

# Coopérer aujourd'hui n° 76

► Philippe Lavigne Delville

## **L'anthropologie a-t-elle été utile à l'institution de microfinance Mahavotse ?**

**Mobilisation de sciences sociales et conduite de projet  
au Sud de Madagascar : un art du possible**

---

La connaissance anthropologique est-elle utile pour l'action ? La plupart des chercheurs et des praticiens le pensent. Mais comment mobiliser les sciences sociales dans la réalité du déroulement d'un projet ?

Ce texte analyse les tentatives de collaboration entre chercheurs en sciences sociales et développeurs dans un projet de microfinance. Cet exemple montre que la mobilisation de sciences sociales est d'une utilité réelle pour des développeurs cherchant à ancrer leur action dans des contextes sociaux. Mais il montre aussi que cela ne va pas de soi. Les types de connaissances « utiles » varient selon les étapes du projet. De plus, il ne suffit pas que les praticiens soient convaincus de l'intérêt de tels apports, il faut encore qu'ils aient la possibilité pratique de mettre cette question au centre de leurs urgences et préoccupations.

---

Ce texte reprend la communication présentée par Philippe Lavigne Delville au colloque international de l'Association euro-africaine pour l'Anthropologie du Changement social et du Développement (Apad) : *Engager l'anthropologie pour le développement et le changement social : pratiques, discours et éthique*, Ouagadougou, Burkina Faso, les 20-23 janvier 2010.

Il s'appuie sur un suivi du projet Mahavotse au Sud de Madagascar, de 2000 à 2008, en tant que Directeur scientifique du Gret, ce qui lui a permis de suivre les échanges et débats qui l'ont scandé, et de réaliser deux missions de terrain, en novembre 2003 et juin 2007, d'où le recours à la première personne lorsque Philippe Lavigne Delville était partie prenante de ce projet.

L'auteur remercie Christian Castellanet, Virginie Diaz, Emmanuel Fauroux, Guillaume Lepoutre et Laetitia Morlat, pour leurs commentaires sur les premières versions de ce texte.

**L'auteur :**

► Philippe Lavigne Delville est anthropologue, directeur de recherches à l'IRD (UMR Gred). Il a été directeur scientifique du Gret de 1999 à 2008.

**Comité de lecture :**

Christian Castellanet, Virginie Diaz, Emmanuel Fauroux, Guillaume Lepoutre et Laetitia Morlat.

## Sommaire

### RÉSUMÉ

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>I. MAHAVOTSE, UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE EN CONSTRUCTION DANS LE SUD MALGACHE (2002-2010)</b> .....	<b>6</b>
1. <i>Objectif Sud</i> : un projet intégré de lutte contre l'insécurité alimentaire.....	7
1.1 Le pays tandroy.....	7
1.2 La genèse du projet : une opportunité.....	7
1.3 Faire ses preuves tout en gérant les conséquences d'impasses initiales... ..	8
2. Du volet « microfinance » d' <i>Objectif Sud</i> à Mahavotse : expérimentation et extension d'une pratique .....	9
2.1 Peut-on faire du crédit en Androy ? Des interrogations récurrentes.....	9
2.2 Une expérimentation prudente, à partir des petites activités économiques .....	9
2.3 Faire ses preuves en trois ans : premiers résultats positifs et extension .....	10
2.4 Préparer la suite, en « sauvant les meubles » du financement d' <i>Objectif Sud</i> ....	10
2.5 La naissance de Mahavotse, le kéré de 2006.....	11
2.6 Le processus de concertation (fin 2008-mi-2009) et la seconde crise de remboursements .....	13
3. L'IMF comme réseau sociotechnique, la pratique du développement comme art du possible.....	14
<b>II. MICROFINANCE ET SOCIO-ANTHROPOLOGIE À MAHAVOTSE : UN DIALOGUE, TROIS RENCONTRES</b> .....	<b>17</b>
1. En faisabilité sectorielle, tester la plausibilité des hypothèses opérationnelles, à affiner par du « suivi de processus » .....	17
2. Mais qui sont les clients ? Unités économiques et économies familiales .....	23
2.1 Une étude pour comprendre les structures familiales et l'économie domestique	23
2.2 Un couplage anthropologie économique/suivi de clientèle .....	24
2.3 Pas de grosse impasse sur la clientèle.....	25
2.4 La question des dépendants .....	26
2.5 La question des groupes solidaires et de la garantie foncière.....	26
2.6 Crise du kéré et questionnements sur l'insertion institutionnelle de l'IMF.....	27
3. Une concertation pour renégocier les règles et améliorer son insertion institutionnelle	28
4. Atouts, limites et conditions de la mobilisation de connaissances en sciences sociales	30
4.1 Des modalités variées d'intervention d'un regard de sciences sociales .....	31
4.2 Culture professionnelle, objets d'interface et ouverture aux sciences sociales ...	35
<b>III. CONCLUSION</b> .....	<b>38</b>
1. Cadres cognitifs, phasage de l'action et fenêtres d'opportunité.....	38
2. Contraintes institutionnelles, processus d'apprentissage et sciences sociales .....	40



## Résumé

La connaissance anthropologique peut-elle être utile pour l'action ? Quand ? En quoi ? Les chercheurs, et la plupart des praticiens, seront d'accord sur le principe. Mais, une fois posé le postulat selon lequel plus de sciences sociales ne peut qu'être utile à un projet de développement, comment aller plus loin ? Quels types de connaissances sont utiles ? À quelles conditions peuvent-elles être mobilisées et utilisées, dans la réalité de ce qu'est le déroulement d'un projet ?

Ce texte analyse une tentative de mobilisation de l'anthropologie dans un projet de microfinance mené par le Gret en pays tandroy, dans le Sud de Madagascar, entre 2002 et 2009. En retraçant l'histoire de ce projet, qui était à l'époque le projet du Gret ayant le plus bénéficié d'apports anthropologiques, et la façon tâtonnante dont ces apports ont été proposés et intégrés par l'équipe du projet, il approfondit la question des obstacles et des conditions d'une collaboration productive entre chercheurs en sciences sociales et praticiens.

Dans cette région, les actions du Gret en microfinance ont débuté dans le cadre d'un projet intégré de sécurité alimentaire, avant de s'autonomiser dans une seconde phase, dans la perspective de l'institutionnalisation d'une institution de microfinance autonome, Mahavotse. La première phase a permis de mettre au point une offre de crédit et de tester la faisabilité d'une IMF équilibrée financièrement. Grâce à une forte croissance, la seconde devait permettre de construire et stabiliser cette IMF. La succession d'une disette et de détournements, alors que le financement s'achevait, n'a pas permis d'y arriver.

Cette histoire montre combien le déroulement d'une action de développement est loin du schéma normatif du cycle de projet. Les pas de temps permettant de construire et consolider une institution – une bonne dizaine d'années – dépassent de loin les phasages standardisés des projets, posant de redoutables problèmes de continuité et de cohérence. Les activités ne se déroulent pas de façon mécanique, mais elles doivent s'adapter au contexte et à la pratique ; elles sont marquées par une série d'événements et de crises, qu'elles soient politiques, liées à l'opérateur, aux conditions agro-climatiques, etc. La croissance de l'activité oblige à des sauts d'échelles délicats, à restructurer l'organisation interne et mobilise les énergies. La construction d'une IMF repose sur un processus itératif et complexe. Autant que la qualité de l'offre initiale, ce qui fonde la solidité d'une institution, c'est sa capacité à faire évoluer son offre et son dispositif en fonction des retours d'expérience et à sortir par le haut de crises successives.

Pour mener les projets, les praticiens mobilisent des cadres d'analyse, des connaissances et des savoir-faire liés à leur culture professionnelle. Les sciences sociales peuvent permettre d'affiner la compréhension des dynamiques économiques et sociales locales, de mieux poser la question des enjeux institutionnels de l'action. Eclairage socio-anthropologique lors des études de faisabilité, études ciblées approfondies, suivi de processus, etc. : dans le cas de Mahavotse, une série d'apports a été mobilisée, de façon insuffisamment construite, parfois tardivement du fait des contraintes opérationnelles.

La mobilisation des sciences sociales relève aussi d'un « art du possible ». En fonction des périodes, les équipes opérationnelles sont plus ou moins réceptives et disponibles pour un tel questionnement. Les urgences opérationnelles, la faible durée des phases de financement, les contraintes de réalisation qui poussent à aller (trop) vite sont autant d'obstacles. Mais il faut aussi que l'offre de sciences sociales soit suffisamment ancrée dans les questionnements opérationnels pour être recevables.

L'exemple de Mahavotse montre que la mobilisation de sciences sociales est d'une utilité réelle pour des développeurs cherchant à ancrer leur action dans des contextes sociaux. Mais il montre aussi que cela ne va pas de soi. Dans l'histoire d'un projet, les types de connaissances « utiles » varient selon les étapes, entre conception, expérimentation, changement d'échelle. De plus, la réceptivité aux questionnements de sciences sociales dépend des moments. Il ne suffit pas que les praticiens soient convaincus de l'intérêt de tels apports, il faut encore qu'il y ait une fenêtre d'opportunité, qu'ils aient la possibilité pratique de mettre cette question sur le haut de la pile de leurs urgences et préoccupations, que la mobilisation de sciences sociales ne soit pas trop « coûteuse », en termes de coûts de transactions. Dès lors que cette mobilisation des sciences sociales n'est pas suffisamment intégrée à la conception même du projet, c'est une question de saisie d'opportunité, au risque d'intervenir trop tard.

# **L'anthropologie a-t-elle été utile à l'institution de microfinance Mahavotse ?**

Mobilisation de sciences sociales  
et conduite de projet au Sud de Madagascar : un art du possible

*Philippe Lavigne Delville*<sup>1</sup>

## **INTRODUCTION**

---

La connaissance anthropologique peut-elle être utile pour l'action ? Quand ? En quoi ? Dans son article sur le « chaînon manquant », entre les études anthropologiques et les préoccupations opérationnelles des professionnels du développement, Jean-Pierre Olivier de Sardan (2004) considérait que « *forger ce chaînon manquant, non dans le confort de formules rhétoriques, mais dans la pratique quotidienne de tentatives réformatrices sérieuses, constitue un des défis majeurs proposés à la collaboration entre chercheurs en sciences sociales et professionnels du développement. Cette collaboration, bien plus complexe qu'on ne le croit, reste largement à construire et exige un réel professionnalisme des deux côtés* ».

Une telle ambition est au cœur de ma pratique professionnelle, en termes de recherche et d'expertise. J'ai essayé dans un article précédent (Lavigne Delville, 2007a) d'identifier les obstacles et les conditions d'une collaboration productive entre chercheurs en sciences sociales et praticiens, mettant l'accent sur les chaînons manquants cognitifs et institutionnels qui sont à construire. Je souhaite ici prolonger ma réflexion sur le sujet, en analysant une tentative de mobilisation de l'anthropologie dans un projet de microfinance mené par le Gret en pays tandroy, dans le Sud de Madagascar, entre 2002 et 2009.

En retraçant l'histoire de ce projet, qui était à l'époque le projet du Gret ayant le plus bénéficié d'apports anthropologiques, et la façon tâtonnante dont ces apports ont été proposés et intégrés par l'équipe du projet, je souhaite approfondir ici la question des chaînons manquants cognitifs en mettant en perspective les modes de raisonnement de la microfinance et la façon dont un questionnement de sciences sociales peut ou non s'y articuler. Au-delà du postulat général selon lequel plus de sciences sociales ne peut qu'être utile à un projet de développement, ce sera l'occasion de discuter l'utilité opérationnelle de différents types d'apports des sciences sociales, portant sur la connaissance des acteurs et des économies

---

<sup>1</sup> Anthropologue, IRD (UMR « GRED »). E-mail : philippe.lavignedelville@gret.org.

familiales, sur la qualité de l'insertion institutionnelle de l'institution de microfinance dans l'espace social et sociopolitique local, sur les impacts de l'intervention dans cet espace.

Ce cas permettra aussi de s'interroger sur les moments et les conditions de mobilisation de tels savoirs, par rapport aux multiples contraintes opérationnelles qui sont le quotidien des praticiens. En pratique, un projet de développement ne résulte que rarement d'un processus parfaitement structuré d'études et de conception. Dans l'histoire d'un projet, les types de connaissances « utiles » varient selon les étapes, entre conception, expérimentation, changement d'échelle. De plus, la réceptivité aux questionnements de sciences sociales dépend des moments. Il ne suffit pas que les praticiens soient convaincus de l'intérêt de tels apports, il faut encore qu'il y ait une fenêtre d'opportunité, qu'ils aient la possibilité pratique de mettre cette question sur le haut de la pile de leurs urgences et préoccupations, que la mobilisation de sciences sociales ne soit pas trop « coûteuse », en termes de coûts de transactions. Dès lors que cette mobilisation des sciences sociales n'est pas suffisamment intégrée à la conception même du projet, c'est une question de saisie d'opportunité, au risque d'intervenir trop tard.

## **I. MAHAVOTSE, UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE EN CONSTRUCTION DANS LE SUD MALGACHE (2002-2010)**

---

Peu de secteurs se sont structurés aussi rapidement que celui de la microfinance, sous l'impulsion des grands bailleurs de fonds réunis dans le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) qui a joué un rôle très important, tant pour lancer le secteur que pour formaliser et diffuser un ensemble de savoir-faire et de normes professionnelles. Au-delà des différences de contexte et de sensibilité, il existe aujourd'hui un ensemble reconnu de références et de pratiques professionnelles, formalisées dans les publications du CGAP et d'autres réseaux spécialisés, et qui portent sur la conception des produits, le management des institutions de microfinance (IMF), leur gestion financière, le suivi de clientèle, etc. La finalité est de mettre en place des institutions durables, solides institutionnellement et financièrement, capables d'apporter dans la durée des services financiers adaptés aux besoins des populations moyennes et pauvres. Démarrer sur de tout petits crédits et une « caution solidaire » permettant de garantir le remboursement, monter progressivement le niveau des crédits en même temps que l'institution se consolide sont les stratégies pour assurer une solidité du dispositif.

Sans que la microfinance soit un outil du néolibéralisme, comme cela a été parfois avancé, la culture de la microfinance repose sur un principe de soutien aux petites activités économiques et sur une culture « bancaire », pour laquelle le bon taux de remboursement, la satisfaction des clients, mesurée lors d'études de suivi de clientèle, et les performances économiques de l'institution sont les critères majeurs de réussite, avec une attention plus ou moins forte portée à l'accès des pauvres au service.

Association professionnelle de solidarité internationale, le Gret a investi le champ du microcrédit dès le début des années 1990, au Cambodge (avec l'appui initial de l'Iram) créant Amret, qui se range dans les réussites mondiales<sup>2</sup>. Le Gret a ensuite élargi ses expériences, avec des succès et quelques échecs, à travers la mise en place d'autres institutions de microfinance en Birmanie, au Vietnam, en Mauritanie et l'appui à des réseaux existants.

---

<sup>2</sup> Cf. Daubert P., 2007, pour un récit détaillé de cette histoire.



## 1. Le projet *Objectif Sud* : un projet intégré de lutte contre l'insécurité alimentaire<sup>3</sup>

À Madagascar, les interventions du Gret en microfinance démarrent dans le cadre du projet *Objectif Sud*, projet de sécurité alimentaire financé par l'Union européenne et le ministère français des Affaires étrangères.

### 1.1 Le pays tandroy

L'extrême Sud malgache, le pays tandroy, ou « pays des épines », est une zone enclavée, aux conditions agro-climatiques particulièrement difficiles : les précipitations sont faibles et aléatoires, en particulier dans la zone littorale, la plus peuplée, qui connaît de plus de gros problèmes d'eau potable. La région souffre d'une insécurité alimentaire chronique et est régulièrement soumise à des disettes, les *kéré*. Aide alimentaire et *Food for Work* sont habituels dans la zone.

La société tandroy, une des sociétés pastorales du Sud et de l'Ouest malgache (Fauroux, 1989), est réputée pour avoir conservé un fonctionnement lignager qui a largement évolué ailleurs à Madagascar. Méprisant le confort matériel, les Tandroy (en tous cas ceux qui en ont la possibilité) cherchent à accumuler du bétail pour leurs funérailles et assurer ainsi leur passage au statut d'ancêtres ainsi que le prestige social et politique de leur lignage. Avec la saturation foncière, les crises successives, les héritages, de nombreuses familles ne disposent plus de quoi assurer leur reproduction économique et n'ont plus guère de gros bétail. Les inégalités socioéconomiques sont assez élevées et s'accroissent avec les crises de *kéré*, les ménages aisés rachetant à bas prix le bétail, voire les terres, des familles en difficulté. Les migrations, souvent définitives, sont une régulation de l'économie locale<sup>4</sup>.

### 1.2 La genèse du projet : une opportunité

Le grand Sud malgache est une zone traditionnelle d'intervention de l'Union européenne. L'appel à propositions « Sécurité alimentaire » de 2000 est ciblé sur cette région, le nouveau projet devant prendre la suite de *Relance du Sud* (RDS). Le Gret travaillait à Madagascar depuis une dizaine d'années, mais n'avait pas d'expérience dans la zone. Cet appel était une opportunité de développer ses activités à Madagascar dans le secteur rural.

Lors d'une courte étude d'identification<sup>5</sup>, le Gret propose un partenariat fort avec Kiomba, une ONG locale fondée par des agents de développement de la zone, et pose les bases d'un projet ambitieux, qui veut construire des réponses durables à l'insécurité alimentaire, en travaillant de front sur plusieurs entrées : la sécurisation et l'accroissement de la production agricole, l'augmentation des revenus des ménages, à travers diversification économique et microcrédit, l'amélioration des conditions de vie, à travers un volet « développement local » centré sur le problème d'accès à l'eau.

Ce choix d'un projet « plurisectoriel » répond à une certaine conception de l'insécurité alimentaire : celle-ci est certes un problème de production agricole, qui est insuffisante en volume et trop sensible aux risques agro-climatiques, mais pas seulement. C'est aussi un

<sup>3</sup> Cf. le DVD d'« archivage public » du projet (Canals, 2006), qui rassemble toute sa littérature grise.

<sup>4</sup> Cf. Thouriot F. et al, 2009.

<sup>5</sup> Bien que la connaissance du terrain soit indispensable pour construire un projet sérieux, autofinancer une étude d'identification était une première au Gret : les modalités de financement des ONG leur permettent rarement de dégager les moyens pour investir de la sorte, pour des appels à propositions au résultat relativement aléatoire : fréquemment une chance sur dix dans les appels à propositions de l'époque.

problème de revenu des ménages : bon nombre d'entre eux doivent vendre une partie de leur production pour faire face à leurs besoins monétaires, faute de revenus suffisants, aggravant leur vulnérabilité ; par ailleurs, l'impact économique d'un déficit céréalier est d'autant plus fort que, faute de revenus pour acheter les céréales nécessaires, les ménages sont obligés de vendre leur bétail, leur matériel agricole, et donc de décapitaliser (Lavigne Delville, 1988). Mais ce choix répond aussi à la volonté du directeur de l'époque, de faire travailler ensemble les différents pôles thématiques du Gret.

