

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** GENTIL, Dominique

**Titre :** « Les avatars du modèle Grameen Bank », *Revue Tiers monde*, n°145, pp. 115-133

**Editeur :** PUF, Paris

**Date :** 1996

# LES AVATARS<sup>1</sup> DU MODÈLE GRAMEEN BANK

par Dominique GENTIL\*

Au début des années 1980, la majorité des systèmes financiers du Tiers Monde sont en crise ou font clairement apparaître leurs limites. Ceux qui fonctionnent bien, selon les critères bancaires, s'intéressent à une clientèle restreinte, présentant des garanties<sup>2</sup>, et financent des activités à risque limité (crédit commercial, court terme...). Les autres, comme les banques de développement, les banques spécialisées dans l'agriculture, les fonds de roulement, les lignes de crédit à l'intérieur des projets de développement rural intégrés... distribuent largement du crédit mais font faillite<sup>3</sup> ou survivent dans des conditions artificielles, grâce à des injections régulières de fonds extérieurs ou à un soutien politique de l'État (cf. Banrural au Mexique), venant éponger les impayés. Pour certaines organisations internationales, le crédit est surtout considéré comme un « intrant du développement », qui favorise l'adoption des innovations techniques ou des « paquets technologiques » définis par les agronomes. Le taux de remboursement est, dans ces conditions, un facteur relativement secondaire, par rapport à l'augmentation attendue de la production. Les systèmes financiers et les paysans restent deux mondes séparés et les paysans s'habituent à ne pas rembourser ou à trouver les failles des organismes de crédit. De plus, le crédit est souvent accordé à des proches des régimes en place ou à des sociétés para-étatiques selon des critères clientélistes ou politiques qui ne favorisent pas l'équilibre financier des banques.

En dehors du système « informel »-« autonome », toujours très vivant et imaginaire, les Coopec (Coopératives d'épargne et de crédit), continuent à se développer régulièrement (cf. art. Fournier-Ouedraogo), en mobilisant une épargne préalable pour faire du crédit et en développant des relations de proximité/confiance entre les sociétaires qui choisissent eux-mêmes leur comité de

\* IRAM, Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement, Paris.

1. Avatar: a. Dans la religion hindoue, chacune des incarnations de Vishnou; b. Métamorphose, transformation; c. Par contresens, mésaventure, malheur.

2. Matérielles ou liées à une commercialisation bien organisée comme dans les filières coton en Afrique.

3. Cf. par exemple Le Breton, Les banques agricoles en Afrique de l'Ouest, *Notes et Études*, n° 24, Caisse française de développement, 1989.

crédit et leurs salariés éventuels. Dans ces conditions, les résultats financiers deviennent satisfaisants et les réseaux grandissent régulièrement. Deux inconvénients cependant : l'exigence de l'épargne préalable sélectionne en général une clientèle de « classe moyenne », écartant les couches les plus pauvres de la population ; par ailleurs, pour que l'épargne des sociétaires reste en sécurité, la Coopéc n'en utilise qu'une fraction limitée (souvent de l'ordre de 30 %) pour faire du crédit, le reste étant seulement placé dans les banques traditionnelles (souvent installées dans la capitale) et ne servent donc pas le développement des sociétaires ou de leur région.

Dans ce paysage, l'expérience de la Grameen Bank au Bangladesh renouvelle considérablement les débats. Il est possible de faire du crédit à des populations très pauvres, les paysans sans terre, ne présentant aucune garantie et complètement exclues jusqu'alors des banques ou des autres systèmes financiers ; il est accordé selon des critères très stricts, avec beaucoup de rigueur et pas du tout dans une approche sociale ou de « développement » ; le crédit est distribué sans épargne préalable mais celle-ci se constitue progressivement. La Grameen Bank ayant bientôt vingt ans et distribuant actuellement du crédit à plus de 2 millions de clients avec des taux de remboursement proches de 100 %, il y a donc bien une innovation financière importante et pas seulement une expérience sympathique. D'où une extraordinaire capacité d'attraction, incitant plusieurs dizaines d'autres expériences à s'en inspirer<sup>1</sup>, avec plus ou moins de fidélité au modèle initial mais en général avec succès. Le plus remarquable est l'extrême diversité des contextes dans lesquels le modèle est utilisé : les pays asiatiques bien sûr mais aussi l'Afrique et l'Amérique latine, les quartiers défavorisés des villes américaines (Chicago) ou les milieux français relativement « marginaux », les Comtés norvégiens, l'Europe de l'Est en reconstruction (Albanie par exemple), les zones rurales et les villes, les agriculteurs ou les micro-entrepreneurs non agricoles... Le problème, à la fois théorique mais aussi très pratique pour tous les opérateurs de crédit, est de savoir quels sont les éléments qui peuvent et doivent être modifiés ou abandonnés en fonction d'un contexte différent. Le modèle Grameen Bank reste un système, avec une forte cohérence entre les divers éléments qui le constituent et on ne sait jamais, à l'avance, si la transformation ou l'abandon d'un élément ne va pas faire écrouler le château de cartes.

Après la présentation de la Grameen Bank et de son histoire, nous essayerons de dégager les facteurs explicatifs de son succès, de ses limites et de comprendre, à partir de là, les différentes variations et métamorphoses rendues nécessaires ou possibles quand le modèle s'applique à des contextes différents.

1. D'après Grameen Dialogue n° 22 (avril 1995), il existe 30 projets de « réplique » à travers le monde, financés partiellement par la Grameen Trust. Plusieurs autres expériences de crédit (dont celles analysées dans cet article) s'en inspirent simplement.

## LA CONSTRUCTION ET L'ASCENSION DU MODÈLE GRAMEEN BANK

La littérature et les films sur la Grameen Bank sont assez abondants, on se contentera donc d'un simple rappel fournissant les éléments clefs du système. Au départ il s'agit d'une insatisfaction d'un professeur d'économie de l'Université de Chittagong, donc un intellectuel national ne venant pas du milieu bancaire. « En 1974, nous connûmes une terrible famine. Les gens mouraient dans les rues. J'étais très frustré avec ce que j'enseignais, l'économie du développement et toutes ces théories... Je voulais apprendre l'économie telle qu'elle est réellement, pas celle qui est montrée dans les manuels, je voulais l'apprendre des gens. » Le campus de l'université était entouré de villages, le professeur alla les visiter et interrogea les plus pauvres parmi les villageois parce que « c'est là qu'était le problème » ! Pourquoi vivaient-ils dans ces conditions, pourquoi les choses n'évoluaient-elles pas ? « J'appris tellement de choses. Je commençais à ressentir que c'était cela la vraie université à côté de laquelle j'étais passé toute ma vie. » Parmi tout ce qu'il apprit, c'est l'histoire d'une femme qui est à l'origine de ce qui deviendra la Grameen Bank. Cette femme fabriquait des tabourets en bambou. Pour acquérir du bambou, elle devait emprunter de l'argent au négociant qui lui achetait ses produits. Il profitait de la situation, ne lui payant qu'un très bas prix, ce qui lui faisait un salaire quotidien de seulement 1 taka (quelques centimes). Son travail n'était presque pas rémunéré, c'était une situation proche de l'esclavage. Le P<sup>r</sup> Yunus se dit alors qu'il n'y avait pas besoin de grande théorie pour aider cette femme, qu'il suffisait de mettre un peu d'argent à sa disposition pour qu'elle puisse acheter son bambou sans emprunter au négociant et revendre ensuite sa production au meilleur prix<sup>1</sup>.

