



---

## **Limites organisationnelles et managériales des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC+) du quartier Ngulunzamba, ville de Kikwit en République Démocratique du Congo**

**<sup>1</sup>Gomer Ndobu Mulwesani, <sup>2</sup>Jacques Tiarina Mess, <sup>3</sup>Teddy Maingolo Bolio, <sup>4</sup>Jules-Noël Mandondo Mafuka, <sup>5</sup>Innoncent Bwandundu Eludia, <sup>6</sup>Faustin Mukwama Mbenza**

<sup>1</sup>Institut Supérieur de Développement Rural de MAPANGU / RD. Congo.

<sup>2</sup>Université de Kikwit, Faculté des Sciences Agronomiques / RD. Congo.

<sup>3</sup>Apprenant du 3<sup>ème</sup> Cycle (DEA) Institut Supérieur de Développement Rural de MBEO/RD. Congo.

<sup>4</sup>Institut Supérieur de Commerce de GUNGU / RD. Congo.

<sup>5</sup>Institut Supérieur de Développement Rural de Kikwit / RD. Congo.

<sup>6</sup>Institut Supérieur Pédagogique (ISP) de MASI-MANIMBA/RD. Congo.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847827>

---

**Résumé:** La présente étude porte sur les limites organisationnelles et managériales des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) du quartier Ngulunzamba, ville de Kikwit en République Démocratique du Congo. Elle explore l'organisation et la gestion des AVEC du dit quartier, afin de découvrir les défis auxquels ces associations sont confrontées. Les méthodes descriptive et d'enquête, suivies des techniques documentaire, l'interview ainsi que l'observation participative nous ont permis de collecter les données ayant abouti aux résultats suivants : les crédits non remboursés, les murmures lors du partage des intérêts, le détournement de fonds, le retard aux réunions, l'absentéisme et la mégestion. La bonne organisation qui implique une gestion transparente, rigoureuse et démocratique ainsi que la mise en place des ateliers réguliers, des séances d'information et des mécanismes de suivi pour s'assurer que les membres sont bien informés et engagés dans leurs associations pourraient résoudre de nombreux problèmes identifiés et pérenniser l'action d'épargne et de crédit qui est un moyen de lutte contre la pauvreté.

**Mots-clés :** limites, organisation, gestion, épargne, crédit.

---

**Abstract :**

This study focuses on the organizational and managerial limitations of Village Savings and Loan Associations (VSLAs) in the Ngulunzamba neighborhood, Kikwit city in the Democratic Republic of Congo. It explores the organization and management of the VSLAs in the said neighborhood, in order to discover the challenges these associations face. Descriptive and survey methods, followed by documentary techniques, interviews and participatory observation allowed us to collect data that led to the following results: unreimbursed loans, murmurs during the sharing of interests, embezzlement, lateness to meetings, absenteeism and mismanagement. Good organization, which involves transparent, rigorous and democratic management, as well as the establishment of regular workshops, information sessions and monitoring mechanisms to ensure that members are well informed and engaged in their associations, could solve many of the identified problems and perpetuate the savings and loan action, which is a means of fighting poverty.

**Keywords:** limits, organization, management, savings, credit.

---

**1 Introduction**

Yawidi (2017 : 23-24) note que la République Démocratique du Congo possède presque toutes les matières premières qui font tourner tous les secteurs de l'industrie moderne. Elle concentre 45 % des richesses mondiales ; détient 80 % des réserves mondiales du coltan et du niobium ; compte plus de 60 % des réserves mondiales du cobalt ; possède les gisements d'uranium les plus riches du monde, du cuivre à provision... La République démocratique du Congo dispose des plus grandes réserves d'or du monde, etc.

S'il faut compter toutes les richesses de la République démocratique du Congo, s'il faut parler de l'immensité de ses forêts tropicales, de la majesté de son fleuve, de la beauté infinie de sa faune comme de sa flore, d'aucuns croiraient que la République démocratique du Congo est un pays où coulent le lait et le miel.

Hélas ! Selon le dernier rapport de la banque mondiale (Radio Okapi, 9 octobre 2025), la République démocratique du Congo occupe actuellement la première place en extrême pauvreté, malgré ses immenses potentialités naturelles. Car, 85,3% de Congolais vivent avec moins de 3 dollars par jour et sont incapables de satisfaire les besoins de première nécessité.

Cependant, la crise engendre le savant, dit-on. Devant l'incapacité de l'Etat à offrir des emplois, la population se lance dans la débrouillardise comme moyen d'existence, conformément, d'après Lautier Bruno (1994 : 31-32), à l'« article 15 de la constitution Zaïroise » (« Débrouillez-vous, vous êtes chez vous »), non écrit mais plus connu que les quatorze autres, ...

Pour tenter de sortir le pays de cette impasse, plusieurs pistes de solution sont proposées. Par exemple, le programme de l'enseignement supérieur et universitaire, d'une part, met actuellement un accent particulier sur l'entrepreneuriat des jeunes. D'autre part, Anonyme (2016 : 4) affirme que le gouvernement congolais a mis sur pied un Programme National d'Education Financière (PNEF) dont la vision est de voir la majorité de la population congolaise

gérer de façon responsable ses finances personnelles et familiales afin d'améliorer son bien-être social.

Parmi les multiples résultats attendus par ce programme, il y a non seulement le souci de voir la population épargner régulièrement dans des institutions financières (IF) agréées et pour des objectifs bien définis, mais aussi de voir la population contracter des crédits surtout pour des investissements productifs, dans les limites de ses capacités de remboursement, à des conditions avantageuses et les rembourser dans le respect des clauses contractuelles.

Malheureusement, Hugh Allen et Mark Staehle (2007 : 1) constatent que même si de nombreuses banques et institutions de microfinance (IMF) proposent de précieux services aux populations pauvres du monde en développement, c'est surtout dans les zones urbaines ou périurbaines dynamiques que leur réussite est flagrante, là où les besoins de financement par l'emprunt sont élevés, où les emprunteurs jouissent de revenus réguliers et diversifiés et où le coût nécessaire pour attirer de nouveaux clients est faible.

