

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** CONDE, Kefing ; BOUJU, Stéphane ; GENTIL, Dominique

**Titre :** Avant-propos, Conclusion générale et Postface, In *Le Crédit rural de Guinée vu par ses acteurs. L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel*, pp. 5-10 et 77-86

**Editeur :** GRET-CRG-IRAM, Paris

**Date :** 2001

## Avant-propos

# Les conditions d'un dialogue entre praticiens et anthropologues

Dominique Gentil, IRAM

La fracture qui sépare les chercheurs des praticiens et leur difficulté à communiquer les uns avec les autres est un débat récurrent depuis quelques dizaines d'années, au moins en France. Il semble inutile de revenir sur les raisons de ces relations difficiles ni sur les évolutions des mentalités et les expériences réussies de dialogue fécond (comme par exemple le groupe AMIRA<sup>1</sup>, entre 1975 et 1987). On peut toutefois regretter que l'apport des sciences sociales et notamment de l'anthropologie soit si peu utilisé dans les pratiques du développement.

Le document présenté ici est l'histoire modeste d'une collaboration fructueuse entre les cadres d'une institution de microfinance, le Crédit Rural de Guinée, et une équipe d'anthropologues guinéens. L'analyse des conditions de cette collaboration, des méthodes et des résultats obtenus dépasse, à notre avis, largement le cas de la microfinance et de la Guinée.

Nous espérons que de telles expériences puissent se multiplier et déboucher sur des publications permettant de construire une approche comparative pour étudier des phénomènes de même nature. Mais le plus important serait de convaincre les différents acteurs concernés que le cloisonnement encore constaté entre praticiens (bailleurs de fonds,

opérateurs, ONG, cadres nationaux) et chercheurs est largement dépassé et, dans tous les cas, se révèle largement contre-productif.

Avant de rentrer plus en détail sur cette étude de cas, ainsi que sur la méthodologie adoptée et les résultats obtenus. Il est peut-être nécessaire de rappeler quelques éléments essentiels de la microfinance. Si l'histoire du crédit agricole est relativement ancienne, une nouvelle approche du crédit, la microfinance, s'est rapidement développée au cours de ces dernières années.

Elle est même devenue une mode, parfois présentée comme un outil miracle qui va permettre «d'éradiquer la pauvreté». Les modes sont éphémères et quelque peu futiles, mais s'appuient parfois sur des bases solides ancrées dans le réel. Permettre à des populations, rurales ou urbaines, exclues du système bancaire (c'est souvent 90 % de la population), d'accéder à des services financiers (crédit, épargne, assurance) est un levier important pour élargir le champ des possibles et permettre à de multiples projets individuels ou collectifs de se réaliser. Les études d'impact montrent, dans la majorité des cas, des résultats positifs : extension des superficies cultivées et intensification du travail, amélioration des systèmes commerciaux, amélioration des conditions de vie (alimentation, santé, éducation, habitation...), amorce de processus d'accumulation, modification des relations entre les hommes et les femmes...

<sup>1</sup> AMIRA. Amélioration des méthodes d'investigation en milieu rural africain.

Mais ces résultats sont toujours fragiles et tous les systèmes de microfinance (les coopératives d'épargne et crédit, le crédit solidaire inspiré du modèle Grameen Bank, les caisses villageoises, le crédit aux petits entrepreneurs...) sont menacés par la mauvaise gestion, les retards de remboursement ou l'accaparement des services et des pouvoirs par des cadres salariés ou des «notables», ruraux et urbains. La microfinance n'est donc pas uniquement un problème de techniques bancaires adaptées, mais est également un révélateur de la vie économique, des structures sociales et des relations de pouvoir. D'où l'intérêt pour tous, populations, chercheurs, praticiens de comprendre les conditions de succès pour arriver à une institution pérenne, capable d'assurer des services financiers adaptés à la majorité de la population exclue du système bancaire.

### Pourquoi cette étude ?

En 1999, le Crédit Rural de Guinée (CRG), après dix ans de fonctionnement, se trouve confronté à certains problèmes concrets :

- Même si les retards de remboursement restent pour le contexte guinéen dans des limites relativement acceptables (de l'ordre de 10 %, 3 mois après l'échéance), les formes de garantie retenues, la fameuse «caution solidaire» popularisée par le modèle Grameen Bank du Bangladesh, semblent avoir autant d'effets pervers que d'efficacité. Il est envisagé de supprimer les groupes solidaires de 5 personnes, au moins pour les anciens emprunteurs.

- L'équilibre des pouvoirs dans la gestion des caisses locales entre agents de crédit salariés et représentants des emprunteurs-associés, reste difficile à atteindre. Après des périodes où la totalité des pouvoirs était aux mains des salariés puis des période de «mutualisme» (où les associés avaient en principe une voix prépondérante), il est tenté depuis début 1999 une voie médiane, «la gestion en commun», avec répartition des rôles, collaboration et exercice partagé du pouvoir. Il est donc particulièrement important de voir sur le terrain comment se pratique ce nouvel équilibre.

- Plus généralement se pose la question de comprendre la situation des caisses locales dans leur environnement. Sont-elles des corps étrangers

ou fontelles partie du paysage ? Quels sont les degrés d'information, les perceptions et les attentes des différents acteurs, internes et externes ?

La direction du CRG et l'IRAM<sup>2</sup> à Paris recherchent donc une équipe d'anthropologues guinéens (ils sont très peu nombreux dans le pays) pour l'aider à mieux comprendre ces problèmes et/ou lui fournir les éléments nécessaires pour des réflexions devant conduire à des décisions.

