tableau 1 : Typologie des différents groupements .....	10
Figure 1 : Trajectoire des différents groupements rencontrés .....	13
Figure 2 : Trajectoires des personnes interrogées en termes d'appartenance à un groupement.	16
Tableau 2a : Appuis potentiels de l'Action selon la trajectoire du groupement .....	21
Tableau 2b : Appuis potentiels de l'Action selon la trajectoire du groupement (suite) .....	22
Tableau 3 : Démarches potentielles de renforcement de la résilience individuelle via les groupements .....	24
Tableau 4 : Démarches potentielles de renforcement de la résilience des groupements .....	25
Tableau 5 : Propositions d'indicateurs à incorporer dans les outils de suivi des groupements ...	26

## Résultats

---

Les données collectées ont permis de mettre en évidence, dans un premier temps, les dynamiques collectives. Ainsi, après un état des lieux des différents types de groupements, nous présentons leurs trajectoires et les stratégies qui les sous-tendent. Dans un deuxième temps, l'analyse se concentre sur les personnes, au travers d'une reconstitution chronologique des phénomènes d'appartenance ou non aux groupements. Les mécanismes de reprise des activités individuelles et les besoins exprimés par les personnes rencontrées mettent notamment en lumière le rôle joué par les dynamiques collectives en tant que levier de relèvement et/ou de résilience.

### *Etat des lieux des groupements*

Plusieurs catégories de fonctionnement de groupement, existantes avant la crise, ont été mises en évidence. Nous en détaillons dans ce qui suit les grandes tendances.



**A - Tontine :** Les groupements de tontine sont des groupements qui permettent à leurs membres de cotiser de l'argent, à partir de revenus individuels, de façon régulière (fréquence journalière, hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle, etc). A tour de rôle, un membre reçoit la somme rassemblée. Il existe des groupements de tontine qui rassemble les cotisations lors d'une réunion, d'autres fois c'est une collectrice qui a cette responsabilité (cas le plus fréquent).

**B - Groupement d'investissement :** Nous appelons groupement d'investissement les dynamiques collectives qui, par la mise en commun d'argent des membres, vise à réaliser un investissement collectif. Deux cas se distinguent : (a) Les membres choisissent d'investir dans une activité, pour faire fructifier leur mise de départ et obtenir une rente, ils ne travaillent pas eux même au sein de l'activité mais payent des travailleurs ou des sous-traitants et se partagent seulement les bénéfices (ex : achat de parcelles, réalisation des bassins par des journaliers, développement de la pisciculture) ; (b) Les membres achètent collectivement un équipement productif et y accèdent à tour de rôle, pour leurs activités individuelles (ex : achat) .

**C - Système d'entraide :** Les systèmes d'entraide reposent sur la cotisation en argent de tout ou partie d'une communauté. Cet argent est gardé dans une caisse et mobilisé en cas de besoin de l'un des membres (mariage, naissance, maladie, décès, etc).

**D - Groupe d'échange de travail :** Comme son nom l'indique, ces dynamiques collectives consistent à mettre en commun leur force de travail, pour se stimuler lors de travaux pénibles et/ou qui nécessitent des délais courts. Chaque membre a à faire, à titre individuel, un travail similaire. A tour de rôle, l'ensemble des membres se réunissent pour achever le travail chez l'un deux, puis chez un autre, etc.

**E - Groupement de travail rémunéré :** Nous appelons groupements de travail rémunéré les groupements qui reposent sur la mise en commun de la force de travail pour effectuer un service pour un tiers, ce travail étant rémunéré. Certains de ces groupes sont sans caisses, la rémunération est alors partagée entre les membres ayant travaillé. Certains autres possèdent une caisse et la rémunération accordée au groupe pour son travail est scindée en deux, une partie pour l'assistance et/ou le crédit en cas de besoin, l'autre partie est distribuée entre les membres.

**F - Groupement de producteurs :** Les groupements de producteurs sont les groupements qui rassemblent les membres autour d'une activité structurante, qui dure dans le temps, qui concerne généralement des activités agricoles, pastorales ou des activités de transformation. Comme précédemment, certains de ces groupements fonctionnent sans caisse, les productions ou les revenus issus de la vente des productions sont alors répartis entre les membres. D'autres alimentent une caisse, mobilisée pour l'assistance et/ou le crédit auprès des membres.

**G - Groupe de discussion :** Les groupes de discussion rassemblent les personnes qui veulent échanger sur un thème, se conseiller mutuellement, bénéficier d'informations entre elles. Ces groupes sont souvent en relation avec le lieu de culte fréquenté par les membres (même lieu de culte).

*On insistera sur le fait que les groupements qui ne sont pas appuyés par DRC ne font pas de différence entre une « caisse ti ndoyé », généralement utilisé pour l'assistance et une caisse permettant d'accorder des crédits. C'est généralement la même caisse qui sert pour les deux, selon le besoin du membre qui sollicite le soutien auprès du groupement et selon le montant disponible dans ladite caisse.*

On établit une typologie des groupements à double entrée en fonction (i) de la nature de la contribution nécessaire pour participer au groupement et (ii) de la nature de la rétribution permise par le groupement (tableau 1). La contribution est, comme souligné plus haut, à mettre en relation avec la capacité de la personne à mobiliser de l'argent, de la force de travail, un savoir-faire, une parcelle ou un équipement productif. A partir de cela, on peut savoir si une personne a la possibilité ou non de participer à un groupement donné. La rétribution, elle, est lié aux besoins de la personne et donc à ce qu'elle attend du groupement en s'impliquant dans celui-ci. Il s'agit d'un paramètre important qui conditionne en partie la volonté d'une personne à participer à un groupement donné. Généralement, plus la nature et le niveau de la rétribution correspond au besoin, plus la personne aura une volonté forte de s'impliquer dans ce groupement.

En gris clair sont recensées les dynamiques collectives spontanées, en rouge les dynamiques suscitées par DRC. On notera que les dynamiques collectives peuvent parfois intégrer plusieurs des types présentés ci-dessous (groupements hybrides).