En outre, il sied de signaler qu'avec le système bancaire formel, l'octroi des crédits est difficile aux familles démunies car elles font partie de la population vulnérable, à priori insolvable. A ce propos, voici ce que l'on peut lire sous la plume de Fernand Vincent (1986 : 23) : « Les banques ne prêtent qu'aux riches, c'est-à-dire à ceux qui ont une richesse, un capital qu'il faudra hypothéquer (mettre en garantie) au cas où vous ne remboursez pas ! »

Pour combler toutes ces lacunes, la population de la ville de Kikwit s'est dotée d'un modèle axé sur l'épargne, appelé Association Villageoise d'Epargne et de Crédit (AVEC+), un modèle mis au point par le projet « VAS-Y Filles ! » depuis 2016. L'AVEC est une méthodologie que Morgan (2017 : 1) considère comme une approche adaptée aux ménages les plus pauvres. Car elle permet aux populations démunies, souvent exclues du système bancaire ou des établissements financiers classiques, de participer à la production des richesses.

De nos jours, il y a lieu de constater que l'approche AVEC a gagné en popularité et a été reproduite dans toutes les communes de la ville de Kikwit, attirant les vulnérables et les riches.

Cependant, force est de constater que les clôtures des cycles des Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit du quartier Ngulunzamba sont souvent émaillées des querelles, des poursuites judiciaires, des arrestations, de confiscation des biens, etc.

Cette étude se donne pour objectif de chercher à explorer l'organisation et la gestion des AVEC à Kikwit, plus précisément dans le quartier Ngulunzamba, afin de relever certains problèmes qui les enserrant et les étouffent, tout en envisageant des mesures correctrices opportunes, dans le but de pérenniser l'action d'épargne et de crédit qui est un moyen de lutte contre la pauvreté.

## **2. Milieu, matériels et méthodes**

### **2. 1. Milieu d'étude**

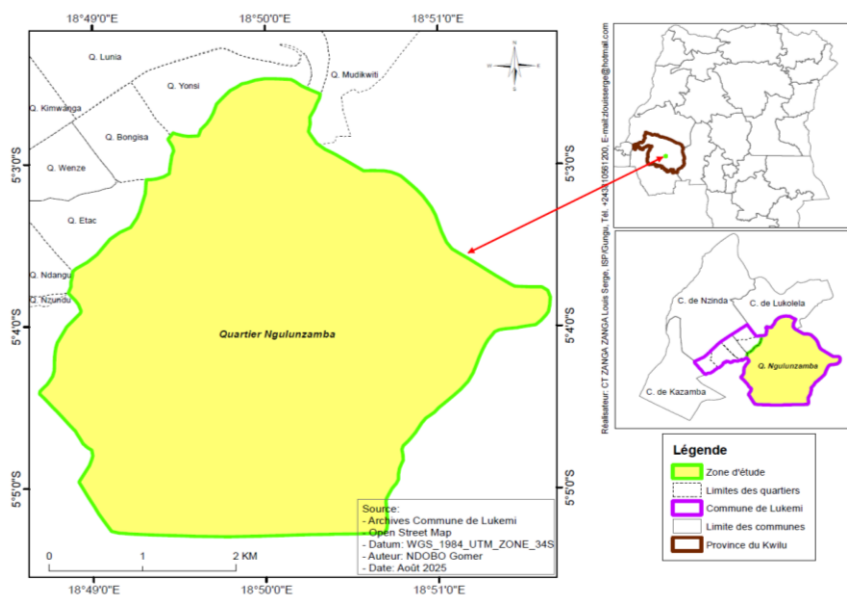
L'étude a été réalisée dans le quartier Ngulunzamba, un quartier urbano-rural de la commune de Lukemi dans la ville de Kikwit.

Le quartier Ngulunzamba a une superficie de 10 Km<sup>2</sup>. Il s'étend entre 18° 48' 02'' et 18° 52' 13'' de longitude Est puis entre 5° 02' 12'' et 5° 05' 14'' de latitude Sud. Il est limité au Nord et à l'Ouest par la rivière Lukemi, au Sud-Est par la rivière Lwano, et à l'Est par la rivière Kwilu.

Ce bidonville urbain est caractérisé par des maisons en matériaux non durables, sans planification préalable, manque des caniveaux, d'électricité, d'équipement collectif comme le transport, d'eau potable, pas d'accès aux services financiers de base, émaillé de sous-emploi, du chômage, de la délinquance juvénile, etc.

Son accès aux services sociaux se caractérise par un manque d'infrastructure routière. Son relatif enclavement dû à la présence d'une seule route coupée par l'érosion renforce la paupérisation des habitants et restreint l'accès à certains marchés. La majeure partie des revenus des ménages provient de la vente des produits agricoles, toutefois largement insuffisants pour couvrir leurs besoins sur l'ensemble de l'année.

Le quartier Ngulunzamba est représenté par la figure ci-dessous :



**Figure 1. Présentation de la zone d'étude**

## 2. 2. Matériels :

Lors de l'enquête sur terrain, nous avons utilisé le guide d'entretien, le carnet, le GPS (Global positioning system), etc. Pour la rédaction de cet article, nous nous sommes documentés à partir des écrits sur la méthodologie de l'approche AVEC, des articles trouvés sur internet et des données de nos enquêtes sur le site d'étude.

## 2. 3. Méthodes

Deux méthodes nous ont été d'une grande utilité pendant cette étude. Nous avons recouru à la méthode descriptive pour faire l'état des lieux des AVEC du quartier Ngulunzamba et à la méthode d'enquête pour la collecte des données sur terrain.

Ces méthodes ont été accompagnées de trois techniques : la technique documentaire qui a consisté à exploiter la documentation relative à notre recherche, la technique de l'interview qui a été un entretien libre sous forme d'un dialogue avec les différents membres des AVEC et la technique d'observation participative qui a consisté à participer aux différentes réunions des AVEC retenues dans notre échantillon.