### Quelle méthodologie ?

Le détail de la méthodologie (techniques d'enquêtes, choix des caisses...) est fourni ultérieurement. Il est cependant important de souligner quelques points essentiels.

- Pour répondre au type de questions posées, il est préférable de recourir à des analyses qualitatives, par entretiens approfondis (souvent 6 heures en 3 passages), sur un échantillon restreint plutôt que des enquêtes quantitatives sur échantillon représentatif, mais qui resteront superficielles et souvent peu fiables.

- Le travail de terrain a été mené par l'équipe guinéenne et, pour l'essentiel, par l'anthropologue senior (alors que trop souvent il existe une division du travail entre les enquêteurs et les anthropologues juniors qui réalisent les enquêtes et le senior qui les interprètent et les synthétisent). Des contacts réguliers ont été maintenus avec la Direction du CRG et les appuis externes (un anthropologue français connaissant bien la Guinée et un socio-économiste de l'IRAM, ouvert à la recherche).

Les études ont été restituées au niveau des quatre caisses concernées<sup>3</sup> mais elles ont surtout été présentées et discutées (en plénière et atelier) lors

<sup>2</sup> L'IRAM, Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (iram@iram-fr.org), est encore l'opérateur du CRG avant un transfert aux cadres guinéens, prévu en 2001 après la création de l'institution financière, qui remplacera la structure de l'actuel projet.

<sup>3</sup> Outre ce texte de synthèse, le dossier total comprend les quatre monographies des caisses (en moyenne 50 pages par monographie) et les Actes du séminaire.

d'un séminaire final (du 6 au 8 juin 2000) regroupant 60 participants (un quart de délégués paysans, un quart de partenaires extérieurs et le reste provenant des cadres du CRG (siège, délégués régionaux, agents de crédit). Outre des propositions très concrètes, ce séminaire a permis de créer de nouvelles dynamiques, plus égalitaires entre cadres et délégués des emprunteurs associés, et des collaborations avec des partenaires externes, se posant souvent les mêmes questions (formes de garanties, équilibre des pouvoirs...) que le CRG.

### **Pourquoi des rapports fructueux entre chercheurs et praticiens ?**

Les rapports entre chercheurs et praticiens sont généralement difficiles, parfois rugueux et souvent insatisfaisants. Chacun évolue dans des mondes différents, avec des objectifs, des normes, des contraintes institutionnelles, des rythmes et un langage spécifiques. Les praticiens attendent souvent des chercheurs des recettes simples à leurs problèmes ; alors que ces derniers insistent en général sur la complexité des rapports sociaux et sur le champ relativement ouvert des hypothèses possibles.

Si, dans le cas de la Guinée, la collaboration a pu être féconde, ceci vient sans doute de la combinaison de plusieurs facteurs.

- Une demande explicite et relativement restreinte de la part du CRG : comment fonctionnent les groupes solidaires, comment se passe le jeu d'acteurs dans la gestion en commun d'une caisse.
- Une relation dans la durée (un an).
- L'engagement direct du chercheur guinéen senior dans les enquêtes.
- Une collaboration régulière à chaque étape avec le CRG : choix des caisses, lecture critique des rapports d'étapes, demandes d'éclaircissement et d'investigations complémentaires sur certains points.
- Une volonté de la part des chercheurs de restituer leurs résultats (dans chaque caisse, avec les cadres du CRG et au cours du séminaire final), sous une forme claire et accessible.
- Une recherche centrée sur la demande des praticiens et non comme simple support à d'autres

objectifs (réalisation d'une thèse, enjeux de publications, vérification d'une théorie du changement social...).

- Une complicité sans complaisance et une grande complémentarité entre les trois chercheurs et praticiens (K. Condé, S. Bouju et D. Gentil), principaux responsables de l'étude, du séminaire et des publications. L'essentiel du travail a été effectué par l'équipe guinéenne et particulièrement son responsable, K. Condé, mais l'apport méthodologique régulier de S. Bouju (co-élaboration et test des guides d'enquête, point à mi-parcours, relectures critiques et finalisation du rapport) a permis le maintien d'une grande rigueur et d'un regard externe exigeant.

Le rapport de synthèse est une bonne illustration de cette collaboration : entièrement écrit par K. Condé en mai 2000 (première version de 55 pages), il a fait l'objet de nombreux remaniements : réorganisation du plan, réintroduction de certains points importants mentionnés dans les monographies mais oubliés dans la synthèse, éclaircissements de certains passages obscurs, suppression des répétitions, amélioration du style et de l'orthographe, etc. La quatrième et ultime version du 9 juin 2000 (80 pages), donne cependant l'essentiel des résultats dans un style lisible. Sans modifier les analyses menées par l'équipe guinéenne, la résultante est une œuvre commune, une co-opération où chacun a pu apporter sa contribution.

### **Quels enseignements ?**

Cette étude socio-anthropologique est bien sûr d'abord utile au Crédit Rural de Guinée. Elle fournit des informations détaillées sur de nombreux aspects, enclenche un processus de réflexions/débats internes et externes et débouche sur des décisions concrètes. Cinq apports spécifiques, qui étaient loin d'être explicites avant la recherche, peuvent être soulignés.