Constatant qu'environ 40 % de la population, les paysans sans terre, n'ont aucun moyen d'accès aux circuits bancaires, pourtant fort développés au Bangladesh, le P<sup>r</sup> Yunus expérimente à partir de 1976, d'abord avec son propre argent puis ensuite en liaison avec la Banque agricole, un système original de crédit. Devant l'impossibilité de convaincre les banquiers de s'intéresser à ce système malgré les résultats probants obtenus à petite échelle, il arrive en 1983 à créer une banque indépendante, la Banque des villageois<sup>2</sup>, autorisée par la Banque centrale. La réussite entraîne un afflux de capitaux d'origines diverses (FIDA, Fondations américaines, fonds nordiques...) et permet une extension très rapide. En décembre 1989, il y avait 638 « branches » (agences) et 622 000 membres. Les derniers chiffres disponibles (février 1995)<sup>3</sup> montrent qu'il existe actuellement 2,03 millions de bénéficiaires (dont 94 % de femmes),

1. D'après Pauline Grosso-Le Stum, *Un regard sur la Grameen Bank au Bangladesh*, dont sont extraites les diverses citations. Paris 1, 1992.

2. Grameen signifie villageois en bangali.

3. Grameen Dialogue n° 22, avril 1995.

385 millions de dollars octroyés en 1994, 35 000 villages touchés, 1 045 agences. Le taux de recouvrement (à deux ans) se maintient autour de 98 %.

Le système se compose de plusieurs éléments reliés entre eux, qui rendent difficiles la distinction entre les aspects fondamentaux, valables quel que soit le pays, et ceux qui restent secondaires, et spécifiques à la situation du Bangladesh. Le public est exclusivement constitué de paysans sans terre ou n'en possédant que très peu<sup>1</sup> ; l'état de pauvreté est vérifié par des enquêtes des agents de crédit. « Au début l'objectif, était de prêter autant aux hommes qu'aux femmes. Ce ne fut pas facile d'atteindre un score de 50 % de femmes. La banque rencontra l'opposition des maris, celle des mollahs, sans compter la résistance des femmes elles-mêmes. Lorsque l'on s'adresse à elles, elles se dérobent, renvoient à leur mari, prétextant que lui "sait". Il faut alors insister, leur prouver qu'elles aussi "savent", même si parfois elles ne demanderont que 500 Tks, n'en ayant jamais vu autant à la fois ! Les 50 % atteints, on fit plusieurs constatations : on réalisa que l'argent prêté à une femme profitait mieux à sa famille. La femme ressent plus la pauvreté que son mari ; quand la nourriture manque à la maison, c'est souvent sa part qui est réduite. C'est elle qui souffre le plus de voir les enfants affamés. Ce sont eux qui profiteront les premiers de l'augmentation de son revenu. Une femme ne partira pas en abandonnant son foyer, ses enfants ; un homme si. Elles sont plus fiables et régulières dans les remboursements. Pour elles, les occasions d'augmenter leur revenu sont très faibles. Aussi quand on leur offre la chance d'accéder à un crédit, elles la saisissent au vol. » En 1986 les femmes représentaient 74 % de la clientèle. Elles sont aujourd'hui 94 %. L'objet de crédit est libre. La Grameen Bank a recensé environ 400 activités réalisées grâce à lui, dont 4 ou 5 activités dominant largement : le décorticage du riz, le petit commerce, le petit élevage, la fabrication de sari. Le crédit doit cependant être rentable, il est présenté et discuté devant le groupe et l'agent de crédit. L'essentiel des activités financées fournit des revenus réguliers, souvent journaliers. A noter cependant que depuis 1986 se développe un programme important de prêts à long terme (jusqu'à dix ans) pour la construction de logements pour les clients ayant déjà fait leur preuve sur le crédit à court terme. « 300 000 membres de la Grameen Bank ont construit des maisons décentes. »<sup>2</sup>

Au niveau des modalités de crédit, les prêts sont accordés à des individus appartenant à des groupes de cinq personnes, qui se choisissent librement et se portent solidaires en cas de non remboursement. Si, par hasard, le groupe a des problèmes, tous les membres sont exclus de tout programme de crédit. A l'intérieur du groupe, les prêts vont d'abord à deux personnes. Si les premières échéances sont bien remboursées, deux mois après, deux autres personnes reçoivent l'argent, et le dernier membre un mois après<sup>3</sup>. Les remboursements sont hebdomadaires. Les procédures sont simplifiées et compréhensibles par les emprunteurs. Ceux-ci reçoivent une information/formation avant et en cours de

1. Moins de 0,5 acre de terre ou la valeur en biens de 1 acre de terre arable (1 acre égale environ 1/2 ha).

2. Discours du P<sup>r</sup> Yunus au Sommet de Copenhague 9 mars 1995.

3. Ce mécanisme est souvent appelé 2.2.1.

prêt, ils connaissent donc clairement les règles du jeu. La supervision est régulière. Le groupe voit une fois par semaine, à date et lieu fixes, l'agent de crédit. Le taux d'intérêt des prêts est identique à celui des banques commerciales (20 %) ; si le taux d'intérêt de la Grameen Bank était nettement plus faible, des paysans aisés tenteraient d'utiliser des « prête-noms » pour avoir accès au crédit. Pour le court terme, ce taux ne met pas en péril la rentabilité des activités financées et est très inférieur aux prêts « usuraires » (10 à 20 % par mois). En même temps que le crédit, la Grameen Bank développe un important programme d'épargne. L'essentiel de cette épargne est obligatoire et sert à alimenter différents fonds (fonds de groupe, fonds de secours, fonds pour l'enfance, fonds spécial d'épargne, fonds de désastre). Le plus important est le fonds de groupe. L'épargne volontaire est également encouragée et ouverte même aux non membres mais elle reste très faible.

### *L'organisation*

La Grameen Bank est gérée comme une banque, avec plusieurs niveaux (Siège, Area, Zone, Branch). En 1992, elle employait plus de 12 000 salariés dont 400 seulement au siège à Dhaka. L'échelon de base reste la *branch* (agence), qui doit s'autofinancer au bout de quelques années. En régime de croisière, elle groupe 1 500 à 1 700 emprunteurs vivant dans un rayon de 5 km autour de l'agence. Le personnel comprend un directeur et six à dix agents. Frais de personnel et de gestion sont payés par le « différentiel » entre le taux de crédit aux emprunteurs (20 %) et le coût de l'argent reçu du siège (12 %) ou venant de l'épargne (rémunérée à 8,5 %). Le personnel de base est en général jeune, de niveau universitaire et assez mal payé pour le travail accompli, mais il est vrai que le chômage des intellectuels est assez élevé au Bangladesh. Ces agents, des hommes pour la plupart (9,7 % de femmes en 1992), sont formés et sélectionnés par un stage en agence de six mois qui permet d'éliminer rapidement ceux qui supportent mal les conditions difficiles de la vie rurale.