Bien que le financement de l'Union européenne soit sur trois ans, le Gret affirme qu'on ne peut apporter de réponse durable en trois ans et se positionne sur une perspective de dix ans, assumant ainsi la contradiction entre une stratégie de moyen terme et des échéances contractuelles de court terme. Conscient qu'il ne connaît pas cette zone, réputée difficile et « cimetière de projets », et que cette brève mission ne suffit pas à poser un diagnostic et des propositions solides, le Gret prévoit des études de faisabilités sectorielles en début d'action et affiche la volonté de pouvoir revoir les propositions du document-projet en fonction de leurs résultats, même s'il sait que la renégociation d'un contrat signé est toujours difficile. Suite à une impulsion de la Direction scientifique du Gret, créée depuis peu et qui cherche à promouvoir des regards de sciences sociales sur les actions du Gret, et à la rencontre avec Emmanuel Fauroux, anthropologue de l'IRD (Institut de recherche pour le développement) et spécialiste du Sud-ouest malgache, un volet de « suivi de processus »<sup>6</sup> anthropologique est intégré au projet, sans être vraiment défini à ce stade.

Élaboré suite à quelques jours de terrain et de discussions avec Kiomba, le document-projet est ainsi bâti sur un diagnostic plus ou moins approfondi, en fonction de la connaissance de la zone disponible chez les interlocuteurs, de choix d'orientation assez forts, d'hypothèses opérationnelles plus ou moins audacieuses en l'état des connaissances, des innovations remarquables pour le Gret (le partenariat avec une ONG locale, le « suivi de processus », des faisabilités sectorielles en début de projet) et aussi des impasses flagrantes *a posteriori*. Le budget est conséquent. Avec 3,6 millions d'euros sur trois ans (quatre ans et demi, finalement), le projet *Objectif Sud* sera un des plus gros projets du Gret à l'époque.

### **1.3 Faire ses preuves tout en gérant les conséquences d'impasses initiales...**

Une fois l'appel à proposition gagné (fin 2001) et le contrat signé, le projet doit démarrer, pour la période 2002-mi-2005. Une mission de faisabilité est organisée début 2002. Les troubles liés au conflit de l'élection présidentielle malgache de 2001 s'aggravent et retardent l'installation de l'équipe d'expatriés.

Dès la résolution du conflit, l'Union européenne insiste pour un démarrage rapide. L'équipe d'expatriés s'installe mi-octobre 2002, recrute les premiers collègues malgaches, fait un état des lieux et un bilan du projet *Relance du Sud*<sup>7</sup>. Les actions démarrent en avril 2003. Très vite, un certain nombre de lacunes de la conception apparaissent : la répartition des rôles avec Kiomba, trop ambitieuse, ne correspond pas aux compétences de cette ONG encore jeune et peu expérimentée, en particulier en conception ; les difficultés de recrutement de ressources humaines, tant au niveau des cadres qu'à celui des agents, dans cette zone enclavée où il faut parler tandroy ; les difficultés de communication avec l'extérieur (deux jours pour aller à Antananarivo, communications téléphoniques très mauvaises, etc.) (Kibler, 2004). Ayant fait

---

<sup>6</sup> Le « suivi de processus » - *process monitoring and documentation* – consiste en un regard socio-anthropologique sur les interactions entre développeurs et développés au cours d'un projet (Mosse et al, 1998).

<sup>7</sup> Notons que faire le point sur les expériences antérieures, qui devrait être une règle, est globalement l'exception dans le développement, ce qui contribue à reproduire l'ignorance (Lavigne Delville, 2000).

le choix de se situer dans une perspective de moyenne durée, *Objectif Sud* doit néanmoins faire ses preuves en trois ans, tout en gérant les conséquences de ces lacunes de conception, ce qui induit une forte pression.

Parmi les événements non prévus, Emmanuel Fauroux, qui devait assurer le « suivi de processus », n'est plus disponible. Sur son conseil, un ancien cadre de *Relance du Sud* est recruté. Anthropologue autodidacte, Jérémie Maharetse fait preuve d'une connaissance de sa société et d'une capacité d'animation assez remarquables. Emmanuel et moi-même feront une mission en novembre 2003 pour mettre en place le « suivi de processus » qui, bien que peu formalisé, a été néanmoins utile, en particulier au volet « développement local » du projet.

## **2. Du volet « microfinance » d'*Objectif Sud* à Mahavotse : expérimentation et extension d'une pratique**

### **2.1 Peut-on faire du crédit en Androy ? Des interrogations récurrentes**

La microfinance est donc une des composantes du projet *Objectif Sud*. L'objectif de cette composante est de tester la possibilité de mettre en place une institution de microfinance dans la zone, pouvant apporter un soutien durable aux économies familiales. Les intervenants du pôle Microfinance du Gret n'étaient au départ pas très enthousiastes : travailler dans un projet intégré était contre leur conception ; le contexte de l'Androy leur paraissait complexe, difficile, d'autant que *Relance du Sud* (RDS) avait connu de nombreux problèmes de remboursement.

Lors de la mission de faisabilité, la chargée de programme « microfinance » du siège du Gret à Paris fait des enquêtes rapides sur les activités économiques, leur chiffre d'affaire, leur rentabilité et revient plus optimiste : l'économie est certes peu monétarisée (pas de boutiques dans les villages), mais les jours de marchés sont des jours d'activité économique : vente d'artisanat (nattes, chapeaux, etc.), achat/vente de produits agricoles ou de petits animaux, alimentation, etc. Les problèmes de remboursement de RDS semblent plus liés à ses choix initiaux (du crédit lié aux objectifs de diffusion de matériel agricole) et à la déliquescence du projet qu'à une culture tandroy ou au rejet de règles imposées par le *fanjakana*<sup>8</sup>. Lors de sa mission exploratoire d'août 2002, l'expatrié responsable de la composante microfinance sur le terrain est par contre beaucoup plus sceptique : l'économie est très peu monétarisée ; à quoi bon tenter d'améliorer le revenu des gens si la finalité sociale de la richesse est l'accumulation en bétail ? Il propose dès ce moment de travailler à des alternatives éventuelles.

### **2.2 Une expérimentation prudente, à partir des petites activités économiques**

Devant ces interrogations et la crainte forte de problèmes de remboursements, les choix initiaux sont très prudents : démarrer par le rural avant d'attaquer l'urbain ; un « crédit solidaire » avec des groupes de gens non apparentés (pour limiter les risques) ; un Comité de crédit villageois (CCV) censé valider les demandes de crédit ; de très petits montants (50 000 FMG soit environ 4 € !), correspondant environ à la moitié du fonds de roulement des petites activités de marché ; des règles très strictes en termes de délais et d'échéance.

Fin 2003, le bilan du premier cycle est plutôt positif : des demandes assez nombreuses ; peu de problèmes de remboursement, vite résolus. Les montants sont progressivement augmentés, de cycle en cycle, tandis que de nouveaux sites sont ouverts. Cependant les interrogations restent

---

<sup>8</sup> Le pouvoir, la force. Terme qui renvoie à tout ce qui est extérieur à la société locale : le pouvoir colonial, autrefois, et aujourd'hui l'État, les projets de développement, etc.

nombreuses et les avis divergent sur l'opportunité de crédit dans la zone. Lors de la mission de mise en place du « suivi de processus » (Lavigne Delville et Fauroux, 2003), six mois après le début des crédits, j'insiste sur la nécessité d'objectiver ces débats par une meilleure connaissance des structures familiales et des économiques familiales, proposant des premiers termes de référence pour une telle étude, qui n'aura finalement lieu qu'en 2006-2007 (cf. ci-dessous).

### **2.3 Faire ses preuves en trois ans : premiers résultats positifs et extension**

Au bout d'un an d'expérience en crédit rural, l'équipe expérimente un petit crédit urbain. Pendant les années 2004-2005, la priorité est à la gestion de la croissance : ouvrir de nouvelles caisses, recruter et former de nouveaux agents. Grandir, cela veut dire consacrer son énergie à identifier de nouveaux sites et faire le travail d'animation et de formation nécessaire ; à recruter de nouveaux agents et à les former ; à formaliser et stabiliser les règles et les procédures internes, ce qui est d'autant plus indispensable que la taille de l'équipe croît ; à réorganiser l'équipe pour faire face à cette croissance : ouverture d'antennes, structuration d'une équipe de direction, etc. Moins de temps est consacré à la connaissance de la clientèle, à la pertinence des modes de relations avec les acteurs locaux, considérés comme à peu près stabilisés.

Cette montée en puissance rapide, encouragée par les bons résultats (en termes de demande et de taux de remboursement), est de toute façon rendue nécessaire par le calendrier du projet : au bout des trois ans, il faudra savoir si une institution de microfinance (IMF) équilibrée est possible à terme, et donc être suffisamment sorti de la micro-expérimentation et avoir atteint un premier changement d'échelle, permettant d'extrapoler sur la clientèle possible, les coûts opérationnels, et les conditions d'équilibre financier. Atteindre cette étape est nécessaire pour le Gret afin de décider s'il croit à la possibilité d'une IMF autonome et souhaite poursuivre son intervention sur ce thème. C'est également nécessaire, évidemment, pour convaincre un bailleur de poursuivre le projet...

De fait, et contrairement aux prévisions pessimistes de départ, les choses semblent aller plutôt bien. L'équipe Microfinance d'*Objectif Sud* n'a pas été trop soumise aux accusations de *palatake*, d'être des « mangeurs de cœur »<sup>9</sup>. Fin 2005, il y a quatre milles clients actifs, l'encours de crédit est de 102 000 euros et les remboursements sont de 100 %<sup>10</sup>. Les données permettent de confirmer l'option de la création d'une petite institution de microfinance, ancrée dans la région tandroy. Les projections financières permettent d'imaginer un équilibre financier, hors assistance technique, pour 2010 ou 2012. Bref, le pari initial, sur lequel l'équipe Microfinance du Gret était assez réservée au départ, semble possible à gagner.

### **2.4 Préparer la suite, en « sauvant les meubles » du financement d'Objectif Sud**

Dès mi-2004 commence à se poser la question de la suite : mettre en place et stabiliser une IMF est un processus de moyen terme. En microfinance plus encore que dans d'autres secteurs, une rupture de financement pendant la phase de structuration est catastrophique, elle induit nécessairement une crise des remboursements et l'effondrement de ce qui était en

---

<sup>9</sup> Les rumeurs vont vite en pays tandroy, en particulier celle qui dit que les Blancs sont des « mangeurs de cœur » et qu'ils viennent la nuit (eux ou leurs serviteurs malgaches), capturer des enfants et leur arracher le cœur. Les véhicules qui circulent la nuit suscitent facilement de telles rumeurs, aussi instrumentalisées dans des jeux politiques locaux ou pour discréditer l'intervention externe. Des agents d'*Objectif Sud* ont été à plusieurs reprises accusés de *palatake*, et convoqués à la gendarmerie. Cf. Deligne et Maharetse, 2009.

<sup>10</sup> *Objectif Sud* (Sud malgache, 2002-2005). Archivage du projet, section V. Le volet « microfinance ».

construction<sup>11</sup>. Étant donné les délais d'instruction des dossiers chez les bailleurs de fonds, il faut anticiper et s'y prendre au moins un an à l'avance. L'Union européenne confirme qu'elle ne poursuivra pas sur ce thème, sa politique étant désormais de ne plus subventionner la microfinance. L'équipe Microfinance au Gret prend alors contact avec l'Agence française de Développement (AFD), son bailleur traditionnel sur ce secteur. L'AFD est intéressée à diversifier son portefeuille Microfinance à Madagascar, mais pose comme condition que l'IMF soit équilibrée et autonome (sans assistance technique) à la fin de son soutien, quatre ans après, ce qui est très ambitieux pour la zone : l'économie locale et les ressources humaines n'ont rien à voir avec les cas asiatiques ou même urbains ; on ne peut pas demander le même rythme de maturation et de consolidation. Mais le Gret n'a pas d'alternatives en termes de bailleur avec qui négocier...

Ces négociations sont rendues plus cruciales et urgentes par la course au cofinancement et au décaissement au sein du projet *Objectif Sud*. En effet, ce projet fait peser un fort risque financier sur le Gret, qui n'a pas réussi à mobiliser les cofinancements requis. De plus, le décaissement est insuffisant, les choses allant (comme souvent) moins vite que prévu. Si le Gret n'arrive pas à mobiliser les sommes nécessaires, tout en ayant réalisé les activités prévues, il ne sera pas payé pour des dépenses déjà réalisées.

Face à cette impasse, il faut donc à la fois restructurer la programmation et les dépenses prévues, en mettant l'accent sur des infrastructures qui permettent de décaisser (en l'occurrence, les *impluviums* de collecte d'eau de pluie de la composante Développement local) ; renégocier un avenant de date et de restructuration du budget avec l'Union européenne pour avoir plus de temps, et ainsi pouvoir dépenser plus, tout en se donnant plus de temps pour trouver des moyens complémentaires ; accélérer la recherche de cofinancements, sur des actions déjà prévues, et avec une urgence de calendrier. L'ampleur du risque financier mobilise fortement les équipes du siège comme celles de terrain, au détriment du suivi des actions. L'énergie considérable déployée en 2004 et 2005 finit par porter ses fruits. Le tuilage avec le financement AFD est assuré, assurant à la fois une continuité d'actions sur la microfinance et la résolution partielle du problème contractuel.

Parallèlement, d'autres dossiers de financement sont montés, pour poursuivre les actions sur les autres composantes du projet *Objectif Sud*. Le projet plurithématique se transforme donc au cours de l'année 2006 en « programme », offrant un label institutionnel et quelques services communs logistiques et financiers à un ensemble de projets thématiques sur l'agriculture, la microfinance, l'artisanat, la nutrition infantile<sup>12</sup>.

## **2.5 La naissance de Mahavotse, le kéré de 2006**

Le financement de l'AFD (2006-2009) marque une étape cruciale pour le volet « microfinance » : à la fin de cette période, l'IMF doit être constituée juridiquement, avoir construit son autonomie organisationnelle et financière. L'équipe est fortement mobilisée pour cela. Un nom a été choisi, *Mahavotse*, qui signifie « qui sauve dans la durée » en tandro. Une société anonyme est constituée, une directrice malgache nommée, un nouvel assistant

---

<sup>11</sup> Une fois l'institution stabilisée, la taille critique atteinte et l'assistance technique réduite ou supprimée, le dispositif peut fonctionner par lui-même, à partir des intérêts perçus. La croissance (accroissement du volume disponible pour les crédits, ouverture de nouveaux sites) peut alors être financée soit par les ressources internes, soit par des augmentations de capital, soit par des emprunts sur le marché bancaire.

<sup>12</sup> Le volet « développement local » ne pourra être poursuivi. L'Union européenne lance un gros projet régional d'appui à la décentralisation, recrutant des opérateurs par région. Sa conception, très classique, ne tient pas compte de l'expérience acquise par *Objectif Sud*. Le Gret ne gagnera pas l'appel d'offres.

technique est affecté en appui à la Direction. L'organisation interne est restructurée, avec création de quatre antennes. Le système de gestion est refondu.

L'étude sur les économies familiales, proposée dès novembre 2003 mais qui n'avait pu trouver sa place pendant la première extension, a été incluse dans le projet AFD et est programmée pour le tout début de cette phase. Elle aura finalement lieu entre mi-2006 et mi-2007, le temps d'arriver à l'organiser.

La croissance est très rapide. « *En décembre 2006, l'institution comptait 13 600 emprunteurs actifs et en décembre 2008, elle en comptait environ 16 000* » contre 4 000 en décembre 2005. « *Depuis sa création, l'institution a connu une croissance très rapide dans le but d'atteindre l'autonomie financière : en trois ans, elle a multiplié sa clientèle par quatre et son personnel par presque cinq* » (Morlat, 2010 : 11-12), ce qui est très lourd en termes d'organisation interne, chaque étape de croissance demandant de faire évoluer l'organisation et les outils, de refondre le système informatique, etc. À côté des microcrédits, dont le plafond a été fortement relevé (jusqu'à 200 000 MGA, soit 80 €), du crédit individuel a été mis en place, sur des montants variant entre 200 000 et 4 000 000 MGA (1 600 €).

L'année 2006 est une année de *kéré*, de disette. Mahavotse commence à rencontrer des problèmes de remboursement mi-2006. Prise au dépourvu<sup>13</sup>, et paniquée par l'idée d'une spirale de non-remboursements opportunistes si elle est trop laxiste, elle tente de sécuriser ses remboursements, sans avoir une politique claire. Elle accepte, tardivement, de renégocier des échéances. Un ou deux agents, sur leur initiative personnelle, mobilisent la gendarmerie pour faire pression sur des clients en retard qu'ils jugent capables de payer, ce qui est très mal vécu.

L'étude sur les économies familiales, en juin 2007, révèle l'impact désastreux de ces pratiques sur l'image de Mahavotse, par ailleurs plutôt bonne (Bidaud, 2007). Elle soulève aussi des problèmes dans les procédures de crédit, en particulier par rapport aux comités de crédit et à la caution solidaire.

M'appuyant sur la crise du *kéré*, j'insiste lors de ma mission de juin 2007 sur la nécessité pour Mahavotse de se doter d'une politique de gestion des crises<sup>14</sup> et d'élaborer les règles du jeu en dialogue avec les clients et les comités de crédit : il s'agit de trouver les moins mauvais compromis entre prise en compte de la situation des emprunteurs et sécurisation du capital de Mahavotse. En effet, des règles ne peuvent être légitimes que si elles prennent en compte la situation des gens, s'ils les perçoivent comme un compromis acceptable, faisant sens à leurs yeux<sup>15</sup>. Par ailleurs, une telle démarche permet de faire passer le message « nous n'avons pas su comment réagir et avons fait des erreurs. Nous voulons définir avec vous comment faire si cela doit arriver à nouveau » et de tenter de redresser l'image de Mahavotse.

Au-delà, et profitant de cette opportunité, mon objectif était d'amener Mahavotse à plus de dialogue avec ses interlocuteurs villageois : elle a jusqu'ici plutôt défini ses règles de façon « participative » (questionnant les clients sur leur situation avant de définir elle-même les

---

<sup>13</sup> En fait, c'est le projet *Objectif Sud* dans son ensemble qui s'est laissé surprendre. Tout en sachant qu'elles interviennent dans une zone fragile, soumise au risque de *kéré*, tout en construisant leurs actions pour tenter d'apporter des solutions durables à cette fragilité et à ces risques, les différentes équipes n'ont pas pris la mesure de la situation, n'ont pas intégré le *kéré* comme quelque chose qui risquait d'arriver et auquel il fallait se préparer. Le changement d'équipe expatriée début 2006, arrivant sans références des années précédentes pour évaluer la situation, y a aussi contribué.

<sup>14</sup> Pour une analyse de la crise du *kéré*, de la réaction des équipes d'*Objectif Sud* et la nécessité de se doter de stratégies de crise pour des projets intervenant dans ce type de contexte, cf. Lavigne Delville, 2007b, p.21-26.

