

# Coopérer aujourd'hui n° 70

► Laetitia Morlat (Gret)

## **La concertation comme outil d'insertion d'une institution de microfinance dans l'espace local**

### **L'expérience de Mahavotse en Androy (Madagascar)**

---

La concertation avec ses clients peut-elle renforcer l'insertion d'une institution de microfinance dans l'espace local ? Telle est la question posée par l'auteur à partir de l'expérience de Mahavotse, une institution de microfinance créée par le Gret au Sud de Madagascar.

Une crise alimentaire a servi de déclencheur à la réflexion des membres de cette institution de microfinance sur ses relations avec ses clients et avec les autres acteurs locaux. Ils ont ainsi engagé une concertation impliquant clients et autorités locales pour améliorer la façon de faire face aux situations de crise et le mode de fonctionnement général de l'institution (offre et mise en œuvre du crédit).

Cette démarche ambitieuse s'est heurtée à plusieurs contraintes. Elle a néanmoins permis des avancées concernant l'offre de produits et a été l'occasion pour les salariés de réfléchir à leurs pratiques telles que l'analyse des activités économiques des clients, le suivi et la communication. En ce sens, la concertation représente un outil offrant la possibilité aux équipes des institutions de microfinance de prendre du recul, de questionner et d'améliorer leur mode de fonctionnement. Elle constitue un processus d'apprentissage collectif.

---

**Les auteurs :**

► *Laetitia Morlat* est titulaire d'un diplôme de master professionnel en Anthropologie et métiers du développement durable (Aix-en-Provence). Elle a été chargée de mission suivi-évaluation et capitalisation au sein du projet Objectif Sud du Gret dans l'Androy dans le cadre d'un contrat de volontaire avec l'Association française des volontaires du progrès (AFVP).

**Comité de lecture :**

Christian Castellanet, Philippe Lavigne Delville, Frédéric Ponsot, Florent Bédécarrats, Virginie Diaz.

## Sommaire

RESUME.....	3
INTRODUCTION .....	5
I. POURQUOI L'INSTITUTION DE MICROFINANCE MAHAVOTSE A-T-ELLE CHOISI DE MENER UNE CONCERTATION AVEC SES CLIENTS ?.....	6
1. L'Androy : enclavement et poids des traditions.....	6
1.1 Une zone enclavée aux activités économiques limitées .....	6
1.2 Une société clanique aux traditions fortes .....	8
2. Le défi de Mahavotse : sécuriser les économies familiales en Androy .....	11
2.1 L'histoire d'une croissance très rapide .....	11
2.2 Une offre centrée sur deux produits : le crédit solidaire et le crédit individuel.....	12
2.3 Les agents de crédit : une interface entre l'institution et les clients .....	12
2.4 Une collaboration nécessaire avec les acteurs locaux .....	13
3. Un questionnement sur l'adéquation de la démarche au contexte .....	14
3.1 Une méthodologie non encore finalisée .....	14
3.2 Des interrogations persistantes .....	16
3.3 Améliorer l'adéquation de l'action de Mahavotse au contexte de l'Androy .....	17
II. CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CONCERTATION.....	18
1. Participation, consultation, concertation, négociation... ..	18
1.1 Qu'est-ce que la concertation ? .....	18
1.2 Expériences de concertation : quels recours et quels résultats ?.....	19
1.3 Les démarches participatives en microfinance : de l'écoute de la clientèle à la concertation .....	20
1.4 L'animation d'une concertation par des anthropologues : quel intérêt ?.....	22
2. Le dispositif de concertation entre Mahavotse et ses clients .....	23
2.1 Cadre et principes de la démarche de concertation .....	23
2.2 Une équipe d'animation neutre mais intégrée à Mahavotse .....	24
3. Le déroulement du processus .....	24
3.1 Le diagnostic : une phase de préparation de la concertation .....	26
3.2 La concertation villageoise : un premier débat ouvert.....	28
3.3 La réflexion interne à l'équipe de Mahavotse .....	31
3.4 La concertation dans les agences sur l'évolution des modalités d'intervention de Mahavotse.....	33
3.5 La refondation des méthodes de travail : la poursuite du dialogue en interne.....	35

III. LES RESULTATS DU PROCESSUS DE CONCERTATION.....	36
1. Les apprentissages du dialogue.....	36
1.1 Tout dialogue n'est pas productif.....	36
1.2 Des leviers pour la production de solutions.....	38
2. Des redéfinitions dans les modalités d'intervention.....	40
2.1 Le façonnage du produit de crédit solidaire.....	40
2.2 Une redéfinition du rôle des acteurs locaux collaborant avec Mahavotse.....	43
2.3 La poursuite de la réflexion sur la stratégie globale de l'institution.....	45
2.4 Des avancées timides sur les questions les plus sensibles.....	46
3. Des premiers effets induits ?.....	47
3.1 De nouvelles modalités bien accueillies par les clients.....	47
3.2 Un vent de changement au sein de l'institution.....	49
3.3 L'amorce avortée du renforcement de l'insertion de Mahavotse en Androy.....	53
IV. QUELS SONT LES APPORTS DE LA CONCERTATION POUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ?.....	54
1. Conditions préalables à la concertation.....	54
1.1 Prendre en compte les conditions du dialogue.....	54
1.2 Bien sélectionner ses interlocuteurs.....	55
1.3 Avoir une capacité de proposition.....	55
1.4 Choisir le bon moment.....	56
1.5 Mener un processus itératif sur le long terme.....	56
2. Une démarche exigeante.....	57
2.1 Une approche assez coûteuse... ..	57
2.2 Et qui mobilise des compétences élevées.....	58
3. La concertation : un outil d'apprentissage pour les institutions de microfinance....	58
4. Au-delà de la concertation : la nécessité d'une démarche globale d'intégration de l'institution dans le contexte local.....	59
4.1 La qualité de la relation agents de crédit/clients comme priorité.....	59
4.2 Co-construire progressivement les règles du jeu de l'institution avec les acteurs locaux.....	60
CONCLUSION.....	63
ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE.....	65
ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'ENQUETE AUPRES DES CLIENTS CANDIDATS AU CREDIT.....	69
ANNEXE3 : CANEVAS D'ANIMATION PREALABLE A L'ENQUETE CLIENT.....	71

## Résumé

Mahavotse<sup>1</sup> est une institution de microfinance créée en 2003 par le Gret dans l'Androy, une zone située au sud de Madagascar, enclavée et soumise à des sécheresses régulières. En sept années d'activités, cette institution a atteint presque 16 000 clients et une cinquantaine de salariés. Les règles du jeu de l'institution ont été définies, au démarrage, suite à des enquêtes sur les activités économiques des ménages et au suivi des premières expérimentations. Cette démarche avait pour objectif de favoriser une adéquation du fonctionnement de l'institution à la réalité des emprunteurs. À ce stade, les clients n'avaient été pas impliqués dans la réflexion concernant les modalités d'intervention de l'institution.

La crise du *kere*<sup>2</sup> de 2006-2007 a pris au dépourvu Mahavotse. Les difficultés de remboursement ont donné lieu, tardivement, à la renégociation des échéances. Soucieux de sécuriser les remboursements, certains agents ont eu des pratiques mal vécues par les clients. Cette situation a servi de déclencheur à une réflexion de l'institution de microfinance sur son insertion institutionnelle et sur ses relations avec ses clients et avec les autres acteurs locaux. Elle a ainsi engagé, sur proposition du Gret, un processus de concertation, impliquant, cette fois, toutes les parties prenantes (clients, autorités locales, etc.), pour définir avec elles la façon de faire face aux situations de crise et plus largement débattre d'éventuelles modifications de l'offre de crédit et de ses modalités de mise en œuvre.

Cette concertation avait pour objectif d'aller plus loin que les démarches participatives couramment utilisées en microfinance qui sont de l'ordre de la consultation des clients. En outre, ces dernières se concentrent essentiellement sur la formulation ou l'ajustement des produits et services financiers et concernent rarement les modalités de fonctionnement de l'institution et de collaboration avec les acteurs locaux. Elles reposent plutôt sur le recueil des points de vue des clients sur des questions posées par les institutions de microfinance (IMF) initiatrices de la consultation. Les clients ne participent pas aux décisions qui sont prises, à la suite de ces consultations, par les directions des IMF.

La concertation menée à Mahavotse avait pour objectif de mettre en débat avec l'ensemble des parties prenantes les modalités mêmes de fonctionnement de l'institution, son offre, ses règles, la qualité de ses relations avec ses interlocuteurs locaux. Elle devait également d'associer ceux-ci à la recherche de solutions aux problèmes rencontrés, puis à leur expérimentation, même si la décision finale restait du ressort de l'institution. Ce qui a été ouvert au débat avec les clients de Mahavotse dépassait donc largement leurs « besoins » ou leur point de vue sur les produits proposés.

La concertation s'est déroulée avec des représentants des clients et des autorités locales dans dix villages ou quartiers urbains d'intervention de l'institution, puis au sein de ses quatre agences. L'ensemble du processus, comprenant un diagnostic préalable, la concertation, la

---

<sup>1</sup> Mahavotse signifie « qui sauve » en langue antandroy.

<sup>2</sup> *Kere* signifie « la faim » ou « avoir faim » en langue antandroy. Ce mot est aussi utilisé pour désigner les périodes de soudure et de famine.

définition des évolutions et une première étape de test, s'est déroulé d'août 2008 à août 2009. Il a été mis en œuvre par un binôme franco-malgache formé en anthropologie et aux démarches de concertation. Ce dispositif relativement lourd a mobilisé les deux personnes à temps plein pendant treize mois.

Mettre en œuvre un tel processus ne va pas de soi. C'est une prise de risque pour une institution et ses agents, qui peuvent se retrouver mis en question dans leurs pratiques ou leurs habitudes. Coproduire des règles dans une logique de concertation suppose qu'un dialogue suffisamment ouvert puisse avoir lieu, entre des acteurs locaux liés par des rapports de hiérarchie et de dépendance, et entre clients et agents de crédit. En pays tandroy, l'idée même de concertation se heurtait de plus à un certain nombre de contraintes : une zone très enclavée, soumise à l'insécurité alimentaire, marquée par un taux élevé d'analphabétisme et un fort poids des traditions, une population vouant une faible reconnaissance aux institutions étrangères et davantage familière des interventions d'urgence, des interlocuteurs très nombreux, une histoire des relations entre Mahavotse et sa clientèle marquée par une faiblesse du dialogue, etc.

La concertation entre Mahavotse, ses clients et les autorités locales a permis des avancées concernant l'offre de produits. Elle a amené l'IMF à passer de l'augmentation systématique des montants des crédits octroyés d'un cycle à l'autre, à une définition des montants en fonction des activités. Elle a également confirmé l'importance des liens familiaux entre les membres d'un groupe solidaire et conduit à reconfigurer les groupes sur la base d'entités plus petites basées sur les ménages. Par contre, sur certaines questions plus délicates, les débats n'ont pas réellement abouti à des solutions. La recherche d'une meilleure articulation des cycles des crédits aux variations des activités économiques n'a pas débouché sur des solutions précises, pas plus que la faible implication des autorités locales et comités de crédit dans l'appui des activités de l'IMF. Sur ce dernier aspect, elle a tout au plus conduit à confirmer la nature des rôles de ces différents acteurs vis-à-vis de la mise en œuvre des activités l'IMF.

La concertation a eu un effet important sur les salariés de Mahavotse, notamment les agents de crédit et directeurs d'agence. Le processus représentait pour eux une attention au client et ses problématiques qui avait été négligée du fait de la course à la rentabilité et à l'augmentation du portefeuille. Ce fut également l'occasion pour les agents de crédit de réfléchir à leurs pratiques et de prendre du recul. Cela les a notamment amenés à rechercher en interne des solutions pour améliorer la connaissance des activités économiques des clients et les modalités de suivi ainsi que pour faire évoluer les modes de communication.

Le processus de concertation entre Mahavotse, ses clients et les autorités locales est sans doute intervenu trop tard dans l'histoire de l'institution. Frappée par une grave crise de remboursement, elle n'a pu poursuivre la dynamique enclenchée et travailler à l'évolution progressive de son mode d'intervention.

Ainsi, si la concertation ne résout pas tous les problèmes, elle représente un outil offrant la possibilité aux institutions de microfinance de s'écarter un temps du mode de fonctionnement descendant, de créer une réelle ouverture et une opportunité de s'exprimer pour les différentes parties prenantes de son fonctionnement. Elle conduit à rompre avec un mode de fonctionnement trop systématique et amène à une prise de recul sur les pratiques. Elle favorise des dynamiques allant dans le sens d'une meilleure adéquation au contexte. En ce sens, elle constitue un très bon moyen de consolider des apprentissages au sein des équipes des IMF. Elle reste cependant un élément d'un processus nécessairement plus large et continu dans lequel l'institution construit l'adéquation de son action au contexte local.

# **La concertation comme outil d'insertion d'une institution de microfinance dans l'espace local**

L'expérience de Mahavotse en Androy (Madagascar)

*Laetitia Morlat*

## **INTRODUCTION**

---

L'institution de microfinance Mahavotse, créée par le Gret en Androy en 2003, a mené en 2008-2009 une concertation avec ses clients et les autorités locales de la zone. L'objectif était de construire avec ces interlocuteurs des modalités d'intervention plus adaptées, notamment sur les façons de réagir aux crises alimentaires récurrentes dans la zone et, au-delà, de renforcer l'insertion de l'institution de microfinance (IMF) dans l'espace local.

Mettre l'accent sur la concertation découle du principe selon lequel une intervention externe ne construit pas sa légitimité seulement par l'intérêt que représente son « offre ». Elle doit s'insérer dans l'espace local, et donc prendre sens par rapport aux logiques des acteurs locaux tant en ce qui concerne leurs pratiques socioéconomiques que la configuration et la dynamique des pouvoirs.

Le recours à la concertation par les IMF n'est pas habituel. Cette expérience originale permet d'analyser dans quelle mesure entreprendre une démarche de concertation peut favoriser l'insertion sociale et institutionnelle d'une IMF dans l'espace social où elle intervient. À partir des résultats de l'expérience, des évolutions engendrées et des premiers effets visibles, il s'agira en particulier de voir à quelles conditions une réelle construction collective de modalités d'intervention est possible entre agents et clients d'une IMF.

Ce document a été rédigé par la responsable de l'animation de la concertation. Les analyses présentées sont issues de l'expérience de mise en œuvre de la concertation ainsi que du suivi des premières réactions des interlocuteurs de l'institution à la mise en place des nouvelles modalités d'intervention. Le document s'organise en quatre parties. La première partie présente le contexte et les raisons qui ont poussé l'équipe de Mahavotse à recourir à la concertation avec ses clients et les autorités locales. La seconde partie décrit le processus, sa spécificité par rapport à d'autres démarches participatives, la méthodologie adoptée et les modalités de sa mise en œuvre. La troisième partie est centrée sur les résultats. Après une analyse des contraintes, elle met en évidence les propositions d'évolution du mode de fonctionnement de l'institution auxquelles la concertation a abouti et les premiers effets visibles. Enfin, la quatrième partie dégage les leçons que l'on peut tirer de cette expérience en matière d'insertion de Mahavotse dans le contexte spécifique de l'Androy et, au-delà, sur l'enjeu d'une élaboration conjointe des règles avec les clients pour favoriser l'adéquation de l'action d'une IMF dans le contexte local.

## **I. POURQUOI L'INSTITUTION DE MICROFINANCE MAHAVOTSE A-T-ELLE CHOISI DE MENER UNE CONCERTATION AVEC SES CLIENTS ?**

---

L'institution de microfinance Mahavotse cherche à sécuriser les revenus des ménages dans la région Androy marquée par une insécurité alimentaire récurrente. En sept années d'activité, elle n'est pas parvenue à stabiliser une méthodologie réellement adaptée aux spécificités de cette zone. La concertation représentait un moyen de travailler à une meilleure adéquation de l'offre mais également des modalités de traitement des situations de crise alimentaire ainsi que des modes de collaboration avec les acteurs locaux.

### **1. L'Androy : enclavement et poids des traditions**

#### **1.1 Une zone enclavée aux activités économiques limitées**

L'Androy est la région la plus au sud de Madagascar. Elle s'étend sur 20 000 km<sup>2</sup> environ et compte près de 600 000 habitants. C'est également une des régions les plus pauvres du pays car elle cumule un certain nombre de contraintes importantes à son développement. Privée des vents humides de l'Est à cause d'une chaîne de montagne, elle ne reçoit que des vents chauds et secs dont celui du Sud, le *tiokatimo*, qui assèche fortement le climat. Au cours de l'année, la région Androy connaît une pluviométrie faible et instable et ne dispose que de très peu de ressources en eaux de surface ou souterraines. Toutes ces conditions en font une zone semi-aride. En outre, c'est une zone fortement enclavée. Ambovombe, la capitale de l'Androy, est reliée par des pistes de sable ou des routes très accidentées à Fort Dauphin (une demi-journée de route), Tuléar (deux jours) et Antananarivo (deux jours et demi).

#### *Une économie en autarcie centrée sur l'agriculture<sup>3</sup>*

L'agriculture est la principale activité économique pour la grande majorité des ménages (94 % en 2000<sup>4</sup>). Les principales cultures vivrières sont le maïs, le manioc, la dolique, la patate douce. On trouve également des cultures de rente telles que le haricot, les pois de terre et l'arachide. L'élevage de zébus a une place particulière dans la culture antandroy. Les zébus sont la principale forme d'accumulation de capital. En outre, ils ont une place importante dans la réalisation des cérémonies traditionnelles. L'élevage de petit bétail et de volailles est également très répandu. Les produits de l'agriculture sont en premier lieu destinés à la consommation des ménages. Ils sont aussi des sources de revenus. Les récoltes stockées sont ponctionnées lorsque le besoin de disposer de liquidités se fait ressentir (achat de produits de première nécessité, maladie, frais de scolarisation, etc.) pour être revendues sur le marché. Pour les dépenses les plus importantes, les ménages ont recours à la vente des volailles ou du petit bétail. L'élevage de zébus est peu orienté sur le marché et l'objectif est de faire grossir le troupeau. La vente d'un zébu ne se fait qu'en cas de grande difficulté du fait de sa dimension symbolique. Les ménages disposent généralement de peu de capital en argent. L'argent liquide étant considéré comme volatile et facilement dilapidé, les ménages maintiennent autant que possible leurs richesses à l'état de patrimoine (terres et bétail en particulier).

La pratique d'activités extra-agricoles est fréquente. Elle a pour objectif d'apporter des revenus complémentaires aux ménages. Ces activités se réalisent pour beaucoup sous la forme

---

<sup>3</sup> Références sur l'agriculture en Androy : Gret, 2007, Présentation des résultats des enquêtes terroirs, Power Point, doc interne. Thouillot F., 2009, Agriculture et développement en pays antandroy. L'expérience du projet Fasara, Gret/Objectif Sud.

<sup>4</sup> Observatoires ruraux des ménages d'Ambovombe (projet Madio).

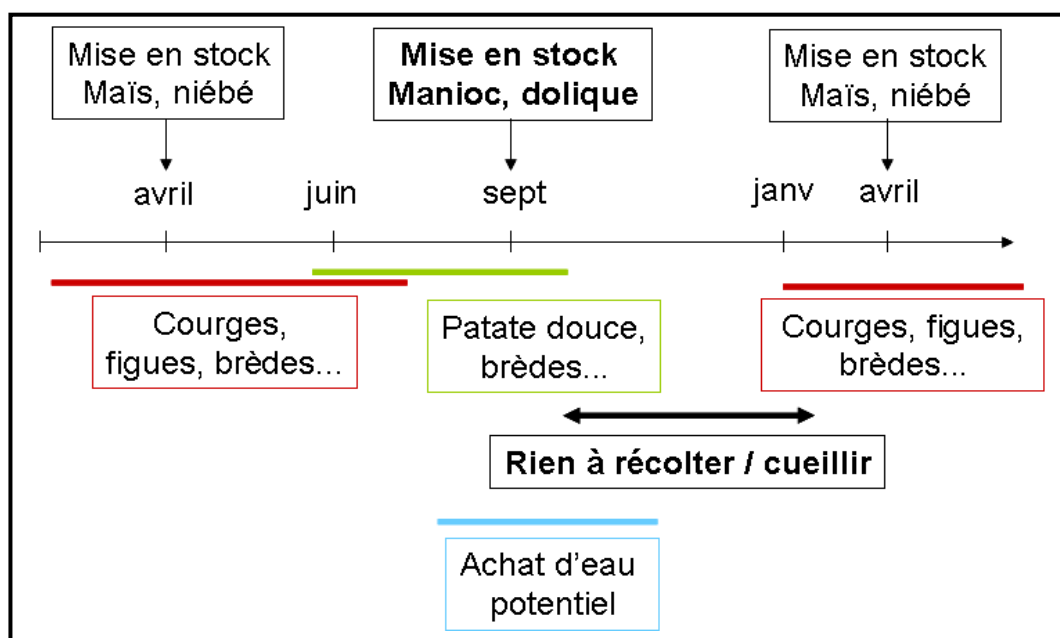


d'achat-revente de marchandises entre les gros bourgs et les marchés de campagne. Elles concernent le petit bétail, la volaille, les produits de première nécessité (pétrole, savon, huile, sucre, sel, farine, bougies, allumettes) et les produits locaux. Les activités de transformation alimentaire sont assez répandues (boucherie, gargotes, fabrication et vente de café et de beignets). La fabrication artisanale est pratiquée (charrettes, vannerie) dans les campagnes et vendue dans les bourgades et les villes. Enfin, il existe au niveau des villes un commerce avec les autres régions du pays qui concerne les zébus, les produits locaux, mais également les vêtements, les fripes et d'autres produits manufacturés.

L'enclavement limite le développement de liens économiques avec les autres régions. Les activités économiques extra-agricoles se réalisent essentiellement entre les marchés de la campagne et ceux des bourgades et des villes. Leur dynamisme suit les saisons agricoles et connaît des variations très importantes. En période de récolte, le pouvoir d'achat des ménages augmente ce qui est favorable au commerce. En période de soudure, la demande est centrée sur les denrées alimentaires et les produits de première nécessité. Le commerce des autres produits est quasiment en veille et les prix du bétail sont très bas. Quelle que soit la saison, les marges dégagées par l'achat-revente sont faibles. En milieu rural en particulier, elles sont utilisées pour les dépenses de consommation et ne permettent pas de développer l'activité. Le fonds de roulement est souvent difficile à maintenir en période de soudure et ce sont les récoltes qui assurent, à chaque saison, sa reconstitution.

#### Des crises alimentaires récurrentes

Les productions agricoles suivent un calendrier bien précis (cf. tableau). Les récoltes se succèdent ou se chevauchent selon les saisons. La période la plus difficile, dite de soudure, se situe entre octobre-novembre et janvier-février. Elle coïncide avec la période de sécheresse et donc de rareté de l'eau.



**Disponibilité des productions agricoles au cours de l'année (Thouillot F., 2007)**

Chaque année, lors de cette période, les ménages sont confrontés à une disparition progressive de leurs stocks de récoltes mais également à l'augmentation très forte du prix de l'eau. Alors qu'un seau coûte 100 Ar en période normale, son prix peut s'élever à 800 Ar en saison sèche<sup>5</sup>. Le besoin en eau est d'autant plus important durant cette période que la consommation des aliments stockés nécessite qu'ils soient bouillis. Pour s'approvisionner en eau, les ménages recourent à la vente d'une partie de leurs stocks, d'éléments prélevés dans le milieu (bois, végétation destinée à l'alimentation des zébus, brèdes<sup>6</sup>, etc.).

Lorsque les récoltes ont été mauvaises du fait d'un manque de pluies, d'une faible quantité de semences disponibles de l'année précédente ou encore du passage d'insectes ravageurs, la période de soudure peut devenir très difficile. Certaines années, la population traverse de graves crises alimentaires. *Kere* est le terme en langue tandroy pour désigner la difficulté alimentaire qu'elle soit due à la période de soudure ou qu'il s'agisse d'une crise alimentaire. Ces situations conduisent les ménages à vendre progressivement leurs biens. Ce phénomène de décapitalisation commence par les biens matériels (tous les biens disponibles dans la maison dont les bijoux et la vaisselle), puis le bétail, le matériel agricole et, en dernier recours, les terres. Les produits disponibles sur le marché perdent alors de la valeur. Tout le monde vend et peu de gens ont les moyens d'acheter.

Dans les vingt dernières années, la région Androy a connu plusieurs épisodes de crises alimentaires. Celle des années 1991-1992 a fortement marqué les esprits en causant la mort de nombreuses personnes. La période de soudure 2006-2007 s'est également transformée en crise alimentaire. Elle a engendré une décapitalisation dans toute la zone. Par la suite, la recapitalisation a été difficile. Les périodes de *kere* contribuent à accroître les inégalités sociales, les riches parvenant à préserver leur capital, voire à s'enrichir en profitant de la baisse drastique des prix, les pauvres étant parfois contraints d'aller jusqu'à vendre leur matériel agricole et donc à réduire leurs capacités à produire et à recapitaliser par la suite. Ainsi, les périodes de soudure suivantes, et notamment celle de 2008-2009, ont été également difficiles en conséquence de la crise de 2006.

## **1.2 Une société clanique aux traditions fortes**

### *Une organisation sociale complexe*

La société rurale antandroy est organisée en clans (*razagne*) qui ont été fondés par les ancêtres. Ces clans se subdivisent en lignages et sous-lignages (*famosora*), eux-mêmes composés de ménages. L'organisation sociale et le découpage administratif ne se superposent pas complètement. Cependant, sur le territoire des communes un clan est généralement majoritaire. Les communes sont divisées en quartiers (*fokontany*) dont le découpage est également déterminé par les lignages. Les ménages, éventuellement polygames, constituent les unités économiques de production et de consommation. Ils s'inscrivent dans des « enclos », ensembles plus larges, correspondant en général au groupe de descendance d'un homme ayant hérité. Le patrimoine, essentiellement composé des terres et des zébus, est propriété collective du groupe de descendance. Il est sous l'autorité du chef d'enclos. Les terres et les zébus sont néanmoins au nom de personnes individuelles, le plus souvent des hommes, qui en attribuent une partie à leurs épouses (les terres seulement) et à leurs fils afin qu'ils pratiquent l'agriculture. Au sein des groupes de descendance existent également des

<sup>5</sup> De 4 à 38 centimes d'euros (1 euro = 2500 ariary ou MGA).

<sup>6</sup> La dénomination « brèdes » recouvre l'ensemble des plantes vertes à feuilles pouvant être consommées. Elles sont généralement cuites en bouillon ou pilées.

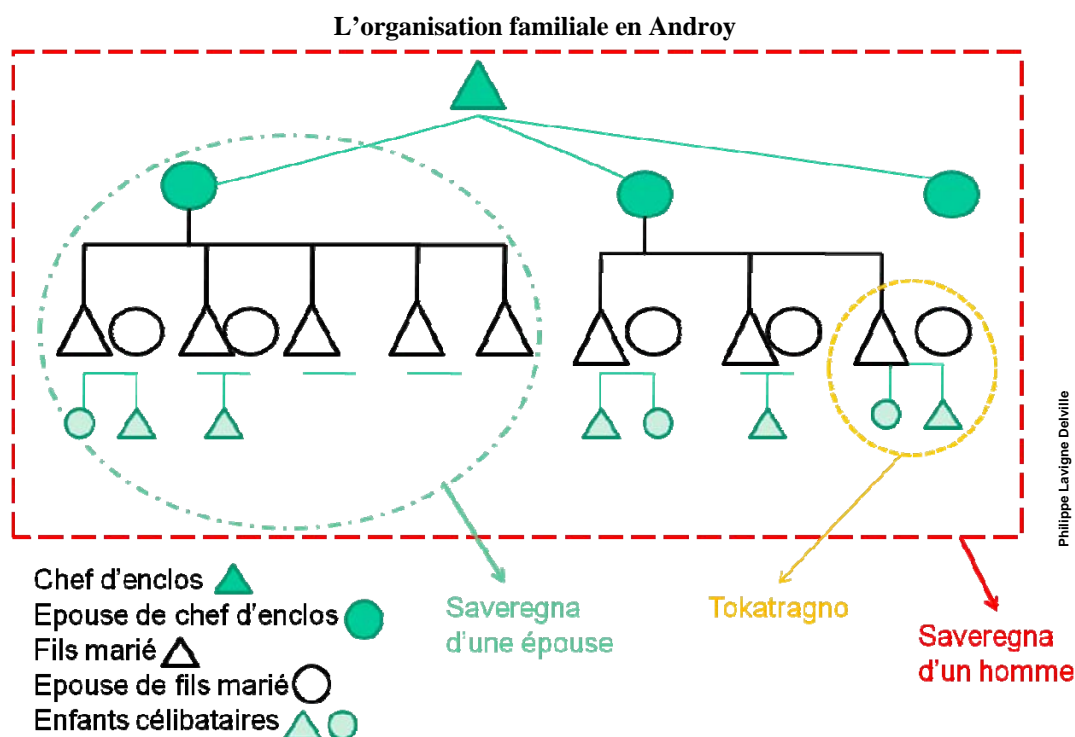
liens de solidarité qui se manifestent notamment par des dons de récoltes entre les ménages mais également par l'organisation collective des funérailles.