Cependant, la difficulté de constituer une base de sondage ou bien la liste complète de toutes les AVEC du quartier Ngulunzamba nous a obligé de recourir à la technique d'échantillonnage non aléatoire ou non probabiliste qui consiste à constituer un échantillon dont

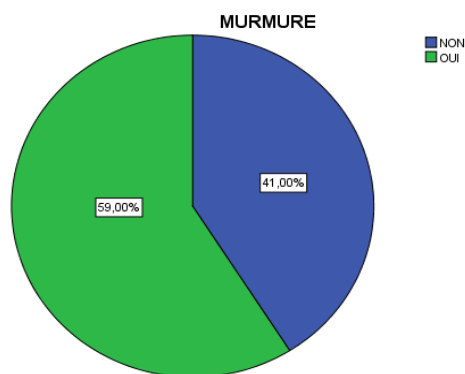
les membres n'ont pas la même probabilité d'être sélectionnés. Pour cela, nous avons utilisé la technique de boule de neige en demandant à la première personne interrogée d'identifier d'autres personnes qui sont concernées par l'étude et qui sont membres d'une AVEC dans le quartier Ngulunzamba.

En effet, la taille de notre échantillon a été de 10 AVEC ayant au plus 5 ans d'existence comme critère d'inclusion et existant dans le quartier Ngulunzamba. Dans chaque association, nous avons constitué un échantillon de 10 membres, ce qui a donné un total de 100 enquêtés, dont 25 hommes et 75 femmes. Les données ainsi obtenues ont été analysées et traitées à l'aide des logiciels Excel 2010 et Spss.

### 3. Résultat

Les résultats de nos enquêtes ont soulevé les défis suivants :

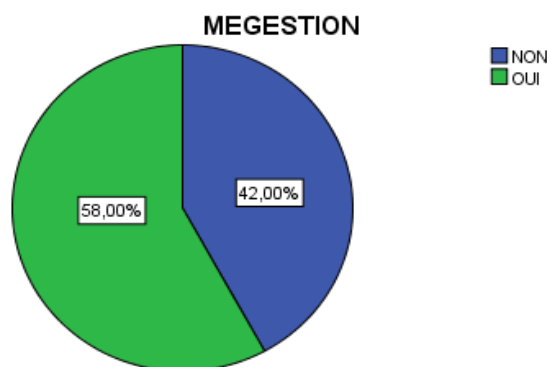
#### 3. 1. Les murmures lors du partage des intérêts



**Figure 2. Les murmures lors du partage des intérêts produits par l'association**

En ce qui concerne les murmures lors du partage des intérêts produits par l'association, il ressort de la figure 2 que 59 sur 100 personnes enquêtées, soit 59% confirment les murmures lors du partage des intérêts produits par leurs AVEC, tandis que 41 personnes, soit 41% ne confirment pas le fait.

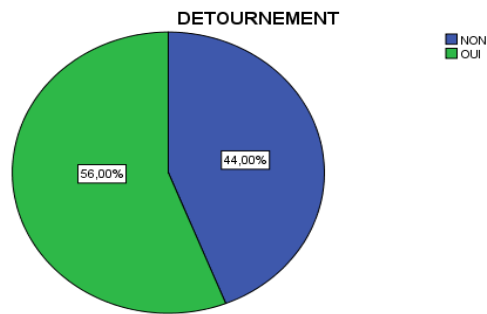
#### 3. 2. La mégestion



**Figure 3. La mégestion**

Au sujet de la mégestion, la lecture de la figure 3 indique que 58 sur 100 personnes enquêtées, soit 58% affirment la mégestion au sein de leurs AVEC mais 42 personnes, soit 42% ne confirment pas ce problème au sein de leurs AVEC.

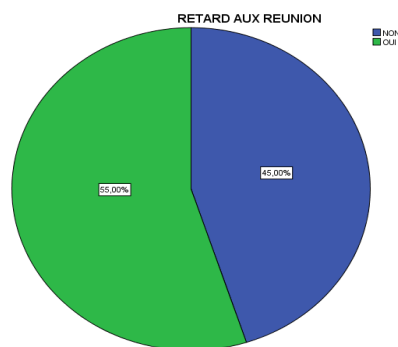
#### 3. 3. Le détournement de fonds



**Figure 4. Le détournement de fonds**

Au regard de la figure 4 sur le détournement de fonds, il est clair que 56 sur 100 personnes enquêtées, soit 56 % confirment le détournement de fonds au sein de leurs AVEC mais 44 personnes, soit 44% ne confirment pas le détournement de fonds au sein de leurs AVEC.

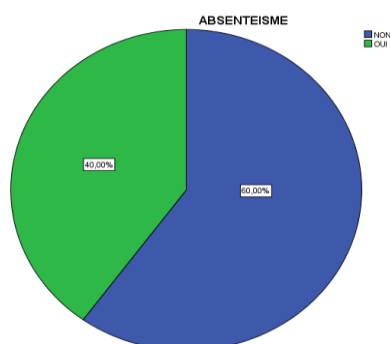
### 3. 4. Le retard aux réunions



**Figure 5. Le retard aux réunions**

L'examen minutieux de la figure 5 sur le retard aux réunions nous révèle que 55 sur 100 personnes enquêtées, soit 55% confirment l'arrivée en retard des membres aux réunions au sein de leurs AVEC, tandis que 45 personnes, soit 45% ne confirment pas ce défi au sein de leurs associations.

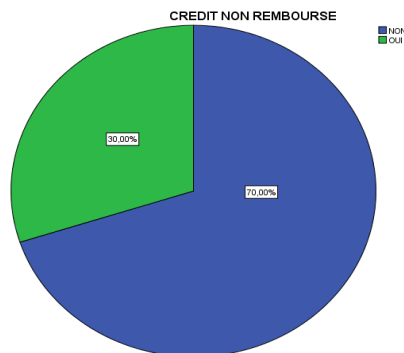
### 3. 5. L'absentéisme



**Figure 6 L'absence aux réunions**

Il ressort de la figure 6 qu'en ce qui concerne l'absentéisme, 60 sur 100 personnes enquêtées, soit 60% confirment que les membres ne participent pas régulièrement aux réunions hebdomadaires organisées par leurs AVEC mais 40 personnes, soit 40% nient l'absence des membres aux réunions organisées par leurs AVEC.