<sup>15</sup> Cf. le raisonnement d'Ostrom (1992 ; 2009) sur les systèmes de règles.

règles, faisant de brèves enquêtes de satisfaction et faisant évoluer sa démarche en fonction de son appréciation des remontées) que négociée. La crise du *kéré* révèle des fragilités dans la démarche, des lacunes dans la compréhension des règles par les clients et les comités de crédit. Engager un processus de concertation avec les clients est une façon de faire évoluer les relations entre Mahavotse et eux et d'améliorer la qualité de l'ancrage local de l'institution.

## **2.6 Le processus de concertation (fin 2008-mi-2009) et la seconde crise de remboursements**

L'idée est immédiatement acceptée, dans ce contexte d'incertitudes, mais sa concrétisation prendra presque un an et demi. Sur ma recommandation, Mahavotse mobilise Laetitia Morlat, jeune anthropologue qui a analysé un processus de concertation à Madagascar (Morlat et al, 2009) et dispose donc d'un cadre conceptuel sur ce thème même si elle n'en a pas de pratique personnelle. De plus, elle vient de passer six mois en pays tandroy, pour une étude sur la gestion des *impluviums* d'*Objectif Sud* (Morlat, 2009) et connaît donc déjà bien le contexte et la société tandroy. Elle travaillera dix mois sur ce chantier avec un agent de Mahavotse détaché sur cette fonction.

Dans le même temps où leur travail permettait de faire remonter un certain nombre de problèmes, de négocier des réponses, de commencer à les expérimenter (Morlat, 2010), une nouvelle crise de remboursement voit le jour, favorisée par une récolte médiocre en 2008 et des malversations dans plusieurs caisses. Au-delà de la situation économique (on a craint un nouveau *kéré*, mais la petite saison des pluies de 2008 a permis d'éviter le pire), il y a des problèmes de détournements, de la part d'agents de crédit avec des complicités villageoises, dans les caisses de la région du fleuve Mandraré et, semble-t-il, un refus avéré de rembourser de la part de certains.

Cette crise met en lumière une forte fragilité de Mahavotse, et le besoin de « refonder » l'institution à partir des résultats de la concertation. Ce n'est pas tant l'impossibilité de faire du crédit que cette crise et la concertation révèlent que des carences dans l'organisation interne de Mahavotse et le contrôle et, plus encore, des lacunes dans l'insertion de l'institution dans le milieu et dans la connaissance que les agents de crédit ont de leurs clients et de leurs économies. Cela ne remet pas forcément en cause la perspective d'une institution de microfinance stabilisée, mais l'échéance pour cela : l'objectif (très ambitieux) d'une Mahavotse autonome et consolidée fin 2009 ne peut pas être atteint. Traiter les problèmes de détournements, mettre en œuvre les résultats de la concertation, bref, rebondir après la crise demanderait quelques années de travail. Ce n'est pas impossible, d'autres jeunes institutions de microfinance sont passées par là et en sont sorties plus fortes<sup>16</sup>. Mais cela repousse d'autant, de deux ou trois ans peut-être, l'objectif d'une IMF stabilisée et autonome.

Les agents malgaches sont motivés par le processus, mais le financement s'achève. L'AFD ne veut pas poursuivre. Le Gret ne voit pas quel bailleur mobiliser pour une nouvelle phase de consolidation. Dans l'impossibilité pratique d'accompagner Mahavotse dans le redressement et la consolidation, le Gret a été obligé en 2010 de négocier une reprise des caisses saines par une IMF voisine. Le projet de fonder une institution autonome et durable de microfinance a échoué, mais le microcrédit continue dans la zone, dans un nouveau cadre institutionnel. Ce qui est un échec pour le Gret n'en est pas forcément un pour la région, si cette greffe réussit et si l'Androy bénéficie finalement d'une offre de crédit pertinente et durable.

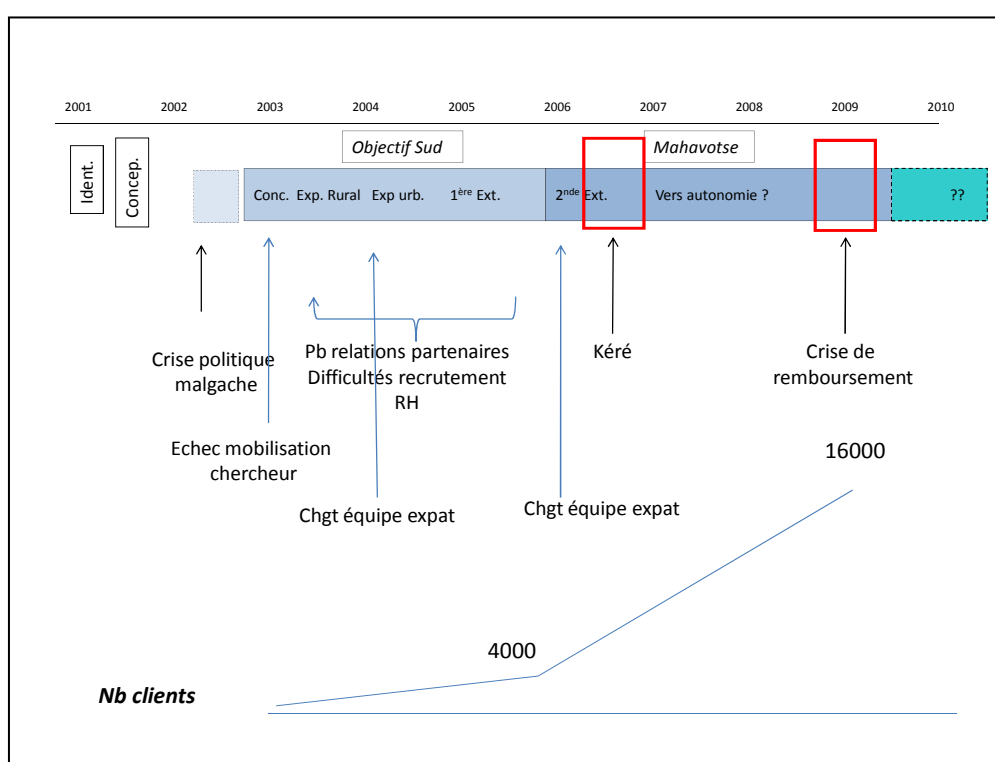
---

<sup>16</sup> Cf. Morrisson, 2004, pour un exemple en Birmanie.

### 3. L'IMF comme réseau sociotechnique, la pratique du développement comme art du possible

Cette brève histoire montre combien le déroulement d'une action de développement est loin du schéma normatif du cycle de projet. Les pas de temps permettant de construire et consolider une institution – une bonne dizaine d'années – dépassent de loin les phasages standardisés des projets, posant de redoutables problèmes de continuité et de cohérence. Les activités ne se déroulent pas de façon mécanique, mais elles doivent s'adapter au contexte et à la pratique ; elles sont marquées par une série d'événements et de crises, qu'elles soient politiques, liées à l'opérateur, aux conditions agro-climatiques, etc. La croissance de l'activité oblige à des sauts d'échelles délicats, à restructurer l'organisation interne et mobilise les énergies (fig.1).

Figure 1. L'histoire de Mahavotse : étapes, aléas et crises



La construction d'une IMF repose sur un processus itératif et complexe, qui part de la définition plus ou moins pertinente d'une offre de crédit (produits financiers et modalités institutionnelles de délivrance du crédit) pour la faire évoluer, par essais-erreurs et à travers événements et crises, vers une offre stabilisée et un dispositif institutionnel consolidé. Il y a certes des étapes claires (la stabilisation d'une offre, la montée en puissance et la progression vers l'équilibre financier, la reconnaissance juridique, la consolidation de l'organisation interne, le retrait de l'assistance technique, etc.) mais leur calendrier et leur enchaînement tiennent plus à une histoire spécifique qu'à une succession normée et préprogrammée d'étapes prédéfinies. Autant que la qualité de l'offre initiale, ce qui fonde la solidité d'une institution, c'est sa capacité à faire évoluer son offre et son dispositif en fonction des retours d'expérience et à sortir par le haut de crises successives<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Idem.



Un service de microcrédit, ce sont des clients, des autorités locales, des agents de crédit, des cadres, des billets de banque, des bureaux, des procédures, des règles de crédit, etc. Mais aussi des pouvoirs locaux, des maires ou des gendarmes, des responsables de la banque centrale, des bailleurs de fonds. Construire une IMF stable, c'est arriver à mettre en réseau un large ensemble d'acteurs, du client de base jusqu'au conseil d'administration du bailleur de fonds ou des propriétaires du capital, en passant par les notables ou les élus locaux, pour qu'ils aient chacun des intérêts à jouer le jeu, à être partie prenante du réseau d'acteurs, à contribuer à l'existence du service et à sa permanence. Cela demande que les produits soient suffisamment pertinents, que les relations soient suffisamment bonnes entre clients et agents, que des compromis viables entre insertion sociale et fiabilité du crédit soient trouvés, de même que des compromis entre performances sociales et performances économiques. Cette somme d'adéquations (Korten, 1980 ; 2006) renvoie à des « bonnes pratiques » stabilisées par l'expérience, mais aussi à des choix et des équilibres spécifiques au contexte de l'action. Construire et stabiliser un tel réseau sociotechnique (Latour, 1992 : 341) demande un gros travail pour « intéresser » les acteurs, pour les mobiliser, pour définir et ajuster les outils, les techniques et les procédures, pour obtenir les moyens humains et financiers nécessaires dans des cadres pas trop contraignants ou contradictoires et finalement stabiliser un dispositif institutionnel à travers des routines, de l'organisation, du contrat et du droit.

La sociologie de la traduction (Callon, 1986 : 340) donne des outils très riches pour lire ces processus. Comme pour les projets d'innovation technique, le résultat n'est jamais donné à l'avance. Il est le fruit contingent d'une histoire marquée par des stratégies « d'enrôlement » d'acteurs plus ou moins pertinentes, par des phases de « réalisation » (le projet sur le papier devient progressivement réel) et de « déréalisation » (lorsque telle ou telle articulation rate, que certains acteurs cruciaux s'éloignent et que l'IMF, de structure concrète avec des bureaux, des agents, des comptes équilibrés, repart en arrière vers l'état de projet, de document papier, ou en tous cas de dispositif projet). Il se déroule dans une relative méconnaissance des conditions même de sa réussite, conditions qui pour une part se révèlent dans l'action alors même que son déroulement induit des sentiers de dépendance dont il est de plus en plus difficile de sortir : « *en début de projet, on ne sait pas grand chose mais on peut tout faire, tandis qu'en fin de projet, on ne peut plus rien faire alors qu'on a tout appris* » (Garel, 2003 : 12).

Par rapport aux projets d'innovation technique, les projets de développement prennent place dans des configurations particulièrement complexes : les « bénéficiaires » ne sont jamais demandeurs ; les promoteurs ont une connaissance variable mais nécessairement limitée des réalités locales ; dépendant de financements extérieurs, ils agissent dans des cadres contraints en termes de moyens, de calendrier, de règles budgétaires, où ceux qui octroient les moyens ne sont pas ceux qui vont bénéficier du résultat du travail.

Dès lors que l'initiative est externe, les choix initiaux sont faits dans une méconnaissance plus ou moins radicale des réalités. Bien que le document-projet ne dise le plus souvent pas grand-chose de ce qui va être effectivement fait et comment, il pose des choix institutionnels et méthodologiques, il définit des objectifs qui vont devenir contractuels. Or ceux-ci induisent des sentiers de dépendance, qu'il est parfois difficile de surmonter, d'autant plus que les contraintes de résultat sont fortes.

Les opérateurs ont parfois tendance à reporter, un peu facilement, la responsabilité des échecs sur les procédures des bailleurs de fonds. Cela peut éviter de regarder ses propres responsabilités. Mais de fait, comme les villageois par rapport à un projet, ils doivent souvent, pour obtenir les financements, accepter des règles qui leur semblent absurdes ou qui ne correspondent pas à la nature de leur organisation.

La contrainte des 20 % d'autofinancement pour *Objectif Sud* est à ce titre révélatrice : le modèle d'ONG (organisation non gouvernementale) de l'Union européenne est l'ONG à large réseau de membres, faisant de la collecte de dons et n'ayant pas de difficultés à mobiliser des moyens propres. Dès lors que l'Union européenne permet à l'ONG de poursuivre ses objectifs, il lui semble logique de ne financer que partiellement. Ce principe est discutable dans des appels à propositions où l'Union européenne souhaite faire venir des opérateurs dans une zone, et se heurte à la réalité d'ONG opératrices comme le Gret qui ne disposent pas de telles ressources. La crise des cofinancements de 2005 a résulté de cette contradiction entre les règles des appels à propositions et le type d'ONG qu'est le Gret, aggravée par l'excès de confiance de la structure en sa capacité à mobiliser des cofinancements et au manque d'outils pour anticiper et suivre les risques, à cette époque<sup>18</sup>.

Ces contraintes contractuelles ont aussi des incidences sur la conception même des projets et leur pilotage. Dès lors que l'obtention du financement est aléatoire, il est difficile matériellement et pratiquement à une ONG d'investir beaucoup dans des études préalables lourdes. Pour convaincre le bailleur, ou pour assurer une rémunération de son travail d'appui à travers des frais administratifs suffisants, les ONG tendent à gonfler les résultats attendus, à se fixer des objectifs trop ambitieux. Une fois le financement obtenu, il faut démarrer vite, sans prendre le temps de questionner les hypothèses ou les choix initiaux. La faible durée des phases oblige à aller vite, pour avoir des résultats apparents au bout de quelques années, au risque de construire sur du sable, de court-circuiter le travail de construction de l'adéquation entre les réalités locales et l'offre (Korten, 1980 ; 2006), travail qui passe par un processus permanent de « façonnage » des règles du jeu (Ostrom, 1992 ; Morrisson, 2004), depuis le montant des crédits jusqu'aux modes de supervision et de contrôle interne, en passant par les modes d'analyse des demandes de crédit et le mandat des comités de crédit villageois.

Clairement, l'histoire de Mahavotse a été marquée par une double course : d'abord pour avoir des premiers résultats en trois ans, ensuite, dans la seconde phase, pour atteindre la taille indispensable à l'équilibre économique promis pour 2009. Ceci a pesé sur la nécessaire prudence, sur le temps investi dans les études socio-anthropologiques, dans le temps laissé aux agents de crédit pour connaître et dialoguer avec leurs clients.

En plus de ces contraintes, les opérateurs eux-mêmes sont souvent trop optimistes, sous-estiment les enjeux et les difficultés et tendent à mettre la barre assez haut. Rares sont les cas où les opérateurs ont une claire conscience des étapes de la construction d'une offre solide, telle que Korten les a formulées : apprendre à être efficace, apprendre à être efficient, apprendre à grandir. Rares sont les cas où les contraintes de financement leur permettent de respecter ces étapes.

Cela ne veut pas dire que l'échec est assuré, mais que les conditions du succès ne sont pas données d'avance. Les réunir demande de la conscience et de la volonté, une capacité à jouer entre les phasages de financement, les contraintes contractuelles, les jeux d'acteurs locaux, pour construire progressivement ce réseau sociotechnique et le stabiliser.

Les recherches anthropologiques sur les projets de développement insistent sur les décalages de logiques et de représentations, sur les instrumentalisations réciproques. La méconnaissance des acteurs est réelle, mais c'est une caractéristique de tout projet, industriel<sup>19</sup> comme de

---

<sup>18</sup> Aujourd'hui, du fait de cette crise, le Gret s'est doté d'outils de suivi et ne signe plus de contrats de financement sans qu'une part suffisante des cofinancements soit au préalable acquise. Ce qui l'a amené une ou deux fois à renoncer à un financement obtenu, et à refuser de signer le contrat...

<sup>19</sup> Cf. Latour, 1996, Garel, 2003.

développement, de ceux qui réussissent comme de ceux qui échouent. Sauf lorsque les impasses sont énormes et les postulats totalement irréalistes (cela arrive encore trop souvent !), on ne peut postuler l'échec à partir des conditions initiales<sup>20</sup>. Car, dès lors que les modalités de mise en œuvre ne sont pas trop contraignantes, le processus lui-même peut permettre de contrebalancer cette ignorance initiale par des processus d'apprentissage. Et inversement, des événements peuvent venir bouleverser des processus bien engagés et les faire échouer. Même lorsque les praticiens cherchent à travailler sérieusement, la pratique du développement est un art du possible, au sein de contraintes multiples et dans une relative méconnaissance des réalités dans lesquelles ils agissent, et avec une conscience plus ou moins claire des enjeux et des risques liés à leur intervention.

En l'occurrence, à travers les diagnostics initiaux, la mobilisation des sciences sociales, les débats vifs des premiers temps, il y a eu au sein du projet *Objectif Sud* une volonté de travailler à construire l'adéquation des interventions. Trop vite, l'opérationnel et l'extension des activités ont pris le dessus, du fait des bons résultats apparents et de la pression du calendrier.

## **II. MICROFINANCE ET SOCIO-ANTHROPOLOGIE À MAHAVOTSE : UN DIALOGUE, TROIS RENCONTRES**

---

Dès lors que l'on reconnaît la nature processuelle des interventions de développement, la question du rôle de l'anthropologie et des sciences sociales se pose différemment. On ne peut plus se contenter d'affirmer que plus de sciences sociales améliorerait la pertinence et l'efficacité des projets, sans préciser quels types d'apports et quand. Sans s'interroger sur les moments où, dans un processus de projet, les questionnements et/ou les apports de sciences sociales sont « entendables », au sens de faisant sens par rapport aux grilles d'analyse et aux questionnements des praticiens, et « utilisés » au sens de contribuant à modifier les stratégies et/ou les pratiques.

Je voudrais maintenant reprendre l'histoire de Mahavotse sous l'angle de la production et de la mobilisation de connaissances, celles qui correspondent aux cadres de pensée de la microfinance comme celles relevant d'un questionnement de sciences sociales, en détaillant les moments où des tentatives plus ou moins abouties d'intégration des sciences sociales ont eu lieu, pour en analyser les apports et les limites.

### **1. En faisabilité sectorielle, tester la plausibilité des hypothèses opérationnelles, à affiner par du « suivi de processus »**

Les experts du Gret sont des professionnels de leur secteur (microfinance, développement rural, etc.), pas des anthropologues. Pour leur permettre de mieux comprendre la réalité qu'ils allaient découvrir sur le terrain et favoriser le dialogue avec les anthropologues mobilisés sur place, j'avais organisé une demi-journée d'initiation à l'anthropologie économique destinée aux responsables du siège du Gret et aux futurs expatriés du projet *Objectif Sud*. Il s'agissait de poser les bases d'une compréhension des logiques lignagères malgaches et de la façon dont la parenté se traduisait dans l'organisation spatiale et dans l'organisation économique familiale. Mais ce sont les études de faisabilité sectorielles qui ont été le véritable point de départ de la connaissance de la zone.