### Le fonctionnement des ménages agricoles<sup>7</sup>

Au quotidien, la vie sociale en pays tandroï s'organise autour des « enclos », espaces d'habitation qui réunissent en général les membres d'une même famille sous la responsabilité d'un chef de famille, homme marié ayant hérité de son père et disposant d'une maturité sociale et politique dans le village, ainsi que d'un patrimoine foncier lui appartenant en propre.

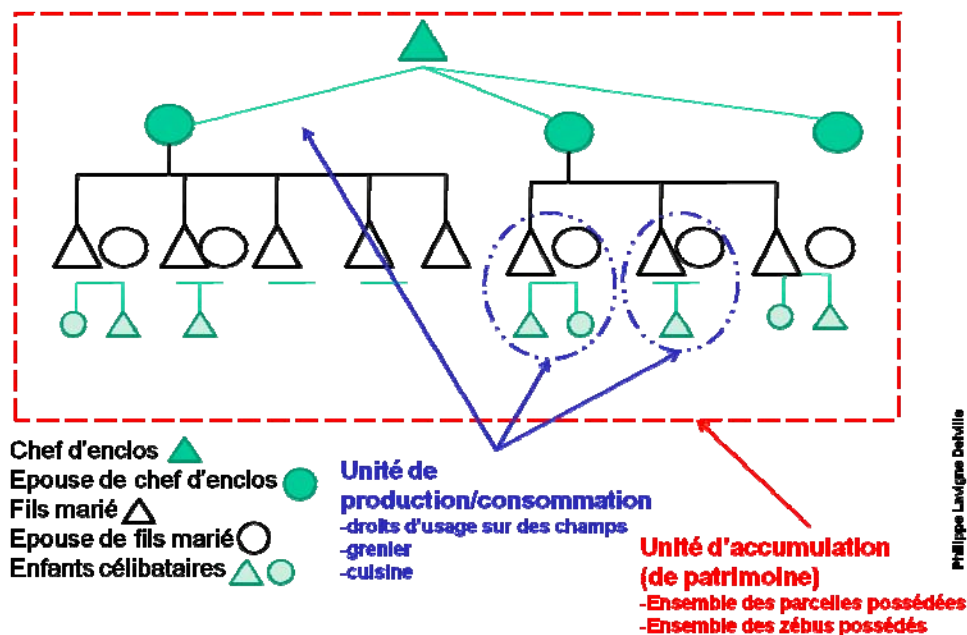
L'unité sociale de référence est la totalité des descendants (*saveregna*) d'un homme marié ayant déjà hérité. Ce *saveregna* est composé de différents ménages (*tokatragno*), relativement autonomes d'un point de vue économique. Un ménage est constitué autour de l'homme, son épouse et leurs enfants non mariés. Un homme polygame appartient à la fois aux *tokatragno* de ses différentes épouses. Le ménage se caractérise par une maison équipée d'une cuisine, des droits de culture sur une portion définie des champs appartenant au chef de famille, et un stock de productions agricoles. Chaque ménage agricole gère son exploitation, organise la mise en culture des terres, il gère son stock vivrier et son budget. Les ménages sont liés par des relations d'échange et de solidarité. Le choix de toute destination de récolte ou de bétail est, en général, d'abord soumis à l'autorité du chef de famille.

Les femmes sont responsables de l'éducation des enfants et de la cuisine. Elles gèrent les besoins en consommation et en produits de première nécessité sans regard de l'homme sur ces décisions quotidiennes. Elles doivent aussi assurer l'approvisionnement en eau et en bois de chauffe pour le quotidien. Elles participent également en partie aux travaux : semis, sarclages, récoltes, tri post-récoltes. Les hommes réalisent le labour et les autres travaux nécessitant de la force. La gestion du bétail est leur domaine exclusif.

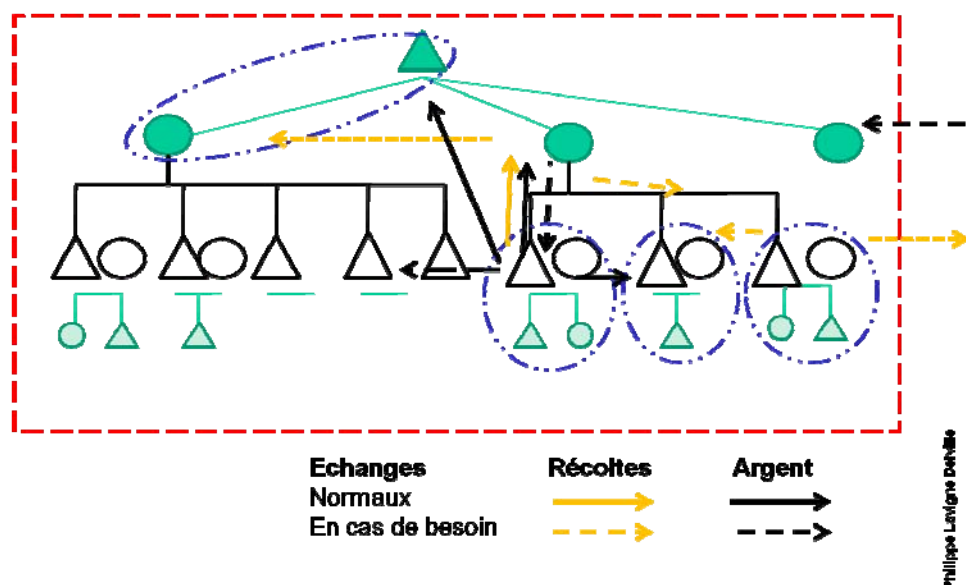


<sup>7</sup> D'après Thouillot F., 2009.

### Les unités économiques en Androy



### Les échanges entre unités économiques



### Une société très hiérarchisée

Les rapports entre les clans, les lignages et donc les individus ne sont pas neutres en termes de hiérarchie. Celle-ci est déterminée par la position dans la généalogie. Les notables sont les hommes qui détiennent le plus haut degré d'autorité dans le village. Cette autorité provient du rassemblement de plusieurs caractéristiques telles que l'ânesse (être issu d'un lignage aîné). Le notable le plus grand est le *mpisoro*. Il est une interface entre les vivants et les ancêtres. L'autorité que détiennent les notables est d'ordre spirituel et politique. Elle réside dans leur connaissance des traditions. Ils ont un rôle de médiateurs lorsque des conflits surgissent dans villages. En Androy, les conflits doivent être réglés au sein même de la communauté. Les porter devant une autorité administrative ou une personne extérieure à la communauté est, en soi, un acte de provocation. Sur les questions concernant la collectivité, les notables sont

incontournables. Les décisions ne peuvent être prises sans qu'ils soient été consultés. Cependant, ils ont toujours des contre-pouvoirs qui font qu'ils ne peuvent prendre des décisions de manière unilatérale. Les notables peuvent s'impliquer dans la gestion administrative des *fokontany* et dans les questions relatives au développement, mais ce n'est pas systématique. Si les maires et présidents de *fokontany* sont obligatoirement des notables, tous les notables n'ont pas pour vocation première à être sur le devant de la scène des affaires publiques. Ils se présentent comme des conseillers incontournables. S'ils influent fortement sur toutes les décisions, ils ne sont pas toujours des acteurs directs.

### *Une résistance historique au pouvoir vazaha*

En Androy, « un *vazaha* est (...) une personne revêtue d'une autorité qui n'est pas issue des rôles traditionnels locaux » (Deligne, Maharetse, 2009). Le terme *vazaha*, qui signifie littéralement « étranger », peut donc désigner un très large panel d'individus malgaches ou occidentaux à partir du moment où ils disposent d'un certain pouvoir qu'il soit matériel, administratif ou politique. Parmi eux, on trouve les autorités administratives malgaches mais également les membres des organisations internationales d'urgence ou de développement intervenant dans la zone. Le mot *vazaha* n'est pas une simple dénomination. Il renferme un ensemble de représentations ancrées dans l'imaginaire de la population. Pour les Antandroy, les pouvoirs qui ne sont pas issus des institutions traditionnelles sont, à la fois, liés entre eux et menaçants pour la société villageoise (Deligne, Maharetse, 2009). Ainsi, le rapport aux institutions et organisations *vazaha* est, aujourd'hui comme hier, un rapport de résistance. Bien que les habitants reconnaissent la nécessité d'interventions d'urgence ou de développement dans leur région, les schémas organisationnels et les règles créés pour la réalisation de ces interventions sont perçus comme résolument extérieurs. De ce fait, ils ne font pas réellement l'objet de leur adhésion pour des raisons de méfiance, mêlée à de l'indifférence ainsi qu'au fait qu'ils ne sont pas porteurs de sens aux yeux de la population.

## **2. Le défi de Mahavotse : sécuriser les économies familiales en Androy**

### **2.1 L'histoire d'une croissance très rapide**

L'institution de microfinance Mahavotse a été créée en 2003, sous forme d'un projet, dans le cadre d'un programme de développement intégré nommé Objectif Sud, mis en œuvre par le Gret au sud de Madagascar dans le but de réduire l'insécurité alimentaire dans cette région de manière structurelle. Lors de son lancement, il était soutenu par l'Union européenne et le ministère français des Affaires étrangères pour 3 ans. À partir de mars 2006, c'est l'Agence française de développement qui a pris le relais du financement de l'institution. En cinq années, l'activité de l'institution a connu d'importantes évolutions. Le microcrédit solidaire a d'abord été développé à partir d'une agence située à Ambovombe. En septembre de 2005, une seconde agence de l'institution a été créée et en décembre 2005, l'institution comptait un peu plus de 4000 emprunteurs actifs. En 2006, une troisième puis une quatrième agence ont été créées. Durant cette même année, le crédit individuel a également été développé progressivement. Jusque-là sous direction française, l'organigramme de l'institution a évolué fin 2006. À partir de cette date, elle été pilotée sur place par une directrice générale malgache appuyée par un assistant technique français et par un référent technique depuis le siège du Gret à Paris. En décembre 2006, l'institution comptait 13 600 emprunteurs actifs et en décembre 2008, elle en comptait environ 16 000. Les clients sont regroupés par sites d'intervention. Un site peut couvrir un ou plusieurs *fokontany* et comprendre plusieurs centaines de clients. Jusqu'en 2009, l'activité de Mahavotse était mise en œuvre par une équipe composée de plus de cinquante

personnes parmi lesquelles : la direction, l'administration, l'inspection, les directions d'agences et les agents de crédit. 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<sup>8</sup>.

## **2.2 Une offre centrée sur deux produits : le crédit solidaire et le crédit individuel**

Mahavotse a pour objectif d'appuyer le développement d'activités génératrices de revenus autres que l'agriculture afin de sécuriser les économies familiales et limiter la décapitalisation en période de soudure. La conception des produits proposés par Mahavotse n'a pas été basée sur une étude approfondie des logiques socioéconomiques de la zone. L'institution a plutôt pris l'option de démarrer rapidement son intervention et d'adapter petit à petit ses produits au contexte en fonction des résultats.

### **Le crédit solidaire**

Le crédit solidaire est destiné à financer le développement de petites activités génératrices de revenus. Il est octroyé à des groupes de 5 à 12 personnes. Le crédit solidaire s'adressant à des personnes ne disposant pas de garanties matérielles, c'est le groupe qui joue ce rôle pour l'institution. En cas de défaillance d'un membre, les autres sont tenus de se substituer à lui pour le remboursement. C'est le principe de la caution solidaire. Les capacités du groupe à respecter les échéances de remboursement influent sur le renouvellement du crédit et le montant octroyé qui s'échelonne de 30 000 à 200 000 MGA avec une augmentation progressive en fonction de l'historique de paiement du groupe. La durée du cycle du crédit est de 3 à 12 mois. Elle est définie par les clients eux-mêmes. Le remboursement du capital reçu peut se faire par échéances mensuelles auxquelles s'ajoutent les intérêts mensuels dégressifs (4 %) ou bien en fin de cycle, les intérêts étant payés mensuellement. En milieu rural, une deuxième caution solidaire s'ajoute à celle du groupe : celle du village. Les crédits ne sont pas renouvelés tant que la totalité des groupes n'a pas remboursé son crédit.

### **Le crédit individuel**

Le crédit individuel s'adresse aux micro-entrepreneurs. Dans la région Androy, il appuie le développement d'activités tels que l'achat-revente de bétail, de vêtements (friperies et confection), de produits de première nécessité (épicerie, bois de chauffe, charbon, sel, cordes, savon, pétrole, médicaments, etc.), l'artisanat (charrettes, vannerie, forge, charpente, maçon, nattes, vêtement, planches), la restauration, etc. Les montants attribués varient entre 200 000 à 4 000 000 MGA. Le premier crédit octroyé varie entre 200 000 et 500 000 MGA. Les crédits sont conditionnés par une garantie matérielle. Comme pour le crédit solidaire, le crédit individuel doit être remboursé dans un délai qui varie entre 3 et 12 mois et le taux d'intérêt s'élève à 4 % par mois. À la différence de ce dernier, la décision d'octroi est prise par un comité de validation des octrois auquel l'agent de crédit ne siège pas. Il existe également des crédits accordés aux salariés de Mahavotse et aux salariés des autres projets du Gret.

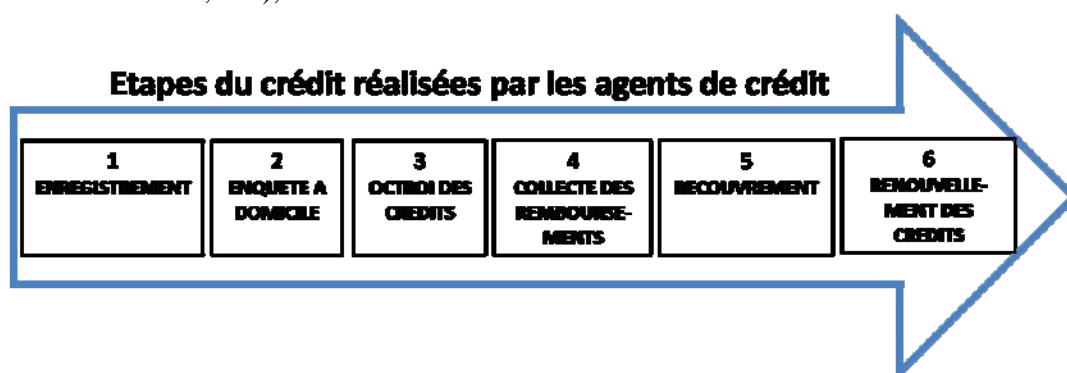
## **2.3 Les agents de crédit : une interface entre l'institution et les clients**

Les agents de crédit sont les premiers interlocuteurs des clients sur le terrain. Une trentaine d'agents de crédit évoluent au sein de Mahavotse, répartis dans les quatre agences et sous la responsabilité d'un directeur d'agence. Chaque agent de crédit intervient sur cinq à six sites,

<sup>8</sup> Les membres de l'équipe ont été impliqués à différents moments du processus de concertation. Dans le document, leur dénomination est réalisée de la manière suivante. L'équipe de direction rassemble la direction générale, la direction des opérations, les directions d'agence et la direction de l'inspection. L'équipe de Mahavotse désigne l'ensemble des membres y compris les agents de crédit.

ce qui correspond à 800 clients en moyenne<sup>9</sup>. Les agents de crédit sont responsables de leur portefeuille et sont contraints par des objectifs de qualité comprenant le nombre de clients mais également la qualité des remboursements. Les agents de crédit *centralisé* gèrent un portefeuille de clients situés en ville. Ils reçoivent leurs clients au sein des agences de Mahavotse et se déplacent dans la ville et sa périphérie pour effectuer les enquêtes des activités des clients à domicile. Les agents de crédit *décentralisé* réalisent la plupart de leurs activités dans les villages.

La mission des agents de crédit a de nombreuses facettes : réalisation de l'étude du site afin d'identifier les possibilités d'octroi de crédit, information de la clientèle, analyse des activités des clients et suivi, réalisation des opérations de crédit (enregistrement, enquête, octroi, collecte des intérêts, etc.), réalisation du recouvrement.



La décision d'octroi d'un crédit se fait de la manière suivante : après réalisation d'une enquête au domicile d'un groupe de clients, l'agent de crédit en soumet le résultat à ses supérieurs hiérarchiques. En fonction des situations (montant du crédit à octroyer, retard dans le remboursement du crédit précédent, caractéristique du portefeuille à risque de l'agent de crédit), le dossier est examiné par le directeur de l'agence ou par un comité de validation des octrois composé du directeur d'agence et du directeur des opérations de l'institution.

#### **2.4 Une collaboration nécessaire avec les acteurs locaux**

La mise en œuvre des prêts ne passe pas seulement par la relation agents de crédit/clients. D'autres acteurs locaux sont amenés à contribuer au bon déroulement des activités de l'institution tels que les notables, les chefs de quartiers, les maires, les chefs de district et parfois le chef de région. La collaboration avec les notables ou les autorités locales administratives<sup>10</sup> est dans la continuité de leur rôle dans la société antandroy. En Androy, tout intervenant étranger ne peut espérer mener à bien une action sans avoir tissé de relation avec les notables de la zone. Ceux-ci sont les premiers interlocuteurs de tout individu étranger cherchant à entrer en contact avec la population d'un village. D'autre part, les notables ont un rôle de régulation reconnu par tous. Lorsqu'il existe un problème entre deux personnes ou groupes de personnes, on doit en premier lieu chercher à le résoudre à l'amiable. Pour cela, les habitants ont systématiquement recours à la médiation des notables pour leur sagesse, leur

<sup>9</sup> Ce nombre élevé est dû à l'objectif d'autonomisation financière de l'institution. Il était nécessaire pour atteindre l'équilibre du fait, notamment, des charges élevées générées par des déplacements coûteux (moto, voiture) de l'équipe dans la zone.

<sup>10</sup> En Androy, le pouvoir des chefs de quartiers et des maires est issu de leur origine clanique et lignagère. C'est donc avant tout un pouvoir social. Ce n'est pas nécessairement le cas des chefs de district et des chefs de région qui sont nommés par l'État et ne sont donc pas toujours issus de la région. Dans ce cas, ils jouissent uniquement d'un pouvoir politique et administratif.

pouvoir social, leur capacité à invoquer les ancêtres, leur maîtrise du discours, etc. L'importance de cette médiation a été identifiée dès la création de l'institution. En effet, le prêt de crédits impliquant un remboursement, la relation entre le prêteur et l'emprunteur peut devenir problématique ou conflictuelle en cas de défaillance de l'emprunteur.

D'une manière générale, Mahavotse a développé différents types de collaboration avec ces acteurs. À chaque ouverture de site, un comité de deux à cinq personnes est créé lors d'une réunion rassemblant les habitants. Le choix des membres du comité se réalise souvent par consensus des participants à la réunion concernant quelques notables du village. Le rôle principal des membres des comités, défini au départ par Mahavotse, est un rôle de courroie de transmission d'information entre l'institution et les clients : éclaircissement et explication des procédures aux clients, rappel des échéances du remboursement, fourniture d'information à l'agent de crédit sur les clients, la situation économique dans le site, etc. Les membres des comités ont également des rôles fonctionnels tels que l'identification des nouveaux clients dans les villages, la vérification de leur identité lors de la séance d'enregistrement, l'attestation de leur bonne foi, le témoignage des opérations de crédit par la signature des différents formulaires et reçus. Dans la pratique, ils sont fortement sollicités par les agents de crédit pour faciliter le recouvrement dans le cadre du principe de la médiation entre parties en désaccord. Pour l'institution, leur autorité reconnue dans le village doit favoriser le remboursement par la recherche de solutions et la réalisation d'une pression efficace et légitime auprès des clients défaillants. Ces modalités de collaboration ont pour objectif global de favoriser le bon déroulement des activités de Mahavotse. Elles sont inscrites dans une charte signée par l'institution et les membres des comités. En reconnaissance de leur contribution au fonctionnement du crédit dans leur site, les membres des comités perçoivent une gratification qui est fonction du montant des intérêts perçus à date (7 %).

Les autorités locales administratives réalisent également des interventions ponctuelles, axées sur la médiation entre l'institution et les clients en situation de recouvrement. La nature de leur contribution est dans la continuité du processus de recouvrement entamé par les comités de crédit. Après avoir eu recours aux personnes les plus proches du client, on sort du cercle quasi-familial des autorités locales traditionnelles pour entrer dans le cercle des autorités administratives qui publicise davantage le problème. Dans ce contexte, c'est toujours la notion de résolution à l'amiable du problème qui prime. La médiation par ces autorités est un moyen de repousser le moment de mettre un terme à la procédure à l'amiable pour recourir à une démarche judiciaire<sup>11</sup>. La dernière étape marque la rupture de la relation entre Mahavotse et le (ou les) client(s). En effet, c'est une externalisation du problème comprise comme mettant fin à la solidarité qui lie naturellement les individus, tant dans la culture antandroy que dans la culture malgache en général.

### **3. Un questionnement sur l'adéquation de la démarche au contexte**

#### **3.1 Une méthodologie non encore finalisée**

La méthodologie de Mahavotse a été conçue à partir d'enquêtes socioéconomiques sur les activités pratiquées par les ménages de la région et sur le modèle d'autres institutions de microfinance mises en place par le Gret. Elle devait être adaptée au contexte de l'Androy avec l'expérience. D'une manière générale, la première phase d'activité du Gret dans l'Androy

---

<sup>11</sup> La médiation par le chef de district ou l'autorité régionale peut être perçue comme une rupture de la démarche à l'amiable dans la mesure où ces autorités sont plutôt perçues comme des représentants de l'État.



comportait une forte dimension d'expérimentation. L'expérience d'une dizaine d'années dont disposait l'organisation à Madagascar ne pouvait pas réellement être mobilisée en Androy du fait de la spécificité du contexte (cf. p. 8-9). L'équipe de coordination devait donc satisfaire les exigences de résultats du bailleur tout en se laissant la possibilité de tester, d'apprendre, de construire l'adéquation de son action à ce contexte nouveau.

#### *Un dispositif de suivi-évaluation au fonctionnement partiel*

Pour cela, un dispositif de suivi-évaluation et de suivi de processus avait été conçu pour accompagner les différents volets du programme Objectif Sud. Il correspondait aux démarches dites de « *process documentation* » décrites par D. Mosse et basées sur le principe selon lequel, dans les contextes complexes, « *availability of information on 'process' can serve to analyse failure, adapt approaches and in other ways facilitate more rapid (managerial) responses to events, lead to 'courses corrections' and stimulate modifications of project objectives and strategies in the light of implementation experience* » (1998, p. 8). Le dispositif de suivi-évaluation mis en place dans le cadre du projet Objectif Sud avait pour vocation de « comprendre les jeux d'acteurs et les débats qui se jouent autour de l'intervention, la façon dont elle est perçue, comprise, interprétée, par les acteurs locaux, en fonction de leurs grilles de lecture » (Lavigne Delville, Fauroux, 2003). Une équipe de fins connaisseurs de la société antandroy disposant d'une très bonne qualité d'animation et de collecte d'information avait été recrutée pour apporter cet appui aux différents volets du projet. Ils avaient pour mission de préparer les équipes à réaliser leurs actions dans des zones nouvelles en leur fournissant une description de l'organisation sociale et un historique rapide des éventuels conflits locaux. Ils étaient également chargés de réaliser un feed-back des actions menées en récoltant régulièrement les réactions et les perceptions de l'action par la population. Ce travail pouvait les amener à résoudre des malentendus, des blocages ou des conflits entre les membres du projet et les destinataires de son action. Il était également destiné à alimenter la réflexion des équipes sur l'action et les ajustements de stratégie pour améliorer l'adéquation de l'intervention au contexte.

En ce qui concerne le volet microfinance du programme Objectif Sud, l'équipe de suivi-évaluation a apporté, dans les premiers temps, des éléments d'analyse sur la satisfaction des clients. Cependant, le dispositif n'a fonctionné que partiellement pour différentes raisons (manque de formation, ressources humaines insuffisantes, faible disponibilité de la direction du projet Objectif Sud). En outre, Mahavotse a peu sollicité l'appui de l'équipe de suivi-évaluation en particulier après l'éclatement d'Objectif Sud en projets indépendants. Quelques interventions notoires ont été effectuées, notamment pour régler un conflit entre Mahavotse et les clients et autorités locales d'un ensemble de villages concernés par une fraude menée par deux agents de crédit.

#### *L'intégration malaisée des résultats des études*

Pour remédier à une connaissance incomplète des logiques locales, deux études ont été menées entre 2006 et 2007, afin de permettre à l'institution de mieux connaître sa clientèle. La première avait pour objectif de mieux comprendre les structures familiales et le fonctionnement de leurs économies, et notamment les stratégies en cas de crise<sup>12</sup>. La seconde concernait plus spécifiquement la clientèle, son utilisation du crédit, sa satisfaction et les raisons du non-recours au crédit<sup>13</sup>. Ces études ont été complétées par une troisième réalisée

<sup>12</sup> Bidaud-Rakotoarivony C., 2007 *Étude sur les économies familiales en Androy (rapport de stage)*, Gret/Mahavotse.

<sup>13</sup> Manac'h J., 2007, *Étude de clientèle, rapport final*. Gret/Mahavotse.

par le directeur scientifique du Gret et axée plus spécifiquement sur le renforcement de l'adéquation de l'action de Mahavotse à son contexte<sup>14</sup>. Ces travaux ont dégagé des recommandations sur différents aspects de la méthodologie de l'institution (Lavigne Delville, 2007). Par exemple :

- Le ménage constitue l'unité économique de référence pour le calcul de la capacité de remboursement des clients de l'institution. Il est important de prendre en compte toutes les personnes à charge qui ne se limitent pas nécessairement aux enfants (mères veuves, sœurs célibataires, etc.)
- Les liens de solidarité dans le remboursement sont forts entre proches : au sein d'un ménage ou entre membres du groupe de descendance d'une femme de manière assez inconditionnelle, entre membre du groupe de descendance de coépouses plutôt sous forme de prêt à rembourser. Il est nécessaire d'autoriser les groupes familiaux composés de parents en veillant aux différents niveaux de recours possibles des membres en cas de difficulté de remboursement.

Les deux premières études ont coïncidé avec une période de crise alimentaire due à la faible pluviométrie de la saison 2006. Mahavotse, comme les autres projets d'Objectif Sud, a eu du mal à mesurer la réalité et l'ampleur de la crise. Bien que travaillant dans un environnement risqué, elle n'a pas anticipé l'apparition de crises alimentaires et n'a pas défini de stratégies pour y faire face (Lavigne Delville, 2007). Pendant la crise, Mahavotse a choisi de ne pas remettre en question la logique du remboursement à 100 % afin de ne pas laisser entendre que les règles de fonctionnement de l'institution pouvaient être remises en question en cas de situation exceptionnelle. Sur initiative individuelle, certains agents de crédit ont recouru à la gendarmerie pour forcer les clients à rembourser, ce qui a été perçu comme une agression. Des renégociations des échéances de remboursement ont été faites, mais tardivement. Cette rigueur a été mal perçue par une population en situation de grande difficulté. Réalisées durant cette période, les études ont recueilli, à chaud, les impressions de la population sur les pratiques de Mahavotse et fait remonter ces ressentiments. Elles ont favorisé la réflexion sur la nécessité d'anticiper les crises alimentaires en prévoyant des procédures spécifiques (intégrer un risque de perte dans les projections financières, stabiliser la procédure de rééchelonnement, concevoir un mécanisme de fonds de garanties, imaginer des produits adaptés de type urgence ou recapitalisation).

Ces recommandations n'ont pas conduit à une révision, dans la foulée, des modalités d'intervention pour plusieurs raisons. Le passage de l'analyse à la conception de nouvelles méthodologies est souvent lourd à réaliser. Il l'était d'autant plus à Mahavotse que l'institution fonctionnait de manière particulièrement systématique et procédurière mais également en sous-effectif au niveau de l'équipe dirigeante. Dans ce contexte, le suivi des opérations courantes a limité l'investissement de la direction de l'institution dans la traduction des résultats des analyses en implications concrètes pour l'institution, dans l'animation de réflexions sur les possibilités d'évolution des modalités ainsi que dans la réalisation de ces évolutions.

### **3.2 Des interrogations persistantes**

Même si les opinions négatives se sont estompées avec la sortie de crise, la complexité du contexte pose un certain nombre de questions à l'intervention en matière de microfinance dans l'Androy. Elles concernent :

---

<sup>14</sup> Lavigne Delville Ph. 2007, *Améliorer la pertinence de l'activité de Mahavotse face au contexte Antandroy. Innovation produit, évaluation des risques et gestion des crises*, Paris, Gret, 46 p.