### 3. 6. Les crédits non remboursés



**Figure 7. Crédits non remboursés**

L'observation minutieuse faite de la figure 7 sur le non remboursement des crédits nous fait voir que 70 sur 100 personnes enquêtées, soit 70% confirment qu'il y a un problème de non remboursement des crédits à l'échéance convenue au sein des AVEC et 30 personnes, soit 30% disent le contraire.

## 4. Discussion

### 4. 1. Les murmures autour de partage des intérêts

Les résultats de nos enquêtes ont montré que sur les 100 personnes interrogées dans les AVEC échantillonnées, 59 personnes, soit 59% reconnaissent qu'il y a souvent eu des murmures et des débats à la fin de chaque cycle autour du partage des intérêts produits par l'association. En effet, les uns (ceux qui ont souscrit des crédits) soutiennent qu'eux seuls peuvent bénéficier des intérêts pour les avoir produits. Selon eux, ceux qui n'ont souscrit aucun crédit au cours du cycle n'ont contribué en rien dans la réalisation des intérêts à se partager.

Ces propos créent un sentiment de « gêne » ou de « honte » chez ceux qui n'ont souscrit aucun crédit au cours du cycle par manque d'activité génératrice de revenus et qui déclarent que tous les membres ont droit aux intérêts produits par l'épargne au cours du cycle.

Van Lierde Christian (1983 : 61) clôt ce débat en donnant raison à ceux qui disent que tous les membres doivent bénéficier des intérêts produits par l'épargne au cours du cycle. Voici comment il argumente son opinion : jusqu'au Moyen-âge on n'admettait que des prêts sans intérêt. On considérait l'argent comme improductif et de ce fait on trouvait juste et normal que le débiteur rembourse exactement le montant emprunté et rien de plus. Depuis lors on a admis la légitimité du prêt avec intérêt et ce pour les motifs suivants :

- ✓ La productivité du capital. Au Moyen-âge on n'y croyait pas mais depuis lors on a évalué et chacun est d'accord pour admettre que le capital est productif de richesse. Il est donc normal de rémunérer celui qui le met à la disposition d'autrui ;
- ✓ S'ils n'en reçoivent pas un intérêt, les gens ne chercheront pas à épargner. Or l'épargne source d'investissement est indispensable au progrès économique ;
- ✓ L'épargne est une abstraction de consommer. Il est donc juste de dédommager celui qui accepte cette privation ;
- ✓ Le prêteur risque toujours de ne pas être remboursé ou d'être remboursé dans une monnaie dévaluée. L'intérêt sert donc aussi à l'indemniser de ce risque.

En effet, au sujet des intérêts générés par l'association, le dixième principe fondamental des AVEC énoncé par Hugh Allen (2002 : 13) stipule qu'au terme de la période convenue (généralement 9 et 12 mois), l'épargne et les intérêts accumulés sont partagés entre les membres au prorata de leurs contributions (ou leurs épargnes) au cours de cycle.

Ce principe met fin aux murmures, querelles et débats lors du partage des intérêts entre les membres ayant reçu les crédits et ceux n'en ayant pas reçu. Ces derniers ont droit à l'intérêt entant que dépositaires du capital.

#### **4. 2. La mégestion**

En ce qui concerna la mégestion, les résultats de nos enquêtes ont montré que sur les 100 personnes interrogées dans les AVEC échantillonnées, la majorité des personnes, soit 58 % donc 13 hommes et 45 femmes confirment la mégestion dans leurs AVEC. Il s'agit non seulement de la mauvaise gestion des ressources financières mais aussi matérielles et humaines.

En effet, la mégestion dans les AVEC est souvent due à un ensemble de facteurs qui peuvent être d'ordre humain, organisationnel, financier ou même culturel. Quoique sa responsabilité soit partagée entre les membres et l'équipe dirigeante, on retiendra que cette dernière endosse la plus grande.

Voici les principales causes de la mégestion :

##### **a. Mauvaise gouvernance :**

- Gestion centralisée ou autoritaire par l'équipe dirigeante ;
- Non-respect des règles ou des statuts établis ;
- Favoritisme ou conflit d'intérêts.
- Non-application rigoureuse de règlement intérieur ;

##### **b. Détournement de fonds / fraudes :**

- Certains responsables utilisent les fonds à des fins personnels en complicité avec les détenteurs des clés ;
- Absence de formation sur les principes de transparence, d'éthique et de responsabilité ;
- Manque de transparence dans la gestion des cotisations, prêts ou bénéfices ;
- Pas des registres fiables ou de comptabilité claire ;
- Usage des cahiers de transactions parallèles.

##### **c. Faible participation ou implication des membres :**

- Désintérêt des membres pour les réunions ou les prises de décision ;
- Faible compréhension des enjeux de la gestion du groupe ;
- Manque de sentiment d'appartenance à l'association.

##### **d. Manque de formation et de compétences :**

- Les dirigeants n'ont pas souvent une bonne connaissance en gestion financière, comptabilité ou gouvernance ;
- Les secrétaires manquent la maîtrise du remplissage des comptes des crédits ;
- Les dirigeants n'organisent pas des ateliers réguliers, des séances d'information, de formation des membres sur l'approche AVEC ;

La formation est très capitale. Car, selon le constat fait par Yawidi (*Op. cit.* : 48-49), beaucoup de Congolais occupent des postes qui correspondent à leur niveau d'incompétence : là où les compétences et les connaissances d'anglais sont exigées, on trouve un analphabète de cette culture, affublé de diplôme en français ; là où l'on recherche un médecin, c'est un bon mécanicien qui se présente, là où l'on a besoin d'un ingénieur en ponts et chaussées, un simple aide-maçon, pour avoir contribué à la construction d'une cabane de chantier, arrache le marché... Toutes les conditions sont réunies pour que chacun ne soit pas utile là où il est placé, et le pays tout entier subit les conséquences de cette désorganisation collective.