---

<sup>20</sup> Sur ce point, cf. le débat avec S. Caratini (Lavigne Delville, 2007c).

Vu leur faible durée, les études d'identification et de faisabilité ne peuvent prétendre aboutir à des diagnostics approfondis. Il est plus réaliste de considérer que l'identification a pour objectif de poser les premières hypothèses et de marquer un accord politique entre les principaux partenaires sur les choix fondamentaux. La faisabilité a alors pour but de mettre à l'épreuve ces choix et de préciser une stratégie d'action, lors d'une enquête un peu plus approfondie (Creusot, 2004). Dans le projet *Objectif Sud*, l'identification a été très courte et n'a guère porté sur la microfinance. Ce sont les études de faisabilité sectorielles de début 2002, réalisées dans le cadre du financement européen, qui ont permis d'affiner un peu les hypothèses initiales, au cours d'une mission de deux semaines réunissant les différents responsables sectoriels du siège. Afin de faire bénéficier l'équipe de son expérience, et de confronter analyses de « techniciens » et analyses de sciences sociales, Emmanuel Fauroux a été mobilisé pendant ces études.

Sur le volet « microfinance », la responsable du siège a rencontré les principales IMF intervenant à Madagascar dans la région, analysé le cadre légal de la microfinance, discuté de l'expérience de *Relance du Sud* (RDS) avec ses anciens cadres, réalisé une série d'enquêtes sur les activités économiques dans la zone, leurs besoins en fonds de roulement, leur rentabilité. La stratégie de crédit de RDS reposait sur une offre liée au développement agricole, avec une faiblesse de procédures internes, aboutissant à des malversations et des non-remboursements, qui se sont aggravés avec la crise du projet. Comme souvent, faire du crédit « *un outil au service du développement et non comme une finalité (dans le sens d'une volonté de pérenniser l'accès des populations à des services financiers adaptés)*. Par conséquent peu d'attention est accordée à la mise en cohérence de la démarche ni à la formalisation des procédures de prêt » (Creusot, 2002: 11), ce qui favorise les dérives. De ce fait, les problèmes qu'a connus RDS étaient pour une part liés à ces postulats et cette démarche, et ne disaient pas forcément grand-chose sur les chances de réussite d'une offre de microcrédit fondée sur une démarche différente.

Les agriculteurs tandroy n'utilisant pas d'intrants, il n'y a guère de place pour du financement de l'agriculture<sup>21</sup> ; le choix va vers une offre de microcrédits soutenant les petites activités économiques (petit élevage, commerce, artisanat), laissant les emprunteurs libres de leurs investissements. La contrainte en capital apparaît majeure pour le développement de ces petites activités artisanales ou commerciales, qui « *sont généralement menées de façon intermittente par les familles, en fonction de leurs disponibilités de capital. Il arrive en effet souvent qu'en période de soudure<sup>22</sup>, une femme soit contrainte d'utiliser son fonds de roulement pour acheter des produits alimentaires ou de première nécessité. Elle doit dans ce cas attendre la saison suivante et une bonne récolte pour parvenir à reconstituer ce fonds. Entre-temps, l'activité est suspendue et il est encore plus difficile de faire face aux besoins de première nécessité si une situation durable de mauvaises récoltes survient. Le crédit peut dans ce cadre jouer un rôle majeur en évitant aux familles de décapitaliser et d'interrompre leur activité une partie de l'année* » (idem : 15).

Analyse des petites activités économiques, interrogations sur le risque de saturation de ces filières, prise en compte du *kéré*, interrogations sur les façons de constituer les groupes solidaires en pays tandroy : la faisabilité montre un réel souci d'ancrage dans le milieu et propose une approche prudente, progressive. L'étude propose un microcrédit de montant faible au départ, 50 000 FMG, soit environ la moitié du fonds de roulement des petites activités économiques. « *Dans un second temps (au cours de la deuxième année), lorsque la*

---

<sup>21</sup> RDS faisait cependant du crédit pour des charrettes et des charrues.

<sup>22</sup> Période entre la fin des stocks alimentaires issus de la récolte précédente et la nouvelle récolte.

*confiance sera établie entre le projet et les habitants et que des besoins différenciés s'exprimeront sur la base d'une meilleure connaissance des bénéficiaires, le projet pourra alors se lancer dans la mise en place d'une stratégie de diversification des produits » (idem).*

Le dispositif institutionnel est assez classique : groupes solidaires de cinq à dix personnes, cycles de prêt commun pour tous les groupes d'un même village, fonds de garantie par cycle reversé aux clients en cas de remboursement intégral du crédit.

Toutes les grandes IMF de Madagascar fonctionnent sur base mutualiste (*idem*, p. 5-6), les structures non mutualistes n'étant que tolérées dans la loi bancaire. La question de la responsabilisation des acteurs locaux est discutée, en s'interrogeant sur les avantages et inconvénients de la structuration sociale tandroy. Bien qu'une absence de choix idéologique soit affichée, l'auteur cache cependant mal une réticence à la délégation de pouvoirs : *« l'option de déléguer la gestion au niveau local pourrait certes être une manière de renforcer les capacités des habitants. Mais notre objectif est avant tout d'expérimenter un système pérenne de microfinance et la conciliation d'objectifs parfois contradictoires pourrait amener à des incohérences et des dysfonctionnements. Ces différents éléments ne signifient pas qu'une implication des bénéficiaires dans le volet microfinance est à exclure » (p. 21).*

En l'état des connaissances, il semble que la nature de la société tandroy, qui combine individualisme économique et fort pouvoir des notables dans la vie sociale, n'oriente clairement ni vers une logique mutualiste (avec le risque d'une instrumentalisation politique du crédit), ni vers une offre de service externe (avec le risque d'être trop extérieur, justement). L'option mutualiste est cependant écartée en pratique pour des raisons qui tiennent sans doute d'abord à la méfiance de l'équipe Microfinance du Gret vis-à-vis du mutualisme : *« Parce que le microcrédit nécessite un certain niveau de technicité, c'est le projet qui définit les règles de fonctionnement de la caisse et qui gère les crédits » (p. 22)* ; le choix proposé est de mobiliser les notables, dans un rôle d'appui, non décisionnel.

À cette étape, outre l'analyse des expériences passées dans la zone (il n'y a pas d'autre offre formelle actuelle), le questionnement est donc essentiellement centré sur l'identification des activités économiques pouvant bénéficier d'une offre de crédit et sur les grands traits du produit à proposer, en la replaçant par rapport au paysage de la microfinance dans le pays et dans la zone et par rapport à une compréhension minimale de la société locale. C'est donc bien une tâche de spécialiste du crédit prenant en compte l'environnement économique, social et institutionnel, plus que de chercheur en sciences sociales. L'experte du Gret s'interroge sur les dynamiques sociales et économiques dans la zone, prend en compte le *kéré*, etc. : il ne s'agit donc pas d'une lecture étroite des activités économiques totalement sortie de son contexte.

Emmanuel Fauroux a participé à certaines des enquêtes et son apport a consisté à donner à l'équipe un cadrage général sur les sociétés du Sud malgache (il n'est pas spécialiste des Tandroy), et à réagir aux hypothèses des experts sectoriels, tant sur leur analyse de la situation que sur la plausibilité de leurs premières propositions. L'apport des sciences sociales à ce stade n'est pas une connaissance fine de la société tandroy, mais un éclairage pour ne pas se tromper trop, tant dans le diagnostic que dans les propositions, et permettre ainsi aux équipes opérationnelles de démarrer sur des bases pas trop hasardeuses, ce qui est cohérent avec le statut d'une courte faisabilité. La confrontation de points de vue se lit en filigrane sur certains points : ainsi, l'étude considère que l'épargne en zébus *« est avant tout l'expression d'un prestige social et n'a pas directement d'utilité économique »*, préjugé classique sur la dimension purement ostentatoire de la capitalisation en bétail, mais mentionne en note que *« Emmanuel Fauroux explique cependant que l'accumulation de zébus peut avoir une utilité économique indirecte*

*dans la mesure où plus une personne est riche et a de prestige social, plus son entourage va tâcher d'être bien avec elle en lui offrant toutes sortes de cadeaux » (p. 18).*

Un certain nombre de questions (quelle est l'unité sociale autour de laquelle construire les caisses ? est-ce bien le village ?) sont renvoyées à l'étude socio-anthropologique prévue pour les mois suivants. Celle-ci est organisée en décembre 2002, peu après l'installation de l'équipe de terrain. Elle mobilise Emmanuel Fauroux, deux de ses collègues malgaches, Jérémie Maharetse et, pour quelques jours, Georges Heurtebize, un des rares anthropologues ayant spécifiquement travaillé en milieu tandroy, aujourd'hui retraité et vivant dans la région (Fauroux, Maharetse, Mbola *et al.*, 2002). L'équipe d'anthropologues combine donc expérience d'anthropologie appliquée et connaissance de la société tandroy. En une douzaine de jours, elle présente à l'équipe la société tandroy (organisation sociale, dynamiques), débat des questions que se pose l'équipe, apporte un certain nombre de réponses sur les points où la connaissance préalable suffit et réalise de courtes enquêtes spécifiques sur la question des pouvoirs locaux et de l'organisation sociale du territoire (approche qui sera ensuite poursuivie et systématisée par Jérémie Maharetse<sup>23</sup>).

Concernant la microfinance, les principales conclusions sont les suivantes : *« L'option du choix des groupes solidaires autodéterminés permet tant en ville qu'en brousse de garantir une relative assurance de remboursement car les personnes qui ne se font pas confiance ne vont pas s'unir dans un même groupe. [...] L'option de choix d'un groupe solidaire de 7 à 10 personnes ne pose aucunement des problèmes. Les gens se connaissent bien et l'autorité traditionnelle est très respectée. [...] L'intervention au sein du groupe doit se limiter au strict minimum. [...] Il semblerait que les membres du Comité doivent sortir des groupes solidaires, des représentants par exemple. Le Comité peut jouer un rôle de supervision, d'une instance d'échange d'expérience et de concertation et même de résolution de problèmes. [...] La plupart des gens rencontrés s'attendent à un crédit variant entre 300 000 FMG et 500 000 FMG. [...] Une durée de prêt de six mois, calquée sur le calendrier agricole est tout à fait pertinent [...] La notion de taux d'intérêt est bien comprise par les gens. De toute façon, ils le vivent dans leur vécu quotidien mais plus sous forme nature que monétaire. [...] Dès qu'il y a un problème de remboursement (lire intention délibérée, en paroles ou en gestes, de ne pas rembourser), il est essentiel d'aviser les notables et le plus tôt sera le mieux. En parallèle, le groupe sera informé, s'il ne l'est pas, de la situation pour qu'il prenne ses responsabilités. La justice moderne est à proscrire des démarches en cas de problèmes de remboursement, car les personnes du village sont toutes apparentées et le recours à la gendarmerie ou à la police s'il permet de résoudre le problème de remboursement, créera inmanquablement un conflit entre le projet et le village. On peut avantageusement s'appuyer sur les notables qui en dépit des apparences possèdent un réel pouvoir au village. Il ne faut pas aussi oublier que les anciens, avec leur système traditionnel, arrivent à résoudre des problèmes beaucoup plus graves (vols de bœufs, violation de tombeaux, etc.), le tout est de leur faire confiance dès le départ » (Fauroux et al, 2002 : 18-20).*

C'est donc sur la base de choix initiaux débattus avec l'équipe des anthropologues que les premières expérimentations seront menées, après analyse plus approfondie et systématique des marchés ruraux et des activités économiques<sup>24</sup>, et sélection des villages où commencer.

---

<sup>23</sup> Partant de la répartition spatiale des marques d'oreilles du bétail (caractéristiques du clan et du lignage), Jérémie Maharetse a pu caractériser les compositions claniques et lignagères des différents villages et identifier les grands conflits présents. Très utile pour le volet « développement local », ce décryptage a été moins utilisé pour la microfinance. Cf. Lavigne Delville 2007a : 131-134.

<sup>24</sup> Soixante-dix activités génératrices de revenu avaient été analysées, d'un point de vue micro-économique.

En ce qui concerne le crédit urbain, démarré quelques mois après le crédit rural, le constat initial était que « *en ville, la cohésion sociale n'est pas assez forte, les gens sont assez réticents à s'unir quand il est question d'argent et il ne faut donc pas trop se précipiter* » (*idem* : 18). Pour préparer la mise en place du crédit urbain, l'équipe Microfinance fait son diagnostic, émet des premières propositions et demande à Jérémie Maharetse de réaliser des enquêtes dans les gros bourgs, pour identifier les structures sociopolitiques (lignages/clans par quartiers, *leaders*), les activités économiques par quartier et chercher s'il y a des réseaux de sociabilité ou de solidarité sur lesquels s'appuyer pour la constitution des groupes solidaires. Suite à cette enquête, la proposition initiale est légèrement modifiée pour mieux prendre en compte ces réseaux.

Les choix initiaux ont donc été fondés sur une expertise de microfinance et une analyse des activités économiques de la zone, enrichie et contextualisée par une connaissance globale des rapports sociaux et des dynamiques sociales de la société tandroy. Les anthropologues ont mobilisé leur propre expertise, au sens de connaissances acquises antérieurement et dans un autre cadre, pour 1/ proposer une lecture globale de la société tandroy et de ses dynamiques, en particulier sous l'angle des pouvoirs locaux, 2/ discuter les analyses de l'expert en microfinance, questionner ou valider les hypothèses opérationnelles, 3/ identifier des points importants en termes de démarche, comme le rapport aux notables ou à la gendarmerie. Ils ont engagé des enquêtes spécifiques, soit très larges, sur les pouvoirs locaux, afin d'éclairer l'ensemble des équipes d'*Objectif Sud*, soit ciblées sur une question opérationnelle précise (quels réseaux sociaux en milieu urbain ?). Le tout devait permettre à l'équipe Microfinance de démarrer ses actions sur des bases raisonnables.

La mise en place du « suivi de processus » (Mosse et al dir, 1998) devait permettre d'affiner en cours d'action la compréhension des dynamiques et l'analyse des enjeux. Ce suivi a démarré par une étude systématique du peuplement, permettant d'identifier les configurations sociales et politiques dans un *fokontany* (village) donné<sup>25</sup>. « *Cette mise à plat des grandes lignes de l'organisation sociale et politique n'a pas un but de connaissance pour la connaissance : c'est se donner les moyens de comprendre le contexte social dans lequel prennent place les actions, d'identifier les enjeux territoriaux, de repérer les acteurs essentiels dont l'accord est déterminant pour l'action. En effet, la réussite d'une action ne tient pas seulement à sa pertinence technique. Elle résulte, au moins autant, d'une série de dialogues, négociations, échanges, entre acteurs locaux, pouvoirs locaux, et agents du projet, de façon formelle et informelle, qui aboutissent à un consensus social sur l'action et à un soutien ou au moins un consentement des notables* ». (Lavigne Delville et Fauroux, 2003 : 7).

Une mission de mise en place du « suivi de processus » a été réalisée en novembre 2003, six mois après le démarrage des activités, au moment où les équipes sont en place, se sont forgées une première connaissance et expérience de la zone. « *Le principe du suivi de processus part du constat (général dans les situations de développement) que les réunions formelles sont rarement le lieu où les enjeux politiques et sociaux, pourtant essentiels dans la réussite de l'action, peuvent se débattre. Les enjeux liés aux relations entre le projet et les populations (il faut montrer un consensus apparent, ou au contraire en rajouter dans la remise en cause), tout comme les enjeux internes aux populations (équilibres entre lignages, etc.) peuvent difficilement s'y traiter de façon posée. [...] Le suivi de processus vise à comprendre les jeux d'acteurs et les débats qui se jouent autour de l'intervention, la façon dont elle est perçue,*

---

<sup>25</sup> « *L'étude socio-anthropologique des clans et lignages montre bien comment l'histoire du peuplement et la structure interne du lignage permettent de comprendre la composition sociale des fokontany et les relations entre les différents clans, lignages et sous-lignages qui les composent* » (Lavigne Delville et Fauroux, 2003 : 7).

*comprise, interprétée, par les acteurs locaux, en fonction de leurs grilles de lecture : un couloir de vaccination, ce n'est pas seulement quelques barres de fer ou de bois pour faire passer les animaux, c'est aussi un équipement qui est localisé sur un terrain contrôlé par tel ou tel lignage (et cela n'a pas le même sens pour les gens !), qui doit être géré (par qui ? comment ?). Un système de crédit, c'est aussi des enjeux de pouvoirs au sein du comité, des produits qui vont convenir plus ou moins à telle ou telle catégories d'acteurs, etc. Le suivi de processus se réalise par des visites, des entretiens informels, réalisés par des personnes ayant une très bonne connaissance de la zone, et pouvant rencontrer et discuter, de façon informelle, de façon un peu détachée des enjeux opérationnels » (idem : 12-23).*

*Cette mission a permis de travailler avec Jérémie Maharetse et les équipes opérationnelles sur ce concept de « suivi de processus », de l'opérationnaliser et aussi de légitimer Jérémie dans ce rôle, pas toujours bien perçu au départ : « l'apport de la mission a été d'aider à structurer les analyses, de travailler sur les façons de les rendre opératoires, sur les modes de collaboration avec les volets opérationnels. Ces derniers enjeux, auxquels Jérémie est à juste titre très sensible, sont en effet importants : la légitimité du suivi de processus se construira dans la démonstration de son utilité pour l'action, et pour les agents des volets opérationnels. Organiser et maintenir un dialogue régulier, coupler réponses aux demandes et passages réguliers, autonomes, sur le terrain, en sont des conditions. L'appui de la direction du projet sera sans doute nécessaire, à certains moments, pour dépasser les craintes classiques des opérationnels face à un regard potentiellement critique, même s'il est constructif » (idem : 25).*

*Une double restitution, à l'ensemble des équipes et aux responsables des volets sectoriels, a été organisée. Sur suggestion de Jérémie et Emmanuel, nous avons aussi insisté sur l'importance des codes de comportements pour les agents : « La discussion lors de la restitution aux agents a mis l'accent sur un aspect important mais souvent sous-estimé de la qualité des actions de développement : la qualité de la relation entre les agents d'un projet et les populations locales. Il existe en milieu tandroy (comme ailleurs) un certain nombre de codes de comportement, de choses qui se font ou qui ne se font pas, et qu'il est important de suivre, tant par respect des gens avec qui et pour qui l'on travaille, que pour des questions d'efficacité dans l'action. La façon de se présenter, les marques de respect aux notables, la façon d'organiser les réunions, le langage, en sont des aspects. [...] Les discours de présentation des équipes, sur le terrain auprès des populations villageoises, sont particulièrement importants car, s'ils sont réussis, ils permettent, d'emblée, d'affirmer deux points importants :*

- ▷ l'équipe n'est pas une émanation du Fanjakana (l'Administration) avec lequel les relations sont souvent biaisées (soumission apparente mais absence de relation mutuelle de confiance) ;*
- ▷ bien que venant d'ailleurs, elle connaît les règles de courtoisie du milieu rural, on est donc, d'emblée, dans un terrain de confiance qui permettra de vraiment communiquer.*

*En outre, un problème linguistique spécifique à la région semble se poser à Ambovombe et dans ses environs. Les locuteurs utilisant le tandroy comme langue maternelle sont, dans leur ensemble, bien habitués à comprendre la langue malgache officielle. Ils ne semblent pas particulièrement choqués par le fait que l'on ne s'adresse pas à eux en dialecte tandroy, même si cela serait évidemment préférable. Par contre, ils supportent mal et se sentent même parfois sérieusement offensés par l'utilisation d'une sorte d'"argot ambaniandro" (merina) aux connotations locales très grossières. Alors que l'emploi de certains de ces termes argotiques ne choque personne en Imerina, un public tandroy peut être profondément choqué par l'emploi de certains termes en présence de femmes et d'enfants » (idem : 15-16).*



Tout en ayant contribué à la réflexion globale des équipes du projet *Objectif Sud*, le « suivi de processus » n'a pas pu fonctionner comme prévu pour une série de raisons : il n'avait pas fait l'objet d'une véritable conception ; le montage initial a dû être revu et Jérémie, tout en ayant une compréhension remarquable de la société tandroy, manquait au départ de légitimité au sein du projet : certaines équipes, celle de Développement agricole en particulier, étaient assez réticentes à son intervention ; l'échec du recrutement du responsable Suivi-évaluation et les besoins pour les émissions de radio ont amené à modifier le profil de poste de Jérémie au détriment du « suivi de processus » ; en pratique il s'est beaucoup investi sur la composante « développement local ». Bref, il a été finalement assez peu mobilisé en microfinance à l'exception de l'étude sur le crédit urbain<sup>26</sup>.