- L'articulation des logiques existantes de solidarité au sein de la société et celles du remboursement du crédit : Comment peut-on expliquer le fait que l'entraide au remboursement au sein des groupes solidaires soit faible ? Si la libre composition des membres et l'autorisation des liens familiaux au sein des groupes sont des vecteurs, comment est-ce réalisable concrètement ? Quelle doit être la place des chefs de famille dans les groupes ? Quelle est la pertinence d'intégrer les membres d'un même foyer dans un même groupe ?
- L'articulation entre crédit et périodes économiques : Quelle est la pertinence d'octroyer un crédit pendant la période de soudure sachant que durant ces périodes les fonds de roulement des activités sont menacés par la nécessité d'acheter de la nourriture ? Comment améliorer les articulations des cycles de crédit avec les périodes ?
- Les modalités de collaboration avec les autorités locales : Pour quelles raisons la contribution de ces acteurs au bon fonctionnement du crédit et notamment au recouvrement est-elle difficile à mobiliser ? Quel doit être leur degré d'implication dans la mise en œuvre de l'intervention de Mahavotse ? Comment construire une collaboration solide ?
- La perception de l'institution : Comment les clients perçoivent-ils l'institution ? Quel est leur rapport au crédit et au remboursement ? Se sentent-ils sous pression des agents de crédit et des autorités locales ? La rigueur de l'institution lors de la période de crise de 2006-2007 a-t-elle provoqué une crise de confiance de la clientèle envers l'institution ?

Cette question a été particulièrement soulevée par le directeur scientifique du Gret. Le risque de crise de confiance se présentait, selon lui, comme une occasion propice à l'ouverture d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'intervention de Mahavotse. Ses échanges avec le référent technique, l'assistant technique et la direction de l'institution ont conduit à la décision de lancer un processus de concertation avec les clients et les autorités locales.

### **3.3 Améliorer l'adéquation de l'action de Mahavotse au contexte de l'Androy**

La pratique du développement sur un mode descendant a montré depuis longtemps ses limites. Vouloir mettre en place des manières de faire, des technologies, des méthodologies produites par un système de pensée (le système occidental) dans un autre système de pensée (celui de la région où l'on intervient) conduit souvent à des échecs. En effet, une intervention externe ne construit pas sa légitimité seulement par l'intérêt que représente son « offre » pour la population. Aucun contexte d'intervention, aussi démuné qu'il soit en matière de services et d'équipements de base, n'est vierge de logiques et de stratégies. Les façons d'agir des acteurs locaux sont fonction de la culture, de l'histoire et des représentations qu'ils ont de la vie et de l'action. Elles reflètent les objectifs et les valeurs qui poussent les individus à agir mais également les marges de manœuvre dont ils disposent, les moyens qu'ils mobilisent pour dépasser leurs contraintes, etc. Les organisations étrangères interviennent donc dans des systèmes complexes où les logiques et les stratégies des acteurs peuvent intégrer ou non, détourner ou renforcer leurs règles et leurs actions.

Depuis plusieurs décennies, l'accent est mis, dans les démarches de développement, sur la participation. Il s'agit de mobiliser la connaissance que les acteurs ont de leur propre situation, pour permettre aux techniciens et aux acteurs extérieurs de définir une offre plus pertinente. Dans le monde de l'entrepreneuriat, l'implication des parties prenantes semble également de plus en plus reconnue comme nécessaire et ce constat est valable pour les institutions de microfinance. Cela relève d'une volonté de tenir davantage compte des caractéristiques sociales, économiques, politiques de leur environnement. Selon le Comité Cerise, « il n'y aura d'institutions solides que moyennant une alchimie – aujourd'hui mal maîtrisée – entre les normes et les règles nécessaires au bon fonctionnement d'une institution de microfinance et ce que sont la perception de l'argent et du lien financier, les modes d'exercice du pouvoir et de la

responsabilité ainsi que les conceptions du développement dans une société donnée. » (Comité Cerise<sup>15</sup>, 2003)

La concertation à Mahavotse était inscrite dans cette tendance. Elle partait du principe selon lequel l'ancrage social et institutionnel d'une intervention dans un contexte donné se joue :

- à la façon dont les règles proposées s'intègrent aux réalités (sociales, économiques, politiques) de la société locale tout en garantissant la viabilité et la durabilité de l'offre ;
- à la façon dont le dispositif négocie ses relations avec les acteurs locaux, et en particulier les acteurs qui jouent un rôle d'interface avec le projet (membres des comités de crédit, etc.) ;
- à la façon dont il sait adapter sa démarche et ses pratiques pour construire progressivement une véritable adéquation à la situation de son public. Elle avait pour objectif de faire se rencontrer les deux systèmes de pensée afin de construire ensemble des modalités d'action s'inscrivant dans le patrimoine existant mais nourries des avancées scientifiques, technologiques ou organisationnelles dont était porteur l'intervenant. En ouvrant des espaces de débat, le processus de concertation devait permettre d'améliorer l'offre, de définir des modalités de fonctionnement adaptées aux périodes de crise alimentaire, de repenser les relations entre institutions et clients et, plus généralement de consolider l'ancrage social et institutionnel de Mahavotse.

## **II. CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CONCERTATION**

---

La concertation est axée sur le cheminement de la réflexion d'un ensemble d'acteurs. C'est un outil de plus en plus utilisé dans de nombreux domaines. Dans le cas de Mahavotse, il a été mis en application par une équipe d'anthropologues selon un processus organisé en cinq étapes.

### **1. Participation, consultation, concertation, négociation...**

#### **1.1 Qu'est-ce que la concertation ?**

Le contexte actuel est marqué par la valorisation des démarches participatives dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation des politiques publiques, des interventions de développement, des projets d'aménagement, etc. Impliquer les acteurs concernés par une action dès son élaboration est devenu un leitmotiv. Cela peut se faire selon des démarches relativement différentes.

La *participation* est un concept global qui regroupe l'ensemble des démarches qui ont pour principe de permettre à des acteurs de « s'associer ou prendre part » (Le Petit Larousse) à une action. La participation se fait en premier lieu par l'expression d'idées, de points de vue, de positions. Cet échange entre acteurs peut se faire de différentes manières. Le *dialogue* correspond à un échange d'idées sans finalité autre que l'échange même afin de se connaître et de se comprendre. La *consultation* est la démarche selon laquelle un acteur recueille les avis d'autres acteurs. Elle a pour rôle d'alimenter une réflexion en vue d'une prise de décision. Celle-ci est réservée à l'acteur ayant engagé la consultation qui peut ne pas tenir compte de ses résultats dans sa décision. La *concertation* correspond à un processus lors duquel les acteurs

---

<sup>15</sup> Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit. CERISE, 2003, « Enjeux et limites de la participation des bénéficiaires et des salariés dans la structure de gouvernance des institutions de microfinance », in Guérin I. et Servet J.M, *Exclusion et liens financiers*. Rapport du Centre Walras, Economica.

en présence mènent une réflexion collective destinée à faire évoluer leurs visions et leurs positions sur un sujet commun. La concertation ne mène pas nécessairement à la décision. En revanche, c'est le cas de la *négociation* qui, elle, est axée spécifiquement sur la recherche d'un accord entre différentes parties (Beuret, 2006).

Les définitions des différents types de débats présupposent souvent que les acteurs respectent un certain nombre de normes. La théorie de l'agir communicationnel de Habermas (2001), par exemple, met en évidence les conditions qui facilitent l'intercompréhension entre les acteurs. Selon lui, celle-ci n'est possible que si les acteurs en présence produisent un discours sensé et pouvant être admis comme valable par leurs interlocuteurs. Cependant, la pratique montre que ces exigences sont difficiles à respecter. La force des intérêts des participants a tendance à prévaloir sur leur capacité à formuler des arguments de qualité. En outre, les acteurs ont souvent recours à des stratégies comme la menace pour satisfaire ces intérêts. Urfalino souligne le fait que les délibérations en vue de décisions collectives ne doivent pas être lues à travers cette grille de lecture trop normative, au risque d'invalider de nombreuses démarches (2005). Selon lui, la condition principale réside dans le fait que les positions des participants ne soient pas complètement déterminées dès le départ.

De ce fait, les différentes modalités de participation ont tendance à être désignées de manière interchangeable. Le terme *concertation*, plus particulièrement, est associé à de nombreuses démarches différentes qui relèvent tantôt de la consultation, tantôt de la coopération ou de la collaboration. J.E Beuret (2006) a tenté d'en donner une définition plus précise issue d'une recherche de critères spécifiques afin de distinguer une concertation d'autres démarches. La concertation est un processus à l'initiative des acteurs eux-mêmes, qui y participent de manière volontaire. La réflexion, qui doit placer tous les participants sur un même pied d'égalité, a pour principal objectif de rapprocher les acteurs afin que ceux-ci réussissent à partager une même vision, à construire ensemble quelque chose de commun qu'il s'agisse d'une analyse, de solutions, d'un projet, etc. Au contraire, d'autres auteurs tels que L. Mermet, trouvent un intérêt à conserver un caractère « flottant » à la définition de ce concept. Cet auteur partage en effet l'idée selon laquelle des acteurs engagés dans un processus de concertation ne fonctionnent pas toujours sur le principe de la coopération mais développent de nombreuses stratégies différentes pour parvenir à leurs fins. Il préconise une définition de la concertation comme « le domaine de l'action (de la gestion, de la politique, de la décision, etc.) partiellement négociée, partiellement débattue et délibérée. » (Mermet, 2005)

## **1.2 Expériences de concertation : quels recours et quels résultats ?**

Les recours à la concertation sont de plus en plus fréquents dans de nombreux domaines : résolution de conflits, aménagement du territoire, gestion des ressources naturelles, définition et mise en œuvre de politiques publiques, etc. Il y est fait recours lorsque des acteurs hétérogènes, porteurs de visions toutes légitimes mais potentiellement contradictoires, doivent trouver des compromis et des consensus sur les façons de vivre ensemble ou de traiter des problèmes communs. Elle peut être à l'initiative de différentes catégories d'acteurs tels que des collectivités locales, des institutions nationales, des associations, des entreprises, des collectifs de chercheurs, etc. Si théoriquement, la concertation doit émaner de la volonté des différents acteurs concernés, elle est bien souvent impulsée par un acteur qui met en œuvre une action, une politique ou une stratégie et qui souhaite impliquer les parties prenantes, c'est-à-dire tous les acteurs concernés, dans sa conception afin d'avoir une meilleure compréhension des contraintes et des enjeux et de renforcer l'efficacité de son action.

C'est sur les questions de préservation de l'environnement et de gestion des ressources naturelles que l'on fait le plus recours à l'outil concertation. L'objectif est de favoriser la

définition de règles pour la préservation d'un patrimoine commun ou l'exploitation de ressources naturelles communes. La concertation, en impliquant tous les acteurs concernés, doit aider à définir des règles qui font sens pour les acteurs, qui sont en accord avec leurs contraintes et leurs intérêts et, par conséquent, à en favoriser le respect.

Inaugurée au Royaume-Uni, la concertation entre des entreprises et leurs différents interlocuteurs commence à se développer. Certaines grandes entreprises font appel à des médiateurs professionnels pour animer une concertation entre leurs dirigeants et les différentes parties prenantes de leur action (employés, clients, fournisseurs, associations, collectivités locales, etc.) Encore très marginales et peu documentées, ces initiatives se basent sur la théorie des « *stakeholders*<sup>16</sup> », issue des analyses behavioristes, qui considère que l'efficacité d'une entreprise se mesure par la qualité des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Cette qualité se reconnaît notamment dans la capacité de l'entreprise à définir des objectifs partagés par ces parties prenantes (Chen, 2004).

Dans les projets de développement, le recours à la concertation est encore très marginal. L'accent est davantage mis sur la participation, dans des dispositifs assez asymétriques, et qui se rapprochent plutôt de la consultation des destinataires de l'action par les intervenants (Lavigne Delville et al, 2000). La thématique de la concertation se développe à deux niveaux. Sur le terrain, c'est d'abord à partir des questions environnementales où, comme au Nord, la reconnaissance de la légitimité des points de vue d'acteurs locaux hétérogènes oblige à se poser la question des règles pouvant faire consensus. Sur le champ des politiques, de nombreux « cadres de concertation » fleurissent, qui mettent en avant le besoin d'un dialogue permanent entre les différents acteurs (État, bailleurs de fonds, société civile, etc.) sans que le concept de « cadre de concertation » et ses conditions d'efficacité fassent réellement l'objet d'une réflexion. Les expériences de concertation au Nord, quel que soit le cadre dans lequel elles s'inscrivent, mettent l'accent sur l'importance de l'intervention d'un tiers, d'un animateur neutre, chargé de l'animation du processus.

### **1.3 Les démarches participatives en microfinance : de l'écoute de la clientèle à la concertation**

En microfinance, la concertation est généralement utilisée pour faire dialoguer les institutions de microfinance entre elles, particulièrement lorsqu'elles interviennent dans les mêmes zones, afin d'harmoniser leurs stratégies, renforcer leur complémentarité, etc. En revanche, vis-à-vis de leurs clients, elles utilisent d'autres types de démarches participatives. Ce sont des méthodes participatives de collecte et d'analyse d'information concernant les clients des institutions. (Creusot, 2004). Elles ont pour vocation de produire des connaissances sur les clients, leurs besoins, le contexte socioéconomique dans lequel ils évoluent, leurs stratégies économiques, etc. Ces méthodes se sont développées à partir de la fin des années 1990 du fait d'un souci de la part des intervenants en microfinance (bailleurs et opérateurs) de mieux connaître les clients. Entre 1995 et 2000, un programme financé par l'USAID, intitulé *Assessing the impact of microfinance services* (AIMS) a été mis en œuvre, dans un premier temps pour créer des outils d'analyse de l'impact des services financiers sur les bénéficiaires. Ses activités se sont rapidement étendues à la connaissance de la clientèle : utilisation du crédit, satisfaction, cause du départ des clients, etc. En 1999, un phénomène de départ des clients des institutions de microfinance d'Afrique de l'Est a conduit Microsave, un centre de ressources et d'appui technique et méthodologique pour les IMF, à développer des outils d'analyse de la clientèle.

---

<sup>16</sup> Parties prenantes.

Ces outils ont été conçus dans l'optique de générer une information fiable rapidement et à moindre coût. Les informations recherchées concernent différentes caractéristiques de la clientèle des IMF. Les outils Microsave, par exemple, cherchent à analyser les pratiques financières des clients d'un contexte donné avec des outils identifiant leurs flux de trésorerie au cours d'une année ou encore leurs besoins de trésorerie aux différentes périodes de la vie. Ils cherchent également à estimer la perception que les clients ont d'une institution, leurs préférences entre les différentes institutions opérant dans la même zone et plus globalement leur satisfaction concernant les caractéristiques des produits. Enfin, ils ont pour vocation de dessiner plus précisément les caractéristiques économiques du contexte d'intervention.

Les méthodes utilisées pour la production de ces informations sont inspirées des MARP<sup>17</sup>, méthodes participatives couramment utilisées dans les projets de développement depuis une vingtaine d'années. Elles sont essentiellement basées sur des discussions de groupes autour de différents outils. Les diagnostics participatifs avant la mise en œuvre de projets de développement recourent à des cartes, transects, calendriers ou diagrammes afin de visualiser et de dialoguer sur les informations recherchées. En microfinance, les outils développés par Microsave sont essentiellement des tableaux mettant en rapport les mois de l'année avec la nature des dépenses ou celle des activités génératrices de revenus, les étapes de la vie et la pression financière vécue par les individus, les caractéristiques d'un produit de microcrédit et les degrés de préférences des clients, etc. Ces méthodes insistent sur les conditions de production d'informations de qualité à partir des outils. En effet, cela ne va pas de soi. Des qualités d'animation doivent se conjuguer avec une mise en œuvre scrupuleuse des méthodes et des mises en garde telles que la maîtrise de la composition des groupes (personnes aux profils socioéconomiques variés ou groupes homogènes). En outre, autant le remplissage des tableaux que les dialogues qu'il suscite sont considérés comme producteurs d'information.

Dans les institutions de microfinance, ces démarches font généralement partie des activités relevant du marketing et de l'« orientation marché ». L'augmentation de la concurrence, et les phénomènes de départ de clients constatés, les ont poussé à passer d'une approche basée plutôt sur l'offre, au départ, à une approche davantage orientée sur la demande et les besoins des clients. (Wright et al, 2003). Ce type d'approche doit aider, à la fois à mieux connaître le client, à s'en rapprocher grâce à un dialogue direct avec lui, mais aussi à mieux faire comprendre aux clients le fonctionnement de l'institution. Le plus souvent ponctuel, le recours aux démarches participatives peut s'institutionnaliser dans le but de faire évoluer les relations entre l'institution et ses clients et notamment de responsabiliser davantage ces derniers vis-à-vis des règles de l'institution (Bouquet et al, 2004).

Les démarches participatives signalent donc un intérêt plus grand des institutions pour le fonctionnement des clients qui se matérialise par la volonté de les consulter. Elles doivent permettre aux institutions de redéfinir ou d'améliorer leurs stratégies dans trois principaux domaines : l'identité ou l'image donnée par l'institution, la stratégie produits qui comprend leurs modalités mais également leur coût ou encore les modalités de vente et de communication et enfin les modalités de distribution (Graham et al, 2003). Dans tous les cas, la réflexion sur l'évolution des stratégies se fait de manière interne à l'institution sur la base de l'information recueillie sur les clients et selon le principe suivant : « le succès est promis aux organisations qui commercialisent des produits et services dont elles sont convaincues qu'ils sont bons pour le public<sup>18</sup> ».

---

<sup>17</sup> Méthodes accélérées de recherche participatives ou Méthodes actives de recherche et de planification participative.

<sup>18</sup> Citation de Kotler Ph. et Andreasen A.R (1996) dans Wright et al. (2003).

La démarche de concertation menée à Mahavotse avait une approche sensiblement différente. L'objectif était de dépasser la seule production de connaissances sur l'environnement d'intervention et d'aller jusqu'à discuter des évolutions du fonctionnement de l'institution avec les clients. Cet objectif avait plusieurs justifications. Premièrement, le fonctionnement de l'institution Mahavotse était fortement lié à différentes catégories d'acteurs locaux avec lesquels les membres de l'équipe interagissaient régulièrement (cf. p. 13-14). Les relations de l'institution avec ces acteurs étaient de l'ordre de la collaboration entre entités inscrites et fonctionnant sur un même territoire. Le dialogue devait permettre de négocier des principes de collaboration partagés par les différents acteurs. Deuxièmement, bien qu'alimentés par une connaissance précise de la clientèle, la définition et la mise en place de stratégies et de modes de fonctionnement collant aux réalités locales ne vont pas de soi. De nombreuses contraintes liées au fonctionnement d'une institution de microfinance rendent difficile la prise en compte des intérêts des clients. En favorisant un dialogue sur les modalités mêmes de fonctionnement, le recours à la concertation devait faire émerger des compromis entre les intérêts des clients, ceux des autorités locales et ceux de l'institution et garantir, de ce fait, une intégration plus poussée des dynamiques locales. Troisièmement, l'objectif était de rompre avec un mode de relation souvent très descendant entre l'équipe de l'institution et ses interlocuteurs en montrant que l'équipe était prête à questionner ses pratiques dans le cadre d'un dialogue ouvert à toutes les thématiques et plaçant tous les participants sur un même pied d'égalité en matière de contribution au débat.

#### **1.4 L'animation d'une concertation par des anthropologues : quel intérêt ?**

L'anthropologie est une science qui a pour objet l'étude des sociétés. Historiquement, les croyances, les rites, les pratiques culturelles, ont été ses champs de recherche. Aujourd'hui, les anthropologues s'attachent à comprendre les pratiques des individus et des groupes sociaux, le sens qu'ils leur donnent et à rendre compte des phénomènes sociaux et des dynamiques sociales au plus près des représentations des acteurs concernés avec une démarche qualitative, fondée sur une approche empirique approfondie. Dans les pays du Sud, les interventions de développement font partie intégrante du paysage social. Elles mettent en interaction de nombreuses catégories d'acteurs depuis la population destinataire des interventions jusqu'aux bailleurs de fonds en passant par le personnel national et international des organisations internationales, etc. L'anthropologie du développement est une branche de l'anthropologie qui prend cette « configuration développementaliste » pour objet d'étude (Olivier de Sardan, 1995). Elle a construit différentes clés d'entrée de l'analyse des phénomènes sociaux qui se tissent autour des projets de développement. Parmi ces clés, le concept de l'arène. Le développement est compris comme la rencontre et l'interaction d'acteurs et de logiques différentes. En effet, les enjeux et les stratégies déployées par les paysans pour subvenir à leurs besoins quotidiens ne sont pas les mêmes que celles des chefs de projets contraints par leurs programmes d'activités ou celles des autorités locales cherchant à accroître leur influence politique. La façon dont des populations perçoivent un projet est beaucoup plus liée à leurs compréhensions du monde qu'aux intentions et aux objectifs du projet.

Les ponts entre le monde du développement et l'anthropologie sont nombreux. L'anthropologue peut prendre le monde du développement comme l'objet de ses recherches et réaliser ses observations et analyses sur la mise en œuvre d'un projet. Il peut également intervenir dans les projets de développement préalablement, pendant, ou après leur mise en œuvre pour fournir des analyses sur le contexte, la façon dont le projet s'y insère, les effets/impacts produits par le projet. Dans ces deux cas, l'anthropologue conserve une position extérieure à l'action qu'il observe. Cependant, rien n'empêche un socio-anthropologue de devenir lui-même acteur. Dans ce cas, s'il ne se positionne pas en tant que chercheur, il ne se



départit pas pour autant de sa grille de lecture pour analyser le monde dans lequel il intervient. Ses actions et ses choix sont éclairés par le décodage qu'il peut faire des logiques de ses interlocuteurs et partenaires. Dans le cadre d'une concertation, avoir une grille de lecture socio-anthropologique du processus constitue un atout important pour l'animation du fait qu'elle rend possible la compréhension des positionnements des acteurs, de leurs logiques et de leurs compréhensions du processus.

## **2. Le dispositif de concertation entre Mahavotse et ses clients**

### **2.1 Cadre et principes de la démarche de concertation**

La concertation entre Mahavotse et ses clients avait pour objectif de questionner différents éléments qui constituent la démarche d'intervention de l'institution tels que :

- l'offre de crédit,
- les conditions d'accès au crédit,
- les règles liées au crédit,
- les procédures,
- les règles de fonctionnement de l'institution,
- les modalités de relation et de collaboration avec les acteurs locaux.

Pour cela, elle a impliqué tous les acteurs concernés par l'intervention de l'institution en Androy, à savoir :

- le personnel de Mahavotse aux différents échelons de son organigramme,
- des représentants des comités de crédit,
- des représentants des clients,
- des représentants des autorités administratives locales.

La démarche se basait sur le principe selon lequel les acteurs en présence disposaient de la même légitimité à s'exprimer, questionner, analyser, proposer des solutions concernant les modalités d'intervention.

La concertation a été ouverte à tous les thèmes que les interlocuteurs de l'institution souhaitaient traiter, sans exclusive. Pour autant, tout n'était pas négociable. Ainsi, le fonctionnement d'une institution de microfinance se base sur un certain nombre de piliers qu'il n'est pas possible de remettre en question sans menacer l'équilibre de la structure. Ces éléments indiscutables ont donc été présentés et expliqués aux interlocuteurs afin de poser le cadre de la concertation et ne pas créer de frustrations. Ils s'organisent en trois types :

- *des règles relevant de procédures éprouvées par l'expérience.* Il s'agit, par exemple, de la nécessité pour le client de disposer d'une carte d'identité nationale et d'un certificat de résidence. La présence du client au moment de l'octroi du crédit est également considérée comme indispensable et conditionne la réalisation de l'opération.
- *des règles relatives au fonctionnement global de l'institution.* Mahavotse est une institution de microfinance destinée à devenir une Société Anonyme. Son mode de fonctionnement ne prévoyait pas la mise en place un mode de gouvernance intégrant des représentants des clients dans les prises de décision. Pour l'octroi d'un crédit à un client, par exemple, si un dialogue pouvait avoir lieu entre agent de crédit et client concernant la définition du montant et de la durée du crédit, l'institution se réservait le droit de statuer en dernier recours. Plus généralement, dans le cadre de la concertation, la décision finale sur les évolutions des modes de fonctionnement issues du processus de concertation revenait à l'institution seule.

– *des règles découlant des contraintes définies par le bailleur.* Le taux d'intérêt fixé à 4 % par mois ainsi que les pénalités devant être versées en cas de retard ont été classés parmi les modalités non négociables. Leur diminution n'était pas envisageable compte tenu des engagements pris vis-à-vis du bailleur concernant l'atteinte de l'autonomie financière par l'institution.

## **2.2 Une équipe d'animation neutre mais intégrée à Mahavotse**

L'équipe d'animation était composée d'une jeune anthropologue française chargée de la mise en œuvre du processus, appuyée par un membre de l'équipe d'agents de crédit de Mahavotse ayant également une formation en anthropologie. La première disposait de compétences pour analyser les modalités de relations, les perceptions, les logiques à l'œuvre entre les différents acteurs concernés par une intervention de développement. Elle pouvait également mobiliser les acquis d'une autre expérience de concertation à Madagascar<sup>19</sup>. Enfin, sa présence en Androy depuis six mois pour la réalisation d'une étude anthropologique sur la gestion d'infrastructures collectives de stockage d'eau de pluie (impluviums) lui donnait un certain nombre de repères sur le contexte d'intervention de Mahavotse, sur le fonctionnement de la société antandroy et quelques bases en langue locale (Morlat, 2010).

Le second, originaire de la région Androy, combinait une connaissance approfondie de cette société et de ses codes culturels ainsi qu'une expérience de deux années en tant qu'agent de crédit au sein de l'institution. Ses expériences professionnelles antérieures lui avaient permis d'acquérir une maîtrise des outils d'animation mais également un certain recul sur les interventions dans la région et sur leurs modalités d'insertion.

Intégré à Mahavotse, le binôme était dégagé de toute implication opérationnelle pour se concentrer sur sa fonction d'animation de la réflexion. Ainsi, il devait avoir une position neutre, c'est-à-dire ne prendre parti ni pour l'institution Mahavotse, ni pour ses différents interlocuteurs. Pour cela, à la complémentarité des compétences se couplait également une complémentarité des positions. En effet, l'un, bien intégré au sein de l'institution, avait une compréhension poussée des logiques internes et du vécu du processus par l'équipe de Mahavotse. L'autre occupait une position extérieure facilitant la prise de recul. Cette combinaison, couplée à une lecture anthropologique des logiques sociales qui se déployaient dans et hors de l'institution, devait permettre au binôme d'animer et d'alimenter la réflexion collective de tous les acteurs concernés.

## **3. Le déroulement du processus**

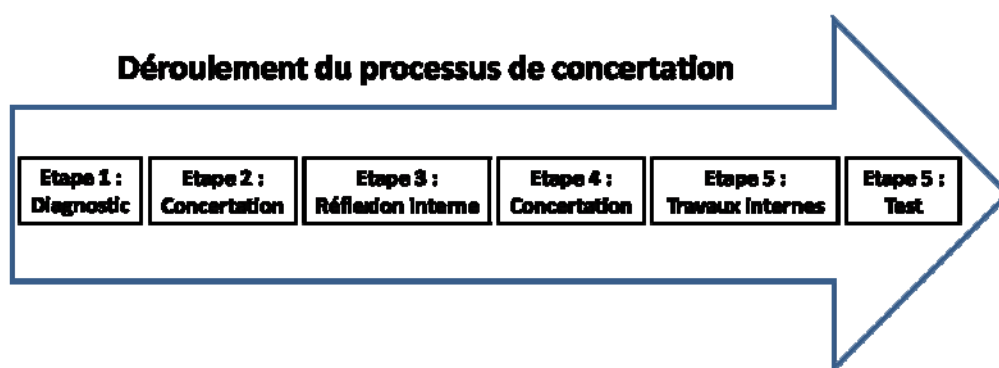
### *Les grandes étapes du processus*

Le processus s'est déroulé entre août 2008 et août 2009. La première étape a consisté en un diagnostic portant sur la perception que les clients et autorités locales avaient de l'institution et de son fonctionnement ainsi que sur les modalités de relation et de collaboration avec eux. La concertation a été réalisée dans un deuxième temps en plusieurs étapes et en langue locale systématiquement<sup>20</sup>. Elle a débuté avec un débat ouvert entre Mahavotse et ses interlocuteurs (clients et autorités locales) sur différents aspects du fonctionnement de l'institution. Ce

<sup>19</sup> Laetitia Morlat a appuyé la capitalisation de l'expérience de concertation pour la régulation de l'exploitation de la ressource crevette à Madagascar mise en œuvre par le Groupement des aquaculteurs et pêcheurs de crevettes de Madagascar entre 2005 et 2007 avec un financement de l'Agence française de Développement.

<sup>20</sup> Les débats étaient majoritairement menés en antandroy. Certains membres de l'équipe, originaires de la région voisine (Anosy), s'exprimaient en antanosy. Le fait que chacun s'exprime dans sa langue est usuel à Madagascar entre personnes originaires de différentes régions sans que cela ne pose de problème de compréhension.

premier débat a permis d'approfondir les analyses issues du diagnostic et d'ébaucher des solutions. Le caractère inégal et inabouti de la réflexion a conduit à la réalisation d'une concertation interne à Mahavotse lors de laquelle l'équipe de direction a défini différents chantiers de réflexion. Ces chantiers devaient pouvoir donner lieu à différentes évolutions des modalités de fonctionnement de l'institution. La concertation interne a défini plusieurs modalités de réalisation de ces évolutions. Certains chantiers ont fait l'objet d'une poursuite de la concertation avec les interlocuteurs de l'institution. D'autres ont été définis comme des chantiers de réflexion interne. Enfin, certains ont été considérés comme nécessitant l'intervention d'experts. Pour la première catégorie, la concertation avec les interlocuteurs de l'institution a été poursuivie. Pour la seconde catégorie, des séances de travail impliquant les membres des équipes aux différents échelons (directions mais également agents de crédits) ont été réalisées. Les évolutions issues de la concertation et des séances de travail interne ont été formalisées par des évolutions de procédures, d'outils ou de méthodes de travail. Sur la fin de la mise en œuvre du processus, les évolutions ont donné lieu à une série de tests des réactions à chaud des membres de l'équipe, des clients et des autorités locales.