- *L'intérêt de resituer les caisses dans la dynamique sociale de leur environnement.* Les agents et les praticiens font généralement une erreur de perspective : ils ont les yeux fixés sur le fonctionnement de leur caisse et s'intéressent à son environnement seu-

lement quand les problèmes surgissent. Alors que la réalité est bien différente. La caisse s'inscrit dans une société, avec ses différenciations, ses rapports de pouvoir et ses normes. L'étude montre très clairement l'importance de la viabilité sociale, aussi importante que la viabilité financière. Les deux ne sont pas du tout contradictoires mais complémentaires. La caisse locale est une innovation, venue de l'extérieur, même si elle correspond bien à des besoins de services financiers très ressentis par la population. Pour vivre d'une manière pérenne, la caisse doit s'insérer dans la société où elle est située. Elle doit réussir son métissage et créer de nouvelles règles et de nouvelles normes pour gérer une innovation, tout en puisant dans le fond culturel préexistant.

- *Homogénéité et différenciation.* Contrairement à ce qu'on pouvait croire au départ, la recherche montre l'existence d'un fond culturel commun sur l'ensemble du territoire : les formes d'organisation (selon le sexe et l'âge), la différenciation économique tempérée par la redistribution, les valeurs de solidarité et d'honneur sont assez semblables de la Basse Côte à la Forêt. Les principales différences portent sur le caractère plus ou moins urbain de la caisse, sur les potentialités économiques, sur les rapports de genre et sur l'histoire spécifique de chaque caisse.

- *La complexité de la caution solidaire.* Avant la recherche, le CRG était surtout sensible aux effets pervers de la caution solidaire. L'hypothèse était qu'il faudrait sans doute l'abandonner, après deux à trois ans de fonctionnement des groupes, après que ceux-ci aient permis une meilleure sélection des emprunteurs au départ. La recherche montre la complexité de la question et fait une typologie des groupes, dont certains ont réussi ou se sont reconstitués autour d'un noyau stable. Le principe de la caution solidaire n'est pas remis en cause par les enquêtes alors que ses modalités d'application le sont. D'où les conclusions du séminaire en faveur du maintien de la caution solidaire, mais de l'ouverture d'un large débat dans les caisses pour en revoir les modalités et pour discuter de garanties complémentaires.

- *La gestion en commun et le poids de l'histoire.* La gestion en commun des caisses, entre

agents et associés, a été instaurée au début de 1999. Les études ont été menées entre juillet 1999 et février 2000. Elles font apparaître un certain nombre de critiques ou de constats qui apparaissent comme dépassés aux yeux de la Direction, puisque les décisions « correctives » avaient déjà été prises. Sur ce point, la recherche permet d'être plus attentif au poids de l'histoire et des dix ans de vie du CRG. Au-delà des décisions et des notes de service ou des modules de formation de gestion en commun, les rapports restent pour l'essentiel dissymétriques : certains agents continuent de considérer les emprunteurs comme des clients et non des associés ; les associés restent dans un rapport de dépendance, émettant seulement des « doléances », sans vouloir assumer des responsabilités. La gestion en commun n'est véritablement pratiquée que par une minorité d'agents et d'élus actifs. Ces derniers peuvent même, dans certains cas, servir d'écrans et se considérer comme seuls interlocuteurs valables du CRG, au détriment des simples associés. La gestion en commun peut se réduire à une collaboration étroite entre quelques élus, disposant d'informations et de relations sociales, et les agents, sans réelle consultation des associés, chefs de groupe et conseils de surveillance.

- Ce risque de confiscation est renforcé par le *grand déficit d'information et de communication*, mis en lumière par la recherche : manque d'informations du sommet vers la base (messages pas toujours très clairs, parfois contradictoires, avec une traduction des termes techniques peu homogène) ; manque d'informations de la base vers le sommet (faible capacité d'écoute, faible encouragement aux analyses et suggestions venant des associés et des caisses, blocage des remontées) ; manque de communication horizontale (entre caisses, entre caisses, délégations régionales et siège) pour dépasser le « localisme » et renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau. De nombreuses propositions pratiques ont été faites durant le séminaire pour remédier à ce constat, et un chargé de communication vient d'être recruté pour le siège.

Mais cette étude dépasse largement le cas du CRG et de la Guinée et devrait intéresser tous les responsables d'intervention de « développement » (cadres nationaux, opérateurs, bailleurs de fonds) et les spécialistes de sciences sociales concernées

par ce domaine. D'abord du point de vue méthodologique, elle illustre la difficulté de sortir du cloisonnement, entre les bailleurs de fonds, les praticiens, les chercheurs et les universitaires. Monter ce genre d'études implique un véritable parcours du combattant (au minimum six mois avant de pouvoir commencer) et se heurte au départ aux réticences ou au mieux au scepticisme et à l'indifférence des différents acteurs : « À quoi ça va servir, ça coûte trop cher, c'est un luxe inutile » (bailleurs de fonds) ; « on connaît déjà tout ça » (cadres nationaux) ; « ce n'est pas véritablement de la recherche » (chercheur aux mains blanches) ; « cela ne correspond pas à mes thèmes de recherche » (chercheur sur-occupé)... Il faut donc s'armer de patience, convaincre, tisser des liens et des passerelles ; mais aussi ne pas créer d'attentes illusoire ou des termes de références irréalistes.

Une des causes majeures d'incompréhension et de déception vient du fait que bailleurs de fonds et praticiens attendent des solutions concrètes aux questions qu'ils se posent et que les chercheurs, pour se conformer aux termes de référence, font effectivement des propositions, mais qui sont souvent banales, trop générales ou irréalistes. Il devrait être clair au départ que les chercheurs vont fournir des informations, des analyses détaillées des stratégies des différents acteurs et des perceptions et conséquences des interventions mais que c'est aux praticiens d'en tirer les conséquences opérationnelles. Quand cela est possible, comme ce le fut en Guinée, praticiens, paysans et chercheurs peuvent élaborer ensemble des propositions, l'apport du chercheur étant alors particulièrement, à partir de la connaissance acquise, de donner un avis critique sur celles-ci ou d'attirer l'attention sur les risques d'accaparement/exclusion entraînés par certaines solutions.