## **2. Mais qui sont les clients ? Unités économiques et économies familiales**

### **2.1 Une étude pour comprendre les structures familiales et l'économie domestique**

La possibilité et même l'opportunité de faire du crédit en pays tandroy était au départ débattue au sein de l'équipe, comme on l'a vu. Le point de vue un peu culturaliste de l'assistant technique (« *les Tandroy ne sont pas intéressés par l'économie, tout ce qu'ils cherchent, c'est accumuler pour l'au-delà* ») s'opposait au point de vue plus microéconomique de la responsable au siège, qui pointait la somme des petites activités économiques et l'importance potentielle du microcrédit pour les femmes. Pour permettre à l'équipe de sortir de ces débats de principe, et de se doter d'une image un peu plus solide des réalités économiques et sociales, j'ai proposé lors de ma mission de novembre 2003 une étude sur les économies familiales, partant du constat que, si le fonctionnement des marchés (produits disponibles, volume d'activité, etc.) et les petites activités économiques (artisanat, achat-vente, etc.) avaient fait l'objet de petites études systématiques, on ne connaissait pas les structures familiales : le ménage est-il une unité économique autonome ? Le lignage a-t-il un rôle économique ? Hommes et femmes ont-ils des budgets séparés ? Comment sans cela savoir si un crédit pris par une femme est utilisé pour elle ou par son mari, si un jeune marié peut utiliser un crédit de façon autonome, si l'accumulation en zébus pour les funérailles est une réalité pour les ménages pauvres ? La question des crises alimentaires (les *kéré*), qui sont un élément du contexte tandroy, devait aussi être approfondie, pour comprendre comment elles se matérialisaient, quelles étaient leurs conséquences en termes de décapitalisation pour les différents types de ménages, quelles étaient les stratégies pour y échapper.

Ces premiers termes de référence, en annexe de mon rapport, proposaient une étude autour de quatre thèmes :

- organisation familiale, unités économiques, logiques d'acteurs ;
- gestion de l'alimentation du groupe familial et stratégies face aux crises ;
- gestion de la trésorerie, endettement, accumulation et gestion du surplus ;
- sources de revenus extra-agricoles et migrations, selon les acteurs, au sein des unités familiales.

Il s'agissait ici de partir d'une posture d'anthropologie économique, considérant que « *l'économie n'est jamais isolée du reste des rapports sociaux. Bien au contraire, elle y est étroitement "enchâssée" [...] l'organisation de la production et les modalités de circulation des produits sont étroitement liés aux structures de parenté et à la structure du pouvoir. Cela*

---

<sup>26</sup> Sur le « suivi de processus » à *Objectif Sud*, cf. Lavigne Delville 2007a : 131-134.

*ne veut pas dire que les comportements économiques des acteurs ne sont pas "rationnels", ni "optimisant" des ressources rares, bien au contraire. Mais que ces comportements trouvent sens par rapport à des logiques qu'il faut comprendre » (Lavigne Delville, 2007b : 31).*

Un préalable était de caractériser les unités économiques dans la lignée des travaux de Ancy (1975) et Gastellu (1978) qui, au tournant des années 1980, avaient systématisé dans le cadre d'Amira<sup>27</sup> les questionnements de l'anthropologie économique et développé des grilles très opératoires pour identifier les différentes unités domestiques (de résidence, de production, de consommation, d'accumulation) et les logiques économiques des acteurs en fonction de leur statut au sein de ces unités.

## **2.2 Un couplage anthropologie économique/suivi de clientèle**

Bien que convaincues de l'intérêt d'une telle étude, les équipes ne voyaient pas son application opérationnelle immédiate. Elles ne savaient pas bien comment l'opérationnaliser. Prises par l'action et l'extension plus rapide que prévue du crédit, elles n'ont pas donné suite. C'est seulement pendant la préparation du financement de l'AFD, en 2005, que le principe de cette étude a été acté et qu'elle a été programmée pour le début de cette phase de financement, début 2006, près de trois ans plus tard.

Pour l'équipe Microfinance, la priorité était une étude de suivi de clientèle, permettant à la future institution de faire le point sur sa clientèle et sa satisfaction, au démarrage de la phase d'institutionnalisation. Le suivi de clientèle fait partie des outils désormais classiques de la microfinance : sur la base d'enquêtes individuelles et d'entretiens collectifs, il s'agit de comprendre la façon dont les crédits sont utilisés, l'appréciation qu'en ont les clients, les raisons de départ d'anciens clients, etc. Le suivi de clientèle permet de la « segmenter » (de définir une typologie économique), d'affiner les produits et de les diversifier, sur la base des avis des clients et des non-clients.

Des méthodologies relativement normées ont été définies par le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). Elles permettent de répondre aux grandes questions ci-dessus, mais ont pour inconvénient de postuler que les clients sont des individus autonomes (ou du moins que les rapports sociaux n'ont pas d'incidence sur le recours au crédit, ses usages, ses impacts) et de dépouiller les résultats selon des catégorisations sociales (hommes/femmes ; riches, moyens, pauvres) dont la pertinence est discutable.

En effet, dans les sociétés lignagères, les acteurs sont socialement situés au sein de structures familiales et lignagères, dans des réseaux d'inégalité et de dépendance. Les structures économiques familiales déterminent les logiques économiques des acteurs (hommes/femmes, aînés/cadets, patrons/dépendants, etc.), les activités qui leur sont ouvertes, le contrôle qu'ils ont du produit de leur travail, les ressources qu'ils peuvent mobiliser pour les mettre en œuvre. Selon les cas, le ménage est, ou n'est pas, une unité économique indépendante, les femmes peuvent ou non gérer librement leurs revenus, les jeunes ont ou non une autonomie économique partielle, etc. En fonction des normes sociales locales, la position sociale des individus au sein des structures familiales conditionne, en partie, leur logique économique et leurs marges de manœuvre. Ainsi, un chef de ménage n'a pas les mêmes responsabilités économiques et sociales, selon qu'il est responsable d'une unité économique et doit donc assurer la subsistance de son groupe familial ou n'est qu'une « sous-unité » de production au sein d'une unité de production élargie ; une femme âgée dont les fils sont installés n'a pas les mêmes objectifs

---

<sup>27</sup> Réseau de réflexion sur les méthodes d'enquête dans les pays en développement, ayant produit des documents remarquables dans les années 1970 et 1980.

qu'une jeune mariée<sup>28</sup>. Dès lors, comprendre l'organisation économique familiale est un préalable pour situer socialement les clients, pour réaliser un suivi pertinent (car lié à des catégories faisant sens localement), pour interpréter un certain nombre de faits, comme le pourcentage de femmes parmi les clients, les usages de crédit, etc.

Diverses discussions à distance entre l'équipe et moi-même ont permis de finaliser le dispositif : une étude sur les économies familiales, sur les termes de référence proposés deux ans auparavant, confiée à un anthropologue malgache ; une étude de clientèle confiée à une stagiaire agroéconomiste (Julie Manac'h) ; un démarrage de l'étude anthropologique avec deux mois d'avance, de façon à ce que les deux puissent travailler ensemble sur le terrain et que le suivi de clientèle puisse bénéficier des acquis de l'étude anthropologique, tant pour la définition de ses hypothèses et de ses catégories d'enquête, qu'en termes de façon de mener les enquêtes en milieu tandro.

Le lancement de l'étude a été retardé par l'impossibilité de trouver un chercheur malgache maîtrisant les catégories d'analyse de l'anthropologie économique et disponible pour un travail de terrain approfondi. Il a donc fallu se replier sur un étudiant français, mais ce n'était pas la période des stages. Mahavotse a fini par recruter Cécile Bidaud, une jeune anthropologue, qui finissait un Master à Madagascar sur la gestion des ressources naturelles. Elle avait l'avantage de connaître Madagascar, de parler un peu le malgache, d'être sur place, mais n'avait pas les bases théoriques en anthropologie économique<sup>29</sup>. C'est donc à distance que nous avons travaillé ensemble sur les grilles d'analyse, les concepts, la méthode, etc.

### **2.3 Pas de grosse impasse sur la clientèle....**

Ces deux études (Bidaud 2007 ; Manac'h 2007) se sont finalement déroulées entre octobre 2006 et mai 2007. N'ayant pu programmer de mission sur place au lancement, comme cela était souhaité, je suis venu en juin 2007, pour aider à synthétiser les résultats et à en tirer les implications opérationnelles (Lavigne Delville, 2007b).

L'étude a permis de décrire les unités économiques, d'élucider les rapports entre ménages au sein de l'enclos, de vérifier que le ménage (ou plus exactement le groupe de descendance d'une femme mariée) constitue une unité de production autonome, cultivant sur des champs qui lui ont été affectés par l'aîné (chef d'enclos, homme ayant hérité de son père)<sup>30</sup>.

L'étude a ainsi confirmé que les entrées « ménage » et « genre » sont pertinentes et globalement suffisantes, ce qui n'était pas sûr *a priori*. On peut identifier cinq statuts sociaux au sein des groupes familiaux avec des incidences en termes de stratégie économique : chef d'enclos, épouse de chef d'enclos, fils marié, épouse de fils marié, enfants célibataires et autres membres du groupe familial (veuves, etc.). Mais les différences dans le rapport au crédit sont limitées et ne justifient pas de les traiter de façon séparée dans les suivis de clientèle. Caractériser les unités économiques et les statuts sociaux permet cependant à l'agent de crédit de situer son interlocuteur. Au-delà, l'étude a mis en lumière trois questions, celle des dépendants, celle des groupes solidaires et celle de la garantie foncière.

---

<sup>28</sup> Rappelons qu'en pays mossi, Ancey (1983) avait identifié douze statuts sociaux différents au sein des familles élargies...

<sup>29</sup> Ce qui est d'ailleurs un effet du basculement de l'anthropologie économique à l'anthropologie politique au tournant des années 1980, et de la malheureuse désaffection qui en a résulté pour l'anthropologie économique...

<sup>30</sup> L'analyse des stratégies de gestion de trésorerie n'a malheureusement pas pu être poussée assez loin.

## **2.4 La question des dépendants**

L'essentiel des clients sont des hommes ou des femmes mariées, cela est logique puisque ce sont là les responsables des unités de production, ayant à charge la reproduction d'une famille. Pour autant, différents acteurs, qui peuvent avoir un besoin important de crédit, passent ainsi entre les mailles du filet. Ce sont tous les « cadets sociaux », c'est-à-dire les individus n'ayant pas un statut social établi (jeunes hommes célibataires, ayant un champ et préparant leur mariage ; femmes seules – célibataires, veuves, divorcées –, n'ayant pas une unité de production propre, mais étant accueillies dans celle de leur père ou de leur frère aîné ; etc.). Leur statut étant plus incertain, leur base économique plus faible, ils risquent fort de ne pas être acceptés dans les groupes solidaires, par crainte de défaillance. Il serait opportun de vérifier la demande de ces acteurs, de mieux comprendre leur situation économique pour, le cas échéant, réfléchir aux conditions pour qu'ils puissent avoir accès au crédit solidaire, avec éventuellement la caution spécifique du chef de ménage qui les héberge.

## **2.5 La question des groupes solidaires et de la garantie foncière**

Les groupes de caution solidaire visent à garantir un remboursement en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour répartir les risques, les IMF préfèrent que les membres ne soient pas apparentés, ce qui se heurte à la logique des réseaux de solidarité fondés au contraire sur la parenté. Pouvoir s'allier entre parents est une revendication des clients. Mahavotse a en 2008 assoupli ses règles en la matière, permettant à des individus parents de faire partie du même groupe. L'analyse des structures économiques familiales permet d'aller un peu plus loin, en prenant en compte les rapports de solidarité et de compétition entre unités familiales. En termes économiques, c'est au sein du groupe de descendance maternel que les flux d'argent ou de nourriture entre unités autonomes sont les plus fréquents, que l'entraide joue le plus naturellement. Ce niveau de solidarité (le groupe de descendance d'une mère) est mobilisé spontanément par l'individu en cas de problème de remboursement non gérable au niveau de son ménage, avant tout recours externe. Inversement, entre frères de mères différentes, la relation n'est pas la même. Si l'honneur du groupe familial est en jeu, un frère de mère différente paiera pour son frère défaillant, mais la solidarité ne joue pas immédiatement, du fait de la rivalité entre frères de mères différentes. De ce fait, on peut penser que des groupes de caution solidaire réunissant des individus apparentés, mais issus de différents groupes de descendance, peuvent constituer un compromis satisfaisant entre logique des emprunteurs (s'associer entre parents pour avoir confiance) et logique de l'IMF (séparer les risques au sein du groupe de caution tout en assurant que la « solidarité » imposée fonctionne).

L'étude permet ainsi de raisonner les règles du jeu sur la base d'une compréhension plus fine des relations entre unités au sein d'un même enclos, jouant sur les relations de solidarité et de rivalité pour que le groupe solidaire joue un rôle tout en acceptant des relations de parenté en son sein. Elle permet aussi d'avancer un cadre de réflexion sur les garanties pour du crédit individuel : plusieurs clients demandent des crédits individuels, déplafonnés, et sont prêts à offrir la terre en garantie. Accepter une telle garantie n'est pas évident, tant en termes de représentation sociale qu'en termes de capacité à réellement faire jouer la garantie en cas de défaillance. L'analyse des pratiques locales autour de la vente de terre (légitime en cas de besoin, mais préférentiellement au sein du lignage) suggère d'explorer une piste pratique : ne pas prendre la terre en garantie, mais demander à l'emprunteur de venir avec l'engagement d'un parent à rembourser l'IMF en échange de la parcelle, en cas de défaillance.

Dans les deux cas, la compréhension des rapports familiaux ne permet pas de définir mécaniquement de nouvelles règles. Mais l'étude fournit des pistes de réflexions et de débat avec les emprunteurs et les comités villageois, pour négocier des règles et procédures qui soient

socialement acceptables et fassent sens dans l'espace local, tout en répondant aux exigences de l'institution de microfinance.

## **2.6 Crise du kéré et questionnements sur l'insertion institutionnelle de l'IMF**

Ces deux études se sont déroulées pendant une période difficile, le *kéré* de 2006, le plus dur depuis dix ans. Cela a rendu les enquêtes difficiles, les gens ayant objectivement mieux à faire... Mais surtout, cela a révélé que Mahavotse, tout comme le projet *Objectif Sud* de façon générale, n'avait guère anticipé cette crise.

Bien que la faisabilité ait explicitement mentionné le risque que le *kéré* pouvait faire porter sur les remboursements, le risque agro-climatique a ensuite été oublié par l'équipe de Mahavotse, occupée par la croissance de sa clientèle et les procédures « normales ». Lorsque les premiers problèmes de remboursement sont apparus, il y avait des incertitudes sur la réalité de la crise. Les agents de crédit ont été livrés à eux-mêmes dans la façon de réagir. La plupart ont cherché à sécuriser les remboursements, quitte à faire pression sur des ménages en grande difficulté. Sur initiative personnelle, certains ont même mobilisé la gendarmerie, ce qui a été perçu comme une agression grave (contre laquelle l'étude anthropologique initiale et plusieurs missions de suivi Gret avaient explicitement mise en garde au départ...). Face aux problèmes croissants, Mahavotse a engagé des procédures de renégociation des échéances de remboursement, mais avec la crainte d'enclencher une spirale de non-remboursement et sans vision claire sur la durée du report : jusqu'aux nouvelles récoltes ? Plus tard pour laisser aux gens le temps de se remettre, de recapitaliser un peu au risque de fragiliser le remboursement ?

Alerté de la crise de confiance résultant de ces pratiques, tant par la chargée d'étude anthropologue<sup>31</sup> que par Jérémie Maharetse, j'insistais dans mes discussions avec la direction de Mahavotse sur l'impact de cette crise et les risques qu'elle faisait porter sur l'institution.

*« L'attitude de Mahavotse au cours de la crise a été parfois mal vécue, et a pu entacher son image. Les conséquences en sont aujourd'hui limitées, mais elles soulignent l'existence d'un risque de crise de confiance qui pourrait induire une grave fragilité pour Mahavotse. [...] Il ne faudrait pas que la croissance globale du nombre de clients, liée en partie à une extension géographique, voile un mécanisme de ce type, qui fragiliserait beaucoup l'IMF à terme. Il convient donc d'être attentif à l'évolution du taux de pénétration dans les villages "anciens" » (idem : 31-32).*

Cette crise montrait que Mahavotse devait considérer que le risque de *kéré* fait partie intégrante de son environnement, accepter des pertes en période de *kéré* et pour cela trouver un mécanisme de sécurité qui lui permette d'encaisser des annulations de crédit. Elle devait se doter d'une procédure normée, institutionnalisée, de renégociation des échéances en cas de *kéré* et ne surtout pas laisser cela à l'arbitraire des agents ; elle avait besoin d'une procédure pour décider du passage en contexte de crise<sup>32</sup>. Elle devait réfléchir à la façon d'atténuer

---

<sup>31</sup> « Le crédit Mahavotse est le crédit que les clients cherchent à rembourser impérativement de peur de se faire emprisonner. Pour le rembourser ils peuvent avoir recours aux usuriers qu'ils connaissent personnellement et qui seront plus souples pour le remboursement, ou ils vendent des animaux. J'ai rencontré sur ces deux sites plusieurs clients qui me disaient avoir vendu un zébu ou des chèvres pour rembourser leur crédit Mahavotse. Mahavotse se transforme souvent en matahotse (= avoir peur), car les procédures de recouvrement non adaptées au contexte culturel (recours aux autorités) effraient » (Bidaud, 2007).