### **Une conception préalable et des ajustements au cours de la mise en œuvre**

Préalablement à sa mise en œuvre, le processus a été pensé dans ses grandes lignes, par l'équipe d'animation de la concertation en dialogue avec le référent technique, l'assistant technique et la direction de l'institution. À ce niveau, les éléments de conception se sont centrés sur :

- la définition des étapes avec une alternance entre concertation avec les interlocuteurs et réflexion interne,
- l'énoncé de thèmes de concertation à proposer aux interlocuteurs sur la base des résultats du diagnostic et la définition des points considérés par l'assistant technique et la direction comme ne pouvant être discutés en concertation (cf. p. 22),
- la définition du nombre de sites où serait réalisée la concertation,
- la définition des groupes d'interlocuteurs (hommes et autorités, femmes, jeunes hommes).

Au cours de la mise en œuvre, peu d'ajustements ont été réalisés. En effet, le processus avait été programmé de manière très précise ce qui semblait laisser peu de possibilité de le faire évoluer en fonction des résultats de la concertation.

Deux éléments importants ont cependant été pris en compte en cours de route : la nécessité de définir des chantiers et l'importance des séances de travail interne pour la définition de certaines évolutions.

Le premier est apparu comme une évidence à l'équipe d'animation de la concertation et à l'équipe de Mahavotse compte tenu du très large panel de thèmes discutés lors de la première phase de la concertation. Le second a été proposé par l'équipe d'animation de la concertation à partir d'un double constat. Le regard extérieur dont elle disposait avait permis d'identifier certaines modalités de fonctionnement pouvant nécessiter une réflexion interne (cf. partie 4). En outre, l'atmosphère de dialogue créée par la concertation associée à la crise des remboursements favorisait au sein de l'équipe de Mahavotse (directions et agents de crédit) une disposition au questionnement et à l'évolution des méthodes de travail.

*Un contexte spécifique : une crise croissante du remboursement à Mahavotse*

La mise en œuvre du processus a coïncidé avec une augmentation croissante des impayés. En août 2008, le portefeuille à risques (PAR)<sup>21</sup> de l'institution se trouvait à un niveau particulièrement élevé pour l'histoire de l'institution. Le PAR à 30 jours s'élevait à 27 %. Si une première hausse avait été observée lors de la période de soudure de fin 2006 et début 2007, elle semblait avoir été enrayée. Au cours de la mise en œuvre du processus de concertation, une nouvelle hausse des impayés s'est progressivement traduite par une crise des remboursements plus ou moins généralisée des crédits solidaires aussi bien que des crédits individuels. Cette hausse a été causée, en premier lieu, par la révélation d'un important système frauduleux mis en place par deux agents de crédit dans une zone d'intervention de l'institution. Elle a causé le blocage généralisé des activités de l'institution dans la zone et une résistance des acteurs de la zone au remboursement des crédits. D'une manière générale, la crise s'est manifestée par la formation de poches de non-remboursement dans certaines zones où des villages étaient en retard de longue date du fait de la période de soudure précédente ou d'un blocage de la relation entre Mahavotse et les clients, mais également par une augmentation globale des impayés dans quasiment tous les sites d'intervention. En février 2009, à l'agence d'Ambovombe par exemple, le PAR à un jour s'élevait à 44 % et le PAR à 30 jours à 37 %. L'analyse précise des déterminants de cette crise est en cours. Certains éléments de réflexion proposés dans ce document (cf. partie 4) peuvent y contribuer.

### **3.1 Le diagnostic : une phase de préparation de la concertation**

Le processus de concertation a fait l'objet d'une préparation dans le cadre d'une étape préalable de diagnostic. Il avait pour objectif d'identifier les perceptions que les clients et les autorités locales avaient de l'institution ainsi que d'analyser les modes de relation que l'équipe de Mahavotse (agents de crédit en particulier) avait développé avec eux. L'équipe d'animation de la concertation devait également s'imprégner des problématiques de la zone ainsi que du fonctionnement et des contraintes de l'institution. Enfin, le diagnostic devait préparer la concertation auprès des interlocuteurs de l'institution en les informant du processus à venir, mais surtout en montrant une ouverture et une écoute et en initiant, par là, le dialogue et un mode de relation horizontal qui devaient se réaliser lors de la concertation. Il a été réalisé par l'équipe d'animation de la concertation dans dix sites d'intervention de Mahavotse choisis dans le but de représenter la diversité des situations d'intervention de l'institution.

#### **Principaux résultats du diagnostic (Retsivere, Morlat, 2008)**

##### ***Perception des règles du jeu par les clients de Mahavotse***

- Le crédit répond à un besoin réel en liquidités des habitants de l'Androy pour la pratique de leurs activités génératrices de revenus.
- Les méthodes de travail de l'institution sont globalement perçues comme conciliantes par les clients. Quelques cas de recours aux gendarmes ont cependant été très mal perçus par les clients.
- Mahavotse est assimilée aux différents projets intervenant dans la zone. La notion de service bancaire à vocation durable n'est pas du tout transmise. L'image d'une démarche exogène et éphémère prédomine.
- Le crédit est utilisé le plus souvent comme un moyen de générer de petits revenus quotidiens grâce à la pratique d'une activité d'achat-revente ou de transformation alimentaire. Ces revenus servent à renouveler le fonds de roulement et à la consommation courante. En période de soudure, ce fonctionnement mène souvent à la disparition du fonds de roulement.

<sup>21</sup> Le portefeuille à risque correspond à l'ensemble des crédits en retard de remboursement.

- Généralement, les personnes constituent des groupes solidaires non par volonté de s'associer au nom d'une solidarité existante mais parce que c'est une condition d'accès au crédit.
- Les modalités du crédit solidaire sont très standardisées par rapport à la très grande variété des activités pratiquées. Il en résulte des phénomènes de détournement comme l'accaparement des crédits par les hommes pour pratiquer l'achat-revente de zébus.

### ***Modes de relation entre Mahavotse et les clients***

- La communication de l'institution avec ses interlocuteurs est réduite au minimum. L'institution est très peu visible vis-à-vis de l'extérieur (aucune promotion). Les modes de communication entre agents de crédit et clients sont restreints au minimum nécessaire à la réalisation des opérations de crédit.
- Les relations entre agents de crédit et clients sont essentiellement fonctionnelles (pour la réalisation des opérations de crédit). Elles comportent peu d'animation et aucun travail d'accompagnement des clients.
- Les agents de crédit sont peu insérés dans leurs zones d'intervention. Ils ont une faible connaissance de leurs clients et de l'évolution des situations économiques.
- La contribution des comités de crédit et autorités locales au bon fonctionnement du crédit est inégale. Elle semble être due au fait que l'institution ne cultive pas réellement leur implication dans la mise en œuvre de ses activités mais a recours à eux de manière ponctuelle en particulier en cas de problème de remboursement.

Dans certaines situations difficiles, le diagnostic a également eu pour objectif d'apporter des éléments d'explication et de proposer des solutions opérationnelles (cf. encadré ci-après).

### **Exemple de diagnostic de la situation à Ifotake**

Le diagnostic dans la zone d'Ifotake avait pour objectif d'alimenter la recherche de solutions à un important problème de non-remboursement des crédits dans la zone.

#### ***Contexte***

La commune d'Ifotake rassemblait, au moment du diagnostic, plusieurs centaines de groupes solidaires et une centaine de clients individuels. La principale activité économique est celle de l'entreprise de sisal implantée dans la zone depuis les années 1950. Elle emploie plus de 1000 ouvriers avec des contrats journaliers, mensuels, temporaires ou permanents. Une part importante du personnel passe régulièrement par des périodes d'inactivité. Les habitants de la zone pratiquent d'autres activités telles que les petites gargotes (vente de café et de gâteaux), achat-revente de produits de première nécessité, de produits locaux et de bétail pour compléter leurs revenus.

#### ***Problème identifié***

En 2008, deux agents de crédit de Mahavotse affectés dans cette zone ont détourné les règles de fonctionnement de l'institution : groupes solidaires et clients individuels fictifs, faux documents, extorsion de fonds, crédits. Suite à la découverte de cette fraude, les deux agents de crédit ont été licenciés et une importante crise de remboursement des crédits a débuté dans la zone.

#### ***Résultats du diagnostic***

Le diagnostic mis en évidence un certain nombre de déterminants de cette crise :

- Une rupture de la collaboration entre Mahavotse et ses interlocuteurs dans la zone du fait du recours à la gendarmerie et à la justice contre des personnes originaires de la zone.
- Une faible capacité des comités de crédit à effectuer le recouvrement du fait qu'ils ont été les premiers bénéficiaires de la fraude, qu'ils ont encouragé le non-remboursement, qu'ils sont perçus par les habitants comme étant sous la menace de Mahavotse et de la gendarmerie, etc.
- Un doute généralisé au sein de la population et des comités de crédit sur la poursuite de l'intervention de Mahavotse dans la zone une fois les crédits remboursés.
- L'absence de pratique d'activités génératrices de revenus et le surendettement.

### ***Implications opérationnelles***

Ces analyses ont permis de préciser la stratégie de Mahavotse dans la zone :

- Réaffirmation officielle de la volonté de Mahavotse de poursuivre son intervention dans la zone.
- Geste fort de la part de l'institution dans l'acceptation du renouvellement des crédits des groupes ayant soldé leur dû sans attendre que la totalité des groupes d'un même site ait soldé ses crédits.
- Poursuite et amélioration de la collaboration avec les membres des comités de crédit en place afin qu'ils utilisent leur influence en faveur de Mahavotse.

## **3.2 La concertation villageoise : un premier débat ouvert**

### *Choix méthodologiques*

Pour la première phase de concertation, la direction de Mahavotse et l'équipe d'animation de la concertation ont souhaité mener les débats dans les dix sites ayant fait l'objet du diagnostic. Il semblait en effet important de réaliser la concertation dans des contextes différents représentant autant que possible la variété des situations d'intervention de l'institution. Compte tenu du nombre important de clients, il était nécessaire de sélectionner les participants. L'équipe d'animation de la concertation a opté pour la constitution de groupes ne dépassant pas vingt personnes afin d'assurer de bonnes conditions de débat.

### **La méthode de sélection des participants à la concertation**

La direction de Mahavotse et l'équipe d'animation de la concertation ont choisi de sélectionner les participants selon plusieurs critères :

#### ***Le premier est un critère social.***

Dans une société hiérarchisée comme la société antandroy, les positions sociales déterminent la prise de parole. Les participants ont été divisés en trois groupes (hommes et autorités, femmes et jeunes hommes) correspondant aux trois principales catégories sociales qui composent la société antandroy. L'objectif était de favoriser un échange de qualité entre l'institution et ses interlocuteurs. L'expression des femmes dans la sphère publique étant quasiment inexistante, la constitution de groupes distincts d'hommes et de femmes devait faciliter la prise de parole des femmes. La constitution de groupes spécifiques de jeunes hommes devait également favoriser leur prise de parole généralement très limitée lorsqu'ils sont en présence des hommes et des anciens.

#### ***Le second critère concerne le dynamisme des personnes dans un débat.***

Il s'agissait d'intégrer dans les groupes les personnes pouvant apporter une contribution de qualité au débat : prise de parole facile, écoute des autres, capacité à s'approprier rapidement la démarche, etc. Le court temps de concertation entre Mahavotse et ses interlocuteurs ne laissait pas réellement la possibilité à ces derniers d'évoluer dans le cadre d'un processus (notamment en termes d'appropriation de la démarche). Il était donc nécessaire de mobiliser les personnes en mesure d'apporter immédiatement une contribution au débat.

À partir des critères, le choix des personnes invitées à participer à la concertation a été fait essentiellement par les agents de crédit. L'équipe d'animation de la concertation y a participé en discutant avec les agents de crédit de l'invitation de certaines des personnes rencontrées lors du diagnostic. La plupart des invitations ont été décidées par les agents de crédit seuls, sur la base du principe selon lequel leur connaissance de leur clientèle devait les aider à effectuer une bonne sélection de participants.

L'objectif de cette première phase de concertation était d'entamer un débat entre Mahavotse et ses interlocuteurs sur différents aspects de son fonctionnement. Les thèmes à discuter étaient laissés au libre choix des participants et les débats étaient animés selon la méthode suivante.

## Engager le dialogue

L'objectif de l'animation était, dans un premier temps, de permettre aux deux parties en présence d'engager le dialogue. Plus précisément, il s'agissait de les amener à entrer dans un mode de relation différent du mode de relation habituel. Les relations quotidiennes entre les agents de crédit et les clients sont basées sur la réalisation d'actions qui correspondent à leurs rôles respectifs dans le but d'appliquer des règles prédéfinies. Par exemple, l'agent de crédit pose des questions à un client sur ses activités et le client répond aux questions posées. La plupart du temps, ces relations sont d'ordre descendant. Les règles édictées par l'institution sont appliquées par les clients par le biais des agents de crédit qui ont pour mission d'assurer leur respect. En outre, la réalisation des différentes étapes du crédit (cf. p. 13) ne prévoit pas de temps de discussion institutionnalisé au cours desquels les clients auraient la possibilité de discuter du fonctionnement de l'institution avec les agents de crédit. Cela peut donc se faire uniquement de manière informelle sur initiative des clients ou des autorités locales. Dans le cadre de la concertation, il fallait donc faire en sorte que les acteurs en présence se reconnaissent sur un même pied d'égalité pour discuter du fonctionnement de Mahavotse.

Afin de susciter le passage d'un mode à l'autre, l'équipe d'animation a utilisé deux principaux leviers :

- **Jouer sur la configuration de l'espace de concertation.** Le positionnement des différents acteurs en présence dans un cercle assis sur une natte ou sur des bancs avait pour objectif de ne mettre aucun d'entre eux en avant et de signifier la possibilité de tous à participer également au débat. L'utilisation d'une table, généralement appréciée par les autorités lors des réunions, était limitée à l'équipe d'animation en cas de besoin.

- **Les résultats du diagnostic pour « donner le ton ».** L'objectif était de lancer le dialogue par la présentation des résultats du diagnostic. Les constats formulés par l'animateur étaient adressés aux deux parties qui constituaient l'équipe de Mahavotse et ses interlocuteurs sous une forme provisoire afin de susciter leurs réactions. Cela donnait le ton de la rencontre, en signifiant qu'elle consistait en un échange d'idée. Suivait une phase de brainstorming sur les problèmes et les propositions relatifs au fonctionnement de Mahavotse. La répétition de certaines préoccupations devait faire émerger les grands axes de réflexion à approfondir dans une deuxième étape de la discussion.

## Guider une réflexion collective

En récapitulant, l'animateur devait regrouper l'ensemble des problèmes soulevés en quelques axes. Les participants devaient ensuite les classer par ordre de priorité pour la discussion. Ce choix était fait de manière assez peu encadré, les animateurs laissant les participants discuter jusqu'à ce qu'une majorité se dessine autour du thème à discuter en priorité. Chaque thème de réflexion faisait ensuite l'objet d'une discussion plus approfondie. L'objectif était d'obtenir une vision partagée du problème ainsi que des premières pistes de solutions. La méthode d'animation de cette étape était centrée sur la formulation par l'animateur de questions précises destinées à baliser et à faire progresser la réflexion des participants.

## Exemples de questions concernant l'adaptation des crédits aux activités des clients

- Comment faire pour définir si une personne peut recevoir un crédit ou non ?
- Comment faire pour définir le montant/mode de remboursement/durée de cycle ?
- Doit-on octroyer des crédits uniquement à des personnes qui maîtrisent totalement une activité ?
- Qu'est-ce que signifie maîtriser une activité ? / Qu'est-ce que signifie bien gérer son argent ou son crédit ?
- Comment aider Mahavotse à bien connaître l'activité d'une personne ? Comment le client peut-il faire pour prouver à l'agent de crédit qu'il maîtrise son activité ?
- Quelles peuvent être les activités de l'agent de crédit pour bien connaître les activités des clients de son site ?
- Est-ce qu'on doit se référer à une seule activité ou à plusieurs activités ? Est-ce qu'on peut se référer à une activité principale ? Est-ce qu'on peut définir un montant moyen adapté aux différentes activités du client ?

### *Mise en œuvre*

Les débats ont porté sur un nombre important de thèmes différents tels que :

- les modalités du crédit solidaire,
- l'articulation du crédit aux périodes économiques et notamment à la période de soudure,
- le rôle des comités de crédit et des autorités locales,
- les modalités de relation et de communication avec les clients,
- les méthodes de recouvrement,
- les autres produits de crédit,
- les autres produits financiers (assurance, épargne),
- la formation des clients à la gestion du crédit et à la pratique de leur activité.

Ils se sont caractérisés par une forte participation en nombre et en expression de la part des interlocuteurs de Mahavotse. Globalement, les échanges ont été intenses avec les différents groupes d'interlocuteurs, à l'exception de certains groupes de jeunes moins dynamiques car peu habitués à dialoguer sans la présence de leurs aînés. Ils se sont essentiellement produits entre les cadres de Mahavotse et les interlocuteurs de l'institution. Les agents de crédit ont en effet adopté une position d'observateurs des débats qui s'explique par le fait que le fonctionnement de l'institution jusqu'à lors ne prévoyait pas de temps de discussions internes et d'expression des agents de crédit sur leurs pratiques.

Les discussions ont été généralement consensuelles. Les échanges ont cependant été fortement déterminés par le contexte dans lequel ils avaient lieu. Dans les sites connaissant des retards de remboursement, le dialogue a généralement été détourné de son objectif principal. La situation des clients du site au moment de la concertation empêchait en effet les interlocuteurs de Mahavotse de mener une réflexion sur ses modalités de fonctionnement d'une manière générale et de faire abstraction des problèmes qu'ils rencontraient. Bien souvent, la concertation a donc été utilisée comme un moyen de négocier des solutions avec les responsables de l'institution.

La phase de brainstorming a très souvent donné lieu à un temps d'expression particulièrement dynamique. La phase de discussion approfondie était plus difficile à animer. Si elle a généré de nombreuses idées, elle n'a pas abouti à la définition de solutions précises. Elle a donc consisté en une réflexion collective qui a permis :

- de valider des principaux problèmes et leur analyse issus du diagnostic,
- de compléter et approfondir certaines analyses,
- de prioriser les problèmes,
- et d'identifier des premières propositions d'évolutions.

Elle a également suscité l'adhésion des acteurs concernés au processus, en particulier des agents de crédit, encore relativement étrangers à la démarche car ayant été peu impliqués dans sa préparation.

#### **Exemple 1 sur la composition des groupes solidaires : les résultats du débat ouvert**

La synthèse du diagnostic effectuée par les animateurs de la concertation a confirmé un constat déjà partagé au sein de l'institution concernant la faible solidarité entre les membres des groupes solidaires en cas de défaillance dans le remboursement de l'un d'entre eux.

Dans le cadre du débat ouvert, les parties en présence se sont, dans un premier temps, accordées sur le fait que le prêt d'argent d'une personne à une autre est conditionné par une importante confiance entre les deux personnes. Or, un individu accorde généralement cette confiance à un cercle restreint de personnes composé de ses parents proches et, éventuellement, d'un ou plusieurs amis.



Une solution à ce problème très souvent proposée par les clients de Mahavotse consistait en l'autorisation de constituer des groupes solidaires familiaux, c'est-à-dire composés de personnes ayant des liens de parenté très proches. Les débats ont également amené assez souvent les participants à envisager la possibilité que, dans le cadre de cette forte solidarité, un chef de groupe puisse se porter garant du remboursement pour l'ensemble du groupe. Lors de certaines réunions, les clients se sont montrés favorables à l'instauration de garanties matérielles dans le crédit solidaire. Les garanties pourraient être apportées par le chef seul ou avec d'autres membres composant ainsi le « panier » de garanties de tous les membres du groupe. Enfin, la préférence de la majeure partie des clients s'est clairement orientée vers des groupes de petite taille (5 personnes maximum). En effet, les parties prenantes ont partagé l'idée selon laquelle plus un groupe est large, plus les risques de mésentente entre les membres sont importants.

### **3.3 La réflexion interne à l'équipe de Mahavotse**

La première étape de dialogue a abouti à des avancées inégales sur différents thèmes de réflexion. Il s'agissait donc d'orienter davantage la seconde étape de concertation sur la production de solutions. Un travail préparatoire à cette seconde étape a été réalisé en interne. Il a consisté en un bilan et la formulation de propositions précises destinées à être discutées lors de la seconde étape de concertation. Cette phase de réflexion interne a impliqué l'équipe d'animation de la concertation et l'équipe de direction.

À partir d'un bilan des réflexions menées lors de la concertation villageoise, les participants ont réparti les thèmes traités en différents chantiers. Six chantiers d'évolution ont été définis :

1. l'évolution des modalités du crédit solidaire,
2. la définition des modalités de collaboration avec les comités de crédit et les autorités locales,
3. l'amélioration de la connaissance que Mahavotse a de ses clients et de ses zones d'intervention,
4. l'amélioration des modalités de communication entre Mahavotse et ses interlocuteurs,
5. la révision de la gamme des produits financiers proposés par Mahavotse,
6. la mise en place d'un dispositif de formation des clients à la gestion du crédit et à la pratique de leur activité.

Les participants ont également identifié les modalités d'élaboration de ces évolutions. La première étape ayant montré la difficulté qu'il y avait à dessiner des évolutions précises, il fallait trouver les moyens de faciliter le passage de la réflexion large à la discussion de modalités concrètes. Concernant le crédit solidaire et la collaboration avec les acteurs intermédiaires, les participants à la réflexion interne ont choisi d'engager à nouveau le dialogue avec les clients et autorités locales afin d'approfondir la réflexion déjà menée. La formulation de propositions est apparue comme le moyen le plus pertinent de faire avancer cette réflexion. Bien que cette méthode fasse courir le risque de fermer le débat, elle était nécessaire pour sortir du dialogue ouvert auquel les acteurs étaient tentés de revenir et stimuler la recherche de solutions précises.

Ainsi, la réflexion interne a débouché sur la formulation de propositions d'évolution des modalités du crédit solidaire sur la base des analyses et des pistes de solutions discutées pendant la première phase de concertation. L'équipe Mahavotse s'est efforcée de formuler des propositions constituant un compromis entre les enjeux des interlocuteurs de l'institution et les contraintes de fonctionnement de l'institution. En effet, du fait que les interlocuteurs n'étaient pas impliqués dans cette réflexion, l'équipe de Mahavotse devait tenir compte de leurs positions au maximum afin de garantir la crédibilité de la démarche à leurs yeux et d'assurer une continuité de la réflexion à l'étape suivante.

À travers cet exercice, l'équipe de Mahavotse a, en quelque sorte, délimité un champ des possibles. Les évolutions proposées résultaient de solutions issues de la première étape de réflexion avec les clients, souvent approfondies, dont la mise en œuvre n'était pas contradictoire avec les différentes contraintes de l'institution.

### **Exemple 2 sur la composition des groupes solidaires : les propositions de l'équipe de Mahavotse**

Pour l'équipe, la constitution de groupes familiaux représentait la seule possibilité de favoriser un minimum d'entraide au sein des groupes dans le remboursement des crédits. Cependant, l'idée de « groupe familial » sur laquelle les parties prenantes de la concertation s'étaient mises d'accord lors de la première étape recouvrait une réalité complexe. Différentes problématiques ont été discutées par l'équipe lors de la phase de réflexion interne :

#### **L'obligation de composer des groupes « familiaux » ou libre association.**

L'équipe hésitait entre l'idée selon laquelle la libre association favorise une bonne cohésion du groupe et le fait qu'elle laisse courir le risque que les groupes se constituent uniquement pour bénéficier d'un crédit et non pas sur la base d'une solidarité effective. L'équipe a donc souhaité poursuivre la concertation sur la question de la composition des groupes afin de pouvoir définir des règles plus précises.

#### **La nature des liens familiaux les plus favorables au bon remboursement du crédit.**

L'équipe a identifié les cas où la solidarité dans le crédit pouvait être la plus forte :

- les membres du groupe appartiennent à la même unité de production et à la même unité d'accumulation du capital (un chef de famille et ses proches),
- les membres du groupe appartiennent à des unités de production différentes et à une même unité d'accumulation (chefs de famille partageant le même parc à zébus et leurs proches),
- les membres du groupe appartiennent à des unités de production différentes et à des unités d'accumulation différentes mais ont un lien de parenté (chefs de famille qui ne partagent pas le même parc à zébus et leurs proches),
- les membres du groupe n'ont pas tous un lien de parenté : 1/3 des membres peut être composé d'amis proches.

#### **La taille des groupes solidaires.**

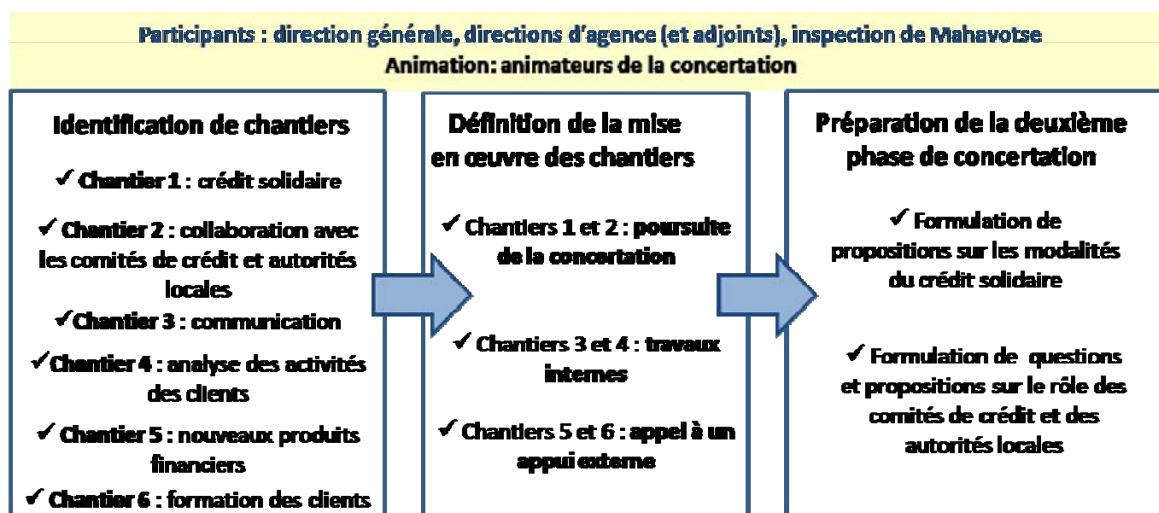
Les agents de crédit (en particulier ceux de l'agence d'Amboasary) pensaient qu'un groupe de petite taille est particulièrement pertinent car, selon eux, les relations entre les membres y sont plus lisibles.

L'équipe a proposé un nombre maximum de cinq personnes conformément aux suggestions de ses interlocuteurs. Un débat a eu lieu sur le nombre minimum. Les suggestions de descendre jusqu'à trois membres faites par les interlocuteurs de Mahavotse lors de la première étape ont été relayées surtout par l'équipe d'Amboasary. L'équipe de Mahavotse a décidé de l'intégrer dans ses propositions.

Concernant l'amélioration de la connaissance des clients et des zones et ainsi que des modalités de communication, l'équipe de Mahavotse a décidé de mener une réflexion interne sur l'évolution des méthodes de travail. La difficulté à formaliser des évolutions précises avec les interlocuteurs incitait à limiter les thèmes soumis à la réflexion collective.

Enfin, l'évolution de la gamme des produits et la formation des clients ont été définies comme relevant d'une mission spécifique, menée par des experts internes ou externes à l'institution, et pouvant inclure des séances de concertation.

## Déroulement de la réflexion interne



### 3.4 La concertation dans les agences sur l'évolution des modalités d'intervention de Mahavotse

#### *Choix méthodologiques*

L'objectif de cette phase était de définir des évolutions précises pour les chantiers qui concernent les modalités du crédit solidaire et la collaboration avec les acteurs intermédiaires. Pour des contraintes de temps et de coût des déplacements, elle ne pouvait pas être réalisée dans les dix villages. La direction de Mahavotse et l'équipe d'animation de la concertation ont décidé de la mener lors d'une journée de débats dans chacune des quatre villes d'implantation de Mahavotse, soit au sein des agences, soit dans les salles communales. La journée était divisée en deux réunions portant, chacune, sur un chantier. Hommes, femmes, jeunes et autorités issus des communes d'intervention de Mahavotse étaient rassemblés dans les mêmes groupes. Afin d'assurer des débats mieux maîtrisés et de qualité, le nombre de personnes par réunion a été fixé à quinze. Pour cette étape, le choix des participants a consisté à inviter, dans chaque commune de la zone couverte par l'agence, un ou plusieurs représentants en fonction de la taille de la commune afin de couvrir plus largement la zone d'intervention de l'institution. Le principal critère de sélection était celui de la capacité de la personne à pouvoir se positionner dans le débat et contribuer à la réflexion quel que soit son statut social. Quelques femmes et quelques jeunes ont participé mais d'une manière générale, les interlocuteurs de l'institution pour cette étape étaient essentiellement des notables. L'animation de cette troisième étape s'est centrée sur la discussion de propositions.