En dehors de la perception réciproque des compétences et des rôles de chacun, les autres conditions de réussite, et notamment les relations régulières au cours de l'étude et l'importance de la restitution/discussion des résultats ont été décrites ci-dessus.

Mais si ces études ont des difficultés à définir directement des propositions opérationnelles, quel est l'apport de la socio-anthropologie ? Sans doute à prendre en compte l'essentiel, c'est à dire à éviter les erreurs de perspectives et à changer de regard. Les praticiens ont tendance à ne voir que leurs interventions ou leurs projets et à ne considérer « l'environnement » que comme une contrainte ou une cause facile pour expliquer les échecs. Alors qu'en réalité toute innovation ou intervention externe se situe dans des sociétés, structurées et différenciées, qui vont les rejeter ou en faire un emploi sélectif. Un regard externe périodique va permettre de resituer l'intervention dans cette dynamique socio-économique globale, expliciter les stratégies des différents acteurs (dont certains sont cachés ou ignorés des développeurs), analyser les conséquences des interventions sur la différenciation sociale avec, par exemple, des phénomènes d'accaparement des services et des pouvoirs et d'exclusion de certaines catégories sociales (la majorité des femmes, les petits producteurs, les migrants, les éleveurs...).

Comprendre les dynamiques sociales pour resituer l'intervention exogène, l'adapter, la rendre plus efficace ou plus conforme aux objectifs recherchés est la condition nécessaire pour des interventions réussies. Nous laissons aux économistes le soin de calculer le taux de rentabilité de telles études : un faible coût pour une amélioration sensible des projets et une diminution des échecs. Une étude socio-anthropologique est peut être un luxe, mais un luxe indispensable et rentable.



---

# Conclusion générale

---

## Des caisses ancrées dans le paysage

Après une longue histoire de plus de dix ans, marquée par de nombreuses évolutions, la caisse est perçue maintenant par les populations comme une structure de crédit qui appartient à l'environnement économique et social des zones qu'elle couvre. Contrairement à l'esprit d'opportunité à saisir (effets d'aubaine des projets) qui avait prévalu pour les jeunes adhésions, le CRG est aujourd'hui compris par les associés et les salariés comme une institution de crédit qui leur a rendu d'importants services. Pour l'exprimer, les populations se réfèrent aux périodes d'avant la mise en place de la caisse, c'est-à-dire au moment où elles empruntaient de l'argent et autres ressources à des taux élevés (environ 10 % par mois) auprès des usuriers.

Contrairement à certaines autorités politiques, techniciens et ONG, le taux de crédit pratiqué (2,5 % par mois dans la majorité des cas) ne fait pas l'objet de débats pour les associés : seules deux personnes sur 149 enquêtés (et il s'agit de deux agents du développement rural) ont critiqué ce taux. Les emprunteurs sont principalement intéressés par la possibilité d'obtenir du crédit et comprennent très favorablement le taux du CRG avec celui des usuriers.

La distribution des crédits (sept milliards par an actuellement) favorise une circulation monétaire importante, qui va principalement dans les activités

de production et de commercialisation. Les emprunts au titre du crédit agricole sont utilisés pour financer les travaux de défrichage, de labour, d'achats de semences et d'intrants, de repiquage, de location de tracteur, d'achat d'instruments de pêche et autres instruments aratoires.

Le CRS et le crédit commercial ont contribué à la promotion d'une foule de petits marchands locaux intermédiaires. Ceci a participé à l'extension de la zone d'échange et à la diversification des produits échangés. En liaison avec le PASAL, des commerçants plus importants sont financés dans leurs opérations de collecte et de transformation (décortiqueuses). Les prêts à moyen terme (congélateur, vélo, artisanat, etc.) restent modestes pour le moment.

Les bénéfices des crédits sont utilisés principalement pour l'amélioration des conditions de vie (alimentation, santé, éducation, équipement, habitat) ou sont réinvestis dans les activités économiques (extension, diversification). Ceux qui n'empruntent pas directement à la caisse reçoivent cependant des effets indirects, appelés par certains « la deuxième distribution ». Ils sont engagés par les emprunteurs ou emprunteuses pour le travail agricole et bénéficient également des améliorations des circuits de commercialisation (achat des produits directement dans les villages avec des gens qu'ils connaissent plutôt que revente aléatoire en ville).

### Points à améliorer

La caisse doit encore faire face à de nombreux problèmes :

- Si les femmes trouvent en général les montants adéquats pour mener leurs activités de commerce et de transformation de l'agriculture, beaucoup d'emprunteurs agricoles, en revanche, trouvent les montants beaucoup trop petits pour financer la totalité de la campagne agricole.

- Malgré une décentralisation des décisions au niveau des caisses pour fixer localement les calendriers d'octrois et de récupération, les solutions appliquées semblent souvent contestées, car on se trouve devant une double contrainte : rembourser le plus tard possible pour profiter de la montée du prix des récoltes mais dans ce cas il risque fort d'y avoir des retards dans le remboursement, ce qui retarde d'autant les nouveaux octrois alors que les emprunteurs les souhaitent le plus tôt possible.