### *Le développement social*

A côté du crédit, la banque comporte tout un volet social incarné dans une charte que l'on appelle « les 16 décisions ». Elle a été élaborée à la suite d'une rencontre nationale de femmes chefs de centres, en 1984. Le postulat est que si les membres parviennent à appliquer ces principes à leur vie quotidienne, celle-ci s'en trouverait améliorée. Il n'y a aucune conditionnalité pour obtenir un prêt. On peut considérer que les 16 décisions résument le programme et les objectifs de la Grameen Bank, et que le crédit n'est que l'outil choisi pour arriver à cette fin. Certaines de ces décisions, comme de faire pousser les légumes pour l'autoconsommation et la vente, sont très populaires. D'autres sont beaucoup plus difficiles à mettre en œuvre ; ainsi la suppression de la dot semble

quasi impossible à appliquer dans la réalité<sup>1</sup>. Les emprunteurs adhèrent donc à une certaine forme d'idéologie (les 16 décisions) et participent à diverses manifestations : ateliers de réflexion, gymnastique, slogans... De multiples activités économiques et sociales sont développées par la Grameen Bank : le développement des écoles, l'amélioration sanitaire, un programme d'adaptation technologique<sup>2</sup>, des élevages de poisson, des pompes à eau potable, la gestion des systèmes hydrauliques... Le crédit est au service d'un objectif social : permettre aux emprunteurs de traverser la « ligne de pauvreté ».

### *Le contexte général*

Ce système financier, avec la double composante crédit et épargne ainsi que ses activités annexes, s'est développé dans un *contexte général assez difficile*. Le Bangladesh est un pays très pauvre, inégalitaire, à croissance économique faible et très dépendant de l'aide extérieure. Le système bancaire est cependant très développé, ce qui évite la pression des plus riches sur la Grameen Bank. En 1988, sous la pression du fondamentalisme, l'islam est devenu religion d'État ; les militaires restent dominants au pouvoir. Le crédit pour les pauvres est un thème très ancien et permanent de la rhétorique politique, mais les nombreux programmes en ce sens sont devenus des outils aux mains des groupes dominants, pour maintenir leurs positions. La Grameen Bank peut donc s'appuyer sur des orientations politiques officielles, elle apporte des devises et favorise à l'extérieur une image positive du Bangladesh, mais elle se développe dans un contexte politique, religieux et social assez peu « démocratique ».

### *Quelques points de débat*

Cependant la Grameen Bank a aussi ses limites et ses risques. D'après les évaluations menées, le revenu des emprunteurs connaît une augmentation significative, de l'ordre de 30 % par rapport à d'autres familles vivant dans des districts où la Grameen Bank n'intervient pas. Mais, en général, cette augmentation n'est pas suffisante pour amorcer un véritable processus d'accumulation. Les bénéficiaires sont obligés de continuer à emprunter, en général pour les mêmes activités. La Grameen Bank s'efforce, avec l'aide de financements extérieurs, de développer des programmes de technologies améliorées et de gestion de systèmes hydrauliques, pour améliorer la rentabilité des investissements. Cette composante, indépendante de l'activité bancaire, fait l'objet de discussions pour savoir si c'est la vocation d'une banque de s'occuper de telles fonctions. Au niveau macro-économique, il n'y a pas, à notre connaissance, d'évaluation de l'impact de la Grameen Bank, mais la situation générale du

1. Cf. Pauline Grosso-Le Stum, *op. cit.*

2. Programme SIDE, Studies Innovation Development Experimentation.

Bangladesh, un des pays les plus pauvres du monde, ne semble pas s'être réellement modifiée au cours de ces dernières années. Le crédit à lui seul reste un levier insuffisant pour la croissance économique.

Sur le plan financier, deux problèmes sont particulièrement discutés : l'auto-financement et le coût d'intermédiation. La Grameen Bank affirme qu'elle est capable d'atteindre l'auto-financement et que les financements extérieurs importants qu'elle reçoit ne couvrent que les besoins de la politique d'extension<sup>1</sup> et les programmes de développement annexes comme le SIDE et un projet de creusement de puits et gestion de l'eau. Les agences sont censées couvrir leurs frais de personnel, de fonctionnement et de provision, en principe au bout de cinq ans... Le mode de présentation des statistiques de la Grameen Bank à l'extérieur ne permet pas de vérifier cette assertion. Certains visiteurs ont effectivement constaté que les agences s'autofinanciaient ; d'autres ont vu des agences qui, au bout de sept à huit ans d'existence, n'y arrivaient toujours pas. Il est encore plus difficile de savoir si, en régime de croisière, les différentes dépenses du siège, des *areas* et des zones peuvent être réellement couvertes. Pour le moment, la Grameen Bank a bénéficié d'un certain nombre de dons ou de prêts à taux très doux (2 à 3 % avec le FIDA), avec en général un versement anticipé des sommes nécessaires<sup>2</sup> à l'extension, ce qui permet de placer l'argent sur le marché monétaire avant d'avoir à le dépenser. Ce coût très faible de l'argent constitue donc un facteur exceptionnel, qui ne peut pas toujours être reproduit dans d'autres circonstances.

Ceci amène au débat concernant la productivité du système et le coût d'intermédiation. Si on prend les critères classiques du nombre de clients et du montant des crédits suivis par agent, la Grameen Bank offre des ratios assez faibles<sup>3</sup>. Elle en est consciente, mais justifie ce fort niveau d'encadrement par son type de clientèle et par l'effort important, indispensable à ses yeux, de formation et de suivi. Cependant, si la productivité des agents ne s'améliore pas alors qu'il est probable que le niveau des salaires des cadres augmente, il est à craindre que l'auto-financement ne puisse être atteint<sup>4</sup>. D'autres auteurs calculent différemment le coût de transaction : ils y ajoutent le temps passé par le client pour obtenir le crédit et le rembourser. Dans le cas de la Grameen Bank, il faut compter une semaine de formation initiale et au moins une heure par semaine pour le remboursement. C'est un peu comme si le temps des « pauvres » ne comptait pas. Ceci est peut-être acceptable quand des femmes ou des paysans

1. Le déficit des « branches » (agences), pendant les premières années.

2. Alors que, d'habitude, les financiers comme la Banque mondiale remboursent avec retard (trois à six mois) les dépenses déjà effectuées.

3. D'après Belkin, en 1990, un employé pour 67 prêts (770 000 prêts et 13 000 salariés) contre 1 pour 225 au Crédit agricole français, pour des prêts plus complexes et plus diversifiés. La comparaison n'est pas forcément pertinente. Au niveau des branches, un agent de la Grameen Bank suit environ 250 emprunteurs. Ce qui semble raisonnable. Mais beaucoup d'agents de la Grameen Bank sont stagiaires, travaillent à des niveaux régionaux ou centraux ou sur d'autres activités (par exemple programme de nouvelles technologies).

4. Il y a eu en 1992 une augmentation de 25 % des salaires, ce qui a fait passer le taux de crédit de 16 à 20 %.

pauvres n'ont pas d'autre solution pour s'en sortir que de suivre les modalités édictées par la Grameen Bank, mais pose de grands problèmes dans d'autres sociétés ou pour d'autres publics<sup>1</sup>. Les conditions de vie difficiles des agents peuvent, à terme, fragiliser le dispositif: salaire médiocre, travail beaucoup plus intensif que dans une banque ordinaire, logement souvent en dortoir au-dessus d'une agence... On peut l'accepter quand on est jeune, en général célibataire, et qu'on fonctionne en partie sur des motivations morales (contribuer à la lutte contre la pauvreté...), alimentées et réactivées par les discours et la personnalité charismatique du Pr Yunus. Mais ces conditions risquent d'être pénibles quand l'âge, le mariage et le souci de carrière pèseront dans la balance.

Enfin, les opinions restent très controversées sur le style idéologique et la nature des relations entre les paysans et les cadres. Certains visiteurs sont choqués par les saluts, les slogans, la gymnastique, la charte morale, l'attitude paternaliste, voire inquisitoire des cadres vis-à-vis des emprunteurs, et toutes ces manifestations leur rappellent les pratiques de certains régimes totalitaires. Le Pr Yunus affirme qu'il s'agit là d'une réaction occidentale qui ne peut saisir la spécificité de ce contexte culturel et que, dans une situation où la femme a un statut très inférieur, surtout si elle est d'une famille de paysans sans terre, il s'agit seulement de moyens pour lui permettre de prendre confiance en elle-même et de s'exprimer.