#### **Les interlocuteurs discutent les propositions de l'équipe Mahavotse**

En ce qui concerne le crédit solidaire, l'équipe de Mahavotse présentait d'abord les propositions qu'elle avait construites lors de la réflexion interne. Celles-ci devaient être discutées en petits groupes auxquels participaient les agents de crédit. Pour chaque modalité du produit de crédit solidaire, les interlocuteurs devaient prioriser les propositions en fonction de leur caractère approprié. La priorisation était matérialisée par des points attribués par les groupes en fonction de leurs préférences. Les groupes devaient ensuite présenter leurs résultats à l'assemblée. La somme des points recueillis par chaque proposition désignait celle qui était considérée comme la plus adaptée. Comme les propositions émanaient de Mahavotse au départ, un temps de discussion était nécessaire pour s'assurer que tous les acteurs en avaient la même compréhension, pour favoriser leur questionnement et vérifier la cohérence d'ensemble des solutions trouvées collectivement.

### **L'équipe de Mahavotse discute les propositions des interlocuteurs**

Concernant la collaboration avec les acteurs intermédiaires, l'état d'avancement de la réflexion nécessitait une définition précise des rôles des différentes catégories d'acteurs. Aucune proposition n'a été préparée à l'avance afin de procéder à cette définition directement avec les participants. Sur la base des échanges qui avaient eu lieu lors de la première étape du processus, l'équipe et ses interlocuteurs devaient formaliser, dans le cadre de travaux de groupe, les rôles que les différents acteurs intermédiaires (comités de crédit, chefs de *fokontany*, maires, chefs de district, chefs de région) peuvent jouer vis-à-vis de Mahavotse. Les présentations des résultats des travaux des différents groupes servaient de base au dialogue collectif. Les membres de l'équipe de Mahavotse et les autres participants devaient ensuite questionner les propositions faites, proposer des approfondissements, des évolutions, etc. jusqu'à aboutir à une définition commune des rôles et d'un certain nombre des activités qui en découlent.

### *Mise en œuvre*

Les dialogues sur ces deux axes de réflexion ont été très intenses. Parmi les propositions soumises à discussion concernant les modalités du crédit solidaire, les choix des interlocuteurs de l'institution sont globalement allés dans le même sens, favorisant la mise en cohérence de l'ensemble. En outre, les propositions présentées par Mahavotse n'ont pas été discutées par les interlocuteurs qui ont choisi parmi ce qui était proposé. Au sein des groupes, il semble que les propositions faisaient sens pour les participants qui les ont discutées et adoptées avec aisance. Elles faisaient globalement écho au contenu des débats de la première étape. Cependant, le caractère très encadré de la démarche, basée sur des propositions précises, peut également expliquer le fait qu'il y ait eu peu de controverses sur les propositions et aucune proposition nouvelle.

Toutefois, à l'agence d'Amboasary, par exemple, les membres d'un groupe ont refusé, dans un premier temps, de réfléchir sur l'évolution des modalités du crédit solidaire. Ils considéraient que le produit n'était pas adapté aux besoins des clients car le principe de la solidarité entre un groupe de personnes n'était pas réaliste dans le contexte de leur ville. L'équipe d'animation de la concertation a souligné que cet avis était tout autant recevable que celui des autres participants. Mais, constatant que les autres groupes ne le partageaient pas, ils ont finalement décidé de jouer le jeu en optant pour des groupes solidaires de très petite taille.

À l'agence d'Ambovombe, la proposition de Mahavotse de mettre en place des garanties matérielles pour le crédit solidaire a été mal accueillie par plusieurs participants. Elle était contraire aux intérêts de clients issus du milieu urbain ayant atteint le montant maximum de crédit et craignant de ne pas pouvoir apporter des garanties d'un montant équivalent. Ce débat a conduit l'équipe de Mahavotse, non seulement à questionner l'idée de garanties en crédit solidaire, mais également à mener une réflexion sur les règles qui régissent le dépôt de garanties en crédit individuel par la suite.

### **Exemple 3 sur la composition des groupes solidaires : les résultats de la concertation en agences**

Lors des discussions sur les propositions de Mahavotse, les interlocuteurs ont eu tendance à opter d'emblée pour des groupes composés de personnes issues de la même unité de production et de la même unité d'accumulation. Pour des raisons de commodité, certains participants ont opté pour la proposition qui permettait d'inclure des personnes issues d'unités de production différentes. Dans la grande majorité des cas, la proposition de composer des groupes de trois à cinq personnes a été accueillie avec intérêt.

La discussion sur le rôle des acteurs intermédiaires était plus libre que celle sur les modalités du crédit solidaire. La canalisation des débats vers des définitions précises a été plus difficile. Chaque thème abordé suscitait une discussion dans laquelle les différents participants souhaitaient apporter une contribution. L'animateur a rencontré des difficultés à amener les participants à affiner la réflexion ou à favoriser sa progression jusqu'à pouvoir dégager une idée centrale. Le nombre élevé de participants dans certaines réunions peut expliquer cette difficulté. En outre, certains participants n'étaient pas mus par une réelle volonté de contribuer au débat et ont adopté une attitude délibérément perturbatrice. Cette étape montre la difficulté à trouver un compromis entre un dialogue trop cadré, qui peut limiter la réelle discussion des propositions, et un dialogue trop libre qui a du mal à se structurer.

### **3.5 La refondation des méthodes de travail : la poursuite du dialogue en interne**

Suite à la concertation avec les interlocuteurs, des séances de travail interne ont été conduites par l'équipe d'animation de la concertation afin de refonder certains aspects de la méthodologie. Par souci d'efficacité, il n'a pas été possible d'y associer la totalité de l'équipe de Mahavotse. Les séances ont impliqué les directeurs des quatre agences ainsi que des représentants des agents de crédit de chaque agence volontaires pour cet exercice. Elles ont concerné l'amélioration de la connaissance des activités des clients et des situations économiques des zones d'intervention ainsi que l'amélioration des modalités de communication de l'institution vis-à-vis de ses interlocuteurs. Elles avaient pour objectif de définir les grands problèmes et d'identifier les évolutions permettant de les résoudre.

#### **Entre prise de conscience, réflexion et formation**

La concertation avec les interlocuteurs n'avait pas conduit les agents de crédit à se défaire de leur position d'exécutants pour discuter des modalités de fonctionnement de l'institution. La méthode d'animation de la concertation interne devait donc faciliter le passage de cette position d'observation à une position de réflexion. L'animation a été préparée pour coller au plus près aux schémas de pensée des agents de crédit. Il s'agissait de se situer dans la continuité des modalités de débats informels qui existent quotidiennement au sein de l'équipe de Mahavotse. L'étape centrale pour l'amorce de la réflexion fut celle de la définition des problèmes par les participants. Si les insuffisances de la méthode d'analyse des activités des clients ont été identifiées facilement à partir d'une discussion sur les forces et les faiblesses du formulaire d'enquête, les problèmes relatifs à la communication ont été plus difficiles à dégager.

Toutefois, la bonne connaissance par l'équipe d'animation des pratiques des agents de crédits ainsi que des relations de confiance ont facilité l'échange. Des situations concrètes de difficultés relevant de la communication vécues régulièrement par les agents de crédit ont pu être abordées. La construction des évolutions s'est ensuite réalisée progressivement par la combinaison des apports des agents de crédit et des propositions de l'équipe d'animation. L'important travail préparatoire de l'équipe d'animation sur les pistes d'évolution possibles a alimenté et orienté la réflexion. Des méthodes de travail à la fois plus pertinentes, efficaces et adaptées aux contraintes matérielles, organisationnelles et logistiques de l'équipe (principalement des agents de crédit) ont pu être définies (cf. annexe 3).

Cette étape de la concertation a suscité une bonne participation des membres de l'équipe de Mahavotse. L'opportunité de discuter des méthodes de travail a suscité à la fois l'intérêt de pouvoir mettre en place des méthodes plus appropriées mais également certaines hésitations devant la marge de manœuvre donnée pour la première fois aux agents de crédit. Les débats ont ainsi été marqués par la contradiction entre une volonté d'améliorer les méthodes, et une réticence au changement avec notamment une peur d'augmenter la charge de travail.

### **III. LES RESULTATS DU PROCESSUS DE CONCERTATION**

---

Malgré des contraintes fortes à la définition collective de solutions, le processus a abouti à des évolutions significatives des modalités de fonctionnement de l'institution.

#### **1. Les apprentissages du dialogue**

##### **1.1 Tout dialogue n'est pas productif**

Au lancement de la concertation, les modalités de relation entre Mahavotse, ses clients et les autorités locales étaient relativement routinières et faisaient peu de place au dialogue. Le lancement d'une concertation représentait donc une forte évolution dans la nature des relations, et des règles du jeu proposées, d'autant que la volonté d'un débat ouvert se heurtait en partie aux pratiques locales. Le seul fait de réaliser une concertation avec ses interlocuteurs ne garantissait pas l'amélioration des modalités d'intervention de Mahavotse dans son contexte. Plusieurs contraintes limitaient ce qu'on pouvait en attendre.

*Au pays du discours, la concertation n'est pas reine*

À Madagascar, le discours ou *kabary* est une pratique sociale institutionnalisée. Le *kabary* est le fait, pour une personne, de tenir un discours devant une assemblée. Tous les rassemblements débutent nécessairement par un *kabary* prononcé par une autorité politique, traditionnelle ou religieuse. Dans le monde rural, le *kabary* est également une réunion animée par les autorités traditionnelles lors de laquelle on cherche à résoudre un conflit ou un problème. Dans la culture malgache, c'est plus particulièrement aux hommes qu'il revient de prononcer le *kabary*. Mais tout individu a l'habitude de parler en public et il le fait si l'environnement social dans lequel il se trouve l'autorise à s'exprimer. Les rassemblements, les assemblées, les réunions villageoises sont des événements fréquents de la vie rurale. Toute question à caractère collectif est exposée et discutée lors de ces réunions. En Androy, les chefs des villages ne peuvent prendre des décisions concernant la collectivité sans avoir porté le problème à sa connaissance. Ces deux traits culturels sont déterminants pour la réalisation d'une concertation. Ils peuvent « donner l'impression qu'il existe de vrais débats, parfois particulièrement longs, dans lesquels les intervenants affichent leur culture orale, leur maîtrise dans le maniement de proverbes » (Fauroux, 2002). Cette impression est néanmoins trompeuse car les règles de l'expression sont strictement codifiées. Lorsqu'elle concerne les questions recouvrant d'importants enjeux, la discussion est maîtrisée par les personnes les plus influentes. On reconnaît l'importance des sujets au dynamisme du débat. Plus l'importance du sujet est faible, plus le débat est dynamique. En effet, l'enjeu étant moindre, la parole est ouverte et tout le monde en profite pour placer son bout de discours et renchérir sur des débats qui gagnent très facilement en confusion. La réunion n'est donc pas nécessairement synonyme de décision. C'est un lieu d'expression dans lequel les contributions des participants ont plus ou moins d'importance en fonction du contexte, du sujet et de la personne. Cependant, la décision reste monopolisée par les personnes influentes et est généralement prise en aparté. Les notables se retirent et dialoguent entre eux, avant ou après le débat qui reprend le lendemain ou quelques jours plus tard. Les réunions en grand groupe se présentent plutôt comme des consultations organisées par les chefs des villages afin de se faire une opinion sur un sujet. Les participants ne sont pas tous parties prenantes dans la définition de la solution. Les débats en grand groupe n'ont pas une exigence de progression d'un point de départ vers un point d'arrivée. La progression est assurée par les interludes. La version malgache du débat

est donc éloignée de celle de la concertation qui se caractérise, au contraire, par l'idée de cheminement, de progression de la réflexion conjointe d'un ensemble d'acteurs sur un sujet.

#### *Mahavotse : une faible pratique du dialogue*

Les étapes du cycle du crédit se caractérisent par un nombre important de procédures que les directeurs d'agence et les agents de crédit doivent maîtriser. Leur accomplissement demande également de réaliser d'importants déplacements car de nombreux sites d'intervention de l'institution se situent dans des zones éloignées des agences et enclavées. À moto ou en voiture, la majorité des membres de l'équipe sont amenés à parcourir chaque jour des kilomètres de pistes ensablées. Ainsi, avec l'augmentation rapide de la clientèle et une situation de sous-effectif, le fonctionnement de l'institution s'est systématisé autour des actions essentielles pour la réalisation des opérations : remplissage des formulaires, réunions de validation des dossiers avec les supérieurs, opérations d'octroi, de collecte ou de recouvrement de l'argent. Les acteurs de terrain n'ont donc quasiment pas développé de pratiques de dialogue avec les clients et les autorités locales. Par ailleurs, les membres de l'équipe, d'une manière générale, ont une très faible distanciation sur leur action, et le dialogue interne sur les modalités d'intervention est quasi-inexistant.

En sept années d'activité, les agents de crédit et directeurs d'agence ont à plusieurs reprises été invités à débattre de la démarche d'intervention de l'institution, notamment à l'occasion de missions d'experts ou de restitution d'études. Leur participation était généralement très faible pour plusieurs raisons. D'une part, ces événements ponctuels de réflexion tranchaient radicalement avec leurs habitudes d'exécution des procédures. En outre, ils étaient conçus pour favoriser la réflexion au niveau de la direction et de l'assistance technique et étaient fortement éloignés des schémas de pensée des agents de terrain. Ils avaient donc peu de chance de favoriser, chez eux, une prise de recul et une contribution à la réflexion. D'autre part, dans la société malgache, le questionnement de principes établis n'est pas perçu comme étant du ressort des exécutants ou des subordonnés. Un dialogue sur le fonctionnement de l'institution en présence des responsables ne correspond donc pas aux conditions propices à l'expression. De plus, l'erreur étant connotée négativement, il est très rare que les individus prennent des initiatives et donc des risques de commettre des erreurs tant dans leurs activités que dans l'expression en public (Chevrier & Viegas Pires, 2010). Cela limite également la possibilité d'avoir un dialogue franc sur les pratiques auxquelles les agents de terrain recourent et des remises en question sur les modes de fonctionnement des équipes.

#### *Le difficile passage de la production de parole à l'élaboration de solutions*

Bien que l'expression ait été forte chez les interlocuteurs de Mahavotse, elle n'a pas aisément conduit à la production de solutions. Le caractère nouveau de cette démarche a parfois provoqué, chez les clients ou les autorités locales, une « explosion » de participation plus ou moins structurée dans la mesure où elle comprenait à la fois des questions de clarification du fonctionnement de l'institution, l'exposition de problèmes conjoncturels expliquant des difficultés à rembourser, la mise en évidence du caractère inapproprié de certaines modalités, la proposition de solutions, etc. Du côté de l'équipe de Mahavotse, la participation a été très limitée. Les agents de crédit et les directeurs d'agence se retrouvaient dans une position à laquelle ils n'avaient pas été préparés. La première étape de la concertation est donc revenue à faire dialoguer des acteurs qui n'y étaient pas prêts et qui ne cernaient pas réellement les enjeux de la démarche malgré une importante explication préalable de ses objectifs ainsi que des rôles des différents acteurs en présence.

En outre, certains déterminants de la démarche de concertation constituaient des éléments peu favorables à l'enclenchement d'une dynamique de construction collective de solutions. Le fait

qu'elle soit commencée par l'acteur dominant que constituait l'équipe de Mahavotse contribuait à ce qu'elle soit comprise par les clients et les autorités locales comme une consultation. Cela était d'autant plus fort que l'acteur dominant était également détenteur du pouvoir de décision finale.

Dans les contextes où ce genre de démarche n'est pas habituel, il est difficile d'éviter des situations hybrides plus proches de la consultation. Le rôle de l'équipe d'animation, positionnée à l'interface entre les différentes parties prenantes, n'était pas réellement compris comme tel. En milieu rural antandroy, il est difficile de faire saisir aux habitants les nuances de positionnement entre différents acteurs qui, dans tous les cas, viennent de l'extérieur du village. Enfin, la production de solutions réellement partagées par l'ensemble des acteurs en présence n'est pas assurée par le fait qu'il y ait dialogue.

Dans le cas de la concertation entre Mahavotse et ses interlocuteurs, des sujets bien mieux maîtrisés par la direction de l'institution que par les autres participants (clients mais également agents de crédit), l'inégalité des forces en présence vis-à-vis du sujet, l'« impératif » de trouver des solutions rapidement, la dépendance aux habitudes de fonctionnement et la difficulté à sortir de ce sentier ont été autant d'entraves à la définition d'évolutions issues d'une réelle articulation des logiques et des enjeux des acteurs.

## **1.2 Des leviers pour la production de solutions**

### *La connaissance préalable des logiques des interlocuteurs*

La concertation entre Mahavotse et ses interlocuteurs a été lancée à la suite de différents travaux anthropologiques sur le contexte d'intervention de l'institution (cf. partie 1). Grâce à ces travaux, l'équipe de direction de Mahavotse a pu acquérir une meilleure connaissance des logiques socioéconomiques à l'œuvre dans la région, de l'utilisation du crédit par les clients, de la perception que les acteurs locaux ont de l'institution ainsi que des déterminants des difficultés de collaboration dans certaines zones. Ainsi, la concertation a permis, dans un premier temps, de socialiser et de confirmer cette connaissance en la confrontant au point de vue des interlocuteurs de l'institution. L'existence d'un socle commun de connaissances a ainsi facilité le dialogue entre les parties et la recherche des compromis possibles entre les contraintes imposées par le contexte socioéconomique dans lequel évoluent les clients et celles liées au fonctionnement de l'institution et à ses objectifs.

### **Illustration : débats sur la composition des groupes solidaires**

Les débats sur la composition des groupes solidaires n'ont pas eu pour fonction d'apporter des connaissances sur les logiques de solidarité et les modalités de prêt d'argent entre individus qui avaient été décrits précisément par différentes études.<sup>22</sup> Ils se sont axés sur la définition de la composition la mieux appropriée pour activer cette solidarité dans le remboursement du crédit. Les débats sont partis du fait que les liens de solidarité sont activés entre personnes ayant des liens familiaux à différents degrés de proximité. Le cheminement de la réflexion entre Mahavotse et ses interlocuteurs s'est donc fait progressivement sur différentes questions.

La première a été celle de constituer des groupes familiaux (des proches pouvaient composer un groupe solidaire). Une évolution de la règle de départ qui interdisait la proximité familiale avait déjà été réalisée après quelques années d'activité. Le constat des logiques de solidarités entre personnes proches a conduit les membres de l'équipe de Mahavotse à autoriser l'association de proches.

<sup>22</sup> Bidault-Rakotoarivony C. (2007), Lavigne Delville Ph. (2007), Thouillot F. (2008).



La seconde étape a été celle de préciser la nature des liens familiaux pouvant être acceptés au sein des groupes solidaires. Les logiques de solidarité au niveau des différents degrés de la parenté ont été discutées par les acteurs en présence. L'identification du groupe de descendance d'un homme sur deux à trois générations comme étant le cadre pouvant assurer la plus forte caution solidaire a conduit à un troisième débat sur les risques impliqués par cette nouvelle configuration. En effet, les liens de solidarité forts se déployant dans un cercle restreint, les difficultés économiques (funérailles, maladie, etc.) sont généralement collectives. Si un problème de remboursement ponctuel d'une personne peut être solutionné par les autres membres du groupe, une difficulté économique frappant le groupe compromet le remboursement de tous les crédits du groupe. Néanmoins, sachant que composer des groupes de personnes n'ayant pas de liens de parenté n'avait pas de sens pour les clients, cette règle a été adoptée ainsi que celle d'un approfondissement de l'analyse du patrimoine collectif du groupe pour contrebalancer ce risque.

### *La proposition : un levier central*

Dans le cadre de débats sur des choix techniques, la proposition a eu une place centrale. Elle est venue le plus souvent de l'équipe d'animation ou de la direction de Mahavotse pour plusieurs raisons. Si les clients n'ont pas eu de difficultés à discuter les solutions possibles, ils étaient moins en mesure d'en formuler eux-mêmes. En revanche, les membres de l'équipe de Mahavotse et les animateurs de la concertation disposaient d'un savoir technique sur les modalités d'intervention. La formulation de propositions a eu une fonction d'aide à la construction de solutions. Le panel de propositions soumises aux interlocuteurs de l'institution dans le cadre de la concertation en agences a été construit par étapes dans le cadre de la réflexion interne. Après avoir effectué un compte rendu de la première étape de la concertation à l'équipe de Mahavotse, les animateurs de la concertation ont proposé des solutions. Elles ont en premier lieu été discutées uniquement avec la direction pour éliminer les propositions irréalistes compte tenu des contraintes de l'institution. Elles ont ensuite été soumises aux agents de crédit et directeurs d'agence dans le cadre d'un débat approfondi au sein de chaque agence marqué par une forte contribution des agents de crédit. Une dernière étape de formalisation des propositions en interne a rendu possible la mise en cohérence des produits des débats réalisés dans les différentes agences.

D'une manière générale, l'équipe de Mahavotse a montré une grande ouverture dans la remise en question des règles établies afin de trouver les meilleurs compromis. Dans la concertation, la formulation de propositions a facilité l'avancement du débat grâce à la « valeur ajoutée » dont elle a été porteuse (Darré, 2006). Elle a également apporté un cadre à la discussion en dessinant le champ des possibles tout en tenant compte des contraintes de l'institution. L'effort par l'équipe de Mahavotse d'articuler les propositions au contexte, c'est-à-dire au contenu des débats en cours avec les interlocuteurs mais également à la réalité sociale dans laquelle elles sont sensées s'inscrire, semble avoir fortement contribué à la qualité des échanges.

### *L'expérience commune comme base du dialogue*

Le fait que l'institution intervienne dans la zone depuis plus de six années a également facilité le dialogue pour plusieurs raisons. Ayant pour objectif d'améliorer un mode de fonctionnement existant et non la préparation d'une nouvelle intervention, la participation des interlocuteurs n'était pas influencée par la perspective de capter de nouvelles ressources générées par une future intervention et pouvait davantage se concentrer sur les questions de fond concernant l'intervention existante, à l'exception des cas où les réunions avaient lieu dans des villages en retard de paiement. Dans ce dernier cas, c'est la négociation des solutions à ces situations qui primaient sur la réflexion. En outre, six années de collaboration donnaient aux interlocuteurs de l'institution des références, des situations exemples, une connaissance

des pratiques et des produits. Durant ces années, ils s'étaient constitués des opinions sur les modalités de fonctionnement de l'institution qu'ils n'avaient forcément pas eu l'occasion d'exprimer. Ils étaient donc forts d'une expérience qui leur a permis de contribuer à la réflexion collective.

## **2. Des redéfinitions dans les modalités d'intervention**

### **2.1 Le façonnage du produit de crédit solidaire**

#### *Les principaux problèmes identifiés*

Ces analyses ont été construites progressivement sur la base des constats de l'équipe de Mahavotse sur le terrain, complétés par le diagnostic, discutés, approfondis et validés lors de la première phase de la concertation avec les clients et les autorités locales.

#### **Une caution solidaire faible**

La constitution de groupes solidaires est perçue par les clients comme une condition d'accès au crédit. Elle n'est pas mue par une volonté des membres de s'associer, fondée sur une solidarité entre eux qui préexisterait. Ainsi, en cas de défaillance d'un des membres, l'entraide pour le remboursement est difficile à activer. D'une manière générale, celui qui emprunte est tenu de rembourser. La caution est tolérée pour compléter le remboursement partiel d'un ou deux membres. Plus le montant augmente, plus elle est rare. L'absence de la caution solidaire se manifeste particulièrement à partir d'un montant de 90 000 Ar<sup>23</sup> par personne. Bien souvent, en cas de retard d'un membre, les autres membres du groupe se tournent en priorité vers la famille de la personne pour le remboursement. Les proches semblent donc être la première garantie des emprunteurs et non les membres de leur groupe solidaire<sup>24</sup>. Sur la base de cette réalité, la direction de Mahavotse a autorisé les personnes ayant des liens de parenté à s'associer dans de mêmes groupes à partir de 2007.

#### **Les modalités de crédit trop standardisées**

Autour du même produit de crédit, on remarque des logiques économiques différentes. Le caractère standardisé des modalités de crédit pose plusieurs problèmes, en particulier en ce qui concerne les montants. Dans un même groupe, les besoins peuvent être très différents d'un membre à l'autre. En milieu rural, les activités pratiquées vont de la vente de café et de petits beignets à l'achat-revente de zébus. Si la première activité peut être pratiquée avec des montants de crédits faibles, la seconde n'est possible qu'avec le montant maximum. L'octroi de montants identiques à tous les membres d'un même groupe conduit donc à des situations où certains clients perçoivent une somme supérieure à leurs besoins et d'autres une somme beaucoup trop faible pour pratiquer leur activité. Le financement de l'achat-revente de zébus avait été exclu de la méthodologie du crédit solidaire lors de sa conception car cette activité nécessite la mobilisation des sommes d'argent élevées. L'utilisation du crédit pour la pratique de cette activité est cependant répandue, en milieu rural, chez les hommes clients de l'institution. Ils peuvent recourir à leur pouvoir social pour accaparer les crédits de membres de leurs groupes ou de personnes de leur famille afin de bénéficier de sommes plus élevées.

---

<sup>23</sup> 2500 Ar = 1 €; 90 000 Ar = 36 €

<sup>24</sup> Condé K., Bouju S., Gentil D., 2001, *Le Crédit rural de Guinée vu par ses acteurs. L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel*, Paris, Gret/CRG/Iram, coll. Études et travaux. Lapenu C., Fournier Y., Ichanjou P., « Potentialités et limites de la caution solidaire » in Guérin I. et Servet J.M., 2004, *Exclusion et liens financiers*, Rapport du Centre Walras 2003, Paris, Economica.

### Peu d'alternatives pour générer des revenus

La pratique d'une activité génératrice de revenu se fait rarement en continu. Elle est réalisée lorsque les personnes ont l'opportunité d'acheter des marchandises et de les revendre. Cela dépend des saisons, de l'offre et de la demande, des fonds disponibles, etc. En période de soudure, l'activité économique est ralentie dans toute la région. En milieu rural, la plupart des habitants se tournent vers les marchés afin de s'y fournir en denrées alimentaires car leurs stocks sont vides. Dans ce contexte, le stock de marchandises investies grâce au crédit est difficilement renouvelé et a tendance à être consommé. Peu de personnes parviennent à maintenir une activité rentable durant cette période. Cependant, le fait de disposer d'un stock de marchandise au début de la période de soudure retarde l'arrivée des difficultés et la nécessité de décapitaliser. Le crédit et l'activité économique qui en découle sécurisent donc les revenus pendant une période donnée. Dans tous les cas, le paiement des intérêts est difficile et le remboursement du capital se fait par la vente des récoltes ou nécessite une décapitalisation. Le crédit est très souvent consacré à l'élevage qui constitue une forme d'épargne. Cependant, ses modalités n'ont pas été pensées pour appuyer cette activité tant en termes de montant (cf. plus haut) qu'en termes de modalités de remboursement.

### *Des allers-retours pour la mise en cohérence de nouvelles modalités*

#### Des groupes solidaires familiaux

Une réflexion sur la composition de groupes solidaires basés sur les liens de parenté avait déjà été amorcée au sein de l'institution à partir des résultats de l'étude sur les économies familiales. Elle avait notamment débouché sur l'abandon de l'interdiction d'associer des membres de famille proche dans un même groupe en vigueur depuis le lancement du projet. La composition de groupes familiaux, c'est-à-dire explicitement composés de membres ayant des liens de parenté proche, a été proposée par les clients et a rencontré d'emblée l'adhésion de l'équipe de Mahavotse. Le débat s'est porté sur la largeur du cercle de parenté proche et sur ce que peut recouvrir précisément la notion de groupe familial. Si différentes possibilités ont été discutées pour baliser la réflexion, c'est le cercle le plus restreint qui a été considéré par les différentes parties comme garantissant une caution solidaire. La concertation avec les clients s'est arrêtée à ce niveau, mais une définition plus précise des personnes comprises dans ce cercle familial restreint et des différentes configurations porteuses de solidarité, a été réalisée par l'équipe de Mahavotse en interne.

#### **Configurations possibles concernant la composition des groupes familiaux.**

**Première configuration** : un groupe composé des membres du *saveregna* d'un homme sur deux générations maximum. Dans ce type de groupe, on accepte :

- les époux de ses filles et les épouses de ses fils,
- les épouses de ses petits-fils,
- ses sœurs célibataires/veuves/divorcées,
- sa mère veuve.

**Seconde configuration** : un groupe composé des membres du *saveregna* de deux frères issus de même père et de même mère sur une génération maximum. Dans ce type de groupe, au moins un des deux frères doit être membre. On accepte :

- les épouses de leurs fils,
- leur mère veuve,
- leurs sœurs célibataires/veuves/divorcées.