Tableau 1 : Typologie des différents groupements

NATURE DE LA CONTRIBUTION NATURE DE LA RETRIBUTION		Capital financier (argent ou équivalent en nature)	Capital humain (force de travail, temps, savoir-faire, connaissance)	Capital physique (équipement productif, bien foncier)
		Capital financier (argent ou équivalent en nature)	Revenus supplémentaires	Tontine (a) Groupement d'investissement
Garantie, Assistance, Assurance	Tontine amélioré		Groupement AGR *	Groupement de producteurs (avec caisse)
Capital humain (force de travail, temps, savoir-faire, connaissance)		Système d'entraide	Groupement de travail rémunéré (avec caisse)	
Capital physique (équipement productif, bien foncier)		Groupement non nécessaire, la personne peut payer des journaliers	Groupe de discussion	Groupe d'échange de travail
		(b) Groupement d'investissement	Groupement AGR **	

\* Utilisation des équipements collectivement, les revenus reviennent au groupement et sont ensuite mobilisés soit pour réinvestir, soit pour répartir entre les membres, soit pour assistance, etc.

\*\* Utilisation des équipements à titre individuel, à tour de rôle, les revenus issus de l'utilisation de l'équipement.

On précise que ces différentes catégories ont été identifiées à la fois lors des focus-groups mais aussi lors des entretiens individuels (à la question « Connaissez-vous des groupements qui existent dans votre quartier ? »). Certaines catégories n'ont pas été directement interrogées, et en raison des délais et de la disponibilité des personnes, il a été fait le choix de se concentrer sur les catégories de groupements citées le plus souvent.

### Trajectoires des groupements : mise en évidence des différentes stratégies

Observer les caractéristiques des groupements et leur évolution entre la période avant crise et la période actuelle permet d'identifier les contraintes de ces groupements ainsi que les stratégies

qui ont été mises en place. Les dynamiques collectives qui semblent avoir été les plus fréquentes avant la crise sont de 4 formes : les tontines traditionnelles, les groupements d'investissement qui servent à mettre en place une rente, les groupes d'échange de travail et enfin les groupements de producteurs, sans caisse.

Les tontines et les groupements d'investissement (rente) obligeaient tous les deux, initialement, leurs membres à avoir la capacité à mobiliser de l'argent. Cependant, ceux-ci ont connu une évolution différente du fait de la crise. Les tontines, très majoritairement féminines, et très flexibles en termes de fonctionnement, ont généralement perdu certains de leurs membres mais ont baissé le montant des cotisations. En effet, sans surprise, les femmes membres de ces tontines ont actuellement encore du mal à rassembler la somme nécessaire, en raison des déplacements et des pillages, qui ont conduit à une décapitalisation massive au niveau de leurs activités. La fréquence des cotisations a, dans le même temps, augmenté, notamment parce que les besoins se font plus pressants, et l'augmentation de la fréquence des cotisations permet de limiter la dépense de la totalité des revenus. Les témoignages recueillis nous informent par exemple que les tontines dont les cotisations étaient de 1500 - 2500 F/semaine sont passées à 100 - 200 F/jour, et celles dont les cotisations étaient de 15 000 - 25 000F/ mois sont passées à 2000 - 5000 F/semaine environ. On constate également l'apparition de tontine que l'on peut qualifier d'hybride : ce sont des tontines qui ont intégrées dans leur mode de fonctionnement une caisse. Celle-ci s'apparente un peu à une **caisse de stabilisation**, c'est-à-dire qu'elle sert de compensation en cas de difficulté sur l'activité individuelle d'un des membres. En effet, si le commerce d'une femme chute et qu'elle perd son capital alors la caisse lui permet de prendre de l'argent en crédit pour relancer son activité. Cette caisse permet au membre de réagir après un aléa, et donc permet la relance économique à l'échelle individuelle.

Les groupements d'investissement qui visaient à faire fructifier l'argent des membres (investisseurs) et constituer une sorte de rente nécessitaient de mobiliser des montants d'argent élevés par membre avant la crise. Ce type de groupement a dû ralentir ses activités, en premier lieu parce que les membres ont généralement perdu une partie de leurs capacité financière, ensuite parce ce que l'accumulation de biens et/ou de richesse peut attirer la convoitise (et donc les pilleurs). C'est donc le nouveau contexte qui rend risqué l'activité de ce type de groupement et la perception de la sécurité freine la reprise des activités et les dynamiques d'accumulation. En effet, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective, les membres mentionnent des cas de jalousie. Toutefois, on peut nuancer ces propos, car il semble qu'il y ait plus de légitimité à recapitaliser en groupe qu'à l'échelle du ménage, et donc moins de risque. Malgré cette perception d'un risque élevé, les membres de ces groupements - qui déclarent avoir subi de

fortes pertes capital (matériel, production, etc), démontrent une certaine volonté de continuer sous l'impulsion des membres fonctionnaires et salariés. On observe actuellement un changement du mode de fonctionnement de ces groupements, pour les raisons que nous venons de citer (baisse de la capacité à mobiliser de l'argent par les membres, décapitalisation du groupement, perception des risques). Ces dynamiques collectives se convertissent en effet en système d'entraide, cotisant, pour ceux qui le peuvent, dans une caisse commune. Dans les groupements rencontrés ces caisses étaient mobilisées pour relancer l'activité personnelle de certains des membres qui n'avaient pas réussi à reprendre leur activité depuis la crise.