Ces interrogations ne remettent pas en cause le succès ou l'intérêt de la Grameen Bank. Elles cherchent simplement à montrer certaines limites, qui peuvent être dépassées dans d'autres pays, et incitent à ne pas s'enfermer dans l'idolâtrie dont font preuve quelques défenseurs inconditionnels de la Grameen Bank.

#### ESSAI D'INTERPRÉTATION

L'hypothèse centrale est que la réussite de la Grameen Bank vient d'abord de l'adéquation entre son public, les objets de crédit, les modalités financières et le montage institutionnel. Il existe une sorte de quadrilatère magique où les divers éléments se répondent, assurant ainsi la cohérence d'ensemble.

Le choix du public, officiellement les paysans sans terre mais en réalité les femmes de ceux-ci, entraîne « inéluctablement » le type d'activités à financer (le commerce, la transformation, les services...) avec une rentabilité réelle mais faible, des cycles économiques courts et un seuil bas d'entrée dans l'activité. D'où la possibilité de faire de petits prêts, dont on augmente progressivement le montant et qui peuvent se rembourser par petites échéances hebdomadaires. Comme les activités sont déjà connues des emprunteurs et que les montants

1. On a vu, dans le cas des banquiers ambulants, l'importance pour les clients du temps de la transaction (une à deux minutes avec le BA, contre environ une heure dans une banque classique au Ghana). Au Vietnam, où avec le retour à l'agriculture familiale, le temps de travail a quasiment doublé, dépassant souvent les quinze heures par jour, les paysans veulent limiter au maximum le temps de réunion et de formation et souhaitent un remboursement mensuel, pour minimiser le temps de remboursement.

sont faibles, il n'y a pas besoin d'études de dossier et les formalités peuvent être simples et standardisées. Les garanties sont surtout morales (solidarité ou pression sociale d'un groupe de 5). L'épargne se constitue progressivement et d'une manière obligatoire. Elle sert de garantie contre les incidents de remboursement mais aussi apporte des ressources propres à la banque. Le suivi des emprunteurs par les agents de la banque est très régulier (hebdomadaire). Les emprunteurs ont au préalable suivi une session de formation et connaissent donc bien le système, avant de bénéficier de prêts.

Le choix institutionnel est celui d'une banque, mais une banque d'un type particulier. Le pouvoir de décision appartient aux techniciens et non pas à un conseil d'administration ou à un comité de crédit élu par les membres comme dans une Coopec<sup>1</sup>. Les rapports techniciens/clients sont de type vertical, autoritaires ou paternalistes<sup>2</sup>. Ce qui est sans doute « inévitable » avec des femmes analphabètes, au bas de l'échelle sociale, dans un pays musulman. Mais ces clientes ne se sentent pas extérieures à la banque. Elles s'y sentent attachées, elles ne sont plus isolées et participent à un mouvement ; elles savent que la Grameen Bank est la seule institution qui se soit intéressée à elles et qu'il faut absolument maintenir de bonnes relations avec elle (d'où les bons taux de remboursement) si on veut avoir des chances de s'en sortir. A cet équilibre entre pouvoir des techniciens et participation des clients, il faut sans doute ajouter un bon dosage entre centralisation (modèle uniforme, supervision des échelons inférieurs) et décentralisation (autonomie financière des agences) ; un encouragement pour développer les initiatives à la base ; un équilibre entre professionnalisme et motivation idéologique des agents<sup>3</sup> (processus rigoureux de sélection et formation régulière), permettant beaucoup de travail pour des rémunérations faibles.

La première raison de la réussite de la Grameen Bank est donc la *cohérence interne* du système à partir d'un *public très spécifique*. Mais la Grameen Bank ne fonctionne pas en vase clos. Elle apparaît comme un élément du champ financier du Bangladesh : il existe de très nombreuses banques, avec un grand nombre d'agences locales qui servent les autres clientèles et où pourront être déposés les excédents de trésorerie, mais celles-ci ne s'intéressent pas aux femmes de paysans sans terre (soit près de la moitié de la population) ; le secteur « informel » a par ailleurs souvent des coûts très élevés. La Grameen Bank va donc combler un vide, sans rentrer en concurrence directe avec les autres systèmes financiers. Mais elle sera obligée d'en reprendre certains aspects (le même taux d'intérêt par exemple) pour éviter des glissements de clientèle par le jeu des prête-noms.

De même, les choix ou les solutions retenues pour chaque partie du quadrilatère dépendent d'éléments plus généraux. Le type de public ne peut se

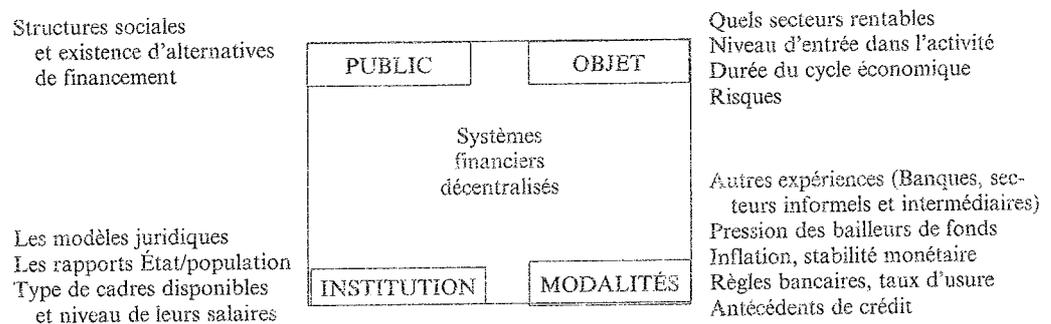
1. Même si formellement les clients sont aussi actionnaires de la banque et représentés au conseil d'administration.

2. Cf. dans les bandes vidéos tournées par Belkin la vérification préalable de la pauvreté des clients ou certaines séances de formation.

3. « Renforcé » par un fort chômage des jeunes diplômés.

comprendre qu'en référence à l'analyse des structures sociales et de leur forte différenciation ; les objets de crédit renvoient au système économique qui définit la rentabilité de certains secteurs, leurs risques, les conditions d'entrée, l'étendue du marché... ; les modalités du crédit tiennent compte en partie de celles pratiquées par les autres acteurs financiers. L'intérêt pour l'épargne est très lié à la confiance dans la monnaie et au taux d'inflation. Les garanties morales dépendent des formes de solidarité ou de l'efficacité des pressions sociales à base d'honneur ou de honte. Le choix du modèle institutionnel et la sélection des cadres varie selon les modèles juridiques disponibles, les rapports entre l'État et la société civile, la qualité de la justice et de la police, le niveau d'éducation et le chômage des diplômés...

L'inventaire des liaisons n'est bien sûr pas exhaustif mais les indications semblent suffisantes pour énoncer une deuxième condition du succès, l'*adaptation à son environnement*, à un moment donné, mais aussi une capacité de réaction rapide lorsque cet environnement change. Le fait que la Grameen Bank ait été implantée par des cadres nationaux, dirigés par un leader charismatique, sans assistance technique, et après une longue expérimentation, a permis d'obtenir cette cohésion interne et cette adaptation externe, beaucoup plus difficiles lorsque cadres et capitaux proviennent en grande partie de l'extérieur, avec des obligations rapides de réussite.