En outre, un débat a eu lieu sur le fait qu'autoriser la constitution de groupes familiaux pouvait encourager l'accapuration des crédits par les chefs de famille. L'équipe de Mahavotse a convenu que la force des liens primait sur les autres considérations et qu'une amélioration de l'offre de crédit ainsi qu'un suivi plus rapproché des groupes devaient limiter ce phénomène. Cette position de l'équipe témoigne d'ailleurs une prise de recul de sa part sur ses pratiques et ses activités.

#### **La question des chefs de famille et des garanties**

Un important débat a eu lieu sur la place des chefs de famille dans les groupes solidaires. Les chefs de famille sont, en effet, à l'origine de l'accapuration des crédits mais également du remboursement des crédits des membres de leur famille qui sont en difficulté. Ces acteurs ont donc un rôle à double tranchant dans le bon déroulement du crédit. Lors des deux temps de concertation, la direction de Mahavotse a fait des propositions dans le sens d'un engagement plus formel des chefs de famille dans le cautionnement des membres de leur famille. Des groupes solidaires devaient être composés d'au moins un chef de famille qui engagerait des garanties matérielles pour tous les membres du groupe. Dans trois agences sur quatre, le principe de la garantie n'a pas posé de problèmes aux interlocuteurs de Mahavotse. En effet, il est dans la continuité des logiques sociales existantes en milieu rural. En revanche, il semble moins adéquat au milieu urbain, ce qui explique le désintérêt des interlocuteurs de Mahavotse à l'agence d'Ambovombe (cf. p. 36). Cependant, l'équipe de Mahavotse est restée sur le principe des liens de parenté proche (cf. ci-dessus) sans chercher à structurer davantage les groupes autour des chefs de famille. D'une part les chefs de famille étant des hommes ayant hérité, et donc déjà d'un certain âge, ils sont peu nombreux dans les villages, ce qui limite fortement les possibilités de composer des groupes solidaires. D'autre part, la mobilisation des garanties en milieu rural est particulièrement difficile. L'équipe de Mahavotse n'a donc pas souhaité poursuivre dans ce sens, estimant que le système de garanties s'écartait trop des principes du crédit solidaire et complexifiait fortement les procédures sans pour autant garantir l'effet escompté.

#### **Des montants fixés en fonction des activités**

Le principe d'octroyer aux clients d'un même groupe des montants de crédit différents fixés en fonction de l'activité proposée par les clients lors de la première phase de la concertation a été adopté lors de la concertation dite « technique ». Cette évolution, proposée par les clients, a été possible du fait que la nouvelle composition des groupes assurait une confiance suffisamment forte entre les membres. Les montants minimum et maximum des crédits ont également été redéfinis. Le montant de crédit minimum s'élevant à 30 000 Ar<sup>25</sup> a été estimé trop faible pour pouvoir pratiquer certaines activités. Les différentes parties se sont accordées sur une fourchette de 30 000 à 50 000 Ar selon l'activité pratiquée par le client. Le montant maximum, fixé à 200 000 Ar, a été diminué à 150 000 Ar afin de limiter la charge des membres du groupe en cas de défaillance et par conséquent le risque pour l'institution.

#### **L'articulation des cycles de crédit et des périodes économiques**

L'équipe de Mahavotse a cherché à discuter de la possibilité d'articuler davantage les cycles de crédit avec les périodes économiques. Elle a notamment proposé des solutions telles que des octrois uniquement durant les périodes propices à l'activité économique ou encore des cycles de crédit courts pour coïncider avec ces périodes. Des octrois aux périodes où les clients ont le plus besoin de liquidités comme au moment de l'achat de semences par exemple

---

<sup>25</sup> 30 000 Ar = 12 €; 1 sac de riz = 60 000 Ar.

ou encore au début de la période de soudure pour les activités rentables telles que la vente de denrées alimentaires ont également été discutés. Face aux différentes propositions, les clients ont affirmé l'importance que :

- leur crédit soit renouvelé après chaque remboursement à date,
- dans un délai minimum,
- la date de fin de cycle coïncide avec la période de récoltes.

En effet, beaucoup de clients pratiquent une activité uniquement à partir du fonds alloué par Mahavotse. Les marges générées par l'activité sont trop faibles, trop aléatoires ou encore mal gérées par les clients si bien qu'il est rarement possible de réinvestir dans de la marchandise, d'accroître le fonds de roulement et donc développer l'activité. Au mieux, le fonds de roulement est renouvelé et maintenu à une même valeur tout au long du cycle. Quelques temps avant le remboursement du crédit, les marchandises doivent cependant être entièrement vendues afin de restituer le fonds Mahavotse. Entre deux cycles de crédit, les clients ne disposent donc plus de fonds pour pratiquer une activité. C'est pour cette raison qu'ils sont attachés à un renouvellement systématique des crédits une fois le remboursement effectué et non à une utilisation plus stratégique des crédits à certaines périodes de l'année. À la demande des clients, l'équipe de Mahavotse s'est engagée à ce que le délai entre deux cycles de crédit ne soit pas supérieur à un mois. Cette durée est un compromis entre la nécessité d'un renouvellement rapide et celle d'un temps suffisamment long pour décourager les clients de s'endetter auprès de prêteurs pour rembourser le crédit de Mahavotse et s'acquitter ensuite de leur dette lors que le crédit suivant est octroyé par Mahavotse.

## **2.2 Une redéfinition du rôle des acteurs locaux collaborant avec Mahavotse**

### *Les principaux problèmes identifiés*

Les constats suivants sont partagés au sein de l'équipe de Mahavotse sur la base de son expérience mais également des analyses apportées par le diagnostic.

#### **Une contribution inégale des comités de crédit au bon fonctionnement de Mahavotse**

Les comités de crédit sont composés de notables désignés par les habitants de leur village au début de la collaboration avec Mahavotse. Ils ont un rôle de facilitateurs des activités des agents de crédit sur le terrain pour lequel ils sont gratifiés à hauteur de 7 % des intérêts payés à date par les clients de leur village (Cf. partie 1).

La contribution des membres des comités au bon déroulement du crédit est inégale en fonction des situations. Dans certains cas, les comités se positionnent comme les responsables du crédit dans leur site et font preuve de dynamisme et d'autonomie dans la participation aux étapes du crédit. Dans d'autres, ils sont largement plus passifs. Dans tous les cas, en tant que responsables dans les hameaux, villages, *fokontany*, bourgs ou villes où ils habitent, ils donnent des orientations aux clients vis-à-vis du crédit en fonction de leur compréhension du fonctionnement de l'institution et des enjeux du remboursement. Ils diffusent ainsi selon les cas des messages positifs pour le fonctionnement du crédit et dans d'autres cas des messages négatifs en encourageant au non-remboursement. Les membres des comités de crédit se perçoivent rarement comme des parties prenantes du fonctionnement de Mahavotse. Ils agissent dans les sites en fonction de la compréhension qu'ils ont eux-mêmes développée de leur rôle. Ils disposent, en ce sens, d'une large marge de manœuvre et leurs modalités d'intervention dépendent de nombreux éléments : leur influence dans le site, leur niveau d'instruction, leur propre rapport à l'institution et leur compréhension de son fonctionnement, la relation qu'ils ont nouée avec l'agent de crédit, leur propre gestion du crédit dont ils bénéficient et les difficultés qu'ils rencontrent, etc.

### **Une collaboration avec les autorités locales réduite à la résolution de problèmes**

L'intervention des autorités locales dans les affaires de Mahavotse est ponctuelle, axée sur la médiation entre l'institution et les clients en cas de difficultés, et en particulier en situation de recouvrement. Leur intervention s'inscrit dans le cadre des modalités traditionnelles de résolution des problèmes à l'amiable en faisant recours à des personnes disposant d'une autorité. En ce sens, ce sont des acteurs centraux du fonctionnement de l'institution. Cependant, les modalités de collaboration entre l'institution et les différentes autorités sont mal définies. Plus précisément, l'institution recourt aux différentes autorités lorsqu'elle ne trouve plus de solutions à ses problèmes. Ainsi, l'appui des autorités locales relève d'un secours ou d'un « sauvetage » ponctuel plutôt que d'une réelle collaboration. Ces autorités sont sollicitées par l'institution alors qu'elles ne sont pas toujours informées des situations de retard, des actions de recouvrement déjà entreprises ou plus simplement du nombre d'habitants concernés par le crédit dans leurs zones. Par conséquent, certains acteurs locaux mettent volontiers leur autorité au service de l'institution, d'autres espèrent des contreparties telles que l'obtention de crédit à des conditions facilitées, d'autres enfin refusent de coopérer.

### *Négociations sur leur degré d'implication dans le fonctionnement de Mahavotse*

#### **Les comités de crédit : réaffirmation du rôle de facilitation**

Face à la contribution inégale des membres des comités de crédit dans le bon fonctionnement de l'institution, la concertation représentait, pour les responsables de Mahavotse, un moyen de reposer les bases de la collaboration.

Les interlocuteurs de Mahavotse ont affirmé qu'il était important que certains acteurs villageois jouent un rôle d'intermédiaire entre l'institution et eux dans la continuité du rôle des notables dans les villages. La définition plus précise de leur rôle s'est axée sur la facilitation du travail de l'agent de crédit. Les fonctions de communication, de médiation en cas de problème et d'appui au recouvrement ont été avancées par les clients et les autorités locales comme étant les plus centrales. L'équipe de Mahavotse a cependant cherché à tester de quelle manière leur implication dans les activités de l'institution pourrait être renforcée afin qu'ils se sentent davantage partie prenante de son bon fonctionnement. La direction de Mahavotse a par exemple proposé que, suite à une formation dispensée par l'institution, l'analyse des activités des clients et leur suivi soient faits de manière conjointe par l'agent de crédit et les membres du comité de crédit avec un droit de proposition de ces derniers sur le montant à octroyer aux clients. Les membres des comités de crédit collecteraient des informations de manière autonome, confirmeraient et complèteraient les informations recueillies par l'agent de crédit lors de l'enquête client et donneraient leur avis sur les montants à octroyer.

Suite à ces propositions d'évolution, le débat s'est bien souvent porté sur la gratification des comités de crédit. Au-delà des questions matérielles, les membres des comités de crédit participant à la concertation ont signalé qu'ils ne souhaitaient pas avoir à mener eux-mêmes le travail d'enquête sur les activités des clients. Ils ont préféré limiter la collecte d'informations à des données générales et ne pas être impliqués dans la définition des montants. Avançant que ces aspects techniques relevaient du travail des agents de crédit, ils ont également souligné qu'ils ne souhaitaient pas jouer ce rôle d'« inspecteur ». Ils ont réaffirmé leur volonté de conserver une position de facilitation de l'intervention de Mahavotse dans la zone et non de participation à cette intervention. L'accord entre les différentes parties a été trouvé au niveau de l'analyse globale des activités des clients et des situations économiques des zones. Elle servirait de base à un travail de recoupement systématique d'information entre agents de crédit et comités de crédit.

### **Un effort d'information régulière des autorités locales de la part de Mahavotse**

Mahavotse et ses interlocuteurs ont confirmé le rôle de médiateurs des autorités locales entre l'institution et les clients. Il s'inscrit dans la continuité du rôle traditionnel des autorités qui consiste en la résolution de différends entre individus du fait de leur statut social et de leur influence. En cas d'impayés, la contribution des autorités locales à la recherche de solutions est donc en cohérence avec ce rôle. Les débats ont abouti à définir des modalités de communication permettant aux autorités locales de disposer de manière régulière d'informations sur le fonctionnement de l'institution : le nombre de clients dans leur zone, le montant total octroyé, le nombre de clients en retard, l'avancement des procédures de recouvrement, etc. Tenir une réunion tous les 3 ou 4 mois au niveau communal a notamment été considéré comme un bon moyen de renforcer la collaboration entre les deux parties.

### **2.3 La poursuite de la réflexion sur la stratégie globale de l'institution**

Plusieurs réflexions non achevées ont également été menées dans le cadre de la concertation. Si elles n'ont pas abouti à la définition de modalités précises d'intervention, elles fournissent tout de même des éléments tangibles d'évolution.

#### *Trouver des recours pour alléger la dette en cas de crise alimentaire*

Lors des débats, les participants ont cherché des solutions au problème du remboursement du crédit en période de soudure allant plus loin que la seule articulation des cycles de crédit avec les saisons agricoles et les périodes économiques. À certaines périodes de l'année, le paiement des intérêts est difficile pour les clients. Les différentes formules de prévoyance pour ces périodes discutées entre Mahavotse et ses interlocuteurs (de la cotisation au sein des groupes solidaires jusqu'à la constitution de fonds au niveau villageois) semblent impossibles à concrétiser pour plusieurs raisons. Le montant des cotisations que les clients sont prêts à effectuer dans les bonnes périodes ne suffiraient pas à réduire de manière significative les montants des intérêts. En outre, il ne semble pas possible en pratique de constituer une caisse villageoise. La mutualisation de fonds à une échelle plus grande que le cercle de la famille proche n'est pas réaliste et le principe d'en faire bénéficier seulement les personnes les plus démunies n'est pas acceptable pour la population. Une solution pourrait être celle de la constitution, au sein de Mahavotse, d'un fonds *kere*, destiné à alléger les montants des échéances demandées aux clients pendant les périodes de crise alimentaire sur la base d'une analyse précise de la situation. Ce fonds pourrait être alimenté par les produits dégagés par certains crédits tels que les crédits individuels aux entrepreneurs de gros montants. La négociation d'une subvention auprès de bailleurs est une piste évoquée depuis 2007 au sein de l'institution.

#### *Élargir la gamme des produits financiers proposés par Mahavotse*

La concertation a fait avancer la réflexion sur l'évolution de la gamme des produits financiers afin de répondre davantage aux besoins des clients. Ces pistes demanderaient à être étudiées et testées.

#### **Des produits pour l'agriculture et l'élevage**

L'élevage de caprins et de bovidés est fortement pratiqué dans la zone. Cette activité demande notamment des cycles de crédit bien spécifiques en fonction des animaux. En outre, l'achat-revente de zébus, pourtant fortement répandu, n'est quasiment pas financé par Mahavotse. Il ne peut l'être par le crédit solidaire dont les montants sont trop bas. Il ne l'est pas non plus par le crédit individuel qui concerne essentiellement la ville alors que ce sont les habitants de la campagne qui pratiquent cette activité. L'achat de semences est particulièrement difficile pour

les habitants de l'Androy car le semis est réalisé durant la période de soudure. Si elle est longue, les semences sont souvent consommées avant la période de mise en culture. Les agriculteurs sont donc contraints d'acheter des semences alors qu'ils n'ont aucun fonds. Le crédit pourrait donc faciliter l'accès aux semences. Le crédit stockage, testé conjointement par Mahavotse et le projet Fasara du Gret qui en a eu l'initiative, a été fortement apprécié dans son principe car il a permis de conserver des récoltes dans de bonnes conditions jusqu'à une période où leur vente a été réalisée à des prix intéressants. Cependant, sa mise en œuvre est complexe (coûts du suivi et nécessité de formation des agents de crédit) et son impact reste fortement déterminé par le contexte économique (Thouillot, 2010).

#### **Des produits de crédit à l'équipement**

L'accès limité à des équipements de différents ordres est un important problème des habitants de l'Androy. Il pourrait être facilité par le crédit. Cela ne concerne pas seulement l'agriculture (charrue, traitement phytosanitaire, semences). Une expérience dans ce domaine avait été réalisée par le projet Relance du Sud mis en œuvre en Androy avec la famine de 1991. Le commerce de l'eau est très développé dans la région du fait de la rareté de la ressource. La collecte d'eau de pluie est généralement réalisée par tous les moyens. Avec le crédit, les habitants pourraient se doter de petits équipements simples notamment sur leurs habitations (toit en tôle, gouttières, barriques) qu'ils rentabiliseraient rapidement en vendant une partie de l'eau collectée. Le projet Nutrimad Androy mis en œuvre par le Gret a amorcé dès 2007 une réflexion à ce sujet.

#### **Développer un produit d'épargne**

L'épargne fait l'objet d'une forte demande de la part des habitants de l'Androy qui ont accès à un service de la poste de mauvaise qualité (dépôt non rémunéré et non disponible immédiatement). De nombreuses personnes souhaitant épargner y ont donc renoncé. La demande d'un produit d'épargne est particulièrement importante chez les clients individuels de Mahavotse (grands commerçants et petits entrepreneurs). Sa mise en place présente de nombreux avantages tels que la sécurisation des revenus y compris pour les plus pauvres, un accès plus facile des clients de crédit solidaire au crédit individuel souvent limité à cause du dépôt de garantie matérielles mais également le développement d'un certain attachement des clients au bon fonctionnement de l'institution.

## **2.4 Des avancées timides sur les questions les plus sensibles**

### *Quelles solutions concernant le crédit en période de soudure ?*

Le débat sur cette question s'est rapidement retrouvé dans une impasse. Il s'est bloqué sur la contradiction entre la disparition quasi-inévitable du fonds de roulement des clients pendant la période de soudure et leur volonté de recevoir un crédit y compris pendant cette période. Leur position, pouvant se décrire ainsi : « Continuez à octroyer des crédits même si l'on sait que l'on va grignoter le fonds petit à petit », peut être interprétée de deux façons.

La première consiste à accepter que les règles du microcrédit en Androy diffèrent relativement des règles généralement appliquées selon lesquelles c'est l'activité pratiquée avec le crédit qui permet son remboursement. En Androy, les crédits seraient donc octroyés aux clients afin qu'ils pratiquent une activité pendant un temps tout en sachant que ce sont les produits de l'agriculture et non ceux de l'activité qui assureront, en sortie de crise, le remboursement du capital. La question de la période la plus propice à un nouvel octroi reste entière dans la mesure où la sortie de crise n'est pas une période de pleine activité économique et que l'octroi d'un crédit à ce moment-là ne constituera pas réellement un levier pour la recapitalisation.



La seconde consiste à considérer que les interlocuteurs de Mahavotse n'ont pas joué à fond le jeu de rechercher des solutions à cette question. Leur position ferme contre le crédit à la consommation pendant les périodes de soudure montre cependant qu'il y a un réel besoin de pratiquer une activité durant cette période pour sécuriser les revenus. Néanmoins, le débat aurait pu chercher à dépasser la vision à court terme selon laquelle il y a besoin de crédit à toutes les périodes de l'année. Il aurait pu être l'occasion de trouver les moyens de faire que le crédit soit plus fortement vecteur de capitalisation en rendant plus flexibles ses modalités et en l'articulant aux périodes où l'activité économique génère des revenus intéressants.

### *Quelle est la réelle position des comités de crédit vis-à-vis de Mahavotse ?*

Les principales évolutions des modalités d'intervention de Mahavotse concernent le crédit solidaire. Elles ont été le fruit de débats sur les différentes possibilités et ont fait l'objet d'évolutions progressives des parties prenantes. Elles sont donc issues d'une construction collective impliquant des évolutions non négligeables de la méthodologie. En revanche, la question du rôle des comités de crédit et des autorités locales a suscité des débats plus consensuels s'écartant peu des modalités de collaboration existantes. Ce constat peut signifier que les priorités des interlocuteurs de l'institution en termes d'évolutions se situaient principalement au niveau du produit de crédit. Néanmoins, le débat sur le rôle des comités de crédit et des autorités locales méritait d'être davantage approfondi. Ses apports restent insuffisants en termes d'éclairages sur ce que peut recouvrir ce rôle, sur les raisons qui peuvent pousser les comités de crédit à encourager au non-remboursement, sur leur hésitation à s'impliquer dans la définition des montants octroyés, etc. La révélation progressive, au cours du processus de concertation, d'une crise des remboursements au sein de l'institution montre qu'il y avait un réel enjeu à discuter de la place des autorités locales traditionnelles et administratives dans le fonctionnement du crédit. Les résultats de la concertation restent maigres tant en matière d'analyse que de solutions. Cela peut s'expliquer par le fait que Mahavotse n'a pas cherché à tester de nouveaux modes de gouvernance tels que le partage de la décision sur l'octroi des crédits et la définition de montants. Cette avancée, qui pouvait se faire de manière très progressive par des phases de test dans certaines zones, aurait signifié aux interlocuteurs de Mahavotse une réelle volonté de refonder ses modalités de relation avec les acteurs locaux. D'autre part, les participants à la concertation semblent plutôt avoir cherché à conserver la collaboration minimaliste telle qu'elle existe : un faible intéressement pour une faible implication. La concertation à ce sujet aurait pu conduire à certaines prises d'engagement, les acteurs n'ont cependant pas saisi l'occasion d'avancer sur la définition de principes communs d'action et de collaboration.

## **3. Des premiers effets induits ?**

### **3.1 De nouvelles modalités bien accueillies par les clients**

#### *Méthodologie du test des nouvelles modalités d'intervention*

La réalisation du test, menée par l'équipe d'animation de la concertation, a été prévue en deux étapes. La première consistait à recueillir les premières réactions à chaud des clients, autorités locales et membres des comités de crédit vis-à-vis des nouvelles modalités de fonctionnement. La seconde devait assurer le suivi sur le long terme des évolutions plus profondes telles que l'implication des membres des comités de crédit dans leurs nouvelles activités, des effets des nouvelles modalités de crédit sur le remboursement, de la satisfaction des clients sur un ou plusieurs cycles de crédit, etc. L'interruption des activités de l'institution du fait de la crise des remboursements a empêché la poursuite du test au-delà de la première étape. Celle-ci a été

réalisée dans deux sites ruraux et dans trois sites urbains d'intervention de Mahavotse. Différents éléments ont fait l'objet d'observations : les nouvelles procédures, les nouveaux outils et formulaires ainsi que les nouvelles règles et modalités.

### Récapitulatif des éléments testés

Étapes du crédit concernées par le test	Éléments testés
Constitution des comités de crédit et formation	Compréhension du rôle des comités, qualité de la formation
Enregistrement	Possibilité de composer des groupes solidaires familiaux, nouvelles méthodes de communication
Enquête client	Nouvelles méthodes d'analyse de l'activité
Octroi	Réactions des clients sur les montants octroyés, nouvelles méthodes de communication
Suivi	Nouvelles méthodes de suivi des agents de crédit, réunion communale

#### *Premiers constats*

Les nouvelles modalités d'intervention ont suscité des réactions globalement positives. La constitution de groupes familiaux a été fortement appréciée. La recomposition des groupes déjà existants n'a pas posé de problèmes dans la mesure où leurs membres ont déjà, pour la plupart, des liens de parenté. Le nombre restreint a donné la possibilité à de nouveaux groupes de se constituer. Les clients n'ont pas manifesté d'inquiétudes sur les difficultés que cela peut créer pour le remboursement des crédits si plusieurs membres sont défaillants. Ils ont plutôt mis en avant la forte cohésion entre eux favorisée par le nombre restreint.

C'est le principe de l'octroi de crédit en fonction de l'activité et non plus de façon systématique qui a suscité le plus de réactions positives. En revanche, sa mise en pratique s'est révélée particulièrement compliquée. En effet, la méthode d'analyse des activités utilisée par les agents de crédit, consistant en une enquête au domicile du client, ne permettait pas de se faire une idée précise des activités menées, des risques encourus par l'institution et donc de définir des montants appropriés. Une méthode d'enquête à domicile améliorée a été testée. Des informations de meilleure qualité et plus approfondies ont pu être recueillies. Néanmoins, les incertitudes importantes signalées par les agents de crédit concernant la fiabilité de ces informations collectées ont souligné l'importance de l'observation des activités sur place de manière continue. Du fait des distances et des coûts engendrés par les déplacements, il est apparu nécessaire de repenser en profondeur le fonctionnement de l'institution : augmenter le temps consacré au suivi dans le programme d'activité des agents de crédit, instaurer le séjour des agents plusieurs jours par semaine sur leurs sites d'intervention.

Le renforcement de la communication par la mise en place de la réunion communale a également été très bien accueilli par les membres des comités de crédit et les autorités locales. La réunion communale est apparue comme l'occasion de clarifier certaines procédures de l'institution à partir des nombreuses questions posées par les participants. Le renforcement du rôle des comités de crédit a été bien perçu par eux. Les tâches définies en concertation en matière de suivi et de restitution régulière à l'agent de crédit semblent avoir du sens à leurs yeux. Leur formation à l'agence, première étape de la nouvelle collaboration a eu un effet positif sur leur implication dans la mesure où elle a été perçue par eux, ainsi que par les clients, comme une preuve d'une intégration plus marquée au sein de l'institution.

### **3.2 Un vent de changement au sein de l'institution**

#### *Une perception très positive du processus par les agents de crédit et directeurs d'agence*

La mise en œuvre d'une concertation entre Mahavotse et ses différents interlocuteurs a été perçue par les membres de l'équipe comme un bon moyen d'améliorer le fonctionnement de l'institution. Les agents de crédits, en particulier, ont souligné l'intérêt d'un dialogue direct avec les clients. Beaucoup d'entre eux ont signalé que cette démarche aurait dû être entreprise dès les débuts de l'intervention de Mahavotse dans la zone. À travers leurs réactions, on remarque qu'elle est perçue positivement pour deux raisons. La première est d'ordre technique : les agents de crédit sont convaincus que le dialogue direct avec les clients sur les modalités de fonctionnement de l'institution permet de définir une méthodologie mieux adaptée. La seconde est d'ordre social : la concertation est perçue comme une démarche, tardive mais réelle, de prise en compte des besoins des clients. Elle a suscité des échanges, en interne, sur les principes d'action de l'institution. À partir de 2006, l'institution a intégré un objectif d'autonomie financière à court terme. Les objectifs des agents de crédit en termes de taille de leur portefeuille ont été revus à la hausse. Bien que la grille d'évaluation de la qualité du travail des agents de crédit prenne en compte le nombre de clients mais aussi la maîtrise du risque, le premier critère a progressivement pris le pas sur le second. Les agents de crédit ont cherché en premier lieu à augmenter la taille de leur portefeuille au détriment de la connaissance de leurs clients et de leur accompagnement. De fait, cela les a conduits progressivement à considérer que la logique de l'institution était la quête de rentabilité plus que l'appui au développement de la région. Les agents de crédit et les directeurs d'agence partagent l'idée selon laquelle les objectifs de départ de l'institution, couplant une dimension lucrative et une démarche sociale, ont été réduits à la première facette. « Mahavotse vend de l'argent » est la phrase qui, selon beaucoup d'entre eux, peut résumer l'action menée par l'institution. La concertation apparaissait donc comme la première étape d'un processus de réinsertion d'une dimension sociale dans son fonctionnement.

#### *Des conditions favorables à la remise en question du fonctionnement de l'institution*

Le processus a enclenché une réflexion au sein de l'équipe sur le mode de fonctionnement de l'institution. Cela est dû à la conjonction de plusieurs facteurs :

- La concertation en tant que telle a permis aux membres de l'institution de s'écarter, durant un temps, du mode de fonctionnement descendant et systématique selon lequel ils travaillaient, de s'interroger sur les produits, les méthodes, les relations dans le cadre de dialogues avec les clients.
- La crise des remboursements qui a également favorisé de manière non négligeable des remises en question sur les méthodes de travail au sein de l'équipe. Il est clair qu'un questionnement de ces méthodes n'aurait pas suscité autant la participation des directeurs d'agence et des agents de crédit si les chiffres concernant le portefeuille de clientèle avaient été bons.
- La présence d'une animatrice de la réflexion a également constitué un important levier pour la prise de recul sur le fonctionnement. Cela s'explique par son caractère extérieur à l'institution, au fait qu'elle disposait d'une compréhension distanciée de l'action, d'une grille de lecture des interventions de développement transversale, axée sur la diversité des acteurs et de leurs positionnements vis-à-vis d'une action, sur leurs enjeux et leurs logiques.

#### *Une analyse de la distance entre les acteurs*

Ce troisième élément a notamment mis en évidence le fait que la complexité de la relation entre intervenants étrangers et population en Androy était peu prise en compte dans le fonctionnement de Mahavotse.

Dans l'imaginaire villageois, le pouvoir matériel des projets d'urgence ou de développement est en partie assimilé à une menace. Cette perception n'est pas propre à la population antandroy. Toutes les sociétés vulnérables connaissent cette même contradiction entre le besoin de l'aide extérieure et la peur de sa capacité à influencer, transformer, faire disparaître leurs institutions traditionnelles (Deligne, Maharetse, 2009). Dans le cas de l'Androy, d'autres éléments concourent à limiter l'intercompréhension entre les intervenants étrangers et la population. En effet, si les habitants de l'Androy partagent une langue, des codes culturels et des traditions, les configurations de leurs appartenances sont variables. Elles sont fonction de l'histoire des clans et des lignages dont ils sont issus. La population se décompose en groupes claniques et lignagers dont la nature des relations les uns avec les autres est déterminée par l'histoire de leurs ancêtres, les alliances qu'ils ont pu tisser, les conflits qui les ont opposés, etc. Il n'existe aucune institution sociale, traditionnelle, religieuse ou politique réellement fédératrice. Dans ce contexte, il est difficile pour une institution de création exogène, étrangère ou d'origine étatique de générer un attachement ou une appartenance sans précédent dans la société.