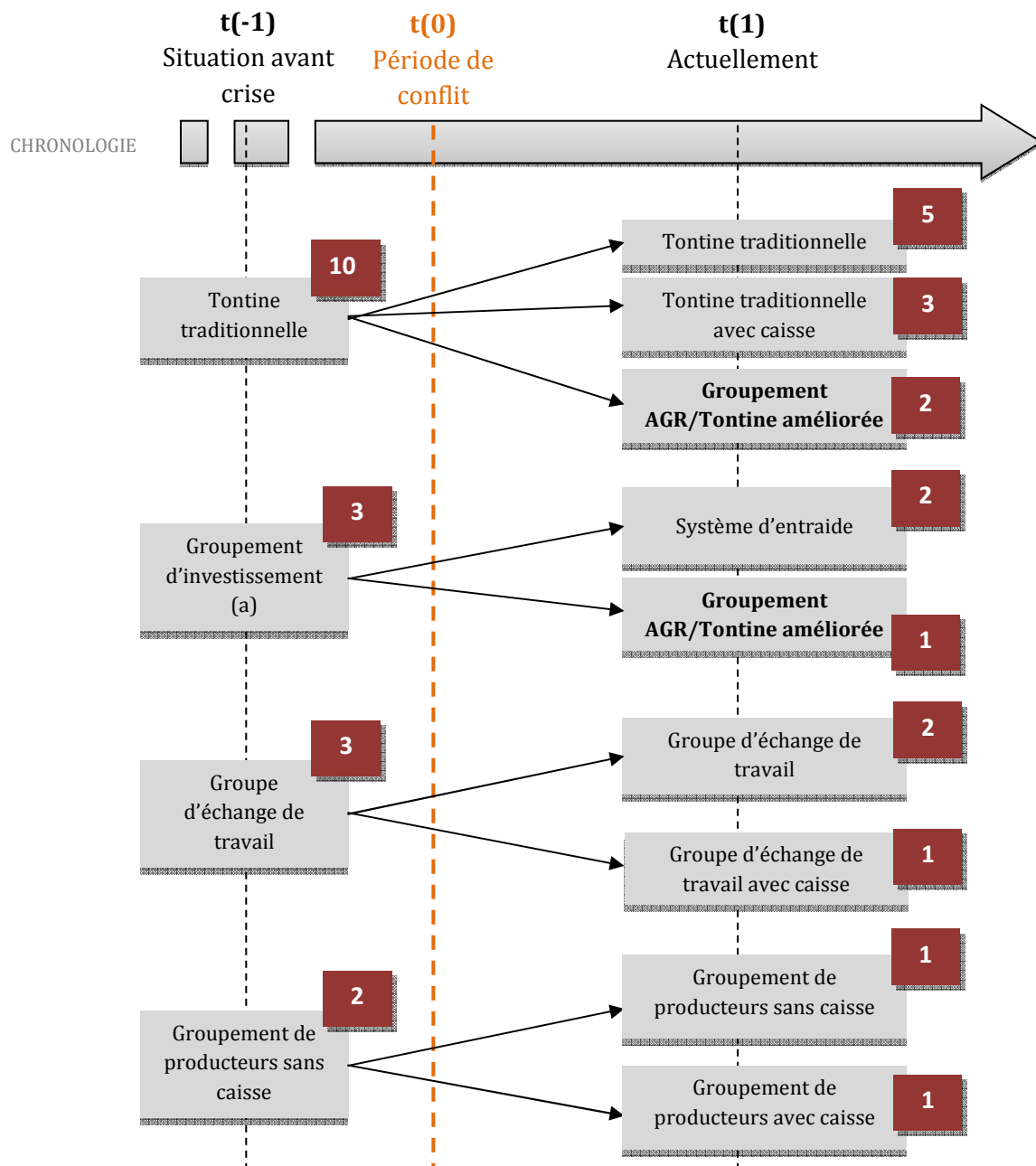
Les groupes d'échange de travail, qui nécessitaient la capacité à mobiliser de la force de travail, ont été fragilisés, bien qu'ils n'obligeaient pas à un fort apport en capital, avec la crise. En effet, les situations plus difficiles rencontrées par les ménages (moins de revenus, volonté de reconstruction et de recapitalisation individuelle) ont obligé certains des membres à développer des stratégies individuelles consistant à augmenter le temps de travail au sein du système d'activité du ménage (recherche de revenu supplémentaire). Au sein des groupements rencontrés, les personnes semblent continuer à travailler tour à tour chez l'un des membres, même si les activités peuvent avoir changé pour certains (réhabilitation de la maison pour ceux qui ont le capital pour investir ou travaux champêtres). Certains des groupes d'échange de travail intégraient parmi leurs membres des personnes âgées, manquant de force de travail, le groupe prenant alors sur lui pour effectuer les travaux chez ces personnes (membres de longue date ou ancienne autorité locale). Cette fois encore, on peut remarquer l'émergence de la constitution d'une caisse, qui sert à la reprise des activités des membres les plus en difficulté et qui participe le plus souvent à la relance agricole (crédit pour l'achat de semences par exemple). Cependant, l'apparition de caisse dans ce type de groupement, bien qu'elle soit effective, reste probablement rare.

Enfin, les groupements de producteurs ne pouvaient concerner, avant la crise, que les personnes possédant la capacité à mobiliser un capital physique - les outils aratoires - et la force de travail. De plus, il fallait obtenir l'accès à la terre, ce qui se faisait généralement par location. Après la crise, on peut distinguer les groupements de producteurs sans caisse (fonctionnement habituel) et les groupements de producteurs avec caisse, qui constituent, à partir de la production, une réserve pour l'assistance. Les semences ayant été majoritairement épargnées lors des pillages, les activités agricoles ont pu reprendre (en fonction du calendrier agricole). Pour ce qui concerne l'élevage, la décapitalisation de l'ensemble du cheptel oblige actuellement les membres à faire une nouvelle activité, temporaire, par exemple la culture d'un champ, pour leur permettre de réunir des fonds nécessaires à l'achat de nouvelles bêtes.

*On soulignera ici que dans la majorité des cas, les membres fournissent des contributions de même nature entre avant et après la crise.*

L'évolution des groupements rencontrés décrite ci-dessus est synthétisée en figure 1.

Figure 1 : Trajectoire des différents groupements rencontrés



Ainsi, trois grandes tendances se dégagent de l'observation des trajectoires des dynamiques collectives : **les groupements qui résistent à la crise, ceux qui s'adaptent et enfin ceux qui se transforment.**

Ce sont les tontines sans caisse, les groupes d'échanges de travail sans caisse et les groupements de producteurs agricoles sans caisse qui démontrent des comportements de résistance à la crise. En effet, du fait de leur flexibilité sur le montant cotisé ou le temps de travail à fournir, ces groupements parviennent à absorber le choc et à continuer leur fonctionnement selon les mêmes principes qu'avant la crise, en ajustant seulement le niveau des contributions au niveau des capacités des membres les plus démunis. La résistance à la crise semble donc conditionnée par la flexibilité des règles et du mode de fonctionnement du groupement, qui devient alors capable de fonctionner même avec un niveau de contribution des membres bas.