#### Le quadrilatère magique et son environnement

A la charnière de l'interne et de l'externe, se pose le problème de l'institutionnalisation. Un système financier réussit s'il est durable et s'il est capable de passer d'une étape projet ou expérimentation à une institution, ayant un impact économique significatif, reconnu par les autres acteurs financiers et politiques. La survie de l'institution passe bien sûr par l'équilibre financier et l'autonomie progressive vis-à-vis des financements extérieurs. Malgré un coût des ressources assez faible (de l'ordre de 3 à 4%), le différentiel avec le taux de crédit (20%) est encore trop étroit pour couvrir les charges directes d'octroi, de suivi et de récupération du crédit et les charges indirectes de formation, supervision, suivi-évaluation ou activités économiques et sociales d'accompagnement. La gestion de multiples petits crédits est toujours très coûteuse et nécessite un effort

constant pour augmenter la productivité du système (ici, procédures simplifiées, rencontres dans le même lieu de plusieurs groupes, faible niveau de salaires<sup>1</sup>...). Mais l'institution peut être aussi considérée, du point de vue sociologique, comme l'établissement de relations stables entre les emprunteurs et l'institution financière, fondées sur la connaissance réciproque des clients et des agents de crédit, sur des contacts réguliers, sur une faible distance et sur le souci des clients de maintenir de bonnes relations avec la banque. Par ailleurs ceux-ci n'ont pratiquement pas d'autres solutions (exclusion du système bancaire, coût des prêts usuraires de l'informel). Ces relations sociales, la conscience d'appartenir à un mouvement (cf. la charte des 16 décisions) ont une incidence directe sur l'économie par le bon taux de remboursement et la sélection des emprunteurs. De même le recrutement et la formation des agents ainsi que le système strict de supervision semblent rendre tout à fait marginaux les phénomènes de détournement et de corruption, assez fréquents dans d'autres systèmes financiers. Au-delà de la reconnaissance juridique et de l'équilibre financier, l'institution signifie aussi l'établissement de relations sociales stables.

A ces conditions (cohésion interne et adaptation externe) il est sans doute nécessaire d'ajouter un troisième facteur, l'autonomie de la fonction financière. Ceci peut paraître paradoxal après tout ce qui a été dit sur les objectifs sociaux et les différentes activités non financières. « Pour ses membres, la Grameen est bien plus qu'une banque. De par sa régularité d'intervention et de par son impact direct sur les conditions de vie, la banque bouleverse, imprègne la vie des gens. La Grameen Bank est un excellent projet car elle avance sur tous les fronts : augmentation du revenu, amélioration de la santé, du confort de vie, surplus de dignité et d'éducation. »<sup>2</sup> Il faut cependant noter que dans ses activités économiques connexes, la Grameen Bank n'a pas fait preuve de performances particulièrement remarquables, ce qui l'a conduit à abandonner certains programmes. Surtout, elle a soigneusement évité, dans sa gestion et dans son personnel, de mêler les fonctions financières aux autres activités. Celles-ci sont sous la responsabilité du département de la formation et des programmes spéciaux, du département des projets et de la technologie, du département de recherche et développement, et sont pour l'essentiel financées par des subventions extérieures ou des cotisations spécifiques des membres. L'exemple de la Grameen Bank ne vient ici que confirmer l'observation réalisée sur de très nombreux autres systèmes financiers : la nécessité de créer un champ financier autonome, ayant ses propres règles, ses indicateurs de performance et ses propres luttes de légitimité. Ce qui n'empêche pas la nécessité de trouver des formes d'articulation avec les autres champs connexes.

Deux conséquences peuvent être tirées de cette interprétation du succès de la Grameen Bank. D'abord, à l'intérieur du système, une grande difficulté à changer, du fait de la forte cohérence des éléments. S'il y a bien un lien étroit entre femmes pauvres, activités à cycle économique court, prêt à court terme,

1. 2 000 takas pour 1 agent de crédit soit 270 FF en 1992.

2. Cf. Pauline Grosso-Le Stum, *op. cit.*

remboursement hebdomadaire, garanties sociales d'un petit groupe solidaire..., il est difficile d'envisager un prêt d'équipement à moyen terme pour un ancien client qui a réussi et pour lequel l'ancien groupe solidaire ne convient plus. De même la Grameen Bank a quelque problème déontologique pour savoir si elle doit continuer à prêter à d'anciens clients qui ne sont plus pauvres. Il faudrait donc créer un autre système, trouver une autre cohérence, ou bien essayer de ramener le nouveau problème au précédent. C'est le cas des prêts à l'habitat, réservés aux meilleurs clients qui ont fait preuve de discipline de remboursement dans le passé : la durée du prêt est allongée (jusqu'à dix ans) mais le remboursement reste hebdomadaire et la garantie reste le groupe.

Dans le cas où il est envisagé de créer dans un autre pays un système inspiré de la Grameen Bank, il est essentiel de retrouver l'esprit de la démarche et non le détail des modalités, c'est-à-dire de réinventer à chaque fois, puisque les conditions sont différentes, la cohérence interne (public, objet de crédit, modalités financières, institutions) et l'adaptation externe par tâtonnements successifs. Nous essayerons d'illustrer ces démarches par quelques exemples. Leur choix vient en grande partie de l'implication personnelle de l'auteur dans ces programmes (Guinée, Vietnam, Cambodge, Comores) ou de la qualité de la bibliographie existante (Malaisie, Kenya, Colombie)<sup>1</sup>.

#### QUELQUES AVATARS

La première phase du projet IKHTIAR (1986-1988) dans une province de Malaisie<sup>2</sup> est un bon exemple des différents programmes de réplication du système, c'est-à-dire d'interventions où les opérateurs s'efforcent d'appliquer au mieux le modèle initial et reçoivent l'appui (par la formation, les échanges, les missions de suivi) des responsables de la Grameen Bank. Le système dans un pays musulman, à très forte différenciation sociale, est donc très proche de la Grameen Bank et s'adresse au départ autant aux hommes qu'aux femmes pauvres. Avec l'islamisme strict de la région, la notion de taux d'intérêt est supprimée mais remplacée par celle de frais d'administration. Les hommes pauvres étant souvent obligés de travailler d'une manière aléatoire comme salariés agricoles, la fréquentation des sessions de formation ou des réunions est souvent irrégulière. Par ailleurs les cadres sont tout contents d'avoir des remboursements anticipés des prêts (car il n'y a ainsi pas d'impayés et l'argent tourne vite) et procèdent à de nouveaux octrois lorsque le remboursement est intégral<sup>3</sup>. La

1. Les indications resteront malheureusement un peu succinctes, faute de place. Pour cette même raison, les cas Comores et Amérique latine sont supprimés dans cette version mais corroborent la démonstration.

2. Pour une analyse détaillée voir David Gibbons et Sukor Kasim, *Banking on the rural poor*, University Sains Malaysia, 1990.