<sup>32</sup> M'appuyant sur l'étude de l'Iram concernant la crise alimentaire au Niger (publiée dans Michiels et Igue, 2008), j'avais animé une réunion de bilan du *kéré* avec les responsables des différents projets *Objectif Sud*, montrant qu'on pouvait identifier les différentes étapes d'approfondissement de la crise et se doter d'indicateurs : les bul-

l'impact de la crise pour les ménages en difficultés : ne faut-il pas prêter pendant la crise, offrir un crédit consommation au redémarrage des pluies pour éviter que les gens soient forcés de faire du *Food for Work* au moment où ils devraient semer dans leurs champs ? Ne faut-il pas prêter en sortie de crise pour favoriser la recapitalisation des ménages au moment des premières récoltes, lorsque le prix du petit bétail est encore faible ?

De plus, les visites des agents chez les ménages en difficultés de remboursement aboutissaient à stigmatiser ces ménages, ce qui pose la question des procédures socialement acceptables en la matière.

Cette crise questionnait donc un certain nombre d'éléments dans les stratégies et les pratiques de Mahavotse. Mais elle devait surtout, selon moi, être une opportunité pour ouvrir un espace de dialogue avec les clients : « *sur tous ces points, Mahavotse peut réfléchir en interne et faire évoluer ses procédures. Mais la réelle pertinence des réponses ne se trouve pas seulement dans cette réflexion interne. Elle est avant tout dans leur adéquation à la situation précise de ses clients, actuels ou potentiels. Pour cela, rien ne vaut une discussion approfondie avec eux, une co-élaboration des propositions, forcément plus pertinentes que si elles sont élaborées par l'équipe, même après des consultations individuelles* » (*idem* : 34-35).

Insistant sur la différence entre « consultation » des clients (ce qu'a toujours fait Mahavotse) et « concertation » (qui suppose la mise en débat des règles actuelles et des propositions d'amélioration, dans une logique de co-construction), je posais lors de cette mission les bases de ce que pouvait être un processus de concertation permettant à Mahavotse de rebondir sur la crise du *kéré* pour mettre en discussion ses règles et ses procédures, et améliorer ainsi son efficacité et son insertion dans l'espace local.

### **3. Une concertation pour renégocier les règles et améliorer son insertion institutionnelle**

L'équipe, tant au siège du Gret qu'à Ambovombe dans l'Androy, a été rapidement convaincue, mais n'avait pas d'expérience de ce type de processus, étant plus dans une culture « participative » que de « concertation ». Le Gret n'avait pas non plus de savoir-faire éprouvé en la matière. Après de nombreuses discussions sur le calendrier et sur le financement de cette action non prévue, on tomba d'accord sur le dispositif.

Prévu pour six mois, le processus de concertation va en durer dix (Morlat 2010). Mobilisant une jeune chargée d'étude anthropologue, Laetitia Morlat, et un agent de crédit, Retsivere, il a démarré par des enquêtes de terrain auprès de clients et de membres des comités de crédit villageois, dans un échantillon de villages, pour faire émerger les points posant problèmes et les pistes de réponse proposées par les gens. Dans la culture locale du rapport entre acteurs locaux et intervenants externes, il semblait en effet utopique d'espérer ouvrir un réel débat sans un travail préparatoire et sans un premier ensemble de résultats à soumettre aux participants. Le processus s'est poursuivi par une série de réunions, rassemblant agents de crédit et représentants de clients, pour débattre sur les entrées identifiées et tenter de faire émerger des pistes des réponses. L'animation des réunions n'a pas été simple, entre la culture de la passivité des agents vis-à-vis de leur hiérarchie, celle des rapports entre acteurs locaux et *vazaha* (les blancs, et plus généralement les acteurs externes à la société locale), l'habitude d'euphémiser les débats au profit de décisions prises dans l'ombre par les notables (Fauroux,

---

letins du système d'alerte précoce, l'évolution des marchés (vente de vaisselle, vente de bétail témoignant de début de décapitalisations), évolution de la ration alimentaire (consommation de feuilles de cactus, etc.).

2002) et l'art tandroy de la rhétorique. Les six mois d'expérience de Laetitia en pays tandroy n'ont pas été inutiles...

Après une phase de déstabilisation, les agents se sont montrés très motivés : sans avoir osé l'exprimer, ils se sentaient en fait mal à l'aise dans leur rôle, en tant que « distributeur de crédit » sans vraiment connaître leur clientèle. Sur plusieurs points, des pistes de solutions ont été identifiées, des réponses élaborées et leur test a commencé. Ce processus a en fait mis en évidence que les agents de crédit connaissaient de fait très peu leurs clients et la réalité de leur économie. Ils avaient trop de clients à suivre pour pouvoir vraiment les connaître. Les premières études sur les activités économiques n'avaient pas été poursuivies ; les grilles d'analyse des demandes de crédit étaient trop sommaires et ne permettaient pas de cerner le réalisme du projet économique de l'emprunteur. Il n'est cependant pas simple de mettre en place des grilles plus opératoires, vu la complexité et les aléas des activités économiques dans la zone, mais un travail a été lancé sur ce point.

En fait, avec la croissance et les premiers résultats encourageants, les interrogations initiales sur les risques du crédit en Androy et le *kéré* avaient été oubliées. Sur la base des résultats positifs des premiers cycles de crédit, l'approfondissement de la connaissance des activités économiques avait été arrêté depuis plusieurs années au profit de l'extension. Les premiers outils, trop sommaires, n'avaient pas évolué et, avec la croissance de l'équipe, de nombreux jeunes agents, insuffisamment formés et outillés pour pouvoir être de véritables conseillers en investissement, et non pas de simples « placeurs de crédit », ont été envoyés sur le terrain. Mal à l'aise, peu sûrs d'eux, ils tendaient à se raccrocher à des procédures insuffisamment calées, avec la peur de faire face à des non-remboursements.

Dans une culture malgache qui privilégie le non-dit et la soumission hiérarchique, et face à une direction qui n'avait pas mis en avant la discussion avec les agents sur les difficultés qu'ils rencontraient, Mahavotse s'est développée avec une forte fragilité interne, qui ne reposait finalement pas tant sur une insuffisante culture anthropologique que sur un manque de connaissance des activités économiques locales et sur un management qui n'a pas su favoriser le dialogue interne autour des pratiques et des problèmes rencontrés...

La concertation révéla aussi la faible compréhension des logiques de la microfinance par les clients : les principes de base, tels que le fait que Mahavotse octroie des crédits pour appuyer les activités économiques, ne font pas réellement sens pour tout le monde. Enfin, la concertation révéla aussi les lacunes de l'insertion institutionnelle de Mahavotse. Dans une culture où tout ce qui est extérieur est jugé dangereux et amalgamé sous le même terme de *fanjakana*, il est essentiel de contrecarrer une perception « externe » de Mahavotse et de tenter d'en construire une image différente. Le principe de la mobilisation des notables avait été posé dès le départ, même s'il y avait des réticences (cf. ci-dessus), mais il n'avait pas été poussé jusqu'au bout, dans une démarche de co-construction des règles, assurant leur légitimité et marquant une claire rupture avec les interventions externes habituelles dans la zone. Mahavotse aurait pu tenter de travailler son image, en s'appuyant sur sa différence avec les aides d'urgence et sur le fait que l'essentiel de son personnel était tandroy.

La concertation a enclenché ainsi une vaste dynamique de réflexion, posant la question de la façon dont Mahavotse allait l'internaliser et la poursuivre, au-delà des dix mois du processus : de nombreux points soulevés impliquaient en effet une évolution profonde de l'institution, dans ses outils et procédures, comme dans son management. Valoriser les résultats de la concertation supposait un processus de moyen terme, qui n'avait de chances de se réaliser que s'il était véritablement porté par la direction, mais plus encore si l'IMF avait un ou deux ans devant elle pour cela.

On a vu que la fin du financement de l'AFD l'a rendu impossible, dans le cadre de Mahavotse. L'IMF qui a repris les caisses saines saura en bénéficier, espérons-le.

#### 4. Atouts, limites et conditions de la mobilisation de connaissances en sciences sociales

À travers l'histoire de Mahavotse, c'est toute une série de formes de connaissances sur les dynamiques sociales et économiques locales qui a été mobilisée, pour partie sur un questionnement de microfinance (les activités économiques, les marchés, les perceptions des clients) et pour partie sur un questionnement de sciences sociales (cf. tableau 1). Selon les étapes de son histoire, les questionnements ne sont pas les mêmes, les types d'apports non plus.

Tableau 1. Études et mobilisation de connaissances dans l'histoire de Mahavotse

Projet	Année	Phase	Études « microfinance »	Recours aux sciences sociales.
	2001	Identification		-
	2002	Préparation		Courte introduction des équipes Gret à l'anthropologie
<i>Objectif Sud</i>	2002	Faisabilité sectorielle	Brèves études sur les activités économiques, questionnement sur les choix institutionnels (groupes solidaires, comités de crédit)	Participation à la faisabilité (3 semaines) + mission spécifique (12 j).
	2003			Étude pouvoirs locaux ; sensibilisation des équipes aux codes de comportement tandroy
	2003	Conception crédit rural	Enquêtes sur les marchés et les activités économiques	Cf. faisabilité
	2004	Conception crédit urbain	<i>Idem</i>	Courtes études spécifiques des réseaux sociaux urbains pour définir les groupes solidaires
	2003-2006	Expérimentation, extension		« suivi de processus » <i>Objectif Sud</i> peu mobilisé en microfinance
<b>Mahavotse</b>	2006-2007	Suivi de clientèle	Étude suivi de clientèle	Étude d'anthropologie des structures et économies familiales en amont (6 mois).
	2008-2009	Mise en débat des règles du jeu		Enquêtes + animation concertation (10 mois).

L'ensemble témoigne d'une volonté de faire dialoguer expertise en microfinance et expertise en sciences sociales, en donnant aux agents de terrain et aux responsables de l'équipe des repères pour élargir leur questionnement, mieux situer la microfinance (produits et pratiques) dans ce qu'elle signifie pour les acteurs locaux, pour leur permettre de mobiliser leur savoir-faire en fonction de ce questionnement. On en reprend ci-dessous les principaux apports et limites, en termes d'influence sur les stratégies opérationnelles de l'équipe.



#### **4.1 Des modalités variées d'intervention d'un regard de sciences sociales**

Si les études « microfinance » répondaient aux habitudes et aux savoir-faire des praticiens du Gret (au siège et sur le terrain), les recours aux sciences sociales ont été moins structurés et planifiés. Pourtant, *Objectif Sud* est, dans l'histoire du Gret, le seul projet à avoir bénéficié d'un tel investissement en termes de sciences sociales. Le Gret avait conscience du pari que représentait une intervention dans un contexte nouveau, réputé difficile, « cimetière » de projet. Les incitations et les appuis de la Direction scientifique ont contribué à structurer un questionnement et à organiser les façons d'y répondre, même si cela n'a pas été de façon totalement pensée et construite, et s'il aurait fallu une mobilisation en temps plus conséquente et régulière.

L'histoire de Mahavotse révèle des modalités variées de mobilisation de regards de sciences sociales (missions courtes : en faisabilité, étude anthropologique, mise en place du suivi évaluation, bilan des études de clientèle ; et enquêtes de terrain plus approfondies). En amont, j'ai essayé de socialiser quelques repères de base sur les sociétés lignagères<sup>33</sup> et de donner quelques petits repères aux assistants techniques, qui n'avaient pas l'expérience de ce type de société. En étude de faisabilité et étude anthropologique, Emmanuel Fauroux (et ses collègues pour la seconde mission) a mobilisé sa connaissance approfondie des sociétés de la zone pour discuter le diagnostic posé par les experts sectoriels et la plausibilité de leurs hypothèses opérationnelles. La conception du crédit urbain a permis d'aller un peu plus loin, Jérémie Maharetse faisant des enquêtes légères sur une question spécifique (sur quelle base se constituent les réseaux de sociabilité urbains ? peut-on s'appuyer dessus pour construire le dispositif de crédit urbain ?) et proposant quelques modifications des propositions initiales, sur la base de l'identification des réseaux sociaux de voisinage.

Les sciences sociales ne sont pas prédictives. En étape de conception, l'anthropologue – surtout s'il n'a jamais travaillé sur la microfinance – ne peut pas forcément contribuer à la conception de l'offre, tout au plus peut-il attirer l'attention sur des paramètres clés des rapports sociaux et discuter la plausibilité des hypothèses, dans l'état de ses connaissances, pour permettre aux activités de démarrer sur une base *a priori* réaliste, pas trop décalée. Par ailleurs, le calendrier de l'action ne permet pas de prendre le temps d'études initiales approfondies. Dès lors, c'est bien la mobilisation d'une expertise, d'une connaissance préalable, qui peut permettre de mettre en débat les hypothèses opérationnelles, d'assurer une adéquation initiale minimale aux premières actions.

L'ajustement de l'offre ne peut se faire qu'avec le temps car, si l'anthropologue peut anticiper un certain nombre de choses (et d'autant plus qu'il a une expérience de la thématique), une partie des problèmes et des paramètres clés ne se révèle qu'à la pratique. C'était l'objectif du « suivi de processus », qui devait faire remonter les perceptions locales et permettre d'ajuster l'offre. Tout en ayant fait des apports significatifs, en particulier en développement local, le « suivi de processus » n'a pas rempli tous ses objectifs, pour différentes raisons : Jérémie a une remarquable connaissance de sa société et un savoir-faire d'enquête qualitative impressionnant mais, étant autodidacte en la matière, il lui manquait un cadre théorique pour conceptualiser ses observations. Mais surtout, il a eu du mal à se sentir légitime pour questionner les équipes opérationnelles. Celles-ci, bien que composées essentiellement de jeunes Tandroy, connaissant les difficultés de relations dans leur société, ne sont pas spontanément intéressées par cet apport et l'ont perçu comme du contrôle. Jérémie aurait dû être appuyé dans cette fonction par le

---

<sup>33</sup> Notons qu'il n'y a pas eu de recherche systématique de bibliographie sur les Tandroy, avant le démarrage du projet. Mais, à la décharge de l'équipe du projet, il n'y avait pas d'ouvrage de référence facilement accessible.

responsable suivi-évaluation (qui a été licencié suite à une erreur de recrutement) et le directeur du projet (qui a été trop occupé par la gestion globale) et il a finalement dû assumer d'autres fonctions (émissions de radio, suivi-évaluation) qui l'ont détourné de cette tâche. Il a été moins disponible que prévu, et n'a été que peu sollicité par l'équipe Microfinance. Après 2006, il a été rattaché au projet agricole et n'a plus été disponible pour Mahavotse. L'insuffisance de conception du volet de « suivi de processus » et le fait qu'Emmanuel Fauroux n'ait pas été disponible ont réduit son apport pratique.

Les débats initiaux au sein des intervenants Gret en Microfinance montrent bien combien, tout en ayant le souci de comprendre la société tandroy et d'y adapter leur démarche, les techniciens de la microfinance ont eu du mal à intégrer un cadre de raisonnement anthropologique sur l'économie locale. La responsable siège avait tendance à se focaliser sur les activités économiques, au risque de ne pas assez s'interroger sur les paramètres globaux, et en particulier sur les logiques sociales tandroy, l'assistant technique sur le terrain insistait sur ces dernières au risque de les réifier.

L'étude anthropologique de 2002 n'a pas résolu toutes les questions. Le responsable du volet « microfinance » en témoigne : *« les apports de la mission de M. Fauroux n'ont pas été aussi concrets qu'espéré. Ne connaissant pas bien la zone, ayant dû écourter son passage, Emmanuel Fauroux (avec son équipe) a tenté de son mieux de répondre aux interrogations du projet sans pouvoir les traiter toutes. La société tandroy reste opaque pour l'observateur. L'opérateur de développement doit avancer à pas comptés, multiplier les regards et compter sur une expérimentation prudente avant de parvenir à une certitude quelconque »* (Le Picard, 2003 : 5).

De fait, une lecture individualiste de l'économie ne résout cette contradiction entre stratégies et valeurs, entre individu et collectif. C'est bien un cadrage anthropologique, qui montre que les stratégies économiques des individus sont conditionnées (mais pas mécaniquement déterminées) par leur statut au sein des groupes de parenté, qui permet de résoudre cette contradiction. Ma première mission a été l'occasion de tenter de structurer plus clairement un questionnement sur ce point : le décryptage des unités économiques d'une part, des crises et des mécanismes de décapitalisation, d'autre part, étaient pour moi deux clés d'entrée pratique dans ce débat. En effet, le postulat anthropologique global (l'économie est enchâssée dans les rapports sociaux) n'est que peu d'utilité pour les praticiens, à ce degré de généralité : ce que cela signifie reste obscur pour des praticiens. Si l'on veut qu'il soit appropriable, il faut le décliner jusqu'aux dimensions pratiques, jusqu'à des objets concrets où cette analyse fait sens : les unités familiales, les statuts sociaux. Les grilles issues des travaux d'Amira qui, dans les années 1970 et 1980, avait travaillé sur les unités d'observation en collaboration avec anthropologues, économistes et statisticiens sont ici fondamentales, au sens où elles proposent un cadre conceptuel clair, avec une typologie des unités domestiques, des définitions carrées, des indicateurs précis pour les identifier (même si, sur le terrain, c'est un peu moins mécanique...).

Ce ne sont donc pas tant les grands résultats de l'anthropologie économique qui sont utiles d'un point de vue pratique, que les grilles de caractérisation des unités domestiques et des logiques des actifs (Ancey, 1975 ; Gastellu, 1978) synthétisant de nombreux travaux et formalisées dans le cadre du groupe Amira, dont j'avais testé la pertinence, une bonne vingtaine d'années auparavant, lors de mes premières enquêtes de terrain (Lavigne Delville, 1991). S'intéresser aux crises, à leurs impacts sur les différenciations sociales, était aussi une façon de rentrer dans ces différenciations et de se demander jusqu'où la pratique de la forte capitalisation en bétail était généralisée, ou de fait limitée aux familles les plus riches. Là

encore, je mobilisais des travaux personnels un peu anciens (Lavigne Delville, 1988), qui m'avaient fait prendre conscience de l'impact des déficits vivriers sur les différenciations économiques et de la forte inégalité des ménages face à la crise.

La façon de structurer le questionnement sur ces thèmes n'est donc pas tant l'application d'un bon sens anthropologique général, que la mobilisation de grilles de questionnement précises, faisant le lien entre une réalité sociale et des questionnements opérationnels. C'est parce que j'avais eu la chance de les avoir travaillées dans des travaux antérieurs que j'ai pu les mettre en avant. Le fait que la chargée d'étude ait eu du mal à les mobiliser et à synthétiser ses résultats, parce qu'elle ne les avait pas rencontrées dans sa formation, le montre bien. La pertinence de l'apport anthropologique tient donc aussi à une construction de l'objet, spécifique au problème auquel il veut répondre, et pouvant, selon les cas, mobiliser des références scientifiques différentes.