#### **4. 3. Le détournement de fonds**

Les résultats de nos enquêtes ont montré que sur les 100 personnes interrogées dans les AVEC échantillonnées, 56 personnes, soit 56 % reconnaissent le détournement de fonds comme problème réel dans leurs associations. Ce forfait est souvent commis par les membres de l'équipe dirigeante.

Parmi les facteurs qui sont à la base du détournement des fonds dans les AVEC échantillonnées dans le quartier Ngulunzamba, nous pouvons pointer du doigt le mode d'épargne et la malhonnêteté de l'équipe dirigeante:

##### **a. Le mode d'épargne**

L'étude a montré que sur les 100 personnes interrogées, 20 personnes donc 12 femmes, soit 60% et 8 hommes, soit 40% affirment que l'argent épargné par les membres de leurs AVEC est gardé à la banque. C'est le mode d'épargne moderne. Tandis que 80 personnes dont 63 femmes, soit 79 % et 17 hommes, soit 21 % disent que l'argent épargné par les membres de leurs AVEC est gardé à la maison, dans une caissette. Il s'agit donc du mode d'épargne traditionnel.

A propos du mode d'épargne, Morgan (*Op. cit.* : 11) souligne qu'en vue de garantir que les transactions n'ont pas lieu en dehors des réunions de l'association, l'argent et les carnets de compte sont gardés dans une caisse fermée par trois cadenas. Les trois clés sont détenues par trois membres de l'association, qui ne font pas partie du comité de gestion. Bref, les programmes des AVEC prônent la thésaurisation que Van Lierde Christian (*Op. Cit.* : 18) qualifie d'une forme d'épargne primitive.

Cependant, il convient de signaler que les coffres-forts dont il est question dans les AVEC du quartier Ngulunzamba sont des caisses fabriquées pour la plupart de cas en bois comme l'illustre la figure ci-dessous.



**Figure 8. Caisse en bois servant à garder l'argent de l'AVEC Lusadisu 1**

En effet, l'argent thésaurisé est souvent exposé à plusieurs risques comme l'incinération, le vol, le détournement, etc.

Un exemple flagrant est celui de l'AVEC O.T.T., dont une somme de 1.160.995 FC sur les 9.000.000 FC que contenait la caisse a été détournée en 2021. En effet, sur les trois clés de chaque cadenas achetés par le président, ce dernier n'en a présenté que deux. La clé cachée lui a servi pour ouvrir la caisse en complicité avec la caissière. La fraude étant remarquée à la fin du cycle, l'association saisit le tribunal. Le président rembourse 430.000 FC sur 530995 qui étaient à sa charge. Les 630.000 FC qui étaient à la charge de la caissière n'ont jamais été récupérés jusqu'à présent. Le dossier traîne encore au niveau du parquet.

#### ***b. La malhonnêteté de l'équipe dirigeante***

Souvent, l'équipe dirigeante a été pour beaucoup dans le détournement de fonds des AVEC dans le quartier Ngulunzamba. Voici un exemple éloquent de la malhonnêteté de celle-ci : en 2023, le fond du social de l'AVEC IBWIDI a été détourné par l'équipe dirigeante qui ne l'a jamais restitué. Ce qui a eu comme conséquence : le découragement et la fuite de certains membres.

Lors de nos enquêtes dans le quartier Ngulunzamba, les membres des AVEC échantillonnées ont exprimé de façon unanime un refus catégorique à la proposition d'ouverture d'un compte bancaire pour chaque AVEC.

L'une des raisons évoquées pour justifier ce refus était la déception que les banques telles que la BIAC (Banque Internationale pour l'Afrique au Congo), la CADECO (Caisse d'Epargne et de Crédit du Congo) et la MUCREFEKI (Mutuel de Crédit et d'Epargne de la Femme de Kikwit) leur ont faite respectivement en 2016, 2017 et 2020. En effet, ces institutions sont tombées en faillite et l'argent des clients n'a jamais été remboursé jusqu'à nos jours. Les blessures causées par ce phénomène sont encore fraîches dans les mémoires de certains membres et loin de se cicatriser.

La méfiance vis-à-vis du système bancaire a aussi été constatée ailleurs par Bisimwa (2023: 1113) qui écrit : « Dans la province du Sud-Kivu, à l'est de la République démocratique du Congo, de nombreuses femmes sont incapables d'ouvrir un compte bancaire dans une institution formelle en raison des frais, de la distance, de faible confiance dans la gestion des IMF... ».

Néanmoins, la vraie motivation reste celle explicitée par Yawidi (*Op. cit* : 51). Voici ce que l'on peut lire sous sa plume : « On garde son argent pour soi. On le contemple à la manière de l'enfant qui observe ses matières fécales. L'enfant éprouve une sorte d'admiration en s'identifiant à ses résidus qui lui appartiennent. De la même manière, le congolais refuse de placer son argent en banque puisque le banquier en fera son bien personnel. Méfiance oblige ! On n'est pas sûr de récupérer l'argent versé à la banque. Ce climat de suspicion enlève au système bancaire toute crédibilité et porte un coup fatal à la libre circulation de la monnaie, créant rareté et surenchère sur le marché. Le Congolais est parmi les rares peuples qui se promènent avec des sommes d'argent énormes en poche ou dans les coffres de véhicules pour faire des emplettes ».

La résolution de la question de détournement de fonds devra se faire en amont, lors du choix des membres du comité de gestion d'une AVEC. Car notre comportement des Congolais,

déclare Yawidi (*Op. cit* : 13), s'inscrit dans une direction opposée au développement que nous appelons pourtant de tous nos vœux dans les discours et déclarations éloquentes qui n'aboutissent pas à des actions concrètes.