Par conséquent, les organismes d'urgence ou de développement sont perçus par les habitants comme des entités éphémères dont l'action ne perdure pas plus de deux à trois années. Cette accoutumance à la valse des projets constitue un terreau peu favorable à un rapprochement et à la construction de références communes. L'objectif de l'autonomisation financière est totalement étranger à la perception que les habitants ont des modalités d'intervention des organisations internationales et des organismes publics. Cette démarche spécifique à Mahavotse était, semble-t-il, totalement méconnue de ses interlocuteurs avant le lancement de la concertation. Ainsi, les relations entre Mahavotse et ses clients étaient marquées par une forte incompréhension des ses enjeux et perspectives par ces derniers.

Dans ce contexte de très grande distance de culture, de moyens et de vision du monde, les agents de crédit ne jouent pas le rôle d'intermédiaire ou de pont entre les systèmes de valeurs des différents groupes d'acteurs. Leur passivité dans la concertation laisse penser qu'ils ne constituent donc pas une catégorie d'acteurs suffisamment « hybride » pour faciliter une compréhension mutuelle entre l'institution et ses interlocuteurs et contribuer à la création de terrains de convergence. Bien qu'originaires de la zone, les membres des équipes des projets sont assimilés au pouvoir étranger et considérés comme des *vazaha* tout autant que les responsables. De ce fait, les méfiances et les réticences à collaborer des villageois ne sont pas moins fortes avec les agents de terrain qu'avec les responsables de l'institution de microfinance (Deligne, Maharetse, 2009). En outre, dans le cas de Mahavotse, la relation villageois/agents de terrain se caractérise par un double mouvement de distanciation : l'un est imposé par les villageois vis-à-vis du *vazaha* qui pénètre sur leur territoire et l'autre provoqué par les agents de crédits qui cherchent à inspirer la rigueur et la crainte comme moyen de pression pour le remboursement.

L'institution Mahavotse a construit son fonctionnement sans réellement donner d'importance à cette distance. Aucune disposition particulière n'avait été prise sur la question des modalités de relation aux villageois. Seule l'étape du recouvrement des crédits défaillants avait fait l'objet d'une réflexion sur la stratégie à adopter. L'institution n'avait pas procédé à la définition d'une stratégie de communication vis-à-vis de sa clientèle du fait qu'il n'existait pas d'institution de microfinance concurrente dans la zone. Les agents de crédit ne consacraient quasiment pas de temps à l'animation dans leurs activités. La difficulté à obtenir une information de qualité sur les activités des clients n'avait pas donné lieu à une réflexion sur la manière d'interagir avec eux pour favoriser des échanges productifs. Un travail de réflexion interne sur le thème de la communication et de l'analyse des activités des clients a donc été entrepris par les animateurs de la concertation dans la continuité du processus.

### *L'amorce de la construction d'une stratégie relationnelle et communicationnelle*

Dans la culture antandroy, les modalités de relation et d'expression sont très codifiées. Les individus sont très attentifs à l'attitude et aux mots employés par leurs interlocuteurs. Ceux-ci ne sont généralement pas pris au premier degré mais interprétés en fonction du contexte. Les messages ainsi reçus peuvent susciter différentes réactions. Il suffit de peu de chose pour abîmer, bloquer, briser une relation de confiance en construction. Les équipes des projets d'Objectif Sud ont rencontré différents types de difficultés à réaliser leurs activités du fait de maladroites involontaires vis-à-vis des villageois. La menace d'une voiture du projet par des villageois armés de pierres et de sagaies parce que l'équipe n'avait pas respecté certains us en matière d'introduction est un exemple (Deligne, Maharetse, 2009).

D'une manière générale, la maîtrise des modalités de relation et de communication est donc un élément central dans la culture. La parole ne laisse pas au hasard le choix des mots et leur association et accorde une place très importante aux proverbes. La maîtrise de ces codes est un très grand atout pour tout intervenant extérieur à un village. Plus que les codes de langage, ce sont les attitudes à adopter qu'il est important de travailler pour contribuer à l'efficacité de l'intervention. Dans le cadre de la mise en place du volet suivi-évaluation destiné à apporter un appui transversal aux différents projets du Gret en Androy, des repères avaient été posés à ce niveau : « *Être de vrais animateurs, mobiliser l'humour, saisir les noms des personnes et les utiliser pour personnaliser les relations, éviter les lieux fady, faire preuve de modestie et éviter tout comportement marquant une hiérarchie, ne jamais refuser le repas, ne jamais emporter de cadeaux et consommer sur place les cadeaux avec les villageois, ôter les sandales avant d'entrer dans une maison, utiliser les termes de respect...* » (Lavigne Delville, 2003) Une importance particulière avait été reconnue à la manière dont les agents de terrain se présente. Lorsque l'on vient de l'extérieur, il est toujours important d'accompagner les actes d'explications sans avoir peur de se répéter. Formulées avec les termes adéquats, elles permettent de construire et d'entretenir la confiance avec des villageois souvent très observateurs et à l'affût des moindres signes pouvant prédire que l'agent a en réalité d'autres intentions que celles qu'il énonce.

À Mahavotse, la réflexion sur le positionnement des agents de crédit vis-à-vis des clients s'était limitée à quelques principes allant plutôt dans le sens de la distance pour imposer une certaine autorité. L'équipe de Mahavotse estimait ainsi qu'elle laisserait entendre aux clients la rigueur qu'il était nécessaire d'avoir dans le respect des règles de l'institution et en particulier dans le remboursement. Cette distance a cependant souvent conduit à des incompréhensions entre agents de crédit et villageois et à des blocages.

Les efforts d'intégration paraissent indispensables pour espérer nouer le minimum de confiance nécessaire pour pouvoir travailler dans les villages. Ils passent notamment par le recours à des messages efficaces, c'est-à-dire en accord avec les références culturelles mais également avec les objectifs poursuivis en fonction des situations. Les séances de réflexion de l'équipe dans la dernière phase du processus ont abouti à la conception de messages qui ont été testés dans les villages. Ils mettaient notamment en évidence l'importance du remboursement en utilisant des références culturelles. « *Trosa aman-drafoza ty ala-bola ama i Mahavotse* » signifie qu'un emprunt à Mahavotse est comparable à un emprunt au beau-père. S'il n'est pas remboursé en temps voulu, l'emprunteur perd la face, est considéré comme n'ayant pas de parole ni d'honneur. Une série de messages particuliers ont également été conçus pour accompagner les enquêtes individuelles auprès des clients (cf. annexes 2 et 3). Des formules d'explication de l'objectif de l'enquête ainsi que des tournures de phrase, mobilisant l'humour régulièrement, ont instauré des atmosphères propices à des échanges de qualité sur la nature des activités des clients enquêtés.

### *Des évolutions dans la méthode d'analyse et de suivi des activités des clients*

Les agents de crédit avaient une faible connaissance des activités des clients/candidats au crédit pour différentes raisons. L'entretien individuel destiné à analyser l'activité de la personne candidate au crédit était fortement biaisé. Les agents de crédit étant considérés comme des étrangers étaient soumis à la règle villageoise qui consiste à ne pas dévoiler la « vérité » mais plutôt de montrer une réalité de façade (un village sans conflit, la pratique de telle ou telle activité). Lors de l'entretien individuel, la relation entre l'agent de crédit et le client candidat avait donc peu de chance d'être placée sous le signe de la transparence. En outre, la formalisation des activités restait difficile à réaliser du fait de leur caractère très aléatoire. Les activités économiques sont soumises à d'importantes variations au cours de l'année selon les résultats des saisons agricoles. La grande majorité des clients pratiquent donc des activités « à vue », de manière plus ou moins continue, en fonction des opportunités qu'ils trouvent à proximité. Un cycle de crédit se caractérisait généralement par la succession de plusieurs activités en fonction des évolutions du marché. L'agriculture restait l'activité principale, les autres permettant de « faire rouler l'argent ». Les marchandises investies grâce au crédit pour pratiquer l'achat-revente servaient donc à produire de l'argent et c'est dans ce fonds de roulement que l'on va puiser dès qu'il y a un besoin de liquidités. Il était donc menacé par tous les aléas de la vie.

La combinaison de la difficulté à obtenir des informations fiables et du caractère aléatoire des activités des clients rendait très difficile l'analyse de l'activité et la décision d'octroyer ou non un crédit. Les agents de crédit ont reconnu que, dans la plupart des cas, les formulaires utilisés pour cela ne traduisaient pas la réalité. Les objectifs des agents de crédit concernant leur portefeuille étant élevés, ceux-ci se basaient majoritairement sur la bonne foi du client (grâce à une enquête de voisinage) pour décider de l'octroi ou non du crédit. Par la suite, la qualité du remboursement déterminant l'augmentation du crédit, la connaissance de celle-ci et de son évolution n'étaient pas requises. Rien dans ce mode de fonctionnement n'aidait donc l'institution à s'interroger sur l'utilisation réelle des crédits, leur éventuel impact et le caractère approprié des crédits. Le portefeuille de clientèle a donc grossi dans un contexte d'ignorance de sa clientèle et des logiques créées par le crédit.

La révision du formulaire d'enquête client a constitué le premier élément des évolutions à réaliser. Le formulaire existant a été simplifié en l'axant sur la production d'informations réduites mais fiables. Les questions devant guider le client dans l'explication de la manière dont il pratique son activité ont été revues afin de produire une information de meilleure qualité. Un calendrier agricole vierge devant être rempli par les membres d'un groupe solidaire a été inséré pour visualiser la répartition des entrées d'argent au cours de l'année et y articuler l'analyse des autres activités génératrices de revenus. Une analyse plus approfondie du patrimoine a été intégrée, demandant notamment, un entretien rapide avec les « propriétaires décideurs »<sup>26</sup> des sites d'intervention (cf. annexes 2 et 3). L'enquête individuelle n'est cependant pas le seul levier pour la connaissance des activités. La triangulation ou le recoupement des informations avec celles dont disposent les membres des comités de crédit ont un rôle central pour la production d'analyses fiables de l'activité. Les modalités de ce recoupement ont été définies : entretien plutôt informel, à huis-clos, balisé de questions plutôt larges sur l'activité des clients. Dans tous les cas, l'équipe a convenu que la connaissance de

---

<sup>26</sup> « Propriétaire décideur » est une dénomination créée par l'équipe pour faciliter la désignation d'une certaine catégorie de personnes en milieu rural. Ces hommes mariés ayant hérité, sont les décideurs finaux sur la vente du patrimoine (terres et zébus) de l'ensemble de leur descendance. Cette catégorie de personne est stratégique pour le fonctionnement de l'institution car, si la vente d'un bien est nécessaire pour rembourser un crédit, ce sont eux qui restent les maîtres de la décision, qu'ils soient membres du groupe du client concerné ou pas.

l'activité des clients mais également de la situation économique des zones dans lesquelles les agents de crédit travaillent doit passer par un suivi régulier donnant une place importante à l'observation. Le travail de définition de modalités de réalisation du suivi n'a pas été mené jusqu'au bout du fait des contraintes économiques et géographiques. Le nombre de clients par agent de crédit et les distances à parcourir pour rejoindre les zones d'intervention rendent difficiles la mise en place d'une activité de suivi. La collaboration plus rapprochée avec les comités de crédit devrait permettre de répartir les tâches. Une reconfiguration globale du mode d'intervention de l'institution paraît nécessaire pour rapprocher l'agent de crédit de ses clients : mise en place de guichets décentralisés, diminution du nombre de clients, etc.

### **3.3 L'amorce avortée du renforcement de l'insertion de Mahavotse en Androy**

Globalement, les temps de concertation ont constitué une démarche trop ponctuelle pour enclencher une évolution des relations entre les acteurs. Ils sont perçus par les clients et les autorités locales davantage comme un événement que comme une volonté de la part de l'institution de faire évoluer ses modalités de relation avec ses interlocuteurs. Une part trop réduite de représentants, comparée au nombre total d'interlocuteurs de l'institution, a participé au processus. Des discontinuités dans la mise en œuvre du processus de concertation ont empêché de créer une réelle dynamique de réflexion chez les acteurs concernés. Des laps de temps importants se sont écoulés entre les différentes étapes de dialogue avec les interlocuteurs, du fait du processus de réflexion interne, qui devait tenir compte des disponibilités de l'équipe. Par souci de toucher un nombre assez important de personnes, les participants à la concertation n'ont pas toujours été les mêmes, ce qui a limité la possibilité qu'elle soit vécue comme un processus cohérent. D'une manière générale, il se présente plutôt comme un dialogue axé sur différents éléments spécifiques du fonctionnement de l'institution avec un échantillon d'interlocuteurs.

En revanche, compte tenu des prises de conscience qu'il a rendues possibles au niveau interne, il constituait sans doute un événement déclencheur d'un processus plus long et plus profond. La concertation peut être comprise comme la première étape d'un travail de refonte de certains éléments du fonctionnement de l'institution. Les premières réflexions internes et les premiers éléments d'évolution discutés dans les différents chantiers méritaient d'être testés davantage pour garantir leur faisabilité pratique. Plus généralement, l'amélioration de l'insertion institutionnelle de Mahavotse ne semblait pas tenir uniquement à la refonte des méthodes de travail ou au changement des habitudes des agents de crédit. Ces habitudes étaient conditionnées par des éléments structurants tels que l'objectif d'autonomie financière à court terme. Sans une révision de ces objectifs ainsi que de la stratégie qui en découlait (économies d'échelle, nombre de clients par agent de crédit, etc.), ces réflexions avaient peu de chance de donner lieu à de réelles évolutions dans les pratiques.

Si la crise des remboursements n'avait pas compromis la poursuite des activités de l'institution, on peut également se demander quel aurait été l'impact de la stratégie de recouvrement intensif pratiquée par l'institution sur le processus de rapprochement en cours entre l'institution et ses interlocuteurs. Différents procédés ont été utilisés, y compris l'engagement de procédures judiciaires contre certains clients<sup>27</sup>. En Androy, le recours à la justice pour le règlement d'un différend est le signe qu'aucune coopération n'est plus possible entre les deux parties pour trouver un terrain d'entente. Il est le signe d'une rupture définitive de la relation. Cette démarche a été utilisée par l'institution comme un dernier recours pour

---

<sup>27</sup> Les procédures judiciaires ont été engagées contre les clients ayant détourné les crédits d'autres personnes à leur profit.

tenter de revenir à une situation acceptable en termes d'impayés. Elle va néanmoins à l'encontre de la démarche de dialogue réalisée préalablement et risque fort d'avoir annulé l'image d'ouverture vers les interlocuteurs qu'elle pouvait avoir impulsée.

#### **IV. QUELS SONT LES APPORTS DE LA CONCERTATION POUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ?**

---

Au regard de ces résultats, quelle est l'utilité d'une démarche de concertation pour les institutions de microfinance ? L'expérience montre que la concertation n'est pas d'emblée porteuse de solutions et qu'il est nécessaire de rassembler un certain nombre de conditions. Malgré son coût, le processus tel qu'il a été mené avec Mahavotse s'est révélé comme un moyen intéressant de susciter des apprentissages au sein de l'institution. La concertation se présente donc comme un outil favorisant l'adéquation. Il doit cependant être mobilisé dans le cadre d'une dynamique plus globale d'apprentissage de l'institution sur les modalités d'action adaptées au contexte.

##### **1. Conditions préalables à la concertation**

La concertation n'est pas porteuse d'emblée : quelques conditions préalables sont nécessaires. Différents éléments du contexte dans lequel la concertation a été lancée constituaient des limites importantes au dialogue. L'expérience montre toute l'importance de réaliser, dans la mesure du possible une analyse des conditions préalables au démarrage de ce type de démarche. Cela permet de fixer des objectifs réalistes, d'une part, et de déployer une méthodologie adéquate pour favoriser la production de solutions, d'autre part. Différents éléments apparaissent centraux pour sa conception.

###### **1.1 Prendre en compte les conditions du dialogue**

Connaître les caractéristiques de la structuration de la société et les modalités du débat collectif sont des préalables nécessaires au lancement d'une concertation. Dans le cas de Mahavotse, la position sociale des acteurs et la force des perceptions, en particulier des clients vis-à-vis de l'institution et donc du processus de concertation ont été déterminantes pour le dialogue. Cette prise en compte a conduit l'équipe d'animation de la concertation à distinguer des groupes de participants en fonction de leur catégorie sociale (cf. ci-après) afin de favoriser la libre expression et la mise en évidence des enjeux et des intérêts des différents groupes. Il aurait également été intéressant de sortir du dialogue formel pour mener, en parallèle, des activités plus informelles. Des observations ou des discussions informelles peuvent constituer un complément important au contenu des discussions menées dans le cadre de la concertation. En effet, la dimension informelle permet souvent de court-circuiter les déterminants sociaux qui conditionnent les discours. Elle peut donc favoriser des discours plus proches de la réalité vécue par les individus. Elle aurait contribué à mettre en évidence de ces déterminants, à éclairer sur la manière dont ils agissent dans le cadre de la concertation et, éventuellement, à les anticiper ou les prendre en compte dans l'animation de la concertation. Elle aurait permis un croisement des discours et un approfondissement des analyses pour une construction de solutions plus pertinentes.



## 1.2 Bien sélectionner ses interlocuteurs

Du fait du caractère très hiérarchisé de la société, du nombre élevé des interlocuteurs de l'institution et de la plus ou moins grande disposition des individus à participer à ce type de débat<sup>28</sup>, la sélection des participants constitue un moyen d'en augmenter la qualité. Dans le cas de la concertation à Mahavotse, les débats ont très souvent été réalisés avec un nombre élevé de personnes qui connaissaient par ailleurs des situations très différentes déterminant leur participation, leurs positions et leurs intérêts. Cela peut expliquer la difficulté à sortir d'un débat généraliste dans lequel chaque personne semblait chercher à apporter son grain de sel et le fait que les discussions sur l'articulation des cycles de crédit aux différentes périodes d'activité économique aient été peu productives. Elles rassemblaient, en effet, différentes catégories de clients parmi lesquels des clients qui parvenaient à mener une activité rentable en période de soudure (commerçants allant s'approvisionner en manioc à Beloha, en pois de cap à Tuléar) et des clients qui étaient contraints à consommer petit à petit leur fonds de roulement. Certains ont donc tout intérêt à recevoir un crédit au moment de la période de soudure alors qu'il serait préférable pour les autres de leur éviter des difficultés de remboursement à la fin du cycle. Les critères se rapportant à la capacité à contribuer à une réflexion collective ainsi qu'à la position sociale des clients (cf. p. 28) se sont donc avérés insuffisants pour réaliser une sélection pertinente.

Une catégorisation plus fine des acteurs aurait donc été nécessaire. Elle aurait dû tenir compte de différents éléments tels que :

- La position sociale des participants. La distinction réalisée entre hommes/autorités, femmes et jeunes hommes aurait pu être affinée. En effet, elle ne tenait pas compte des appartenances lignagères des individus qui constituent un élément déterminant du pouvoir social des individus.
- Les activités économiques pratiquées par les clients et leur ampleur.
- L'origine rurale et urbaine (élément absent dans la deuxième partie de la concertation)

### Proposition d'amélioration de la méthodologie

	Méthodologie suivie	Améliorations possibles
<b>Étapes du processus</b>	(1) Débat ouvert > (2) réflexion interne > (3) concertation en agence > (4) finalisation interne	(1) Débat ouvert et définition de grandes évolutions > (2) série de débats par évolution avec allers-retours interne/externe
<b>Interlocuteurs</b>	(1) Hommes et autorités/femmes/jeunes (3) Notables principalement	(1) Tous acteurs confondus (2) Groupes aux profils socio-économiques maîtrisés
<b>Nombre de participants</b>	Groupes de 15 à 20 personnes	Groupes de 7 à 8 personnes

## 1.3 Avoir une capacité de proposition

La capacité à proposer des évolutions aux interlocuteurs est centrale. Lorsque les clients sont peu familiers de la démarche de concertation, le fait pour les membres de l'équipe de s'essayer au jeu de la proposition favorise la compréhension et l'appropriation de la démarche en :

<sup>28</sup> Dans les relations quotidiennes, certaines personnes se montrent très peu coopératives vis-à-vis des agents de crédit. Elles présentent notamment une certaine résistance à se conformer aux règles d'une institution étrangère. Pour le bon déroulement de la concertation, les animateurs et l'équipe de Mahavotse a jugé plus pertinente de ne pas chercher à les intégrer dans les groupes de participants.

- montrant qu'ils se placent réellement sur le registre de la réflexion sur le fonctionnement de l'institution et non sur celui de l'information des clients
- donnant des exemples qui peuvent déclencher des expressions et porter sur les réelles problématiques

La capacité de proposition est également fondamentale dans la mesure où elle témoigne d'une maîtrise par l'équipe des problématiques. Elle signifie donc qu'il y a, préalablement au lancement de la concertation, une connaissance des logiques des interlocuteurs. Le débat peut alors se concentrer sur la construction de compromis entre intérêts des interlocuteurs et contraintes ou principes d'action de l'institution et non sur le diagnostic des problèmes.

Le développement d'une capacité de proposition est cependant relativement difficile à réaliser. Dans le cas de la concertation à Mahavotse, cette capacité était essentiellement détenue par la direction générale de l'institution. Lors de la première étape de la concertation avec les interlocuteurs, seul le directeur de l'agence d'Amboasary a été force de proposition. Lors de la seconde étape, les autres directeurs d'agence se sont davantage investis dans la formulation de propositions. Cela peut s'expliquer par le fait que les équipes sont très rarement amenées à réfléchir sur le fonctionnement de l'institution et se concentrent sur la mise en œuvre des procédures. On peut également supposer que la séance de réflexion interne qui a précédé la seconde étape de la concertation a permis aux membres de l'équipe de Mahavotse de développer une capacité de proposition. Avoir une capacité de proposition au moment de la concertation signifie donc avoir, en interne, identifié un certain nombre de problèmes, construit une analyse et réfléchi à des solutions. Cela signifie donc que l'ensemble de l'équipe a déjà intégré le principe de la démarche et mûri un positionnement. La construction de propositions est donc également un élément central de la préparation de l'équipe à participer à la concertation.

#### **1.4 Choisir le bon moment**

L'importance de l'expérience du crédit (cf. p. 40) montre qu'il n'est pas très judicieux de lancer une concertation au démarrage de l'institution. Laisser se constituer quelques années d'expérience est nécessaire pour favoriser un dialogue consistant et des échanges de qualité. Il est cependant important de pouvoir y recourir lors de la phase d'expérimentation de l'institution, c'est-à-dire dans la deuxième ou la troisième année après sa mise en place. C'est en effet une étape particulièrement propice aux ajustements du fait que le fonctionnement de l'institution reste relativement souple, que l'équipe est encore dans une phase d'apprentissage, que le nombre de clients est peu élevé, etc. Un recours tardif à la concertation peut susciter des ajustements marginaux ou limités car l'équipe aura des difficultés à se départir de ses habitudes et l'institution de ses sentiers de dépendance. Dans le cas de Mahavotse, l'impulsion d'une réelle atmosphère de remise en question du fonctionnement a été favorisée par la conjonction du processus de concertation et de la crise des remboursements. La seconde a favorisé la prise de distance des équipes sur leurs pratiques alors que la première offrait un espace de discussion à ce sujet. Un recours à des temps de concertation tous les deux à trois ans peut également être une démarche pertinente (cf. p. 58-59).

#### **1.5 Mener un processus itératif sur le long terme**

Dans un contexte où les acteurs sont peu habitués à mener des réflexions collectives, l'expérience doit être conduite sous la forme d'un processus sur un pas de temps long. Il peut être difficile d'en fixer, au départ, la durée car la nature et l'ampleur des évolutions impulsées ne sont pas totalement prévisibles. Une année semble le minimum pour mener les différentes étapes jusqu'au test des nouvelles modalités de fonctionnement.

Le processus mené par Mahavotse a été découpé en différentes étapes impliquant les acteurs de manières différentes. Lors de la première étape (débat ouvert), l'équipe de Mahavotse a plutôt eu une position de questionnement et d'écoute pour favoriser l'expression de ses interlocuteurs. La deuxième étape (concertation interne) a consisté en un recentrage de l'équipe sur les évolutions qu'elle pouvait proposer. Lors la troisième étape, les différentes parties ont eu alternativement une position de proposition puis de questionnement. Cette expérience met en évidence l'importance des phases de préparation et de bilans intermédiaires pour structurer et améliorer la qualité du débat. Plus généralement, le processus par étape semble favoriser la compréhension mutuelle, le cheminement des acteurs et une réflexion plus aboutie.

La concertation entre Mahavotse et ses clients aurait certainement gagné à être davantage découpée avec des allers-retours plus nombreux entre la réflexion interne et la concertation avec les interlocuteurs. Plutôt que de chercher à discuter du maximum de thèmes à chaque réunion, des accords généraux sur différents thèmes tels que des groupes familiaux, des montants adaptés aux activités, un rôle de facilitation pour les membres de comités de crédit auraient pu être passé dans un premier temps. Ils auraient ensuite été déclinés en une série de concertations spécifiques, chaque thème faisant l'objet de plusieurs étapes de proposition/discussion. Mener une réelle démarche itérative aurait cependant nécessité de la limiter à une seule des quatre agences ou à un nombre restreint de sites d'intervention du fait du temps et des coûts que représentent les déplacements.

En favorisant la prise de recul des parties prenantes, cette démarche itérative aurait pu conduire à un questionnement plus approfondi de l'intervention de microfinance en Androy. Par exemple, la décision de l'équipe de Mahavotse de se concerter avec ses interlocuteurs avait pour but d'améliorer l'offre et les modalités de collaboration avec les acteurs intermédiaires afin d'améliorer progressivement l'ancrage de l'institution dans son contexte d'intervention. Cependant, des questions plus en amont de cette réflexion et plus délicates auraient pu être discutées. En effet, en milieu rural antandroy, le crédit parvient difficilement à avoir un effet de levier les revenus générés par les activités. Le principe de disposer d'un fond pendant les périodes difficiles, en échange de la vente d'une partie de la récolte au moment du remboursement, est pertinent si les périodes d'octroi et de remboursement des crédits sont bien calées. Cependant, cette articulation est difficile à réaliser car il n'est pas réellement possible de prévoir les dates des saisons. De mauvaises articulations, un manque de flexibilité ou encore une succession de mauvaises récoltes, transforment le crédit en source de décapitalisation. Dans ce contexte, on peut se demander si le microcrédit apporte des solutions plus pertinentes aux yeux des clients que d'autres démarches plus conjoncturelles menées par d'autres organismes. Une démarche plus itérative et facilitant l'appropriation du processus par les participants aurait peut être permis d'interroger plus profondément la plus-value du microcrédit.

## **2. Une démarche exigeante**

### **2.1 Une approche assez coûteuse...**

Le processus de concertation a été réalisé avec un budget de 19 000 euros environ. La plus grande partie de ces charges correspond à la rémunération de la volontaire expatriée durant les 13 mois de mise en œuvre du processus. Les déplacements entre les différents sites concernés par la concertation ont également généré des charges importantes. Globalement, la mise en œuvre d'une concertation dans des zones difficiles d'accès comme celles de l'Androy est fortement mobilisatrice de moyens financiers, matériels (véhicules), de temps et d'énergie. Dans

ce cas de l'expérience Mahavotse, cela peut s'expliquer par le nombre élevé de sites choisis pour réaliser l'expérience (10) par souci de représentativité des situations. La variété des situations n'étant pas fortement ressortie dans la nature des débats, on suppose que le nombre de sites concernés aurait pu être réduit. Néanmoins, l'expérience met en évidence l'importance de la dimension itérative et du fait de mener le processus par étapes pour favoriser la maturation des idées et l'appropriation de la démarche chez les différentes parties prenantes. Or, la satisfaction de cette condition impose d'importants déplacements à moins d'un séjour de plusieurs jours des membres de l'équipe de Mahavotse sur les lieux de concertation. De même, les allers-retours entre concertation et réflexion interne ressortent comme une dimension centrale pour la maturation des propositions d'évolution. Cette condition peut également être particulièrement coûteuse car elle nécessite le rassemblement des équipes des différentes agences dans un même lieu.

## **2.2 Et qui mobilise des compétences élevées**

L'animation de processus de concertation requiert des compétences spécifiques en plus d'une bonne connaissance du fonctionnement des institutions de microfinance. Un profil en sciences sociales est nécessaire pour saisir finement les enjeux des parties prenantes. Il doit s'articuler à des compétences en pilotage d'actions afin de favoriser l'adaptation de la démarche en fonction de l'évolution des positions des parties prenantes. D'une manière générale, la conduite de l'ensemble du processus fait appel à des compétences en matière de management du changement au sein d'organisations. Il est nécessaire de recourir à un consultant externe pour répondre à ces exigences mais également parce que c'est le moyen de réellement impulser une prise de distance de l'équipe sur ses pratiques. Le portage de la démarche au niveau de l'équipe dirigeante de l'institution (par la direction des opérations, par exemple) reste indispensable pour favoriser l'apprentissage de l'institution et la continuité de la démarche. Afin de limiter le coût de la démarche, l'appui externe peut être réalisé de manière ponctuelle, aux différentes étapes du processus. Cela nécessite cependant, au niveau de l'équipe dirigeante, une solide maîtrise de sa mission, l'aménagement d'un temps spécifiquement dédié à l'animation de ce processus, voire un renforcement de l'effectif.