Des formes d'adaptation à la crise peuvent être mises en évidence au travers des tontines, des groupements de producteurs et des groupes d'échanges de travail qui ajoutent à leur mode de fonctionnement habituel une caisse. Ces groupements ajoutent donc à leurs règles et à leur mode de fonctionnement habituel des cotisations en argent, ce qui constitue une stratégie d'adaptation au nouveau contexte puisqu'ils prennent maintenant en compte le côté aléatoire des activités et la décapitalisation des membres. La caisse fonctionne comme une sorte de caisse de stabilisation, et permet de réagir face au risque de chute de l'activité par perte du capital. Il s'agit d'une forme de sécurisation pour le maintien de leur groupe, car, par exemple, le soutien de l'activité par la caisse permet aux membres en situation précaire (ponctuellement) de continuer à cotiser pour la tontine et donc de limiter les cas de « mauvais payeur ». Parmi cette catégorie de groupements, on peut également mentionner les groupements de producteurs éleveurs, qui changent leur activité structurante, normalement de façon temporaire, afin de recapitaliser plus facilement. Ils s'adaptent donc au nouveau contexte et modifient leur mode de fonctionnement sur une période relativement courte. L'adaptation suite à la crise semble donc découler non pas d'un seuil de contribution bas, comme pour la résistance à la crise, mais de la grande volonté des membres qui sont prêts à faire plus d'effort pour maintenir les groupements fonctionnels.

En dernier lieu, nous observons que certaines dynamiques collectives se transforment : changement de règles, changement d'objectif.... C'est le cas des groupements d'investissements (objectif : constitution d'une rente pour les membres) qui fonctionnent après la crise sur le mode des systèmes d'entraide (objectif : venir en aide aux personnes qui ont le plus décapitalisés au niveau productif parmi leurs membres). La transformation, dans ce cas-là, s'apparente davantage à la disparition d'un ancien groupement et à l'émergence d'un nouveau groupement, tant le mode de fonctionnement est différent. Ceci s'explique par un seuil de contribution très élevé avant la crise mais également par le maintien de la capacité à contribuer de certains membres, qui veulent faire survivre le groupement.

La présence importantes d'organisations humanitaires et la succession des projets, on fait émerger auprès des populations en général, et plus spécifiquement des groupements, des stratégies de captation de l'aide (liste de doléances toute prête, discours standard, etc).

*On retiendra donc l'importance du phénomène d'émergence des caisses collectives qui permettent de limiter les risques et de consolider les activités économiques des membres, encore aléatoires à ce jour. Il s'agit là de vraies pratiques spontanées de renforcement de la résilience individuelle qui prennent place à l'échelle collective.*

*On remarquera également que seuls les groupes de travail et les groupements de producteurs, avant la crise, intégraient parmi leurs membres des personnes ne pouvant pas contribuer au groupement, et leur apportaient un soutien via la dynamique collective. Cette forme de solidarité ne se retrouve pas dans les autres groupements rencontrés, dans leur mode de fonctionnement avant la crise. En revanche, après la crise, les nouveaux systèmes d'entraide (anciennement les groupements d'investissement) et les autres groupements avec caisse, peuvent fonctionner avec les cotisations d'une partie seulement des membres, et en faire bénéficier des membres qui ne sont pas en mesure de cotiser. Ainsi des formes de solidarité spontanées sont-elles mises en place au sein des groupements.*

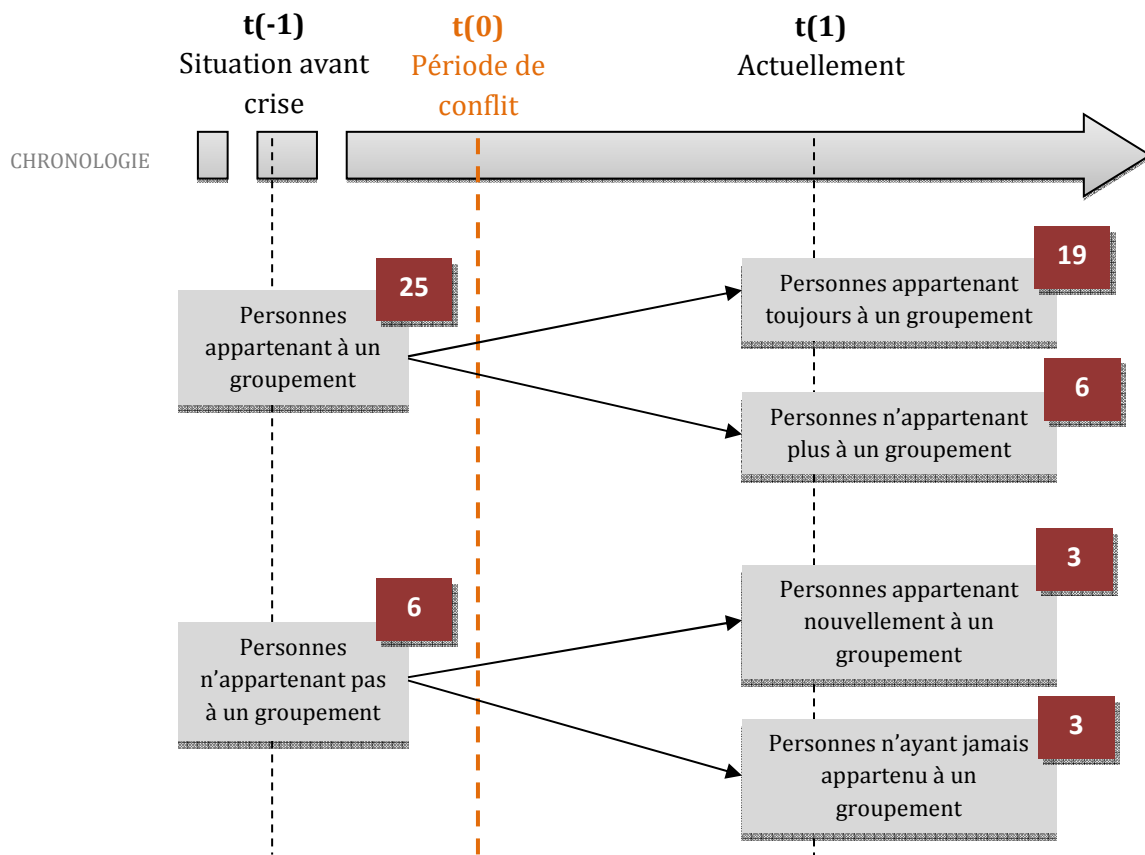
Les stratégies principales des groupements identifiées ci-dessus sont à mettre directement en relation avec l'évolution de la situation des ménages. En effet, la plupart du temps, les membres du groupe changent les règles et/ou les modes de fonctionnement qui régissent leurs dynamiques collectives pour que celles-ci coïncident mieux à leurs besoins d'une part et à leur capacité d'autre part.