En effet, le choix des membres du comité de gestion d'une AVEC ne doit pas être opéré de façon hasardeuse. Il ne doit pas être basé sur les apparences, les rapports tribaux ou ethniques. Mais il doit plutôt être opéré avec pertinence, en plaçant l'homme qui vaut à la place qu'il faut. Dans cet homme idéal, on retrouvera non seulement les compétences mais aussi et surtout les valeurs morales et éthiques telles que la droiture, la franchise, l'honnêteté, la sincérité, le sérieux, la bonne réputation, etc.

Il sied de signaler que le détournement de fonds dans les AVEC est un défi qui ne gangrène pas seulement les AVEC du quartier Ngulunzamba. Mais c'est un mal qui repend sa terreur sous d'autres cieux. Bisimwa et al (*Op. cit* : 1115) signalent que dans le groupement de Buzi, à l'Est de la République démocratique du Congo, les services étatiques rendent et exposent les AVEC au détournement des fonds, à des multiples tracasseries, à une appropriation illicite par une catégorie des membres mal intentionnés, à un accès difficile aux informations en lien avec des opportunités socioéconomiques, l'insécurité des fonds des membres, exposition au vol dans le village où il n'y a pas des coopératives ni des banques.

#### **4. 4. Le retard aux réunions**

Les dix AVEC visitées font leurs réunions de façon hebdomadaire, le dimanche. Six les font de 6h00 à 7h30 pour permettre aux membres d'aller au culte. Il s'agit notamment des AVEC : IBWIDI, O.T.T., SANGO, AMOUR, ESPERANCE et ESPOIR. Quatre organisent leurs réunions dans les après-midi. Il s'agit des AVEC : LUSADISU 1, ESCALIER, NGEMBA 2 et LUSADISU 2.

Le dimanche étant un jour non ouvrable, il est alors propice aux réunions des AVEC car il offre aux membres la possibilité de participer à la réunion au temps fixé.

Malheureusement, nos résultats ont révélé que 55 sur 100 personnes enquêtées, soit 55% ont confirmé l'arrivée en retard des membres aux réunions organisées par leurs AVEC.

Pourtant, dans les Règlements Intérieur (RI) des AVEC échantillonnées, il est prévue une sanction équivalente à une amende de 500 Francs congolais en cas de retard à la réunion.

Matomo (2024 :143) constate que cette amende est souvent minimisée par les membres qui la payent sans remords.

Yawidi (*Op. cit* : 64) explique le manque de respect au règlement intérieur de la manière suivante : « ... le Congolais n'aime pas vivre dans une atmosphère de lois. Il entend être libre comme un oiseau dans les cieux. Or la réalité du monde est que la loi est ce qui gouverne tout ce qui bouge, tout ce qui grouille, glisse et tombe ... »

Cependant, même si plusieurs raisons comme l'oubli de l'heure, les travaux ménagers, la maladie, etc. peuvent être évoquées pour justifier le retard aux réunions des AVEC, l'aspect culturel vaut la peine d'être mis en évidence.

En effet, jadis en Afrique, avant la colonisation, il y avait aussi des rendez-vous, mais le repère horaire était souvent relatif, dans le genre : le premier champ de coq, le lever du soleil, dans la matinée, dans l'après-midi, au coucher du soleil, à la tombée de la nuit, etc. Comme on le voit, c'est un système assez approximatif, car aucun de ces repères n'est ponctuel. Dans ces

conditions, il est presque impossible d'établir un timing quelconque. Tel fut, pendant des siècles, le comportement des africains face aux rendez-vous.

A l'heure actuelle, avec l'avènement de l'horloge, le même comportement est encore observé car les Africains continuent à éprouver des énormes difficultés pour s'adapter à ce nouvel outil d'appréciation du temps. Pour ces derniers, la priorité n'est pas l'heure exacte, mais la qualité de la rencontre, des relations humaines et du contexte. Le phénomène est si profondément ancré dans les pratiques des Africains au quotidien, que le retard semble devenir la norme et le respect de l'heure, l'exception.

Pour tenter de justifier le laxisme qui est observé autour de la question du respect de l'heure, l'expression couramment employée est « l'heure africaine » qui, selon Benoit Beucher (2023 : 4), traduit en réalité l'existence d'une Afrique hors du temps et du mouvement.

Il sied de signaler qu'en Afrique, le respect de l'heure existe, mais il est relatif au contexte. Dans un cadre professionnel ou officiel, on tend à être ponctuel. Dans un cadre social ou communautaire, la flexibilité prévaut, car la valeur donnée aux relations humaines dépasse celle donnée à la montre.

Le retard aux réunions des AVEC a aussi été remarqué par Hamadziripi (2008 : 22) au Niger. En effet, parlant de règlement des AVEC, l'auteur témoigne qu'un membre a récité une loi de gouvernance qu'elle avait mémorisée par rapport à la ponctualité et qui constituait un problème pour cette AVEC.

#### **4. 5. L'absentéisme**

Une autre sanction prévue dans les règlements intérieurs des AVEC échantillonnées, est l'amende de 1500 Francs congolais infligée aux membres pour une absence non justifiée.

Hugh Allen (*Op. cit* : 12) dit à travers le huitième et le neuvième principe fondamental des AVEC que toutes les transactions sont effectuées au cours des réunions en présence de tous les membres dans le souci de transparence et de responsabilité.

La participation de tous les membres à la réunion revêt un caractère obligatoire comme le souligne Hamadziripi (*Op. cit* : 6) : « La fréquentation est obligatoire et les réunions sont des plates formes de vérification où les membres sont tenus de réciter par cœur la situation financière des opérations entre deux réunions. »

Malgré l'obligation de participation de tous les membres à la réunion, les résultats de nos enquêtes montrent que sur les 100 personnes interrogées, 60 personnes, soit 60% ont affirmé l'absentéisme de membres aux différentes réunions organisées dans leurs associations.