## **3. La concertation : un outil d'apprentissage pour les institutions de microfinance**

Dans les institutions de microfinance, les effets d'apprentissage se concentrent, le plus souvent, sur des laps de temps réduits et surtout dans la phase de démarrage. L'institution Mahavotse illustre comment les objectifs d'autonomisation financière à court terme, la nécessité de réduire les coûts et, son pendant, la recherche de systématisation des activités ou encore le niveau général des employés et leur mobilisation dans les opérations courantes limitent la possibilité de poursuivre la recherche d'une bonne adéquation des modalités d'intervention. Dans ce contexte, les méthodes participatives de type MARP (cf. p. 21) se limitent souvent à produire de l'information sans réellement susciter d'apprentissages.

En invitant l'institution à questionner son fonctionnement avec ses parties prenantes la concertation va beaucoup plus loin. Outre l'équipe dirigeante et d'animation, elle implique des agents de crédit ainsi que des autorités locales, catégories qui ne participent pas forcément aux séances MARP. En favorisant la discussion des évolutions possibles des modes de fonctionnement en direct, avec les parties prenantes, elle donne à l'institution les moyens de réellement prendre en compte les intérêts de ses interlocuteurs. Enfin, un processus de concertation ne se réduit pas au dialogue des parties prenantes. L'évolution du fonctionnement

de l'institution passe par la traduction des résultats de la réflexion en chantiers opérationnels, dans un premier temps. Ensuite, des travaux de conception de nouvelles méthodes et/ou procédures ainsi que leur test et leur ajustement doivent être animés au niveau de l'équipe. En ce sens, la concertation relève d'un processus d'apprentissage collectif des membres de l'institution sur les modalités d'intervention appropriées au contexte.

Les leviers de l'apprentissage se situent à différents niveaux. D'une part, le dialogue permet à l'équipe de prendre du recul et de sortir des « sentiers de dépendance »<sup>29</sup> qu'elle a créés. D'autre part, l'accompagnement par une personne extérieure, spécifiquement mandatée, évite que le processus soit à tout moment supplanté par les affaires courantes s'il est mené en interne. En effet, les disponibilités des cadres sont généralement très réduites pour mener ce type de démarche. C'était le cas de Mahavotse dont l'équipe dirigeante pensait depuis plusieurs années à travailler sur l'amélioration des pratiques sans pouvoir dégager le temps et les compétences nécessaires pour le faire. La prise en charge de ce chantier par la volontaire expatriée, dans la continuité du processus de concertation, constituait donc la réponse à un besoin de longue date. Enfin, son caractère progressif, sur plusieurs mois, facilite le cheminement des parties prenantes, l'intercompréhension, l'évolution de leurs positions et l'intégration des évolutions. En impliquant les membres de l'institution dans la réflexion, la concertation permet un renforcement des capacités des agents de terrain sur des aspects techniques (modalités de communication, méthode de suivi des clients dans le cas de Mahavotse) et des cadres sur les questions de stratégie d'intervention et mais aussi d'accompagnement de l'équipe dans la mise en œuvre des changements.

#### **4. Au-delà de la concertation : la nécessité d'une démarche globale d'intégration de l'institution dans le contexte local**

La concertation seule ne peut contribuer à une meilleure adéquation d'une intervention à son contexte. Concertation et réflexion interne ont amorcé des évolutions qui restaient relativement partielles à la fin de la mission de l'équipe d'animation. Si elles ont montré la volonté d'ouverture de l'institution vis-à-vis des clients, d'affiner et d'améliorer l'offre de produits, de discuter les règles, les modalités de collaborations avec les acteurs locaux ou encore d'amorcer une réflexion sur les pratiques des membres de l'équipe, l'insertion sociale et institutionnelle d'une IMF relève d'un effort continu de l'équipe pour apprendre sur le contexte local et à y ajuster progressivement sa démarche.

##### **4.1 La qualité de la relation agents de crédit/clients comme priorité**

Pour favoriser le rapprochement entre l'institution et ses clients, il semble incontournable de travailler sur la relation entre les agents de terrain et les bénéficiaires. Pour la construction de la confiance, rien ne vaut une réelle interconnaissance. Les activités des agents de crédit de Mahavotse, essentiellement centrées sur la réalisation des opérations (enregistrement des demandes, enquêtes à domicile, octroi, collecte des remboursements et recouvrement), ne favorisaient pas leur intégration dans le site. Une présence plus longue sur les sites d'intervention était nécessaire. La proximité quotidienne qu'elle aurait permis a des implications plus larges que la seule amélioration de la confiance et de la qualité des relations. Elle offre la possibilité d'une amélioration de la qualité de l'information collectée sur les

---

<sup>29</sup> Le « sentier de dépendance » est un concept utilisé dans l'analyse des politiques publiques. Il renvoie au phénomène selon lequel, dans les institutions, les stratégies mobilisées au départ influent sur les choix et les actes de leurs membres car ce sont celles qui leur sont les plus familières. Ainsi, les changements de stratégie peuvent être difficiles à réaliser du fait de l'incertitude qu'ils créent.

clients et donc de l'analyse des risques car elle permet le renforcement de l'observation et du dialogue informel, deux principaux leviers d'un accès à la réalité des pratiques des clients dans leurs activités économiques. Cela pouvait passer la mise place d'un réseau d'antennes ou guichets de l'institution décentralisés dans ses différentes zones d'intervention. Deux guichets avaient été mis en place au cours de l'année 2009 dans le but de fournir un service de proximité. L'objectif était d'offrir aux clients de pouvoir payer ses échéances plus régulièrement sans avoir à attendre le passage de l'agent de crédit ou à effectuer un déplacement jusqu'à l'agence. Dans l'optique d'augmenter le temps passé par les agents de crédit auprès de leurs clients dans les villages, ces guichets pourraient être conçus comme des points de relais des agents au cours de leurs séjours sur le terrain (hébergement, approvisionnement en documents, dépôt de l'argent collecté, retrait de l'argent à octroyer, etc.).

En outre, la forte distance entre les acteurs locaux et l'institution nécessite la définition d'une stratégie relationnelle et communicationnelle adaptée ainsi que d'une politique de formation de l'équipe. Des travaux de mutualisation, au sein de l'équipe, de l'expérience en matière de communication et de relation doivent faciliter le dessin progressif des contours de cette stratégie. Dans ce type de contexte complexe, il paraît nécessaire de définir une attitude globale cohérente à l'ensemble des situations afin que les agents de crédit ne passent pas d'une politique d'intégration à celle d'une froide pression au recouvrement. Un agent de crédit ne peut faire l'impasse de gagner la confiance de ses interlocuteurs dans les villages pour que ses actes, y compris le recouvrement en cas de retard de paiement, aient une chance d'avoir un impact sur eux. Positionner une à deux personnes spécifiquement sur la question de la communication peut également être un atout dans la mise en œuvre d'une stratégie relationnelle efficace. Cela permettrait de construire le partenariat avec les acteurs clés de manière continue, indépendamment des opérations de crédit et avec un discours harmonisé rappelant les principes du fonctionnement de l'institution et de la collaboration. Cela contribuerait à forger l'image de l'institution auprès de ses interlocuteurs, à couvrir les agents de crédit et à créer des bases plus solides, sur lesquelles s'appuyer en cas de problème.

## **4.2 Co-construire progressivement les règles du jeu de l'institution avec les acteurs locaux**

### *Avoir une posture d'apprentissage*

La crise des impayés traversée par l'institution Mahavotse a plusieurs facteurs explicatifs qu'il est encore difficile de hiérarchiser. Une fraude interne à l'origine d'une suspension des remboursements sur une vaste zone d'intervention ajoutée à des poches de retard non solutionnées dans certains villages a favorisé chez les clients un effet d'entraînement au non remboursement des crédits. Une période de soudure en 2006-2007 à l'origine d'un important phénomène de décapitalisation ainsi qu'une longue période de soudure en 2007-2008 a vulnérabilisé une part importante de la clientèle de Mahavotse. Un changement d'échelle sur des bases non consolidées semble également avoir une part importante de responsabilité dans la crise. Du fait des objectifs d'autonomie financière à court terme, l'institution a dû augmenter considérablement sa clientèle alors que ses méthodes n'étaient pas encore stabilisées tant en ce qui concerne les modalités des produits, la collaboration aux acteurs locaux qu'en matière d'analyse des activités des clients et de communication.

L'expérience de concertation et la réflexion interne qui a suivi ont montré la difficulté que représente le fait de façonner des modalités d'action adaptées à la réalité locale, aux contraintes et aux stratégies des différents acteurs. Ce travail a une dimension artisanale, de test, de fonctionnement par essai-erreur. Ces avancées à tâtons semblent incontournables pour ajuster

une stratégie et une manière d'intervenir au contexte local. Elle correspond à un apprentissage organisationnel, c'est-à-dire à la capacité d'une organisation à se mettre dans une position d'apprenante, à rechercher, à accepter et tirer des leçons de l'erreur. Elle renvoie également aux trois étapes énoncées par Kortzen (1980) et par lesquelles une organisation doit passer pour assurer sa pérennité. La première phase doit avoir pour objectif la recherche de l'adéquation avec la réalité locale. Il semble incontournable d'atteindre un certain niveau d'adéquation avant de passer à la rationalisation des moyens et à la standardisation des démarches. Le changement d'échelle ne peut se faire qu'en dernière étape tout en cherchant à préserver le niveau d'adéquation.

#### *Faire fonctionner un dispositif de dialogue régulier*

L'expérience de la concertation montre que, si le dialogue est profitable, il n'est pas productif d'emblée. Il semblerait judicieux d'intégrer, dans le fonctionnement d'une institution, des temps de débat réguliers qui facilitent un rapprochement progressif des acteurs, la découverte de modalités de dialogue les plus appropriées, l'identification des messages les plus percutants, mais surtout des échanges de qualité sur le fonctionnement de l'institution. Une pratique plus continue du dialogue peut en effet permettre aux clients de saisir les règles de la démarche, son intérêt, la manière dont ils peuvent en tirer partie et de mûrir petit à petit des questions, des points de vue, des propositions. Elle peut également donner l'occasion aux agents de crédit d'explicitier le fonctionnement de l'institution mais aussi ses enjeux, ses contraintes, ses difficultés, etc. afin que les clients s'en forgent une image plus proche de la réalité.

Les temps de dialogue doivent être directement articulés à l'action pour qu'elle leur donne de la matière à débattre. Ils peuvent donc porter sur les modalités du crédit ou toute autre modalité d'intervention de l'institution et se dérouler sous la forme de débats ciblés sur des thèmes très précis, encadrés, mobilisant un petit nombre de personnes sélectionnées. Ils auront particulièrement de sens s'ils partent de situations précises, tels que des problèmes particuliers de remboursement, l'inadaptation d'une procédure, etc. Ils doivent se faire à une échelle intermédiaire, suffisamment petite pour tenir compte des spécificités et problématiques des zones d'intervention mais trop petite ne pas démultiplier ces activités. Le dialogue peut également avoir une dimension exceptionnelle, en tant qu'outil mobilisable pour résoudre les problèmes ponctuels. Le recours au dialogue peut être facilité par la conception d'un outil simple d'animation sous la forme d'une petite fiche d'aide mémoire pour l'agent de crédit détaillant les différentes étapes à suivre et utilisable dans différents contextes associée à un canevas guidant la restitution/analyse des débats. Dans tous les cas, il doit être réalisé avec un encadrement rapproché de l'équipe de direction afin de placer ce travail dans le cadre d'une réflexion globale de l'institution sur sa stratégie d'intervention. La mise en œuvre de cette démarche peut demander un renforcement des capacités des agents de crédit en matière d'animation mais également d'analyse des débats. En effet, dans les projets, les capacités des agents de terrain à restituer les enjeux et les positionnements des acteurs sont souvent limitées. Cela peut se faire grâce à l'appui de la direction des opérations ou d'une personne spécifiquement en charge du suivi-évaluation (voir ci-après).

#### *Assurer un suivi du processus favorisant les ajustements au cours de l'action*

Les difficultés de fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation mis en place sous Objectif Sud et son articulation malaisée aux activités de Mahavotse (cf. p. 15) ont privé l'institution d'un feed-back sur son action qui aurait pourtant été utile. Il aurait notamment permis à l'équipe de Mahavotse de mieux saisir les phénomènes économiques et sociaux qui se déployaient autour du crédit : pratiques d'utilisation du crédit, satisfaction des clients, phénomène d'accaparement des crédits des groupes solidaires par les chefs de familles,

blocages entre l'agent de crédit et les clients de certains sites, etc. Le suivi de processus aurait également pu identifier l'effet qu'avaient les situations d'endettement de longue durée de certains villages sur les clients des villages environnants et la perception qu'ils se construisaient de Mahavotse dans ce contexte (pas de réelle sanction si l'on ne rembourse pas). Enfin, il aurait favorisé l'anticipation de l'effet tache d'huile et de la propagation du non-remboursement qui ont conduit à la crise et à la non-poursuite des activités de l'institution.

À l'issue du processus de concertation et de réflexion interne, la direction de l'institution a envisagé la mise en place d'un poste dédié au suivi de processus à travers trois types de fonctions : la production de connaissances en fonction des besoins de l'institution (suivi du test des nouvelles modalités du crédit, production de connaissances spécifiques à une problématique donnée ou préalablement à l'intervention dans de nouvelles zones, veille sur la situation économique et alimentaire des zones, etc.), la communication et l'intermédiation entre l'institution et ses interlocuteurs (conception de messages clés, de supports de communication, résolution de problèmes relationnels, réalisation de réunions de concertation, collaboration rapprochée avec les comités de crédit, etc.). Le troisième axe était dédié au renforcement des capacités des agents de crédit en animation et en analyse. Cette mission devait être confiée à l'agent de crédit qui avait intégré l'équipe d'animation de la concertation. Il devait se positionner à l'interface entre l'institution et ses interlocuteurs, en travaillant en étroite collaboration avec la direction des opérations.

Ce type de fonction au sein d'une institution de microfinance peut constituer la cheville ouvrière de l'insertion sociale et institutionnelle. Leur mise en œuvre demande des capacités de distanciation, d'analyse et de restitution qui sont souvent rares au sein des équipes locales et qui nécessitent un appui méthodologique important. En outre, elles ne peuvent avoir de retombées qu'à condition qu'elles s'appuient sur une volonté de la direction de l'institution de travailler à son insertion sociale et institutionnelle et que, par conséquent, elles soient étroitement articulées à l'organe de décision de l'institution.



## **CONCLUSION**

---

En discutant le fonctionnement d'une institution de microfinance avec ses différentes parties prenantes, la concertation permet d'aborder des éléments centraux mis en évidence par la réflexion sur la gouvernance. Il s'agit notamment des risques liés à la recherche de l'autonomisation financière tels que la dérive vers une mission plus commerciale que sociale, la dégradation de la qualité des relations avec les clients et de l'analyse de leurs situations, etc. Au-delà de la fourniture de services financiers aux exclus du système bancaire classique, le défi des IMF est désormais celui de la pérennité. Pour durer, elles doivent être en mesure de s'insérer au mieux dans les contextes dans lesquels elles interviennent et prendre en compte les logiques et les dynamiques qui s'y déploient. Cela passe nécessairement par la discussion de leurs méthodes, de leur offre, de leur stratégie voire de leur mode de gouvernance avec différentes parties prenantes de leur action. La concertation est sans doute appelée à être de plus en plus utilisée par les IMF, car c'est un bon moyen de réaliser les ajustements nécessaires à une plus grande durabilité. Les IMF en phase d'expérimentation ou préparant une extension pourront être intéressées par cette démarche qui permet une recherche de modalités de fonctionnement appropriées avant le changement d'échelle. Les IMF en phase de structuration ou d'institutionnalisation pourront également trouver dans la concertation un moyen de travailler à la définition de modes de fonctionnement adaptés tenant compte au mieux des logiques des différentes parties prenantes. L'expérience analysée ici montre également que, dans des contextes complexes tels que celui de l'Androy, la concertation permet l'affinage nécessaire des méthodes et des pratiques. Enfin, la concertation constitue un outil de gestion des crises pour les IMF. Ces situations, difficilement évitables, se révèlent être d'importantes étapes d'apprentissage dans l'histoire des IMF. Comme dans le cas de Mahavotse, elles sont souvent facteurs de remise en question et de refondation des modes fonctionnement pour lesquelles l'outil concertation a toute son utilité.



## Annexe 1 : Bibliographie

- Beuret J.E., 2006, *La conduite de la concertation*, Paris, L'Harmattan.
- Beuret J.E., Dufourmantelle N., Beltrando V., 2006, *L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils*, Paris, La Documentation française.
- Bidaud-Rakotoarivony C., 2007, *Étude sur les économies familiales en Androy (rapport de stage)*, Gret-Mahavotse.
- Bouquet E., Brusky B., Morvant S., « Les méthodes participatives appliquées à la microfinance : deux expériences avec la méthodologie d'étude MicroSave-Africa », in Guérin I. et Servet J.M., 2004, *Exclusion et liens financiers*, Rapport du Centre Walras 2003, Paris, Economica.
- Canals J.S, *Objectif Sud 2002-2005*, CD d'archivage du projet.
- Castellanet C., Guerra G., 2001 (janvier-février), « Chercheurs et leaders paysans engagés dans la recherche-action : une coopération conflictuelle. Réflexion à partir des programmes Cat et Paet en Amazonie brésilienne », *Cahiers Agricultures*, vol 14, n°1.
- CERISE, 2003, « Enjeux et limites de la participation des bénéficiaires et des salariés dans la structure de gouvernance des institutions de microfinance », in Guérin I. et Servet J.M, *Exclusion et liens financiers*. Rapport du Centre Walras, Economica.
- Chen, Y. , 2004, "A Stakeholder Approach of Organizational Effectiveness: A Case Study of a Public University in Hong Kong" *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA Online <.PDF>*. 2009-05-26 from [http://www.allacademic.com/meta/p113413\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p113413_index.html)
- Chevrier S., Viegas Pires M., 2010, *Autonomie et délégation dans les projets de coopération au développement : lectures culturelles et regards croisés. Le cas du Gret à Antananarivo*, Rapport intermédiaire.
- Comité 21, 2009, « La concertation avec les parties prenantes externes. Principes, méthodologie, actions », *Notes 21*.
- Condé K, Bouju S., Gentil D., 2001, *Le Crédit Rural de Guinée vu par ses acteurs. L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel*, Paris, Gret/CRG/Iram, coll. Études et travaux.
- Creusot A.C., 2002, Rapport de mission d'appui méthodologique au volet Microfinance du projet Objectif Sud, Gret.
- Darré J.P., 2006, *La recherche coactive de solutions entre agents de développement et agriculteurs*, Gret, coll. Études et travaux.
- Deligne A., Maharetse J., 2009, *Méfiance, rivalités et enjeux de pouvoir autour d'un projet de développement en pays tandroy (Madagascar)*, Gret, coll. Coopérer aujourd'hui n°65.
- Fauroux E., 2002, *Comprendre une société rurale. Une méthode d'enquête appliquée à l'Ouest malgache*, Gret, coll. Études et travaux.
- Fauroux E., Maharetse J., Mbola Z., Sambo P., Tsimamandro P., Heurtebize G., 2003, *Mission d'expertise anthropologique*, volet suivi-évaluation, Gret.
- Fauroux E., 2005, *Bilan de l'expérience de « suivi de processus » à Objectif Sud*.

- Wright G., Cracknell D., Mutesasira L. et Hudson R., 2003, *Marketing stratégique pour les institutions de microfinance*, MicroSave-Africa, CGAP, DFID, Pnud.
- Habermas J., 2001, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Korten D., 2006, L'intervention sociale comme processus d'apprentissage, *Coopérer aujourd'hui n°48* (traduction de Korten D., 1980, « Community Organization and Rural Development : A learning process approach », *Public Administration Review.*, september-october.)
- Lapenu, C. 2002 (octobre – décembre). *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche*. *Revue Tiers Monde*, tome XLIII, n°172, pp. 847 – 865.
- Lapenu C., Fournier Y., Ichanjou P., « Potentialités et limites de la caution solidaire » in Guérin I. et Servet J.M., 2004, *Exclusion et liens financiers*, Rapport du Centre Walras 2003, Paris, Economica.
- Lavigne Delville Ph., Sellamna N.E., Mathieu M., 2000, *Les enquêtes participatives en débat*, Paris, Karthala, Icara et Gret.
- Lavigne Delville, 2003, *Appui méthodologique au volet Suivi-évaluation du projet Objectif Sud*, Rapport de mission.
- Lavigne Delville Ph., 2007, *Améliorer la pertinence de l'activité de Mahavotse face au contexte Antandroy. Innovation produit, évaluation des risques et gestion des crises*, Gret.
- Maharetse J., Perroux C., 2003, Données anthropologiques sur la zone d'intervention du projet Objectif Sud, volet suivi-évaluation, Gret.
- Manac'h J., 2007, *Étude de clientèle, rapport final*. Gret/Mahavotse.
- Mermet L., 1998, « Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes : l'exemple d'un conflit d'environnement », in Faure G.O. et al, *La négociation : situations et problématiques*, coll. Connaître et pratiquer la négociation, Nathan, Paris, pp. 139-172.
- Mermet L., 2006, La « concertation » : un terme flottant pour un domaine mouvant ?, *Négociations*, n°5(1), De Boeck Université.
- Morlat L., Retsivere, 2008, *Synthèse du diagnostic préalable à la concertation*, Gret, rapport interne.
- Morlat L., 2010, *La gestion des impluviums en Androy (Madagascar), un levier pour le changement social ?*, Gret, coll. Études et travaux en ligne n°24.
- Morrisson M., 2004, *Façonner les règles du jeu : élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar)*, Gret, coll. Coopérer aujourd'hui n°40.
- Mosse D., Farrington J, Rew A. (éds), 1998, *Development as process. Concepts and Methods for Working with Complexity*, London: Routledge/ODI.
- Olivier de Sardan J.P., 1995, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, APAD-Karthala.
- Olivier de Sardan J.P et Paquot E., 1991, *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*, Gret, Coopération française, Focal Coop.
- Ostrom E., 2009, *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions* (traduction et synthèse de Ph. Lavigne Delville), Gret, coll. Coopérer aujourd'hui n°67.
- Revdev, Iram, 2004, *La concertation en question : une proposition de synthèse de quelques expériences de terrain*, Groupe de travail « Appui institutionnel au secteur agricole ».
- Ruault C., 2006, « Démarche participative : de la rhétorique à la pratique », in POUR, n°192.

Thouillot F., 2008, *La gestion du stockage des productions agricoles en Androy, Madagascar. Quelles perspectives d'appui technique et organisationnel aux ménages agricoles ?* Mémoire et rapport de stage, Institut des régions chaudes de Montpellier SupAgro, Gret.

Thouillot F., 2009, Agriculture et développement en pays antandroy. L'expérience du projet Fasara, Gret Objectif Sud, recueil de fiches.


Thouillot F., Maharetse J., 2010, *L'appui au stockage des récoltes. Une solution pour la sécurité alimentaire dans les zones agricoles difficiles ? L'exemple du Grand Sud de Madagascar*, Gret, coll. Études et travaux en ligne n°25.

Touzard H., 2006, « Consultation, concertation, négociation. Une courte note théorique », *Négociations*, n°5 2006/1, De Boeck Université.

Urfalino Ph., 2005, « La délibération n'est pas une conversation. Délibération, décision collective et négociation », *Négociations*, n°4 2005/2, De Boeck Université.



## Annexe 2 : Formulaire d'enquête auprès des clients candidats au crédit

<b>Formulaire n° 4</b>	Fokontany : _____	Hameau : _____	
	Numéro du GS : _____	Code groupe LPF: _____	
ENQUETE CLIENT (individuelle)			
Informations sur le client			
Nom			
Prénom			
Sexe			
Date de naissance			
Situation matrimoniale			
Nombre de personnes à charge			
Indiquer les personnes qui sont du même foyer			
Ancienneté dans le site			
Mobilité/migrations			
Analyse de l'utilisation du crédit précédent (Reprendre les informations obtenues pendant le suivi)			
Montant du crédit précédent			
Activités pratiquées avec le crédit			
L'activité a-t-elle été interrompue en cours de cycle? Après combien de mois? Pour quelle raison?			
Nbre maximum de jours de retard. Pour quelle raison?			
Comment le client a-t-il fait pour rembourser les mensualités/le capital: bénéfices de l'activité, épargne, vente d'une partie du fdr, autre crédit ou vente d'une partie du patrimoine ?			
Analyse du fonds de roulement actuel (Fonds de roulement = marchandises possédées par le client + argent utilisé pour l'activité)			
Composition du fonds de roulement actuel			
Valeur du fonds de roulement actuel			
Analyse de l'activité du client			
Activités pratiquées par le client. Les activités sont-elles pratiquées actuellement? Sinon, pourquoi?			
Nbre min de semaines/mois où le client a un revenu			
Bénéfice min/semaine			
Bénéfice min/mois			
Salaire mensuel			
Capacité de remboursement bénéfice min/mois+salaire mensuel x 30%			
Dépenses maximum financées par l'activité/mois			
Reste après dépenses bénéfice min - (capacité de remboursement+dépenses)			
Patrimoine au nom du client (zébus, terres, petit bétail, épargne, autre patrimoine)			



Formulaire n° 4

## ENQUETE CLIENT (2)

### ENQUETE COLLECTIVE

**Nom**

### Calendrier agricole

Mois																			
Culture 1 :																			
Culture 2 :																			
Culture 3 :																			
Culture 4 :																			
Culture 5 :																			
Culture 6 :																			

Mode de remboursement et durée de cycle choisis :

### Patrimoine du chef de famille du client

Nom du chef de famille																			
Nombre de zébus																			
Superficie terres/nbre parcelles																			
Signature du chef de famille																			

### OBSERVATIONS

Commentaires du comité de crédit																			
Observations de l'agent de crédit																			

### PROPOSITION DE MONTANT

Montant maximum pouvant être octroyé au client Capacité de remboursement x durée de cycle x 100 / [100 + (durée de cycle x 4)]																			
Montant sollicité par le client																			
Montant proposé par l'agent de crédit																			
Avis du comité de crédit sur le montant: trop élevé ou non? + signature																			
Montant validé par le CVO																			

Je, soussigné ..... atteste avoir visité la personne enquêtée à son domicile.

Fait à ..... le .....

Signature de l'agent de crédit :



## Annexe3 : Canevas d'animation préalable à l'enquête client (version antandroy)



# Fanentanana alohan'ny fitsidihana tokatrano

*Atao alohan'ny fitsidihana tokatrano isam-batan'olona ity fanentanana ity, mba hahafahan'ny mpindram-bola mamaly tsara ny fanontaniana apetraka aminy. Informations à donner aux clients avant de procéder à l'entretien à domicile afin qu'il se passe dans de bonnes conditions.*

1. Tokony ho olona manana asa miteraka loharanom-bola no omen'ny Mahavotse vola mifanaraka amin'ny filan'izany asa izany mba tsy hitondra fahasahiranana ho azy ny vola indraminy. Mahavotse souhaite donner des crédits qui correspondent bien aux activités des clients afin qu'ils ne soient pas en difficulté pour les gérer.
2. Noho izany, Mahavotse dia tsy maintsy manadihady tsara mialoha ireo olona izay maniry hindram-bola na efa nindram-bola. Pour cela, il est nécessaire pour Mahavotse de bien connaître l'activité des clients qui vont recevoir un crédit ou qui en ont déjà reçu un.
3. Ao anatin'izany dia manantena ny famalian'ny mpanjifa antsitram-po ireo fanontaniana ao amin'ny fanadihadiana izay ataony. Nous vous invitons donc à répondre sincèrement aux questions qui vous sont posées.
4. Avy eo dia mandinika tsara sady mamakafaka izay vao mampindram-bola. Il sera alors possible à Mahavotse de bien analyser votre situation et de définir un montant qui vous convient.

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 électorale. 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 les modes, les impositions de problématiques, les 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.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

*La collection « Coopérer aujourd'hui » est dirigée par Christian Castellonet.*

### ► Derniers titres parus

**n° 65.** « Méfiance, rivalités et enjeux de pouvoir autour d'un projet de développement en pays tandy (Madagascar) » (Antoine Deligne, Jérémie Maharetse, Gret/Direction scientifique, juillet 2009, 44 pages).

**n° 66.** « Négocier les règles du jeu de la gestion d'une retenue d'eau collinaire (Arakan, Myanmar/Birmanie. Équipe projet, pouvoirs locaux et paysans sans terre » (Antoine Deligne [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2009, 61 pages).

**n° 67.** « Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions » (Elinor Ostrom [traduction et synthèse de Philippe Lavigne Delville], Gret/Direction scientifique, novembre 2009, 33 pages).

**n° 68.** « Services d'eau potable dans les pays du Sud : promouvoir et accompagner l'innovation institutionnelle. Enseignements issus d'expériences au Cambodge et en Haïti » (Émilie Barrau et Clément Frenoux [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2010, 62 pages).

**n° 69.** « Le Business social pour lutter contre la malnutrition infantile. L'élaboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Madagascar » (Émilie Pleuvret, Olivier Bruyeron, Luc Arnaud, Serge Trèche, Gret/Direction scientifique, octobre 2010, 68 pages).