3. La motivation réelle des emprunteurs en remboursant par anticipation était bien sûr d'obtenir un deuxième prêt d'un montant plus important.

formule du fonds de secours (assurance en cas de décès de l'emprunteur) n'est pas retenue ni les exercices physiques et les saluts. Au bout de deux ans, si les différents prêts ont permis une amélioration de revenu des emprunteurs, les résultats financiers sont décevants, avec un taux de remboursement de 77 % seulement. Ce taux est cependant de 95 % pour les femmes. Après évaluation, les responsables notent essentiellement deux facteurs d'explication : la place trop importante des hommes (seulement 38 % de femmes) et l'assouplissement de la rigueur dans les réunions et les remboursements. Dès l'année suivante, le public va devenir essentiellement féminin (81 % en juin 1989) et on fera respecter strictement les calendriers prévus. Le taux de remboursement remonte alors à 99,3 %. Ainsi, ce n'est pas un élément qui pourrait sembler important comme l'abandon du taux d'intérêt, qui va mettre en péril le programme mais une modification de public et l'application moins stricte des principales modalités.

Lorsque le contexte économique, social et financier est complètement différent, la nécessité de l'adaptation est beaucoup plus évidente, comme le montre le cas guinéen. Après la mort de Sékou Touré (1984), le pays essaye de se reconstituer sur des bases nouvelles, en liquidant le secteur étatique. En 1989, la situation économique est très instable, avec une inflation élevée et une monnaie qui se déprécie. Six banques privées s'installent mais restent cantonnées dans la capitale ou dans quelques villes de l'intérieur. Le projet crédit rural, financé par la Caisse française de développement, est chargé d'expérimenter en 1989 dans deux sous-préfectures, Télimélé et Koundara, le modèle Grameen Bank<sup>1</sup>. Pendant plusieurs mois de nombreuses discussions s'engagent entre paysans et cadres pour adapter le système. Le premier point d'achoppement est le choix du public et la volonté de favoriser l'accès au crédit des « paysans pauvres ». Malgré une réflexion linguistique et culturelle (recherche de mots peuhl adaptés, utilisation de proverbes ou de certains versets du Coran), il est clair qu'il n'y a pas en Guinée un clivage aussi marqué qu'au Bangladesh entre « une population démunie », les paysans sans terre, et une population aisée. Il existe certes une différenciation sociale selon divers critères, mais elle n'est pas tranchée et il n'existe pas de limite reconnue et acceptable, à la fois par les « riches » et par les « pauvres »<sup>2</sup>, pour réserver le crédit à une certaine catégorie sociale. De plus, l'absence de réseau bancaire en milieu rural n'offre aucune possibilité de crédit pour les paysans aisés et il semble difficile, voire risqué (utilisation de prête-noms ou éventualité de sabotage) de les écarter. Le moyen retenu pour mieux redistribuer le crédit et écarter de fait la couche la plus aisée est d'introduire un plafond de crédit (1 000 FF) et d'ouvrir le crédit à toutes les couches sociales, sauf aux fonctionnaires (très peu appréciés par les paysans du fait de leurs pratiques). Le plafond rend le prêt peu intéressant pour les gros commerçants ou les emprunteurs aisés. Il permet de sélectionner les bénéficiaires sans procéder à

1. Après une visite du gouverneur de la Banque centrale et de l'Assistant technique expatrié au Bangladesh.

2. Qui jugeraient comme un déshonneur d'être considérés publiquement comme pauvres.

un questionnaire indiscret (qui aurait été refusé par les paysans) ni utiliser des critères arbitraires.

Le deuxième problème porte sur les objets de crédit et les modes de remboursement. La liberté de choix, la possibilité de financer plusieurs activités avec les prêts sont appréciées. Mais le remboursement hebdomadaire paraît tout à fait irréaliste<sup>1</sup> et même le remboursement mensuel ne peut convenir qu'aux personnes exerçant une multiactivité (dont au moins une à cycle court comme le commerce, la transformation ou certains services). Il faudra donc, dès la deuxième année pour les membres ayant presque exclusivement une activité agricole, expérimenter d'autres types de prêts (crédit agricole, crédit de contre-saison), avec un différé de remboursement de plusieurs mois pour attendre la récolte et un étalement du remboursement en plusieurs échéances afin d'éviter qu'il ait lieu au moment où les prix agricoles sont au plus bas. Les différentes modalités de crédit font l'objet d'un examen critique : le système de versement échelonné au sein des groupes (cf. mode 2.2.1 de la Grameen Bank) a été éliminé car, pour les bénéficiaires, « l'argent n'a pas la même valeur tout le temps » : les occasions d'investissement et les besoins monétaires changent suivant les périodes, notamment en fonction du cycle agricole. Au niveau des garanties, de nouvelles formes de contrôle social adaptées au contexte guinéen ont été instaurées. Le groupe de caution solidaire, formé par les emprunteurs de même statut social, est maintenu, mais les autorités coutumières, le « conseil des sages », donnent aussi leur avis, d'une manière informelle, sur la crédibilité des demandeurs de crédit, pour « éviter que des groupes de truands viennent gâter l'honneur du village ». Les différents fonds d'épargne sont refusés dans un premier temps car jugés trop compliqués et ne répondant pas du tout à un problème réel. « Nous sommes pauvres et avons besoin de crédit, l'épargne ne nous intéresse pas. » Il reste seulement un fonds de solidarité pour les cas de décès et d'incapacité permanente.

Ainsi, même si l'initiative et le financement viennent de l'extérieur, le système se construit progressivement avec les intéressés ce qui conduit à des adaptations et à des modifications annuelles. Deux changements importants ont été introduits par la suite. Afin de limiter la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, un volet épargne se met en place dès 1990. Au départ, il s'agit d'épargne volontaire sur livret, ouverte aux emprunteurs et aux autres catégories sociales vivant sur le territoire de la caisse (correspondant sensiblement à une sous-préfecture). En fait ce type d'épargne intéressera presque exclusivement les fonctionnaires, les gros commerçants ou les institutions, du type centres de santé, ONG, associations... La clientèle du crédit, pour le moment, ne s'y intéresse pas, confirmant l'hypothèse que les Coopec et le crédit solidaire (nom donné en Afrique aux adaptations de la Grameen Bank) ne s'adressent pas à la même clientèle<sup>2</sup>. Pour

1. Compte tenu de la densité de la population, la caisse a un rayon d'environ 25 km. Beaucoup d'activités de commerce se font en liaison avec Conakry (à 250 km) et ont un cycle de plusieurs semaines (achat dans les villages, revente à Conakry, achat d'autres produits à Conakry, revente sur les marchés locaux).

2. Il existe en Guinée dans d'autres régions, un projet de Coopec soutenu par le CIM (Centre international de crédit mutuel). L'épargne collectée est importante (5 milliards de FG en 1994) et provient des couches moyennes et aisées, surtout urbaines.

ne pas dépendre uniquement d'une épargne en provenance d'une clientèle différente de celle visée par les caisses de crédit, il sera instauré alors une épargne de garantie, obtenue par un prélèvement direct (5 % les deux premières années et 10 % à partir de la 3<sup>e</sup> année) sur le montant du crédit octroyé. Cette épargne est bloquée et récupérable quand le client veut sortir du système. Il s'agit donc d'une forme d'épargne obligatoire mais acceptée par les emprunteurs car relativement indolore et permettant de constituer des ressources propres. Le deuxième changement à partir de janvier 1993 est d'engager un processus de mutualisation/institutionnalisation.