- Le débat le plus important, qui a cours actuellement, est celui des garanties. Les associés sont d'accord sur un certain nombre de principes (nécessité d'une garantie, absence de garanties matérielles pour la majorité d'entre eux, intérêt des groupes de solidarité pour organiser la sélection des emprunteurs, la discussion des projets, une certaine solidarité entre membres quand les retards sont petits et justifiés et surtout pour organiser les pressions sociales). Néanmoins, il existe une forte contestation sur les modalités. Il conviendrait d'accepter le critère de la parenté pour la constitution des groupes, de réduire le nombre minimal à deux ou à trois ou, dans le milieu rural, d'élargir au niveau du village (comme dans les contrats villageois), et de remplacer pour les anciens associés la caution solidaire par des garanties réelles (épargne bloquée, biens matériels, aval, location-vente, etc.).

Ce point sera certainement un des thèmes importants de discussions à l'avenir. On devrait sans doute arriver à des garanties plus diversifiées, se complétant les unes les autres et sans doute différentes selon l'ancienneté de l'associé, le type et le montant de crédit.

Mais le facteur sans doute le plus intéressant de ce débat sera l'intériorisation du principe des garanties par les associés. En effet, le groupe (ou d'autres formes de garanties) ne doit pas être conçu comme une pré-condition, imposée de l'extérieur, pour avoir accès au crédit, mais doit être le résultat de discussions menées conjointement et capitalisant toutes les expériences du passé.

En dépit des discussions approfondies de la phase expérimentale (1989-90), du démarrage du mutualisme depuis 1993 et des nouvelles orientations de la gestion en commun, les rapports entre agents et élus, représentant les salariés, restent encore asymétriques. L'essentiel des décisions reste pris par le siège du CRG et par les agents. Ceux-ci perçoivent leur participation au sein du CRG comme un appui aux populations pauvres, ou se cantonne dans une approche intériorisant la dépendance des associés. Ces derniers restent le plus souvent au niveau des doléances ou des suggestions.

### Une évolution encore fragile

Il faut tenir compte des pesanteurs du passé, aussi bien chez les associés que chez les agents, pour bien comprendre certaines réticences et certaines lenteurs dans les modifications de comportements.

Mais il faut aussi souligner les changements bien réels qui ont eu lieu depuis 1999 : effectivité des organes participatifs (comité de surveillance, de gestion, mandataires) au niveau de chaque caisse, fonctionnalité des instances de décision (réunion des caisses, assemblées de caisses, journées nationales de concertation et de définition des priorités et des axes d'intervention à développer), la volonté manifeste de certains élus de participer en toute liberté à la gestion des caisses.

La compréhension des mécanismes essentiels du Crédit Rural se développe. « Les ressources de la caisse sont constituées de l'argent envoyé par le CRG qui se trouve à Conakry et par celui déposé par les épargnants. Ces ressources sont distribuées et génèrent des bénéfices qui sont aussi distribués. En empruntant, je dois payer un intérêt à la caisse

mais en épargnant, la caisse doit me payer un intérêt » (associé). Les risques de fermeture des caisses en cas d'impayés sont également bien perçus. « Une accumulation des retards et des impayés entraîne une rupture des ressources. Cette situation peut entraîner la fermeture définitive de la caisse. C'est ce qui a fait que la caisse de Saréboïdo a fermé » (élu).

Il faut également être conscient que ces évolutions ne touchent encore qu'une minorité d'élus, actifs et motivés, ainsi que la grande majorité des agents. Des efforts encore très importants d'information et de communication, avec des supports compréhensibles par des associés analphabètes doivent être consentis. Les assemblées générales, moments en principe si importants de débats, doivent être améliorées. De même, les efforts initiés depuis deux ans par le service formation (pour les élus, pour les agents et pour les deux réunis) doivent encore s'étendre.

L'étude montre également, pour le moment, que les associés réfléchissent seulement au niveau de leurs caisses. La conscience d'appartenir à un réseau reste encore très faible. Une nouvelle tendance se matérialise, les indicateurs en sont la tenue des assemblées régionales (depuis juillet-août 1997), les dernières rencontres nationales (fin mars 2000) et une participation significative des associés au conseil d'administration. Ceci œuvre à l'objectif d'institutionnalisation pour novembre 2000.

### Vers un métissage institutionnel

Cependant, le problème le plus profond du CRG est la manière de concilier deux logiques. Ceci est vrai dans tous les cas où une innovation (qu'elle soit technique, organisationnelle ou financière), venue de l'extérieur, et même si elle correspond à une demande explicite des populations, doit s'insérer dans un contexte social bien structuré, avec son organisation, ses pouvoirs et ses règles sociales.

Seul le temps et la mobilité des agents d'une caisse à l'autre, permettra aux nouveaux installés

de construire un nouveau mode relationnel avec les associés. La pesanteur du passé permet difficilement aux acteurs ayant structuré leurs relations sur des modes dirigistes et peu participatifs de s'engager vers d'autres types de rapports. C'est donc petit à petit, par le biais des formations et des changements de mentalité, que la gestion en commun deviendra une réalité. Mais il est évident que c'est un processus long sur le chemin duquel, peut-être, tous les agents ne sont pas capables ou prêts à s'engager.

Les expériences capitalisées ces deux dernières années quant à l'implication des structures locales, révèle que le CRG ne peut se satisfaire dans l'état actuel des choses d'un modèle de gestion des caisses de type occidental. L'observation du CRG dans ses relations avec les milieux d'implantation des caisses montre qu'il se pose le double problème de l'autorité et de l'identité des structures associées. En effet, les acteurs du CRG savent, avec sagesse et pragmatisme, que dans le contexte guinéen de l'an 2000, ils ne peuvent pas s'en remettre à une solution exclusivement endogène qui valorise la dimension locale ; ils ne peuvent pas non plus se contenter de la solution exogène moderne qui surdétermine la soumission à l'effet de modernisation et d'universalité bancaire. En se situant dans l'un de ces deux référents, les acteurs, notamment les salariés et les associés, poursuivent l'objectif plus ou moins conscient de construire une institution de microfinance durable.