Les absences aux réunions des AVEC sont dues aux travaux ménagers (30 %), travaux agricoles (30%), à l'oubli de l'heure (15%), au manque d'argent pour l'achat de parts (15%) et à l'empêchement par la maladie, le voyage, etc., (10 %).

Les AVEC du quartier Ngulunzamba étant plus dominées par les femmes, voilà ce qui justifie les taux élevés des membres pour les travaux ménagers et agricoles. En effet, on se rappellera que les travaux ménagers sont l'apanage des femmes dans la ville de Kikwit, en général, et dans le quartier Ngulunzamba, en particulier. Selon l'analyse d'Anne Brunner de l'observatoire des inégalités ([www.inegalites.fr](http://www.inegalites.fr)), 68% des femmes consacrent du temps à la cuisine et/ou au ménage tous les jours, contre 43% des hommes.

En outre, dans une civilisation agraire, la femme constitue une main d'œuvre importante. Courdin (2007-2008 : 11) témoigne qu'en Afrique, les femmes assument le 75% des travaux agricoles. En Asie, les femmes constituent la moitié de la population active du secteur agricole. En Amérique latine et au Moyen-Orient, où les statistiques sont difficiles à évaluer, une enquête a permis de révéler que les femmes ont une part importante dans le domaine agricole.

L'absentéisme au sein des AVEC du quartier Ngulunzamba est un résultat qui rencontre celui de Bisimwa et *al* (*Op. cit* : 1137). Voici ce que l'on peut lire sous leur plume : « Au regard de ce résultat lié aux défis dans le fonctionnement des AVEC à Buzi, sur 116 personnes membres des AVEC enquêtées, 116 (soit 100%) disent que les défis sont multiples entre autres la faible organisation des réunions, le taux de participation de membres aux réunions inférieure, le mandat du comité de gestion de l' AVEC non observé, l'achat des parts et des cotisations des membres non respectés, ... »

#### **4. 6. Les crédits non remboursés à la fin des cycles**

L'analyse de nos résultats montre que la majeure partie des personnes interrogées (70%) affirment qu'il y a un sérieux problème de non remboursement des crédits à l'échéance prévue.

La difficulté de remboursement des crédits à l'échéance prévue se fait voir non seulement au cours du cycle mais parfois à la clôture de celui-ci. Ce qui débouche souvent aux poursuites judiciaires, arrestations, confiscations des biens, querelles, fuite des membres, etc.

Il sied de noter que les dettes non remboursées à la fin du cycle sont des manques à gagner aux pauvres ménages qui épargnent pour faire face à des problèmes inattendus comme la maladie, les accidents, les funérailles, etc.

Le non remboursement de crédit à l'échéance prévue est un problème qui ne se pose pas seulement dans les AVEC du quartier Ngulunzamba. Adjil Khoudia et *al* (2022 : 480) l'ont aussi constaté dans la commune de Sahm notaire, à Dakar, au Sénégal.

Les auteurs déclarent que la durée de remboursement normal des crédits est d'un mois mais les bénéficiaires des crédits ont tendance à prolonger jusqu'à 3 mois faute de moyens financiers. C'est ainsi que la majorité des femmes (81,10%) trouvent que la durée de remboursement est très courte (1 mois). Ceci montre que la durée de remboursement normal est d'un mois mais si la bénéficiaire ne dispose pas de l'argent pour rembourser dans le premier mois, elle a la chance de rembourser sur 3 mois. Mais le seul problème est que chaque mois non payé, les intérêts s'accumulent, ceci peut constituer un obstacle pour les femmes qui ne disposent pas d'une AGR (10,20%) et dont le crédit est destiné à la consommation.

Dans le territoire de Kalehe, plus spécifiquement dans le groupement de Buzi, Bisimwa et *al* (*Op. cit*: 1114) déclarent ce qui suit au sujet des AVEC : « Cependant, bien que celles-ci soient vues comme moyen favorisant les femmes de Buzi d'accéder aux services financiers pour le renforcement de leur pouvoir socio-économique, il est aussi important de signaler que ces AVEC ont des défis. Il s'agit de la faible mobilisation des fonds due à un faible taux d'achat des parts suite à la vulnérabilité des membres, le non remboursement des prêts par certains membres, déplacement et/ou abandon des certains emprunteurs, un faible renforcement des capacités des membres, la non reconnaissance légale des AVEC par les services étatiques, etc. .... »

Au Niger, Amadziripi (*Op. cit* : 13) signale que les membres des AVEC peuvent accéder à des prêts d'urgence s'ils en ont besoin et les fonds sont disponibles. Ils peuvent également

rééchelonner leurs prêts ou payer les intérêts seulement pendant les périodes difficiles de l'année, ce qui renchérit les taux d'intérêt. Des sanctions sont prévues à tous les deux niveaux en cas de retard de remboursement, mais sont rarement appliquées au niveau de l'association. Au niveau du réseau, les groupes AVEC qui ne parviennent pas à faire deux remboursements successifs sont interdits d'emprunter pendant au plus trois mois.

Cependant, il est important de savoir les causes de non remboursement de crédit octroyé aux ménages d'AVEC. En effet, ces causes peuvent être liées aux faits suivants :

### **1. Le changement de destination des crédits**

Au lieu d'investir dans une Activité Génératrice des Revenus (AGR) telle que le commerce, les ménages affectent le crédit pour d'autres fins comme la dot, le loisir, l'achat des habits, le paiement des dettes, la nourriture, les soins de santé, l'aide au proche, l'éducation et la formation des enfants, etc. Adjì Khoudia et al (*Op. cit* : 480) soutiennent ces propos et remarquent que certaines femmes empruntent de petits montants (10000-20000 CFA), d'autres ne sollicitent même pas de crédits (5,50%). Ce faible montant se justifie par le fait que ces femmes n'ont pas d'Activité Génératrice des Revenus (AGR), elles utilisent l'argent emprunté pour la consommation et les besoins personnels.