Au départ, il existe donc un projet, qui crée un réseau de caisses de crédit, gérées par du personnel salarié (dans la plupart des cas 3 salariés par caisse, pour 700 à 1 200 clients). Mais ce personnel, sélectionné et formé, établit des relations de confiance avec ses clients (régularité dans les rendez-vous, écoute, respect, consultations régulières) et, comme on l'a vu, le système s'établit et s'adapte par des discussions régulières avec eux. Pour favoriser ce dialogue, des « comités de surveillance » par district (correspondant à quelques villages) sont instaurés et réunissent les chefs des différents groupes. En cas de difficultés de remboursement, ils aident les agents de crédit dans la récupération. Et, logiquement, ils demandent à être associés aussi à l'octroi de crédit, pour avoir une action préventive sur les difficultés à venir. Bien sûr, ils posent aussi des questions sur le fonctionnement de la caisse et font des suggestions sur les modalités de crédit et la politique d'extension. L'implication plus forte se fait donc naturellement et elle concerne surtout une fraction relativement limitée des emprunteurs, la majorité ne souhaitant pas prendre davantage de responsabilités et étant surtout intéressée par la qualité du service. Par ailleurs le Projet, structure temporaire par définition, souhaite se transformer en une institution pérenne, équilibrée financièrement à terme. Après de multiples discussions (environ deux ans) menées au niveau des caisses de base (qui élaborent leurs statuts et leurs règlements intérieurs), du gouvernement (notamment la Banque centrale et le ministère de l'Agriculture) et des bailleurs de fonds (la Caisse française de développement et la délégation de la commission des communautés européennes), un accord se fait sur un montage complexe<sup>1</sup> avec une articulation entre des caisses à la base ayant un statut associatif, une institution financière spécialisée, reconnue par la Banque centrale, avec un statut de société anonyme, gérant l'ensemble du réseau des caisses, et une Fondation, assurant l'utilisation à des fins irrévocables des divers financements. Le capital de la société anonyme provient des caisses et surtout de la Fondation. Cette complexité essaye en fait de traduire un équilibre délicat entre une logique bancaire et une logique mutualiste, avec une certaine surveillance de la bonne utilisation des fonds et de l'indépendance de la nouvelle institution financière par la Fondation.

Cette recherche de l'adaptation et cette démarche progressive et pragmatique aboutissent pour le moment à des résultats relativement satisfaisants. Au 31 décembre 1994, il y avait 41 caisses en fonctionnement avec 30 833 emprun-

1. Le projet de loi sur le crédit rural a été approuvé par le Conseil des ministres du 29 juin 1995.

teurs (dont 46 % de femmes) et 4 090 épargnants volontaires. Le volume de crédit octroyé dans l'année était de 2,6 milliards de FG<sup>1</sup>, avec 1 milliard d'en cours moyen et 1,2 milliard d'épargne. Le nombre d'agents au niveau des caisses était de 124. A noter cependant que le taux de retard, qui était pratiquement nul pendant les cinq premières années, a légèrement augmenté depuis 1994<sup>2</sup> pour une vingtaine de raisons externes (du type élection présidentielle, sécheresse, dévaluation de CFA pour les zones frontalières...) et internes (création de groupes fictifs, détournement des agents, information insuffisante, relâchement dans le respect des procédures...), ce qui a conduit souvent à un blocage temporaire dans l'octroi de crédits dans certaines caisses ou certains districts. Ce blocage rend encore plus difficile l'équilibre financier. Les coûts d'octroi, de suivi et de récupération pour ce type de crédit et ce type de clientèle restent toujours élevés. Malgré une productivité assez bonne des agents (environ 250 à 300 clients par agent), les charges salariales (les salaires africains sont 2 à 3 fois supérieurs aux salaires asiatiques) et les frais de fonctionnement (les motos sont indispensables compte tenu de la faible densité de la population) restent élevés et ne sont pas encore couverts en totalité par les produits financiers.

*Le Vietnam et le Cambodge* nous offrent d'autres exemples des formes multiples suscitées par la nécessité d'adaptation. Au Vietnam un projet crédit rural a démarré comme un volet autonome d'un Programme de coopération franco-vietnamien, le Programme fleuve Rouge, établi avec l'Institut de recherche agronomique du Nord-Vietnam. A la conception du projet (1991), la banque agricole est récente (1990) et prête seulement aux paysans ayant des garanties réelles. Les coopératives d'épargne et crédit, suscitées par l'État, sont en faillite (1988). L'inflation, liée au passage à l'économie du marché, est forte (70 % en 1991). Des entretiens menés avec les paysans, il ressort des besoins de petits crédits diversifiés notamment pour engrais et porcelets, pour les paysans pauvres et moyens, non servis par la banque agricole. Le projet se présente donc comme l'expérimentation d'un système financier complémentaire à celui de la banque, utilisant les mêmes taux d'intérêt nominal (2 à 3 % par mois, selon les années et les époques) et permettant notamment de remplacer les garanties réelles par les groupes de solidarité de 5 personnes. Avec l'extension progressive des activités de la Banque agricole et le flou des définitions sur les « paysans pauvres »<sup>3</sup>, la distribution entre les deux clientèles devient plus difficile. Elle reste cependant réelle même s'il existe des chevauchements et si certains paysans profitent des deux systèmes.

Les crédits d'une durée d'un an, finançant la trésorerie de l'exploitation et permettant de développer plusieurs activités agricoles d'élevage ou des métiers d'appoint, s'avèrent tout à fait adaptés. Les différentes modalités de crédit (plafond qui augmente progressivement, groupe de solidarité, remboursement tous

1. 200 F guinéens = 1 FF (avril 1995).

2. Le taux de remboursement était de 93,7 % à 120 jours au 31 décembre 1994.

3. D'après les critères de la Banque mondiale, 57 % des paysans sont au-delà de la ligne de pauvreté. Selon les critères des autorités communales locales, les pauvres constituent seulement 5 à 15 % des populations.

les quinze jours...) sont acceptées. Une des innovations appréciées par rapport à la banque est le calcul du taux d'intérêt sur le capital restant dû, ce qui, avec les remboursements réguliers, diminue nettement le total des intérêts versés. A noter que les remboursements par quinzaine sont possibles parce qu'il existe des activités très diversifiées qui permettent de faire face aux paiements de petites échéances : le porc se rembourse par la vente d'œufs, de fruits, de feuilles de thé, de bambous ou d'une journée de travail agricole. L'épargne, régulièrement proposée, est régulièrement rejetée et provoque des éclats de rire. « Nous sommes pauvres et nous avons besoin de crédit. » La logique de fonctionnement, dans une agriculture diversifiée, est de réinvestir immédiatement et non pas d'épargner. Les modalités de constitution de groupes, de distribution et de récupération sont simplifiées au maximum car les membres n'acceptent pas de perdre beaucoup de temps en réunions et déplacements.

Du point de vue institutionnel, dans un pays où le rôle du Parti communiste reste important, le souci est à la fois d'être autorisé à fonctionner et de conserver l'autonomie des caisses vis-à-vis du pouvoir politique et des administrations locales du district, de la commune ou de la coopérative. D'où l'insertion du volet crédit à l'intérieur de l'Institut vietnamien de recherche agronomique, le côté expérimental, les accords et informations régulières avec la Banque agricole du Vietnam et le choix du village comme niveau des caisses de base. Compte tenu des densités dans le delta du fleuve Rouge (pouvant aller à 1 000 hab./km<sup>2</sup>) et de la tradition d'autonomie des villages (un dicton dit que « la loi de l'empereur s'arrête à la barrière de bambous entourant le village »), cette solution semble économiquement et socialement adaptée (une caisse regroupe entre 80 et 300 sociétaires). Le fonctionnement de la caisse est simple : un secrétaire élu par les chefs du groupe, ayant le coffre-fort à son domicile et recevant des indemnités pour ses quelques jours de travail par mois, un comité de crédit de 3 personnes pour les décisions d'octroi, et un comité de gestion composé des chefs de groupe pour fixer les grandes orientations. Les organes de la caisse comprennent également un comité consultatif, avec des représentants de la commune et des coopératives ; il est régulièrement informé, donne son avis sur la solvabilité et le sérieux des emprunteurs et peut intervenir en cas de besoin pour faire pression sur quelques emprunteurs récalcitrants. Chaque caisse passe un contrat d'affiliation avec l'équipe d'expérimentation du projet où sont définis les apports et obligations de chacun. Depuis 1994, des échanges entre caisses sont favorisés et pourraient déboucher par la suite, selon l'évolution de la législation, sur des Unions locales ; celles-ci emploieraient leurs agents de promotion, de supervision et de contrôle. En mars 1995, il y avait 30 caisses et 4 600 emprunteurs, avec un taux de remboursement de 98,4%.