Ma seconde mission a permis, en dialogue avec les chargées d'étude, de formaliser et synthétiser leurs riches résultats empiriques, de les confronter et préciser, en dialogue avec Jérémie maharetse, et d'en discuter les implications opérationnelles avec l'équipe de direction de Mahavotse, construisant avec eux les « *raisonnements intermédiaires* » (Lavigne Delville, 2007a :147) permettant de passer des structures familiales aux implications méthodologiques en termes de caution solidaire, de la synthèse des processus de décapitalisation et de sortie de crise aux questions sur les modalités de rééchelonnement des prêts.

Dans ces deux cas, mon apport n'a pas été une connaissance fine de la société tandroy (que je n'ai acquise que partiellement et indirectement). Il a été d'abord de mobiliser des cadres théoriques et conceptuels afin de problématiser les interrogations des praticiens et d'organiser un questionnement permettant de synthétiser sous cet angle la connaissance disponible au sein de l'équipe (la périodisation de la crise, les mécanismes de décapitalisation) et les résultats d'études de terrain menées par Cécile Bidaud (les structures familiales, etc.). Et ensuite de travailler avec l'équipe sur les implications pratiques de ces analyses, de dérouler les raisonnements intermédiaires, de pointer les pistes de travail dont elle pouvait s'emparer pour avancer.

Bien qu'ils aient été insuffisamment approfondis (et surtout insuffisamment appropriables à l'époque), les cadrages socio-anthropologiques initiaux lors des études de faisabilité et de l'étude anthropologique ont joué leur rôle, et c'est lorsque leurs enseignements ont été oubliés que des problèmes se sont posés (par exemple, le recours à la gendarmerie). L'étude sur les économies familiales s'est avérée importante, mais trop tardive. Le « suivi de processus », qui aurait sans doute pu/dû détecter plus tôt les problèmes que l'étude et le *kéré* ont révélés, n'a pas pu jouer le rôle qu'il aurait dû.

De fait (et peut-être à cause de cet apport anthropologique initial), ce n'est pas tant sur le champ des rapports sociaux tandroy que Mahavotse a fait preuve de faiblesse, que, comme on l'a vu, sur la capacité d'analyse des projets d'investissement des clients, elle-même liée au travail demandé aux agents. Et sur la perception de l'institution par les acteurs locaux. Bien que la logique globale, implicite, du « suivi de processus » ait été de travailler « *l'insertion sociopolitique de l'action, avec des implications fortes sur la façon de négocier, et de définir les choix techniques et institutionnels et sur les modes de travail des agents des volets techniques* » (*idem* : 138), ce questionnement sur la qualité de l'insertion locale de Mahavotse n'était pas explicite au départ, et c'est seulement suite à la crise du *kéré* que j'en ai pris conscience et l'ai mis en avant.

La concertation renvoie quant à elle à une troisième forme de mobilisation de savoir anthropologique : la concertation est avant tout une dynamique d'animation, mais la

conception du processus doit prendre en compte les rapports sociaux et les normes du débat en milieu tandroy. L'immersion antérieure de Laetitia Morlat en milieu tandroy, les enquêtes préalables ciblées sur les perceptions et les problèmes apparaissent ici comme des pré-requis pour mettre en œuvre un processus prenant en compte les rapports entre acteurs et les conditions de la concertation.

Finalement, ce qui ressort de cette histoire, c'est une découverte progressive des différents enjeux anthropologiques d'une intervention en microfinance en pays tandroy, dans une dynamique « projet » qui s'interroge sur les implications des dynamiques sociales locales sur ses pratiques, et mobilise un certain nombre d'outils au fil du temps et des interrogations. Cette découverte se fait en fonction des questionnements des praticiens, des grilles de lecture apportées par les chercheurs mobilisés, elles-mêmes liées à leur expérience. Ainsi, un anthropologue ne s'étant pas confronté à ces questions de soudure n'aurait pas forcément eu sous la main les références pour problématiser la question des économies familiales et du *kéré*. Inversement, la question de la construction de la confiance et de l'image d'une IMF faisant partie du paysage local, et non pas (seulement) du *fanjakana*, n'a réellement émergé que lors de la concertation, c'est-à-dire bien (trop) tard.

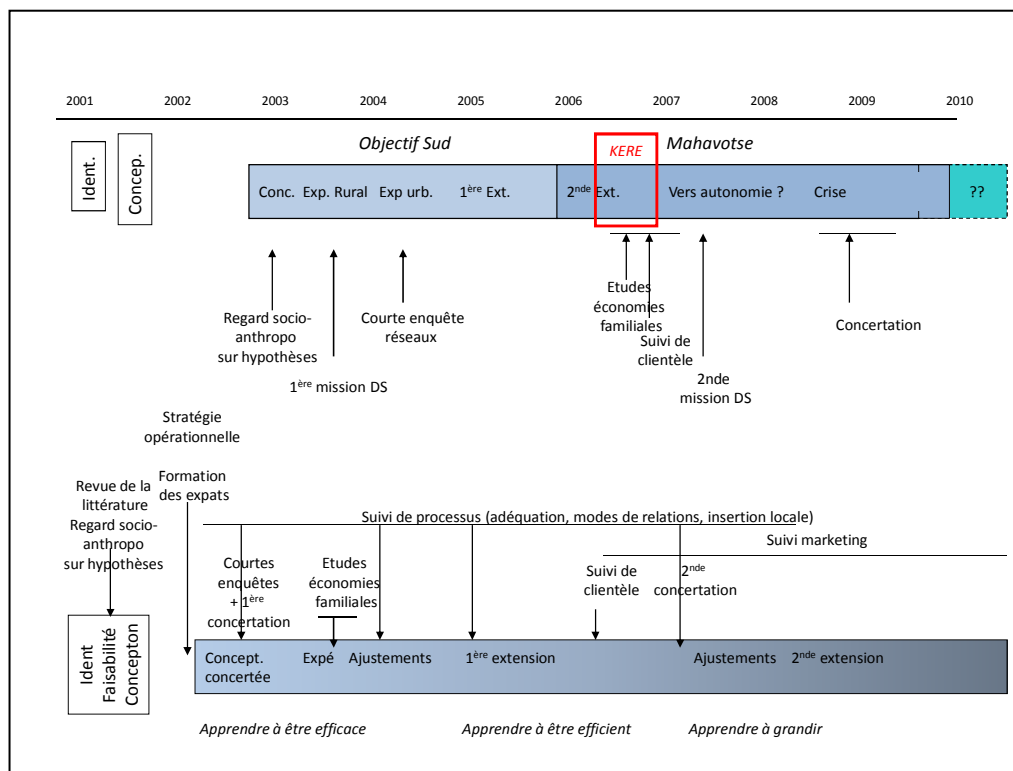
Avec le recul, chacune des étapes fait sens. Coupler cadrage initial et « suivi de processus » est sans nul doute la façon la plus opératoire d'intégrer les sciences sociales dans les contraintes de l'intervention par projet. Les connaissances de sciences sociales les plus appropriables, celles qui font évoluer les représentations et les pratiques, ne sont pas forcément celles qui sont issues de processus rigoureux de recherche, mais celles qui sont articulées aux questionnements des équipes opérationnelles et leur permettent de déplacer leur regard, d'interroger leurs pratiques ; celles qui proposent des repères sans doute simplifiés, mais suffisamment concrets pour que les praticiens puissent s'en saisir et ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Ces apports ont cependant été limités du fait de l'échec du montage initial qui prévoyait la mobilisation régulière d'un anthropologue senior en la personne d'Emmanuel Fauroux. Ils ont été tardifs, du fait des contraintes opérationnelles, des difficultés à trouver les bonnes personnes maîtrisant les questionnements spécifiques et capables d'assurer cette interface ; et aussi d'une insuffisante mobilisation de la Direction scientifique du Gret, qui aurait dû être plus présente pour appuyer la mise en place du « suivi de processus ». Les retards dans certaines études, les limites du « suivi de processus », (limites elles-mêmes liés à une insuffisante problématisation en amont, et aux contraintes opérationnelles de leur mise en œuvre) n'ont pas permis d'anticiper suffisamment.

La figure 2, page suivante, résume les apports de sciences sociales pendant les grandes étapes de l'histoire de Mahavotse. Elle schématise aussi en dessous, quand et comment il aurait fallu idéalement les mobiliser, si le Gret avait eu à l'époque la connaissance du contexte et de ses enjeux qu'il a aujourd'hui et si les contraintes opérationnelles n'avaient pas été ce qu'elles ont été. Ce schéma idéal suppose que l'équipe ait eu dès le départ conscience de l'enjeu d'une co-construction des règles et à travers cela d'une insertion institutionnelle de l'IMF visant à en faire une institution tandroy et non pas liée au *fanjakana*. Certes, il est aisé rétrospectivement de dire que c'était évident. Mais ce n'était pas dans la culture professionnelle de la microfinance, ni dans celle des équipes Gret et aucun anthropologue mobilisé dans le processus (ni moi-même, ni Emmanuel Fauroux, ni les spécialistes mobilisés lors de l'étude anthropologique) n'avait formulé explicitement la question dans ces termes au départ. Dès lors, même si le souci de construire une IMF ancrée dans son contexte était partagé, certains des éléments clés étaient absents au départ, mais c'est seulement maintenant qu'on le sait

vraiment... Dans l'analyse de processus opérationnel, il faut éviter le piège rétrospectif, et juger des choix faits en 2003 avec le regard et la connaissance d'aujourd'hui (Lavigne Delville, 2004 : 7)...

Figure 2. La mobilisation des sciences sociales dans la construction d'une IMF: réalités et idéal...



#### 4.2 Culture professionnelle, objets d'interface et ouverture aux sciences sociales

Au risque de simplifier, on peut caractériser la culture professionnelle de la microfinance comme une culture « technique », pour laquelle la réussite d'une IMF repose sur trois grands critères : l'adéquation des produits financiers, la solidité organisationnelle de l'IMF et la rentabilité financière (elle-même résultant pour partie des deux premiers). Dans cette logique, la maîtrise des risques repose sur un bon taux de remboursement et un contrôle des charges opérationnelles ; le *feed-back* est assuré par des indicateurs opérationnels simples et des enquêtes ponctuelles de suivi de clientèle.

L'expérience de Mahavotse en Androy montre que ces critères ne suffisent pas, ou en tous cas pas toujours. Dès lors que des questions comme la qualité de la relation aux clients, la capacité à faire face aux crises agro-climatiques, la qualité de l'insertion institutionnelle de l'IMF et la façon dont elle est perçue dans l'espace local, s'imposent comme incontournables dans un contexte socioéconomique complexe, de nouveaux critères apparaissent. La vision « technique » ne suffit plus et doit s'élargir à une conception « sociotechnique », qui intègre d'autres paramètres. La réussite de l'IMF ne se mesure plus seulement à son encours de crédit, son taux de remboursement et sa rentabilité, mais aussi à son image dans l'espace local, au fait qu'elle ne soit pas perçue comme « extérieure », au fait qu'elle sache ne pas mettre ses clients en difficulté, qu'elle sache comment mobiliser les normes sociales locales pour assurer un bon taux de remboursement.

**Tableau 2. Les critères de réussite : conception « technique » versus « sociotechnique »**

Conception « technique » « IMF rentable, offrant des services adaptés et durables »		Conception « sociotechnique » « IMF bien insérée dans son environnement économique et sociopolitique, offrant des services adaptés et durables, et rentable »	
<i>Des produits adaptés à la clientèle</i>	Montants, durée, modalités de remboursement	<i>Des produits adaptés à la clientèle, une bonne maîtrise des projets des clients, une anticipation du risque agro-climatique</i>	Montants, durée, modalités de remboursement
	Diversité et adéquation à la segmentation de la clientèle (avec accent plus ou moins net sur les pauvres)		Diversité et adéquation à la segmentation de la clientèle (avec accent plus ou moins net sur les pauvres)
			Maîtrise de la viabilité économique des projets des clients par les agents
			Procédures de rééchelonnement en cas de crise agro-climatique
	Éventuellement, produits spécifiques liés au contexte		Produits spécifiques liés au contexte (ex crédits de <i>kéré</i> , assurance funéraires, etc.)
<i>Une organisation efficace</i>	Gouvernance	<i>Une organisation efficace</i>	Gouvernance
	Organisation interne, management		Organisation interne, management favorisant la prise de parole dans une culture de soumission hiérarchique. Dispositif de communication interne efficace pour une continuité de la chaîne de transmission de l'information
	Ressources humaines		Ressources humaines et formation interne adaptée au contexte et à l'état des compétences de l'équipe
	Procédures et contrôle interne		Procédures et contrôle interne
<i>Une rentabilité financière</i>	Contrôle du coût du capital	<i>Une rentabilité financière</i>	Contrôle du coût du capital
	Contrôle des charges d'exploitation (salaires, portefeuille par agent)		Contrôle des charges d'exploitation (salaires, portefeuille par agent)
	Taux d'intérêt suffisants		Taux d'intérêt suffisants
	Excellents taux de remboursement		Excellents taux de remboursement
	<i>Une bonne insertion sociopolitique</i>	Politique explicite de co-construction des règles avec les acteurs locaux et de communication externe en cohérence avec le système de valeurs local.	
		Qualité de la relation avec le client	
		Adéquation des instances intermédiaires (Comité de crédit villageois, etc.)	
		Qualité des relations avec les autorités locales	
		Institutionnalisation d'un lieu de concertation souple, ponctuel, ciblé, maîtrisé par l'équipe	

Conception « technique »	Conception « sociotechnique »
<p>Feed-back par indicateurs de performances (taux de pénétration, taux de remboursement) + enquêtes suivi de clientèle</p> <p>Institutionnalisation d'une direction du marketing en phase de consolidation</p>	<p>Appui socio-anthropologique et « suivi de processus » en phase initiale</p> <p>Feed-back par indicateurs de performances (taux de pénétration, taux de remboursement) + dispositif de concertation + « suivi de processus » les 1<sup>res</sup> années + enquêtes suivi de clientèle</p> <p>Dispositif de veille interne sur la situation économique et alimentaire des zones d'intervention pour anticiper le rééchelonnement ou la stratégie de recouvrement</p> <p>Institutionnalisation d'une direction du marketing en phase de consolidation</p>
<p>Maîtrise du risque financier par caution solidaire et suivi des clients + contrôle interne</p> <p>Recours éventuel à la force publique</p>	<p>Maîtrise du risque financier par caution solidaire et suivi des clients + mobilisation des pouvoirs locaux + « suivi de processus » (dans les débuts) + contrôle interne</p> <p>Anticipation du risque agro-climatique et mise en place d'un fonds de garantie « kéré »</p> <p>Absence de recours à la force publique (ou sur des cas emblématiques avec une communication adaptée en cas extrême)</p>

Comme n'importe quel acteur, des praticiens raisonnent en fonction des cadres cognitifs de leur culture professionnelle, de la culture de leur organisation et de leur sensibilité et expérience personnelles. Dès lors que ce cadre cognitif est de type « technique », autour d'une « IMF rentable et offrant un service adapté et durable », un certain nombre de paramètres importants ne sont pas perçus, ou sont perçus mais insuffisamment problématisés. On peut avec Arditi (2004) reprocher aux agents de crédit de n'être pas anthropologues, mais cela ne fait guère avancer les choses, dès lors qu'il n'existe pas de cadre cognitif alternatif, formalisé et diffusé, que les praticiens peuvent s'approprier pour mettre en perspective leur savoir-faire et leur pratique professionnelle. Cela était possible pour les économies familiales, autour de la notion de « logiques économiques d'individus socialement situés », qui permettait d'articuler le cadre de raisonnement des praticiens (des individus, acteurs économiques, prenant et remboursant du crédit) et un raisonnement anthropologique (des individus socialement situés).

C'était moins évident sur la question de l'insertion institutionnelle, faute de pouvoir s'appuyer sur un ensemble de travaux et de cadres de références préalables. En effet, si les anthropologues travaillant sur la microfinance ont beaucoup insisté sur les logiques sociales et économiques des clients, il ne semble pas que la question de l'insertion institutionnelle ait été travaillée en tant que telle. En tous cas, les praticiens et les anthropologues ayant participé à l'aventure de Mahavotse n'avaient pas de référence leur permettant de poser les questions en ces termes. Dès lors cette découverte s'est faite de façon tâtonnante. Et on peut d'autant moins le reprocher aux praticiens que les anthropologues eux-mêmes n'avaient pas de schémas de pensée stabilisés à leur proposer.

On retrouve ici la notion « d'objet d'interface », problématisant de façon plus « sociologisée » les objets de réflexion et d'action des praticiens et faisant sens dans les deux univers. Problématiser les « objets d'interface », « logiques économiques d'individus socialement situés », d'une part, et « IMF bien insérée dans son environnement économique et sociopolitique, offrant des services adaptés et durables, et rentable » sont finalement deux conditions pour penser de façon cohérente l'ensemble des critères de réussite dans des

contextes comme celui de l'Androy. C'est une condition pour que praticiens et anthropologues puissent parler un langage suffisamment commun, pour qu'un intérêt ou une sensibilité aux sciences sociales de la part de praticiens puisse se muer en stratégie d'action cohérente. Les anthropologues soucieux de l'utilité sociale de leur savoir ne peuvent pas se contenter d'appeler à plus de sciences sociales, ou de reprocher aux praticiens de ne pas être anthropologues, s'ils ne contribuent pas à construire ces objets d'interface et à les rendre accessibles aux praticiens.

### III. CONCLUSION

---

#### 1. Cadres cognitifs, phasage de l'action et fenêtres d'opportunité

Pour certains spécialistes du microcrédit, les acteurs locaux sont perçus comme de petits ou micro-entrepreneurs, investissant pour développer leur activité économique et leur revenu. Une institution de microfinance durable, c'est une organisation, légalement reconnue, qui offre des crédits adaptés à sa clientèle et assure son équilibre financier à partir de la rémunération des services financiers qu'elle offre. Par le simple fait de permettre un accès à du crédit, une IMF permet de lever les contraintes de financement que rencontrent ces micro-entrepreneurs, stimule l'activité économique locale, et permet de réduire la pauvreté.

Ces conceptions mécaniques de l'impact de la microfinance sont contestées par certains développeurs, dont l'équipe du Gret, pour qui l'offre de microfinance est limitée dans ses montants, et l'injection de crédit ne suffit pas à enclencher des processus de changement significatif : elle ne peut que permettre aux populations de mieux valoriser le potentiel économique, dans un contexte donné. L'utilité et l'impact de la microfinance dépendent des opportunités du contexte économique, de la réalité des freins dans l'accès au capital, des rapports sociaux (Doligez, 2002). La microfinance est utile, mais pas une panacée ; une offre non régulée peut entraîner du surendettement et un appauvrissement ; avec l'accent sur les performances économiques, un certain nombre d'IMF dérivent vers la recherche du profit au détriment de leur mission sociale. Ceux-là mettent l'accent sur les performances sociales des IMF, affirmant que celles-ci n'ont de sens que si elles arrivent à construire des compromis satisfaisants entre réalité du service à ses clients et équilibre financier, entre « performances sociales » et « performances financières » (Lapenu et al, 2009).