Comme d'autres entreprises en proie à des mutations rapides, le CRG dans sa phase d'institutionnalisation est obligé d'adopter, à marche forcée, des solutions d'adaptation et ceci dans un contexte de crise généralisée à l'échelle nationale et parfois locale. Cette crise réduisant la possibilité d'une conversion rapide à la modernité et les réponses coutumières révélant, au moins conjoncturellement, des limites, faute de reconnaissance de leur légitimité, donc de leur autorité, ce sont des solutions métissées qui émergent naturellement au niveau des caisses. Ce qui peut paraître moins naturel, au moins aux yeux des experts ou consultants, c'est que le support (le greffon) de ces métissages des règles opérés dans les caisses depuis un an n'est pas de droit moderne mais de droit dit traditionnel.

Ce qui se profile actuellement au sein des caisses, c'est l'équivalent d'une société civile en voie d'imposer une gouvernamentalité locale fondée, dans une large mesure, sur le sens de la justice et de la vérité traditionnelle. Mais, cette société n'est pas « civile » selon une opposition distinctive État/société civile qui recoupe celle entre le public et le privé. Outre l'inadéquation patente des référents ou modèles judiciaires de stricte inspiration occidentale, la mise en évidence de l'impact de cette société coutumière à caractère prestataire et redistributif devrait avoir les conséquences directes sur les réponses à développer aux éléments de dysfonctionnement actuellement vécus au sein des caisses et des groupes solidaires.

L'institutionnalisation en cours ne doit pas être une modernisation autoritaire qui serait considérée par la majorité des associés comme une occidentalisation non maîtrisée. Manifestement, une voie intermédiaire, développée par le CRG depuis deux ans, cherche à se concrétiser parce qu'il serait politiquement hasardeux d'aller à l'encontre

de la très grande majorité des associés au nom d'une conception étrangère de la gestion et de l'autorité. La poursuite de cet engagement passe par le maintien d'une voie négociée dans l'octroi et la récupération des crédits et dans la gestion des caisses pour en faire la base de la réforme institutionnelle du CRG. Les résultats des enquêtes dans les quatre régions montrent que ce mode négocié n'a jamais cessé d'être le cadre régulateur de la société et des différents associés et que le fait qu'on lui ait dénié toute valeur n'a terni ni son efficacité, ni sa légitimité.

Plus profondément ceci implique la reconnaissance de la vitalité des sociétés coutumières dont dépendent les associés, mais aussi le besoin de leur adaptation aux contraintes du CRG, société de microfinance à la recherche de l'équilibre financier pour sa propre survie. Ce pluralisme reconnu des normes et intérêts des différents acteurs devrait être la contribution majeure à une stratégie de pacification et de résolution des conflits et autres dysfonctionnements au sein des caisses.

---

## Postface

# Boîte noire et métissage

Luc Lefèvre, directeur du CRG

Fin 1998, au moment du lancement de la phase d'institutionnalisation du Crédit Rural, un certain nombre de constats sur les dysfonctionnements de la structure étaient partagés par la plupart des acteurs (opérateur, associés, salariés, bailleurs de fonds, tutelle, etc.). Des solutions ou des pistes de solutions avaient été élaborées lors de tournées sur le terrain effectuées par l'IRAM en 1997. Le cadre d'évolution défini lors d'un séminaire en septembre 1998 concernait, outre un grand nombre de mesures techniques nécessaires (montant des crédits, plafonds, objets finançables, types de garanties, etc.), des dispositions plus fondamentales concernant l'évolution des rôles des principaux acteurs, associés et salariés, avec l'objectif de leur redonner confiance, par l'écoute, la décentralisation et la responsabilisation.

Pour autant, ces évolutions devaient encore être confrontées à la mise en pratique, les trois années à venir devant permettre d'en mesurer les effets.

Pris dans les contraintes d'un calendrier de projet très serré, prévoyant des évolutions majeures (institutionnalisation de la structure sous deux ans), liées à l'atteinte d'objectifs ambitieux en termes d'équilibre financier et d'efficience d'un gouvernement d'entreprise national, il fallait mettre en œuvre très rapidement des changements. Ce qui fut fait.

Cependant, des questions de fonds n'avaient pas été posées. On travaillait sur les effets visibles,

sur les perversions des règles édictées, sur les manifestations dissonantes, sur les écarts de résultats par rapport aux objectifs. On raisonnait certes sur des analyses contradictoires, effectuées par des experts extérieurs ou émanant des salariés et des associés, mais qui restaient intuitives et superficielles. On ne travaillait pas réellement sur les causes profondes, susceptibles de remettre en question des façons de faire ancrées dans les « gènes » du projet.

### La « boîte noire »

La compréhension intime de ce qui se joue dans les communautés dans lesquelles le Crédit Rural intervient reste très difficile pour l'opérateur, et donc pour le chef de projet. Même si le CRG, institution de microfinance en construction, est un projet très particulier par rapport aux projets de développement, en cela qu'il s'inscrit dans la durée avec des objectifs affichés de pérennité, il n'en reste pas moins qu'il est porteur des mêmes effets, difficiles à décoder, que n'importe quel autre projet. Dans le cas présent, on peut ajouter que la forte centralisation passée du Crédit Rural contribuait fortement à produire un écran de fumée « techniciste », obstacle à la compréhension des jeux d'acteurs sur le terrain.