### *Trajectoires des personnes et appartenance aux groupements*

La crise a entraîné des modifications dans la volonté et la capacité à appartenir à un groupement. Ainsi, si avant la crise certaines personnes appartenaient à un groupement, actuellement elles ont pu s'impliquer dans le même groupement, rejoindre ou former un autre groupement, ou encore renoncer à participer à une dynamique collective. A l'inverse, Certaines personnes qui n'appartenaient pas à un groupement avant la crise, peuvent actuellement voir la nécessité ou l'opportunité de le faire. Nous présentons ici les différents cas d'appartenance au cours du temps rencontrés lors de la collecte de données (figure 2).



Figure 2 : Trajectoires des personnes interrogées en termes d'appartenance à un groupement



L'appartenance ou non à un groupement au cours du temps est dépendantes de plusieurs facteurs. On tente alors d'identifier les principales tendances en ce qui concerne les caractéristiques des personnes, selon qu'elles aient participé à un groupement ou non avant la crise et qu'elles soient impliquées actuellement ou non dans une dynamique collective.

Parmi les personnes appartenant toujours à un groupement, avant la crise comme actuellement, on peut distinguer deux cas : les personnes qui ont rejoint leur groupement d'origine et les personnes qui participent à un nouveau groupement, qui n'existait pas ou qu'elles ne fréquentaient pas avant la crise. Dans le premier cas, la personne habite ou travaille de nouveau non loin des autres membres, et a des interactions régulières avec eux, lui permettant d'inspirer à nouveau la confiance des autres. C'est alors l'ancien lien qui prévaut, et la personne, si elle n'est pas encore parvenue à relancer son activité, peut éventuellement recevoir le soutien de son groupement. Dans le second cas, c'est la reprise de l'activité qui conditionne l'appartenance à un nouveau groupement. L'impression de bonne moralité, de bonne réputation et de solidité financière permet aux autres nouveaux membres de l'accepter dans le groupement, comme c'est le cas des groupements de tontine rencontrés dans les sites de déplacés.

Plusieurs anciens groupements ont été identifiés (groupements d'élevage et de tontine par exemple) mais ceux-là n'existent plus actuellement. Si une partie de l'explication tient à la dispersion des membres, c'est surtout leur incapacité à contribuer dans le groupement en raison de leur situation actuelle (arrêt des activités individuelles notamment) qui représente une des principales caractéristiques des membres n'appartenant plus, suite à la crise, à un groupement. Ces personnes expriment néanmoins la volonté de participer de nouveau à un groupe, quand leur propre situation, au niveau du ménage, présentera une certaine stabilité.

Les personnes appartenant nouvellement à un groupement ont vu, depuis la crise, leurs capacités diminuer. Pour remédier à la faiblesse des capacités individuelles, ces personnes se rapprochent d'un groupe qui leur permettra, si ce n'est de recapitaliser, sinon de s'intégrer dans un réseau de personnes qui leur permettra d'être soutenu en cas de de la survenue d'un nouvel aléa.

Le fait de n'avoir jamais appartenus à un groupement révèle des personnes qui ne font pas confiance aux autres ou qui n'attirent pas la confiance des autres. Généralement, ces personnes ont été impliquées dans le passé dans une dynamique collective et soit elles ont été déçues, soit leur mauvais comportement les a fait exclure du groupement, soit encore leur incapacité à contribuer leur a provoqué un sentiment de honte qui les a poussé à sortir du groupement. On retrouve également, dans cette catégorie, les personnes ayant toujours été dans des situations particulièrement difficiles, proche de la déchéance.

On se concentre maintenant sur les personnes faisant actuellement parti d'une dynamique collective, et bien que certains aspects aient déjà été mentionnés plus haut, on s'intéresse au rôle des groupements dans la reprise des activités individuelles.

### *Mécanismes de reprises des activités individuelles et rôle des dynamiques collectives*

Les entretiens semi-directifs ont permis de dégager 5 principales modalités de reprise des activités, que nous présentons ici par ordre de fréquence décroissante :

- Petit capital financier issu des cotisations des membres de la famille (parents proches), non remboursable – modalité citée 11 fois ;
- Petit capital financier issu du mari, non remboursable – modalité citée 8 fois ;
- Mobilisation du réseau de fournisseurs (prise de marchandise en crédit) – modalité citée 6 fois ;
- Petit capital financier issu du groupement (don ou crédit, issu de la caisse ou d'une tontine) – modalité citée 4 fois ;

- Mobilisation du réseau de clients (principalement pour les artisans) – modalité citée 2 fois.

Le rôle des dynamiques collectives dans la reprise des activités restent donc relativement faible. Il est plus fréquent de trouver des personnes qui ont redémarrés leur activité avant de participer de nouveau à leur groupement. Cependant, un cas intéressant à mentionner est celui de la tontine : certaines personnes n'ayant pas repris leurs activités ont réussi à verser leur cotisation à l'aide de petites sommes données par la famille ou le mari, et ont pu reprendre leurs activités à la réception de leur tour de tontine. La tontine a alors servi de levier, pour des familles ou des maris qui ne pouvaient pas mobiliser d'un coup un capital suffisant pour la reprise de l'activité.

### **Quelques pistes normatives pour l'Action**

---

En termes de conception de l'intervention, les analyses présentées ci-dessus vont permettre de réfléchir sur plusieurs questionnements normatifs.

⇒ *Que nous indique la disparition d'un groupement suite à la crise?*

La question qui se pose est : « Est-ce que l'on doit appuyer les groupements qui ont disparus, c'est-à-dire ceux qui sont le moins résilients à la crise, ou bien faut-il appuyer préférentiellement les groupements qui ont déjà initié une trajectoire de relèvement ? ». Dans les analyses qui précèdent, nous nous sommes principalement intéressés aux groupements continuant leur activité. Nous nous intéressons maintenant aux groupements qui ont disparus (c'est-à-dire ceux qui n'ont pas encore repris leurs activités à ce jour, ni même tenu de réunion). Les dynamiques collectives qui ont disparu ont été identifiées via les membres qui en faisaient partie avant la crise et qui déclarent que leur groupe ne s'est pas reconstitué. On distingue 3 paramètres qui expliquent cette disparition : la perte de la cohésion sociale (A), la perte de capacité des membres à contribuer (B) et la perte de capacité du groupement à répondre aux attentes et aux besoins des membres (C).