### **2. La perte dans les affaires**

Ceux qui exercent une activité génératrice de recettes comme le commerce rencontrent beaucoup d'imprévus dans leurs parcours. Ce qui les empêche de rembourser leurs crédits à temps opportun. A ce propos, Adjì Khoudia et al (*Op. cit* : 483) témoignent ce fait au Sénégal : « Toutefois les femmes membres des AVEC de la commune de Sahm Notaire qui disposent d'une AGR rencontrent parfois des difficultés dans la gestion de celle-ci. En effet, elles font face à l'insuffisance des crédits qu'octroient les AVEC, à la cherté des marchandises et au problème de conservation des produits périssables.

C'est d'ailleurs le problème de conservation qui pousse certaines femmes à écouler leurs marchandises à crédit et de proposer aux clients un paiement échelonné. » Pour illustrer cela, voici ce que disait une femme :

*« Les membres de ma famille et les voisins du quartier achètent mes produits à crédit. Je fais souvent face à deux scénarii : soit ils ne respectent pas les délais de paiement, soit ils ne paient pas. Dans les deux cas, je me trouve dans des problèmes, car j'ai emprunté l'argent pour mon commerce donc je rencontre à chaque fois des difficultés de remboursement ».*

### **3. Déplacement et/ou abandon des certains membres**

Il arrive parfois que consciemment un membre se déplace ou abandonne l'association après avoir reçu un crédit. Ce qui pose un sérieux problème de remboursement.

Cette façon d'agir n'est pas étonnant car selon le constat fait par Yawidi (*Op. cit.* : 6), le Congolais ne se prend pas et ne prend rien au sérieux. Malgré ses bonnes intentions, malgré les humiliations qu'il subit çà et là, il n'est pas prêt à devenir sérieux. Il fait de la médiocrité son cheval de bataille. Il n'aspire pas à l'excellence car la médiocrité ne le met pas mal à l'aise. Il a renversé l'échelle des valeurs.

## 5. Conclusion

L'étude que nous venons de mener sur les limites organisationnelles et managériales des Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) du quartier Ngulunzamba, ville de Kikwit en République Démocratique du Congo révèle que ces associations ont des sérieux problèmes liés à l'organisation et à la gestion.

En effet, nous avons constaté que parfois les crédits sont non remboursés à la fin des cycles, qu'il y a des murmures et des débats lors du partage des intérêts générés par les associations. Le détournement de fonds, l'absence et le retard des membres à la réunion sont également des problèmes qui minent ces organisations.

Pour résoudre de nombreux problèmes identifiés et pérenniser l'action d'épargne et de crédit qui est un puissant levier pour le développement des pauvres, nous invitons les AVEC du quartier Ngulunzamba à la bonne organisation qui implique une gestion transparente, rigoureuse et démocratique ainsi que la mise en place des ateliers réguliers, des séances d'information, de formation des membres et des mécanismes de suivi pour s'assurer que les membres sont bien informés et engagés dans leur association.

## Références bibliographiques

- Adji Khoudia K., et al, (2022), Les effets des microcrédits sur le renforcement du pouvoir socioéconomique des femmes membres des Association Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) de la Commune de Sahm notaire, in *International Journal of Economic Studies and Management*, n° 3, pp 473 - 488
- Alphonse VERHULS, (2016), *Organisation scientifique du travail*, inédit, Kinshasa, 162 p.
- Anonyme (2016), *Messages clés (Programme Nationale d'Education Financière de la République démocratique du Congo)*, Inédit, Kinshasa, 25 p.
- Benoit Beucher, (2023), Le temps et la montre en Afrique Autour d'une étude méconnue de Georges Balandier, *Sociétés politiques comparées*, <https://shs.hal.science/halshs-04346917v1>
- Bisimwa B., et al (2023), L'approche association villageoise d'épargne et de crédit et l'autonomisation des femmes en milieu rural. Cas de groupement de Buzi, en chefferie de Buhavu, in *International Journal of Strategic Management and Economic studies*, volume 2, pp1111-1141
- Bilowa, D. Et autres (1999), *Lutter contre la pauvreté par l'épargne et le crédit*, éd. Cepas, Kinshasa, 27 p.
- Courdin, V., (2007-2008), Le rôle des femmes dans l'agriculture familiale, Mémoire de master en biologie geosciences agroressources et environnement, Université de Montpellier II, 24p.
- Fernand Vincent (1986), *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du tiers monde*, Tome II Gestion financière. Série IV, IRED, PCL, Suisse, 112 p.
- Fernand vincent (1986), *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du tiers monde*, Tome I Organisation, Administration et Communication. Organisation, administration, communication. Série IV, n°6, IRED, Presse Centrale de Lausanne (PCL), Suisse, 125 p.

- Hamadziripi, A., (2008), Les Associations Villageoises d'Epargne et de crédit au Niger : Le modèle Mata Masu Dubara de Fourniture de Services dans les Zones Reculées », Antigonish, Nova Scotia, COADY International Institute, St. François Xavier University.
- Hugh A., (2002), *Guide de l'animateur des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)*, éd. PNUD, New York, 162 p.
- Hugh Alen et Mark Staehle, (2007), *Guide du programme – Manuel d'opération de terrain*, 2<sup>e</sup> édition, 143p.
- Jeanneney, J.M., (1969), *Elément d'économie politique*, éd. PUF, Paris, 312 p.
- Matomo, K., (2024), *La Solidarité Locale d'Epargne et des Crédits (SOLEC), pour un développement communautaire durable auto-humain*, éd. IBM, Kinshasa, 206 p.
- Morgan, F. C., (2017), Les Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit : une approche adaptée aux ménages les plus pauvres ?, <https://www.solidarité.org/wp-content/uploads/2017/05>
- Van Lierde Christian (1983), *Economie politique. Cours 5<sup>ème</sup> commercial*, éd. C.R.P., Kinshasa, 70 p.
- Yawidi, M., (2017), *Procès de la Société Congolaise*, éd. MABIKI, Bruxelles-Wavre, 200 p.
- [https:// :www.inegalites.fr](https://www.inegalites.fr) » inegalites-tach... (Lundi, le 13 Octobre 2025 à 18h).