Les chercheurs en sciences sociales critiquent aussi le discours idéalisé sur la microfinance, qui a longtemps dominé. Outre les problèmes de surendettement (par ex. Guérin et al, 2009), ils mettent en lumière certaines contradictions de la microfinance et soulignent les lacunes de ce modèle de l'entrepreneur appliqué à des populations pauvres et marginales, ou encore dont les valeurs et logiques sociales ne sont pas celles de la maximisation du profit. Arditi (2004) souligne ainsi à juste titre que le modèle de l'investissement productif, promu par les animateurs d'un réseau de crédit, ne s'accorde guère, *a priori*, avec la culture des paysans du sud du Tchad, fondée sur la consommation ostentatoire et la destruction du surplus.

Les mêmes interrogations traversaient l'équipe microfinance d'*Objectif Sud*, comme on l'a vu. Pourtant, l'existence d'un décalage entre la finalité affichée de la microfinance et les logiques sociales n'est pas nécessairement problématique, contrairement à ce que postule Arditi<sup>34</sup> : les

---

<sup>34</sup> Cf. Lavigne Delville, 2007c, pour une démonstration.



femmes qui améliorent leur revenu grâce à des micro-activités, les hommes de ménages pauvres ne sont pas forcément dans cette logique de consommation ostentatoire ou d'accumulation en zébus pour les funérailles. S'il permet un accroissement de revenu, utilisé dans les logiques sociales de la richesse, un crédit peut être apprécié par les acteurs locaux.

Il n'en demeure pas moins que raisonner en termes d'individus peut être problématique là où les stratégies économiques des acteurs locaux sont fortement conditionnées par leur statut au sein des groupes domestiques. Un des apports de l'anthropologie à la microfinance est ainsi de percevoir les clients comme individus socialement situés, dans des groupes domestiques, dans des réseaux sociaux, dans des logiques lignagères et factionnelles. Même si les spécialistes du crédit sont intéressés à comprendre les logiques sociales de leurs clients, à comprendre les dynamiques de l'espace social où ils interviennent, leur sociologie spontanée ne leur permet pas de construire un cadre d'analyse solide et articulé à leurs questionnements. Construire les raisonnements intermédiaires entre structures familiales et activités économiques des clients, entre pouvoirs locaux et sélection des clients permet de reformuler le cadre cognitif à partir duquel raisonnent les acteurs de la microfinance et rendre recevable les questionnements qui en découlent.

La compréhension des rapports sociaux permet d'éclairer les choix pratiques en termes de produit financier, de caution solidaire, de mécanisme de recouvrement des prêts. La mobilisation du savoir anthropologique peut paraître ici assez fonctionnaliste, utilitariste. C'est néanmoins un moyen de contribuer à une adéquation de l'offre et de réduire les risques d'effets pervers. Cet apport va au-delà de la simple efficacité du crédit : trouver les règles du jeu qui font sens par rapport aux représentations locales et qui répondent aux enjeux de viabilité de la microfinance améliorent son efficacité, mais améliorent aussi l'image de l'institution et son ancrage local, ce qui est un second enjeu essentiel de viabilité d'une IMF, encore plus rarement perçu. C'est aussi un des rôles de la concertation, dès que les clients ont une expérience suffisante de l'offre pour pouvoir y réagir.

L'enquête sur les économies familiales, le processus de concertation sont ainsi deux étapes clés de cette construction de l'adéquation. À Mahavotse, elles ont été tardives, comme on l'a vu, pour des raisons liées à l'histoire même du projet. Réalisés deux ans plus tôt, elles auraient peut-être pu permettre de stabiliser plus tôt les procédures, de mettre en avant plus tôt les problèmes de la relation agent de crédit/client, et de les traiter pendant cette seconde phase de financement. Un « suivi de processus » mieux formalisé, au sein du volet « microfinance » aurait aussi pu permettre de questionner, plus tôt, ce problème de relation agent/client (mais sans le *kéré*, qui l'a révélé, aurait-il été aussi visible ?). Il est vrai aussi que, dans le fil de l'action, les enseignements initiaux ont été un peu oubliés.

L'exemple de Mahavotse montre en tous cas que la mobilisation de sciences sociales est d'une utilité réelle pour des développeurs cherchant à ancrer leur action dans des contextes sociaux. Mais il montre aussi que cela ne va pas de soi, même lorsque les acteurs sont intéressés sur le principe. Il faut qu'ils puissent faire le lien entre leurs questionnements et une perspective de sciences sociales. Il faut qu'ils aient les moyens pratiques de mettre en œuvre les études et appuis nécessaires (Qui mobiliser ? Comment ? Comment assurer que la personne choisie est compétente ? Comment synthétiser les résultats de recherche et savoir quoi en faire ?). Sinon, si l'utilité paraît trop lointaine, si le montage de l'étude et la recherche du chercheur ou de l'étudiant sont trop compliqués, cela n'est jamais une priorité et les choses ne se concrétisent pas, et cela d'autant moins que de telles études n'ont pas été programmées et que la pression opérationnelle est forte.

Pour autant, des acteurs tiers peuvent aider, en prenant en charge cette problématisation. L'articulation entre savoirs anthropologiques et logiques de l'action suppose l'intervention d'acteurs d'interface, de « chaînons manquants institutionnels » (Lavigne Delville, 2007a) capables de mobiliser les deux systèmes de pensée et d'assurer la traduction de l'un dans l'autre, que ce soit pour construire le cadre conceptuel des études d'approfondissement à mener que pour en synthétiser et restituer les résultats. Et aussi pour prendre en charge le coût pratique, en temps, du montage des apports de sciences sociales.

## **2. Contraintes institutionnelles, processus d'apprentissage et sciences sociales**

Au-delà, les contraintes opérationnelles font qu'un apport de sciences sociales n'est pas toujours recevable ou audible. Il y a des étapes de démarrage, de questionnements, où une réelle ouverture existe, pour autant que l'intérêt soit là et que la pression à l'action ne soit pas trop forte. Il y a les moments d'extension, où les équipes opérationnelles sont débordées par leurs propres programmes, par le suivi des activités, et où le questionnement distancié n'est guère possible, surtout s'il n'a pas été programmé et budgété. Il y a les moments de changement de phases, où l'on prend un peu plus de recul pour redéfinir une stratégie. Il y a les moments où il faut gérer des urgences non prévues, des contraintes urgentes, comme la course aux cofinancements de 2005. Il y a les crises, qui obligent à poser des questions qui, même si elles ne sont pas toujours nouvelles, étaient restées latentes jusqu'ici et qui permettent d'ouvrir ou de rouvrir des débats, pour autant que les perspectives de sortie par le haut existent. La pression à la croissance, induite par les contraintes de financement, est, très clairement, une contrainte forte pour l'intégration de questionnements de sciences sociales.

Plus fondamentalement, la possibilité d'intégrer un regard de sciences sociales dans un projet de développement tient à sa conception initiale. Il faut que le cadre de l'action (durée, financement, pression à la réalisation) le permette, ce qui est plus facile si le principe de tels apports a été programmé et budgété en amont, dans la conception du projet. La durée du financement (ou la probabilité d'un enchaînement vertueux de phases), les objectifs de réalisation fixés, la place donnée à la réflexion et au retour d'expérience conditionnent largement la possibilité pour les praticiens de s'interroger, de questionner leurs pratiques. Rares sont les financements qui permettent de respecter les étapes d'un processus d'apprentissage, telles que Korten (1980, 2006) les définit : *apprendre à être efficace*, c'est-à-dire expérimenter, mettre au point, suivre, évaluer, ajuster jusqu'à obtenir un bon niveau d'adéquation entre l'offre et le contexte (social, mais aussi physique, institutionnel, etc.) dans lequel s'inscrit l'action ; *apprendre à être efficient*, c'est-à-dire rationaliser les démarches et les procédures, une fois qu'elles sont bien stabilisées à l'occasion d'une première extension, puis *apprendre à grandir*, en gérant les problèmes liés au changement d'échelle sur une base solide, parce que l'on s'appuie sur des équipes compétentes et des outils stabilisés. Trop rares aussi sont les opérateurs qui ont une claire conscience de l'enjeu de ce phasage. Dès lors que la nécessité de ce phasage et d'un apport de sciences sociales (dans la première phase au moins) n'est pas intégrée à la conception même du projet, budgétée, organisée au sein du dispositif, en ayant prévu les ressources humaines et financières nécessaires, la mobilisation de sciences sociales restera marginale, secondaire, en fonction des opportunités.

Dans le champ de contraintes de la coopération au développement, c'est malheureusement cela la règle, et non l'exception. Dès lors, l'accompagnement en sciences sociales d'un projet de développement doit assumer le fait que mettre en œuvre une action de développement est un « art du possible » et accepter des apports partiels. Il doit contribuer à intégrer en amont,

autant que faire se peut, les conditions d'une approche d'apprentissage mobilisant les sciences sociales et savoir jouer sur les fenêtres d'opportunités pour permettre une évolution des cadres de représentations, des stratégies d'actions et des pratiques, vers une meilleure adéquation, tant opérationnelle qu'institutionnelle.

S'interroger sur la possibilité d'apports de l'anthropologie demande ainsi de bien comprendre ce qu'est la vie d'une action de développement, la culture professionnelle du secteur, la culture organisationnelle de l'ONG. Plus largement, par le fait même que la place donnée aux sciences sociales dans la conception des projets dépend de la culture professionnelle du secteur, de la culture de l'opérateur et de sa façon de définir son objet d'intervention, s'interroger sur la place possible pour les sciences sociales revient donc aussi à faire une anthropologie des dispositifs d'intervention<sup>35</sup>, en s'interrogeant sur la culture professionnelle des développeurs et les conditions institutionnelles de mise en œuvre des projets.

---

<sup>35</sup> Comme le souligne J.-P. Jacob dans P.-Y. Le Meur, 2007, note 11, p. 164.



## Bibliographie

- Ancey G., 1975, *Niveaux de décision et fonction objectif en milieu rural africain*, Amira, note n° 3, 30 p.
- Ancey G., 1983, *Monnaie et structures d'exploitations en pays Mossi, Haute-Volta*, Orstom, Paris, Initiations-documentations techniques, n° 57, 235 p.
- Arditi C., 2004, « Des paysans plus professionnels que les développeurs ? L'exemple du coton au Tchad (1930-2002) », *Revue Tiers Monde*, n° 180, pp. 841-865.
- Bidaud-Rakotoarivony C., 2007, *Synthèse préliminaire de l'étude sur les économies familiales en Androy, Madagascar. Étude anthropologique*, Gret, Paris, 56 p.
- Callon M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, n° 36, pp. 170-208.
- Creusot A.-C., 2002, *Appui méthodologique au volet Microfinance du projet Objectif Sud*. Rapport de mission, Gret, Paris, 30 p.
- Deligne A., Maharetse J., 2009, *Méfiance, rivalités et enjeux de pouvoir autour d'un projet de développement en pays tandroy (Madagascar)*, Gret, Nogent-sur-Marne, Coopérer aujourd'hui, n° 65, 44 p.
- De Sousa F., 2002, *Appui méthodologique au volet Microfinance du projet Objectif Sud*. Rapport de mission, Gret, Paris.
- Doligez F., 2002, « Microfinance et dynamiques économiques : quels effets après dix ans d'innovations financières ? », *Revue Tiers-Monde*, vol. 43, n° 172, pp. 783-808.
- Fauroux E., 1989, « Une étude pluridisciplinaire des sociétés pastorales de l'ensemble méridional de Madagascar », *Cahiers des sciences humaines*, vol. 25, n°4, pp. 489-497.
- Fauroux E., Maharetse J., Mbola Z., Sambo P., Tsimamandro P., 2002, *Mission d'expertise anthropologique. Prise en compte des spécificités de la société tandroy dans la définition du mode d'intervention du projet « Objectif Sud »*, Gret/Objectif Sud, Ambovombe, 28 p.
- Garel G., 2003, *Le management de projet*, La Découverte, Paris, 123 p.
- Gastellu J.-M., 1978, « Mais où sont donc ces unités économiques que nos amis cherchent tant en Afrique ? », *Le choix d'une unité*, Amira/Insee, Paris, pp. 99-122.
- Guérin I., Roesch M., Venkatasubramanian et al., 2009, « Microfinance, endettement et surendettement : une étude de cas en Inde du Sud », *Revue Tiers Monde*, n° 197, pp. 131-146.
- Kibler J.-F., 2004, *Objectif Sud : premiers pas. Capitalisation interne*, Gret, Paris.
- Lapenu C., Konini Z. et Razakharivelo C., 2009, « Évaluation de la performance sociale : les enjeux d'une finance responsable », *Revue Tiers Monde*, n° 197, pp. 37-54.
- Latour B., 1992, *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris, 241 p.
- Lavigne Delville Ph., 1988, « *Soudure et différenciation sociale : essai d'analyse au Sénégal oriental* », Amira, Paris, Abordages, n° 7, 20 p.
- Lavigne Delville Ph., 1991, *Méthodologie d'enquête économique d'unités de production*, Institut für Ethnologie, Freie Universität, Berlin, Sozialanthropologische Arbeitspapiere, 54 p.
- Lavigne Delville Ph., 2000, « Impasses cognitives et expertise en sciences sociales : réflexions à propos du développement rural en Afrique », in J.-P. Jacob (dir.), *Sciences sociales et coopération en Afrique : les rendez-vous manqués*, Puf/IUED, Nouveaux cahiers de l'IUED n°10, pp. 69-99.

- Lavigne Delville Ph., 2004, *Six « péchés capitaux » de l'évaluateur : Pièges et repères déontologiques*, Les Notes méthodologiques de la Direction scientifique, n° 5, Gret, Paris, 11 p.
- Lavigne Delville Ph., 2007a, « À la recherche du chaînon manquant. Construire des articulations entre recherche en sciences sociales et pratique du développement », in Bierschenk Th., Blundo G., Jaffré Y., Tidjani Alou M. édts, *Une anthropologie entre rigueur et engagement. Essais autour de l'œuvre de Jean-Pierre Olivier de Sardan*, Apad/Karthala, Leiden/Paris, pp. 127-150.
- Lavigne Delville Ph., 2007b, *Améliorer la pertinence de l'activité de Mahavotse face au contexte Antandroy, Innovation produit, évaluation des risques et gestion des crises*, Gret, Paris, 46 p.
- Lavigne Delville Ph., 2007c, *Prendre au sérieux les pratiques des développeurs. Une étape nécessaire de l'analyse critique des ONG ?*, Coopérer Aujourd'hui n° 53, Gret, Paris, 30 p.
- Lavigne Delville Ph., Fauroux E., 2003, *Suivi-évaluation et suivi de processus au service de l'action [Mission d'appui au volet Suivi-Évaluation du projet Objectif Sud]*, Gret, Paris.
- Le Meur P.-Y., 2007, « Anthropologie et développement. Une relation à plaisanterie ? », in *Une anthropologie entre rigueur et engagement. Essais autour de l'œuvre de Jean-Pierre Olivier de Sardan*, eds. T Bierschenk, G Blundo, Y Jaffré, M Tidjani Alou, Karthala/Apad, Paris/Leiden, pp. 151-74.
- Le Picard C., 2003, *Appui Méthodologique au volet Microfinance du projet Objectif Sud*, Rapport de Mission, Gret, 31 p.
- Ostrom E., 1992, *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*, ICS Press, Institute for Contemporary Studies, San Francisco, 111 p.
- Ostrom E., 2009, *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions*, Coopérer Aujourd'hui n° 67, Gret, Nogent-sur-Marne, 33 p., traduction et synthèse par Ph. Lavigne Delville de *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*, ICS Press, Institute for Contemporary studies.
- Manac'h J., 2007, *Étude de clientèle, rapport final*, Mahavotse/Gret, 68 p.
- Michiels D., Igue J., 2008, *Les politiques de prévention et gestion des crises alimentaires. Enseignements de la crise du Niger de 2005*, Ministère des Affaires étrangères, Paris, 90 p.
- Morlat L. et al, 2009, *La concertation peut-elle contribuer à la gestion durable d'une ressource halieutique ? La pêche crevette et l'expérience du projet ZAC à Madagascar*, Études et travaux en ligne n° 21, Gret, Nogent-sur-Marne, 160 p.
- Morlat L., 2009, *La gestion des impluviums en Androy (Madagascar). Un levier pour le changement social ?*, Études et travaux en ligne, n° 24, Gret, Nogent-sur-Marne, 93 p.
- Morlat L., 2010, *La concertation comme outil d'insertion d'une institution de microfinance dans l'espace local : l'expérience de Mahavotse en Androy (Madagascar)*, Coopérer aujourd'hui, n° 70, Gret, Nogent-sur-Marne, 71 p.
- Morrison M., 2004, *Façonner les règles du jeu : l'élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar)*, Coopérer Aujourd'hui, n° 40, Gret, Paris, 64 p.
- Mosse D., Farrington J., Rew A. (édts.), 1998, *Development as Process. Concepts and Methods for Working with Complexity*, Routledge/ODI, Londres, 202 p..
- Olivier de Sardan, J.-P., 2004, « Le chaînon manquant », *Courrier de la Planète*, 74, pp. 36-40.
- Thouillot F. et al, 2009, « Agriculture et développement en pays antandroy. L'expérience du projet Fasara », *Objectif Sud*, Gret, recueil de fiches.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie élective. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement. La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent des modes, des problématiques imposées, des solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

L'ambition de cette collection est de contribuer au renouvellement conceptuel et méthodologique de l'intervention de développement et de la coopération internationale. Principalement issue des actions et des travaux menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes. Elle accueille aussi bien des textes de capitalisation issus d'expériences de terrain que des travaux méthodologiques sur les outils du développement international.

*La collection « Coopérer aujourd'hui » est animée par la Direction scientifique du Gret et dirigée par Christian Castellanet.*

### ► Derniers titres parus

**n° 71.** « Prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de délégation des responsabilités » (Sylvie Chevrier et Michaël Viegas Pires, Gret/Direction scientifique, février 2011, 28 pages).

**n° 72.** « Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte. Quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement » (Daniel Neu, Gret/Direction scientifique, février 2011, 36 pages).

**n° 73.** « (Re)construire des États développeurs. De la théorie à la pratique » (Verena Fritz et Alina Rocha Menocal, Gret/Direction scientifique, mai 2011, 55 pages).

**n° 74.** « Recyclage des déchets et développement durable. L'émergence d'une filière sociale de collecte et de traitement de déchets peut-elle contribuer au développement durable dans les villes du Sud ? » (Alicia Tsitsikalis, Gret/Direction scientifique, octobre 2011, 72 pages).

**n° 75.** « Intervenir dans une région 'à l'écart du développement'. L'action du Gret dans l'Androy au sud de Madagascar » (Laetitia Morlat, Christian Castellanet, Gret/Direction scientifique, mars 2012, 75 pages).