Tous les projets produisent leurs règles et leurs procédures, définissent des critères d'éligibilité, génèrent des exclusions, confortent des pouvoirs.

Pour les membres des communautés où le Crédit Rural intervient, l'objectif est d'en tirer partie pour servir au mieux leurs intérêts, qu'ils soient « ciblés » au départ par le projet ou non. Il s'agit pour eux d'interpréter au mieux « ce que veut le projet » pour en tirer partie. De ce point de vue l'adaptation des communautés aux désirs des projets est très forte, l'appropriation, au sens le plus direct, est le plus souvent parfaitement effective. Cela engendre des dysfonctionnements importants, des décalages par rapport aux objectifs affichés.

La direction du Crédit Rural est confrontée, de ce fait, à une situation complexe, dont elle ne possède pas les clefs. Elle constate, échafaude des hypothèses, impulse des évolutions, mais en restant toujours extérieure. Ceci est vrai pour l'expatrié, forcément décalé, mais ceci reste également vrai pour les cadres nationaux qui d'une part sont perçus de fait comme intégrés au projet « exogène », et qui, d'autre part, dans leurs analyses, intègrent comme des évidences, liées au fonctionnement acquis de leurs communautés, les détournements de règles et de procédures.

La confrontation impuissante à la « boîte noire », où l'on sait qu'il se passe beaucoup de choses, sans les comprendre, et dans laquelle les membres des communautés élaborent logiquement leurs propres stratégies opportunistes, est très angoissante car elle signifie que le pilote n'est en réalité pas maître à bord. Le sentiment dominant lorsque le projet ne fonctionne pas si mal, ce qui est le cas du CRG, c'est que cela relève du miracle quotidiennement renouvelé. Et la question est de savoir combien de temps cela va durer. On se rend bien compte que cela n'est pas viable à terme, surtout dans un projet qui vise la pérennité et dans lequel la viabilité sociale est un élément déterminant.

### **La difficile synergie entre l'opérationnel et la recherche**

Comprendre ce qui se joue dans la confrontation entre un dispositif exogène qui a prouvé qu'il répondait à des besoins réels en proposant cependant des formes d'intervention innovantes et un milieu organisé possédant ses propres règles, ses normes, ses hiérarchies, telle est la question.

La décision a rapidement été prise fin 1998 de faire appel à une équipe extérieure pour aider à comprendre. Le choix s'est porté sur une équipe de socio-anthropologues plutôt que sur des experts de la microfinance, s'agissant de comprendre le fonctionnement des communautés, y compris par rapport à « l'argent » mais surtout du point de vue des logiques d'acteurs, internes, les emprunteurs, les non-emprunteurs, les vieux, les sages, les jeunes, les femmes, les notables, les fonctionnaires, etc., et externes, les salariés du CRG, les projets, les administrations décentralisées, etc.

La mise en place de l'étude a été relativement laborieuse. Les résultats enregistrés, et sur lesquels nous reviendront, tant pour ce qui concerne les évolutions opérationnelles que pour la dynamique qu'ils ont suscitée, font que l'on peut en retenir quelques enseignements utiles pour le renouvellement d'une telle expérience.

### **Convaincre le bailleur de fonds**

La « Recherche » fait peur au financeur. Il faut donc lui démontrer qu'il ne s'agit pas de chercher dans l'absolu, et pendant longtemps, la réponse à des questions théoriques pour alimenter on ne sait quel travail universitaire, mais qu'il s'agit de fournir des éléments de compréhension, directement et rapidement exploitables, pour améliorer le contenu d'une intervention. Ceci implique une grande clarté dans les objectifs assignés au travail des chercheurs. Ceci implique également de faire comprendre au financeur la nécessité de pouvoir travailler en connivence avec une équipe directement sélectionnée, et échappant donc aux lourdes procédures d'appel d'offres mettant en concurrence des équipes moins proches.

### **Choisir des objectifs d'études clairs**

Dans le cas présent, le choix a été fait de retenir deux grands objectifs, la compréhension du fonctionnement des groupes solidaires et l'appropriation de la caisse locale par ses associés villageois.

Le Crédit Rural a été bâti dès le départ sur une méthodologie inspirée de la Grameen Bank, qui

est celle des groupes de solidarité, destinés à la fois à suppléer l'absence de garantie formelle des emprunteurs et à générer des principes de solidarité étendus au niveau de la caisse locale. Même si au fil du temps, le fonctionnement de ces groupes solidaires a été adapté, leur existence même était en cause, tant les informations venant du terrain les mettaient en question. Le fait que ces groupes solidaires soient le fondement de la stratégie du CRG, peut expliquer qu'il était difficile de mettre leur existence en question. Les critiques unanimes faites à leur endroit rendaient cependant la remise en question indispensable.

La forte centralisation évoquée ci-dessus qui donnait de fait le pouvoir aux techniciens a été combattue dès le démarrage de la quatrième phase de financement. Des mesures très importantes de décentralisation ont été prises, une méthodologie volontariste de rééquilibrage des pouvoirs au profit des associés a été définie et mise en œuvre. Pour autant, il convenait de mesurer le niveau d'appropriation des caisses locales par les associés afin de vérifier le bien fondé des décisions prises.

Ces objets d'étude ont été complétés avant le démarrage du travail par l'idée que ce qui était déterminant pour aborder ces deux sujets c'était de regarder les logiques d'acteurs et de s'intéresser ainsi aux stratégies des différentes parties prenantes.