A. La disparition d'un groupement peut être due, en premier lieu, à une perte de volonté. Le tissu social ayant été fragilisé, certaines personnes ont développé de la méfiance à l'égard de leurs anciens partenaires, un niveau élevé de méfiance s'est installé : on observe une perte de la cohésion sociale intra-groupement. Cette réalité est d'autant plus alimentée par la dispersion des membres, le manque de stabilité des populations, dont les déplacements multiples (ou les risques de déplacements futurs) freinent les possibilités de mener une activité régulière. L'argument le plus cité est la perte du système de contrôle collectif : si les membres du groupe ne savent pas où tu dors, alors le groupe ne peut pas faire pression sur toi pour que tu

remplisses tes engagements. Dans ce cas, l'implication dans un groupement est jugé risquée, ce qui explique la non-reprise des activités.

*Dans ce cas A, il est envisageable de rétablir les déterminants de la cohésion sociale (système de contrôle collectif) ou d'en créer de nouveaux de façon participative avec les membres des groupements, pour que ceux-ci puissent se l'approprier. Ces types de groupements peuvent être ciblés par un appui dans le cadre du programme Cohésion Sociale conjointement avec celui de Relance Economique.*

B. Deuxièmement, les membres ont pu perdre leur capacité à contribuer. Les situations individuelles ne sont pas étrangères à la situation du groupement, comme nous l'avons abordé plus haut dans ce document. Si une personne ne peut plus contribuer dans le groupement (ne peut plus verser la cotisation, ne peut plus dégager du temps, n'a plus les outils nécessaires pour travailler avec les autres, etc), elle s'en écarte le plus souvent spontanément.

*Le cas B concerne les personnes dont les activités ont soufferts pendant la crise et qu'y n'arrive pas à reprendre un niveau d'activité suffisant, pour l'instant, pour subvenir à leurs besoins. Ce sont donc des personnes en situation précaires, souvent vulnérables économiques mais aussi socialement puisqu'elles ne peuvent pas avoir recours à leurs proches ou aux autres membres du groupement. Dans ce cas-là, appuyer le groupement ne garantit pas toujours l'obtention de résultats satisfaisants, il risque de se poser un problème d'appropriation par les membres, puisque ceux-ci ce sont majoritairement repliés sur des stratégies individuelles. On peut cependant envisager de proposer la participation des membres les plus aptes dans d'autres groupements, plus solides, ce qui leur permettrait de bénéficier de l'effet de levier du groupe.*

C. Et troisièmement, le groupement a pu perdre sa capacité à répondre aux besoins/ aux attentes des membres. C'est maintenant la question de la rétribution que nous retrouvons à nouveau. Ce cas concerne d'une part les groupements qui ont fortement décapitalisés (vol des équipements, des machines, de la totalité du cheptel, etc) et dont les membres ne se sentent pas en mesure de recommencer tout à zéro. S'installe alors une forme de découragement, car le travail accompli a été réduit à néant lors de la crise. D'autre part, ce cas peut également concerner les groupements dont les membres ont changé, suite à la crise, leur stratégie individuelle ou intra-ménage. Par exemple, une femme qui fabriquait, avant la crise, des gâteaux, et qui s'impliquait dans un groupement de producteurs d'arachide pour s'approvisionner plus facilement en matière première et/ou pour avoir des revenus complémentaires, peut maintenant préférer s'insérer dans un tontine pour retrouver le niveau d'activité qu'elle avait atteint avant la crise.

*Dans le cas de figure C, appuyer l'ancien groupement conduit souvent à appuyer des membres qui ne participaient pas à cette dynamique collective avant la crise. Si identifier les besoins individuelles de chaque membre, qui peuvent être contradictoires, s'avère nécessaire pour garantir l'efficacité de l'appui, il arrive qu'il n'y ait pas de solutions optimales.*

La réflexion sur la capacité des membres et leurs besoins continue au travers de la question suivante.

⇒ *Pour aider un groupement à recapitaliser, faut-il recréer à l'identique l'activité qu'il menait avant la crise ?*

Nous revenons ici aux groupements maintenus ou repris une activité à ce jour. Apporter des pistes de réflexions à cette question passe par la compréhension du rôle du groupement dans le système d'activités du ménage, et mettre en perspective le mode de fonctionnement de la dynamique collective avant la crise et les capacités/ besoins actuels des membres. Prendre en compte la nature de la contribution et de la rétribution au sein du groupement au moment de l'appui, ainsi que l'objectif à moyen terme poursuivi par les membres, permet de mieux soutenir ces groupements et de rendre l'Action plus efficace en termes de réponses aux besoins et d'effets sur les bénéficiaires. On a souligné précédemment les différentes situations des membres appartenant aux groupements. C'est à partir de cela que l'on mène la réflexion sur les appuis potentiels pouvant être accordés, en tableau 2a et 2b. On envisage des appuis différenciés en termes de formation à la tontine améliorée, d'appui-conseil en AGR, d'injection de cash, de ligne de crédit, et de recapitalisation en outillage.