Au *Cambodge*, les actions de crédit rural sont surtout le fait d'ONG ou de l'Association des femmes. Une des expériences les plus intéressantes a commencé en 1991 dans un projet de développement rural soutenu par le GRET (Groupe de recherche et d'échange technologique). Après des actions de recherche agronomique appliquée, de puits améliorés, de transformation des produits..., le problème du crédit s'est posé. Les séquelles de la période des

Khmers rouges (désorganisation de la société, nombre très limité de cadres) et le passage à l'économie de marché ont créé un environnement difficile : monnaie non stabilisée, inflation de l'ordre de 100 %, faible légitimité des autorités (administratives ou judiciaires), absence de banques hors de la capitale...

Les caisses sont en principe destinées aux paysans pauvres et moyens donc, de fait, à la presque totalité de la population puisqu'il n'y a pas d'autre possibilité de crédit (à l'exception des prêts particuliers à 10 ou 20 % d'intérêt par mois) et parce qu'il n'existe pas une coupure nette et objective entre riches et pauvres dans le village. Seuls sont écartés ceux qui ne sont pas intéressés par des plafonds de crédit assez bas et ceux en lesquels les villageois n'ont pas confiance (les joueurs, buveurs et autres « instables »). Les veuves, très nombreuses au Cambodge, obtiennent sans difficultés le crédit. Les activités économiques étant beaucoup moins développées qu'au Vietnam, l'essentiel des prêts concerne le petit élevage, l'agriculture (engrais et main-d'œuvre), la transformation des produits (sucre de palme) et quelques services. Pour la plupart, la durée du cycle s'étend sur plusieurs mois (six à dix). Il n'est donc pas possible d'utiliser le remboursement à échéance rapprochée. Les modalités varient selon les régions mais celle la plus fréquente est le remboursement du capital en une seule fois pour des prêts de six mois et le paiement mensuel des intérêts, qui permet un contact régulier entre les agents de crédit et la caisse. La garantie reste le groupe de 5. Le taux de crédit, compte tenu de l'inflation, est assez élevé (5 % par mois). L'épargne est proposée mais rejetée, les membres aisés des caisses préférant le système traditionnel d'épargne en or, facile à transporter en cas de crise politique et plus attirant qu'un riel instable.

Du point de vue institutionnel, la démarche est, comme au Vietnam, « participationniste », avec une caisse villageoise<sup>1</sup>, son comité de gestion, son comité de crédit, son secrétaire et son coffre. Les caisses passent un contrat d'affiliation fixant les relations réciproques avec le projet. Si globalement le système donne des résultats satisfaisants<sup>2</sup>, il faut cependant noter une minorité de villages (environ 20 %) où les incidents se multiplient : détournement par le caissier ou par le président, groupes fictifs, non-respect des règles fixées, absence de réaction des populations en cas d'incidents ou impossibilité de faire appliquer les décisions prises en Assemblée générale. Une démarche « mutualiste » nécessite un minimum d'organisation sociale : chaque individu a conscience d'appartenir à une collectivité ; celle-ci est capable de prendre des décisions dans l'intérêt de tous, acceptables et acceptées, et de les faire respecter. La faible organisation sociale préexistante<sup>3</sup> et la succession des événements politiques depuis 1970 ont rendu difficile ce minimum de cohésion. Le Projet a donc expérimenté une deuxième formule où l'argent ne reste pas dans le village. Il est distribué et récupéré par des agents de crédit, avec l'appui d'un comité de crédit villageois, élu parmi les chefs de groupes de 5. Des réflexions sont en cours sur l'institutionnalisation du réseau puisque la centième

1. Quelques essais de caisses intervillageoises ont été arrêtés suite aux difficultés et conflits entre les villages.

2. Le total des retards représente 3,44 % (au 31 décembre 1994) des octrois de l'année 1994.

3. Cf. S. Thion, *Watching Cambodia. White Lotus*, Bangkok, 1992.

caisse a vu le jour début 1995 et que l'ensemble des caisses représente maintenant 9 245 emprunteurs (31 décembre 1994) sur les trois provinces où le système est implanté.

En conclusion, le modèle Grameen Bank, très adapté pour permettre aux paysans très pauvres du Bangladesh d'accéder au crédit, peut être reproduit avec des modifications mineures si les contextes sont voisins ou subir de nombreuses transformations dans un environnement différent. Les systèmes resteront efficaces s'ils respectent les règles de cohérence interne, d'adaptation externe et d'autonomie des fonctions financières. Le choix d'un public très spécifique dépendra surtout du degré de différenciation sociale et de sa perception par les populations ainsi que de l'existence d'autres solutions financières acceptables (banques, Coopec) pour le public éventuellement écarté. Cette forme d'organisation favorise le financement d'objets de crédits libres et rentables, qui doivent être présentés par les futurs emprunteurs et justifiés. Les montants sont relativement faibles et les activités financées ont en général un cycle économique court. Pour le moment l'équipement à moyen terme est peu financé par de tels programmes.

La plupart des systèmes adopte des garanties par groupe de solidarité/presion sociale de cinq membres, des remboursements rapprochés (hebdomadaires ou mensuels), des procédures simplifiées, des relations régulières entre emprunteurs et agents. Les taux d'intérêt sont en général ceux du marché bancaire ou légèrement plus élevés pour tenir compte du coût important de gestion des petits prêts. Ils restent très nettement inférieurs à ceux du marché « informel ». La grande différence réside dans la place et le volume de l'épargne : symbolique et comme moyen de présélection, inexistante, obligatoire, volontaire, mixte.

Enfin du point de vue institutionnel plusieurs solutions sont possibles : une véritable banque, une institution financière spécialisée, une union de coopératives ou d'associations, plus ou moins articulée avec le système bancaire. La différence essentielle est dans le type de rapports entre l'institution financière et les clients/sociétaires : une relation relativement verticale, bancaire, avec le pouvoir à des salariés informant les clients des conditions de crédit et une démarche plus mutualiste où les bénéficiaires les fixent eux-mêmes et engagent leur personnel. La réalité se situe généralement entre les deux : dans l'optique bancaire, les agents, pour réussir, sont obligés de développer avec leur clientèle des pratiques d'écoute et des relations de proximité/confiance ; dans l'optique mutualiste, les décisions des membres doivent être encadrées par la rigueur financière des techniciens ou des échelons supérieurs, jeux de pouvoirs et contre-pouvoirs, de libres débats et de conflits, d'autonomie et de contrôle. Jeux complexes qui renvoient aux rapports de force entre groupes sociaux concernés ; les groupes dominés, sans libre expression, sans possibilité de choix, s'accommodent bien en général du pouvoir des techniciens de la banque ; les voies mutualistes permettent une plus grande autonomie des populations mais n'évitent pas toujours la domination des « notables » divers.