Tableau 2 a : Appuis potentiels de l'Action selon la trajectoire du groupement

Fonctionnement du groupement avant la crise	Fonctionnement du groupement actuellement	Capacités des membres	Besoins des membres	Appuis potentiels pouvant être envisagés
Tontine traditionnelle	<b>Tontine traditionnelle</b>	Capacité à verser de petits montants ( <u>tous les membres</u> )	Recherche de capital, recherche de moyen pour développer les activités individuelles	Dynamiser la tontine ( <u>ligne de crédit</u> ) ; Proposer la pratique de la <u>tontine améliorée</u> et des <u>procédures de soutien</u> en cas de chute de l'activité de l'un des membres
		Capacité à verser de petits montants ( <u>seulement certains membres</u> )	Recherche de capital, recherche de moyen pour reprendre/développer les activités individuelles	Accompagner la reprise des activités individuelles des membres sans activité ( <u>injection de cash</u> ) ; Proposer la pratique de la <u>tontine améliorée</u> et des <u>procédures de soutien</u> en cas de chute de l'activité de l'un des membres
Groupement de producteurs	<b>Groupement de producteurs</b>	Capacité à mobiliser de la force de travail ( <u>tous les membres</u> )	Recherche de revenus supplémentaires/ une source de diversification	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller une activité</u> qui donne des revenus importants mais ne nécessite pas de cotisations
		Capacité à mobiliser de la force de travail ( <u>seulement certains membres</u> )	Recherche de revenus supplémentaires ; Recherche de moyens pour reprendre son activité individuelle	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller une activité</u> qui donne des revenus importants ; Inciter la mise en place de <u>procédures de soutien</u> pour les membres qui n'ont pas repris leur activité ( <u>injection de cash</u> )
	<b>Groupement de producteurs avec caisse</b>	Capacité à mobiliser de la force de travail et à verser des petits montants	Recherche de revenus supplémentaires/ une source de diversification ; Recherche de moyens pour répondre aux petits besoins individuels	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller</u> une activité structurante pour le groupement ; Proposer la pratique de la <u>tontine améliorée</u> ; Dynamiser la caisse ( <u>ligne de crédit</u> ) et développer des <u>procédures de soutien</u>
Groupement d'investissement	<b>Système d'entraide</b>	Capacité à verser des montants importants ( <u>seulement certains membres</u> )	Source de diversification des revenus ; Recherche de moyens pour reprendre son activité individuelle	Accompagner les membres en difficulté à la reprise et à la stabilisation de leur activité ( <u>ligne de crédit à partir des fonds des autres membres, avec intérêt</u> ) ; Proposer la pratique de la <u>tontine améliorée</u> ; <u>Appuyer/conseiller une activité</u> qui ne nécessite pas de travail collectif

Tableau 2 b : Appuis potentiels de l'Action selon la trajectoire du groupement (suite)

Fonctionnement du groupement avant la crise	Fonctionnement du groupement actuellement	Capacités des membres	Besoins des membres	Appuis potentiels pouvant être envisagés
Groupe d'échange de travail	<b>Groupe d'échange de travail</b>	Capacité à mobiliser de la force de travail ( <u>tous les membres</u> )	Recherche de force de travail extérieure pour les activités individuelles	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller une activité</u> qui ne nécessite pas de cotisations en argent (possibilité de s'orienter vers l'utilisation tour à tour d'une machine)
		Capacité à mobiliser de la force de travail ( <u>seulement certains des membres</u> )	Recherche de moyens pour reprendre une activité individuelle	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller une activité</u> qui ne nécessite pas de cotisations en argent (possibilité de s'orienter vers l'utilisation tour à tour d'une machine) ; Accompagner la reprise des activités par les membres sans activités au travers d'une <u>ligne de crédit</u>
	<b>Groupe d'échange de travail <u>avec caisse</u></b>	Capacité à mobiliser de la force de travail et à verser des petits montants	Recherche de force de travail extérieure pour les activités individuelles ; Recherche de moyens pour répondre aux petits besoins individuels	Appuyer en <u>outillage individuel</u> si manquant ; <u>Appuyer/ conseiller une activité</u> qui permettent d'apporter des revenus individuels ; Proposer la pratique de la <u>tontine améliorée</u> ; Dynamiser la caisse ( <u>injection de cash</u> )

⇒ *Y a-t-il d'autres actions pouvant être menées pour renforcer les capacités de résilience des bénéficiaires ?*

Si les projets de DRC qui prennent place actuellement s'orientent principalement sur l'accompagnement des groupements à la reprise des activités et à la recapitalisation, il est primordiale de faire en sorte que ces activités perdurent dans le temps. Pour cela nous devons considérer la « capacité à faire face aux risques » qui constituent, après la recapitalisation et la reprise des activités, le deuxième pilier de la résilience. On va ici distinguer deux angles d'approche, premièrement le renforcement de la résilience individuelle via l'activité du groupement, et deuxièmement le renforcement de la résilience du groupement lui-même.

- Renforcer la résilience individuelle via l'activité du groupement

Comme nous venons de la souligner, renforcer la résilience des bénéficiaires c'est aussi permettre aux bénéficiaires de se protéger et/ou de réagir efficacement contre les risques. Actuellement, les risques les plus présents (en tout cas les risques mentionnés comme tel par les personnes interrogées) dans la ville de Bangui sont liés à l'insécurité. Ce sont bien des chocs tels que les pillages, l'obligation de fuir en abandonnant ses biens derrière soi, les vols et les braquages qui préoccupent les banguissois en général et les membres des groupements de manière plus spécifique, c'est-à-dire la perte de leurs moyens d'existence et la dégradation de leurs conditions d'existence. De ce fait, renforcer la résilience individuelle des ménages à travers l'approche collective c'est trouver des modalités de fonctionnement pour le groupe qui permettent de sécuriser soit les moyens d'existence, soit les conditions d'existence de ceux-ci. Nous l'avons dit, la résilience est une notion qui est à la fois ex-ante (se protéger des risques) et ex-post (réagir une fois l'aléa survenu). De ce fait, dans chaque cas, plusieurs démarches peuvent être menées, des démarches qui visent la prévention ou des démarches qui visent la mitigation/l'adaptation. Ces différentes démarches sont présentées dans le tableau 3.



Tableau 3 : Démarches potentielles de renforcement de la résilience individuelle via les groupements

	MOYENS D'EXISTENCE	CONDITIONS D'EXISTENCE
<b>ANTICIPER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner le groupement à mettre en place des « procédures d'urgences » en cas de reprise des affrontements : sécurisation de l'épargne individuelle sur le compte du groupement / sécurisation des stocks, etc</li> <li>▪ Proposer de nouvelles activités individuelles aux membres dont la maîtrise se fera au travers du groupement (diffusion de l'innovation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inciter les pratiques d'épargne individuelle au sein de la dynamique collective</li> </ul>
<b>REAGIR EFFICACEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir des moyens collectifs permettant d'aider à relancer les activités individuelles en cas de choc et/ou de les stabiliser : caisse d'assistance, distribution de marchandises ou de production, soutien aux membres les plus vulnérables</li> <li>▪ Sensibiliser les groupements à la flexibilité de leurs règles et aux différents modes d'utilisation des fonds pour aider les membres (faciliter la prise de crédit en cas de besoin en allégeant les règles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inciter les groupements à faire une réserve financière dédiée aux paiements de l'école, des soins, etc, en cas de difficulté</li> <li>▪ Inciter le groupement à servir de caution (permettre aux membres en difficulté d'avoir accès à des services à crédit, le groupement s'engageant à rembourser si le membre ne le fait pas)</li> </ul>

(Réponses collectives élaborées avec les équipes lors de la formation « Résilience »)

Même si des chocs de l'ampleur de la crise précédente ne se reproduisent pas (et c'est ce que l'on souhaite), le fait d'anticiper des mesures au sein du groupement permet de redonner confiance aux membres, et de leur permettre de faire des efforts pour relancer leur activité, en diminuant leur perception du risque (paramètres psychologiques de la résilience).

- Renforcer la résilience du groupement lui-même

Afin de s'assurer que les bienfaits du groupement appuyé par l'Action persistent dans le temps, il faut s'assurer de sa propre capacité à faire face aux risques, en se protégeant ou en étant capable de réagir efficacement après le choc. Lorsque nous avons abordé les trajectoires des groupements, nous avons distingué les cas de résistance à la crise (que l'on observe assez

fréquemment spontanément), les cas d'adaptation (moins fréquent) et les cas de transformation (encore plus rare). Ces capacités de résistance, d'adaptation et de transformation peuvent être renforcées au travers de l'Action (cf tableau 4).

Tableau 4 : Démarches potentielles de renforcement de la résilience des groupements

<b>ANTICIPER</b>	<b>REAGIR EFFICACEMENT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir la recapitalisation du groupement au niveau d'activités/ d'équipements moins sensibles aux pillages</li> <li>▪ Accompagner le groupement à établir des procédures qui permettent de mettre tout ou partie des biens du groupement à l'abri : bancarisation, répartir les stocks du groupement entre les membres pour sécuriser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir la recapitalisation du groupement au niveau d'activités/ d'équipements moins sensibles à la saisonnalité (qui peuvent donc être arrêtés et repris à tout moment)</li> <li>▪ Accompagner le groupement à établir des règles de fonctionnement souples/ flexibles, et prévoir un scénario « de crise » (baisse des cotisations, refonte de l'activité, nouvelles règles d'utilisation de la caisse, réorientation de la force de travail, etc)</li> <li>▪ Inciter/soutenir la diversification des activités du groupement (en tant que sources de revenus) afin de pouvoir s'adapter plus facilement à un changement de contexte (perte de débouchés pour une des activités par exemple)</li> <li>▪ Inciter/soutenir la diversification des clients et des fournisseurs afin de pouvoir s'adapter plus facilement à un changement de contexte (rupture de la chaîne d'approvisionnement par exemple)</li> <li>▪ Aider le groupement à développer des liens marchands forts (recours possible en cas de problème)</li> <li>▪ Aider le groupement à développer des liens avec les particulier/ les groupements pratiquant la même activité que lui (recours possible en cas de problème)</li> </ul>

(Réponses collectives élaborées avec les équipes lors de la formation « Résilience »)

Pour sélectionner les activités les plus adaptées à chaque groupement et à chaque démarche, il sera nécessaire de compléter cette analyse des dynamiques collectives par une étude de marché. Cette étude de marché devra donc prendre en compte, selon les réflexions partagées dans ce document, les paramètres suivants :

- Niveau de rentabilité de l'activité ;
- Fréquence d'obtention des revenus par l'activité ;
- Temps de travail nécessaire pour mener à bien l'activité ;
- Niveau de sensibilité de l'activité au pillage, vol, braquage ;

- Niveau de dépendance de l'activité au calendrier (caractère saisonnier de l'activité) ;
- Niveau d'intégration de l'activité dans une filière (recours verticaux et/ou horizontaux potentiels) ;
- Niveau d'investissement initial nécessaire (selon les ressources financières disponibles pour l'Action).

⇒ *Comment évaluer la résilience des groupements, c'est-à-dire les effets de l'Action sur les bénéficiaires à l'échelle des groupements ?*

Les évaluations menées en fin de projet par administration d'enquête ménages ou de focus-groups ne met pas en évidence toutes les informations pertinentes concernant les bénéfices de l'Action à l'échelle des groupements. Un système de suivi adapté, prenant en compte les paramètres de résilience à l'échelle individuelle (les membres) mais aussi à l'échelle collective (le fonctionnement du groupe), peut apporter une plus-value dans la capitalisation des interventions. Ainsi, plusieurs paramètres peuvent être intéressants à observer (cf tableau 5).

Tableau 5 : Propositions d'indicateurs à incorporer dans les outils de suivi des groupements.

PARAMETRES	INDICATEURS	MODALITES
Fonctionnement de l'AGR	Niveau de production	<i>Déjà suivi dans les outils existants</i>
	Revenus du groupement	<i>Déjà suivi dans les outils existants</i>
	Niveau de sensibilité aux risques (crise) / Durabilité	Présence d'un système de sécurisation des fonds O/N ; Présence d'un système de sécurisation des équipements O/N ; Présence d'un système de sécurisation de la production/ des marchandises O/N
	Niveau de diversification	Nb d'activités de catégorie différente, qui ne sont pas soumises aux mêmes risques
Gestion de l'AGR	Nb de réunions	<i>Déjà suivi dans les outils existants</i>
	Taux de participation	<i>Déjà suivi dans les outils existants</i>
	Nb de partenaires	Liens marchands verticaux : Nb de clients, Nb de fournisseurs Liens horizontaux : Nb de groupements partenaires pouvant aider en cas de besoin
Effet sur les membres	Niveau de revenus redistribués aux membres par le groupement	Montant total obtenus par chaque membre ; Saisonnalité des sommes obtenues
	Nb et montant des crédits obtenus par chaque membre	<i>A étendre aux groupements qui ne font pas TA</i>
Niveau d'autonomie	Capacité à gérer un conflit interne	Score sur 4
	Prise d'initiative	Score sur 4

Les indicateurs proposés peuvent facilement s'intégrer dans le système de scoring visant à classer les groupements en 3 catégories Vert - Orange - Rouge, permettant une approche/ un appui différencié en fonction des besoins de chaque groupement.

## **Contacts**

---

Deputy Programme DRC : **Daive Stefanini** - + 236 72 79 60 42 - deputy.car@drc.dk

Consultante Résilience : **Lise Archambaud** - archambaud\_lise@yahoo.fr