Au-delà du contenu des termes de référence, la nécessité que l'équipe de chercheurs émette des recommandations le plus directement opérationnelles possible a été énoncée dès le départ.

### **Collaborer entre praticiens et chercheurs**

La première question essentielle à résoudre est celle du temps. Pour le praticien, engagé dans l'action et dans un calendrier systématiquement serré, la nécessité de produire des résultats visibles fait partie inhérente de ses contraintes. Le chercheur sociologue ou anthropologue a lui besoin de temps pour s'immerger dans les communautés à étudier, pour analyser tous les éléments périphériques aux questions posées, pour emmagasiner des données, les organiser, les dépouiller puis leur donner du sens.

La contradiction apparente peut être solutionnée par le dialogue entre les équipes et le choix de la méthodologie d'intervention. Le choix fait dans le cas présent d'une collaboration continue entre praticiens et chercheurs, exprimée par les échanges entre les chercheurs et les personnels des caisses, mais aussi par les restitutions régulières orales et écrites, critiquées *in situ* avant d'engager les étapes suivantes d'études, a permis une bonne synergie. Ceci a été rendu possible par la compréhension réciproque des contraintes, et surtout par la production en continu de recommandations de la part des chercheurs qui ont permis des inflexions progressives des politiques. Les praticiens attendaient bien sûr avec une certaine impatience la production de conclusions finales, mais étaient rassurés par la mise à disposition régulière d'informations. Les chercheurs n'ont pas travaillé « dans leur coin », mais ont su prendre le risque de produire de la matière tout au long de leur étude quitte à prendre les précautions usuelles vis-à-vis de résultats partiels. Ceci a également permis la prise de conscience par les praticiens guinéens de la nature encore expérimentale de leur travail nécessitant de petites mises au point régulières. C'est un des bénéfices secondaires de ce travail que d'avoir appris (« commencé à... ») aux cadres du Crédit Rural à ne pas se contenter des analyses brutes bâties sur les indicateurs quantitatifs essentiels de l'activité, mais de s'interroger également sur leur signification profonde. On peut dire à peu près la même chose vis-à-vis des associés du CRG impliqués dans l'étude en tant qu'interviewés ou invités à la restitution finale, et qui ont pu visualiser l'utilisation faite des informations réunies.

La qualité des chercheurs en matière de communication a également été déterminante dans la réussite de l'étude. La restitution finale organisée à Conakry rassemblait un public très disparate : salariés, cadres supérieurs et moyens, associés du Crédit Rural alphabétisés ou non, venant de toute la Guinée, partenaires des projets, bailleurs de fonds, fonctionnaires des administrations concernées. L'équipe de chercheurs a su utiliser un discours simple et clair, bannissant la référence à des concepts complexes ou l'utilisation d'un langage difficile, et dont la compréhension était possible par l'ensemble des participants. La richesse et la qualité des débats en sont la preuve.

Enfin, les recommandations produites, même dérangeantes, l'ont été dans le droit fil de la « culture » de l'institution naissante, utilisant son langage et ses références propres, ce qui a garanti leur appropriation. Enseignés par la pratique d'une année de travail en continue avec les chercheurs, les attentes très concrètes des praticiens avaient entre temps évolué. Ils avaient compris qu'ils n'auraient pas, au final, de solutions « clefs en main », mais qu'ils auraient à leur disposition des éclairages qualitatifs sur des aspects fondamentaux de l'intervention qui leur permettraient de faire évoluer la pratique quotidienne. Le fait que les conclusions des chercheurs confortaient pour une grande part les méthodologies d'intervention, tout en critiquant au fond et sans concession quelques aspects centraux, était par ailleurs rassurant, il faut en convenir. Cependant, confrontés à des critiques importantes sur leur fonctionnement au quotidien, les praticiens, sans se sentir niés puisque associés dès le début au processus, ont pu envisager très sereinement les remises en question.

### **Des résultats très importants**

L'étude a produit des résultats très importants, utilisables directement par l'équipe du projet. D'une façon générale, peu de découvertes fondamentales ont été faites, mais le regard aigu et décalé porté sur les méthodes d'intervention a permis des prises de conscience et quelques évolutions majeures dans les façons de faire. Il faut mettre en évidence l'importance que certains propos soient tenus par des personnes étrangères à la structure : pour les salariés, affranchis alors de la hiérarchie, pour les associés, reconnus dans leur existence même par la démarche, pour les partenaires extérieurs, bailleurs de fonds ou services de l'État, toujours soucieux des regards extérieurs. Le message passe plus facilement que s'il est tenu de façon très fonctionnelle par l'opérateur technique ou par les responsables de direction.

### **L'enjeu du métissage**

Même si la situation d'ensemble est connue, telle qu'exposée au début de cette postface, le

regard porté par les chercheurs sur l'intervention du Crédit Rural a mis en évidence la nécessité d'une meilleure insertion des caisses locales dans leur environnement. Selon l'expression de Kéfing Condé, responsable guinéen de l'équipe de chercheurs, pour que le CRG envisage l'avenir avec sérénité, il faut qu'il réussisse le métissage entre l'innovation venue de l'extérieur, même répondant à des besoins réels, même pertinente dans ses règles de base, et les normes et règles propres aux sociétés dans lesquelles il intervient. Les principes de solidarité communautaires sur lesquels est bâti le Crédit Rural préexistent dans les communautés, sous d'autres formes. Au risque de détruire des mécanismes ancestraux et actifs de solidarité, sans pour autant les remplacer par des systèmes dits « modernes » efficaces, il faut travailler le mixage des deux. Au risque de contrarier des pouvoirs en place, assis sur le respect des anciens et des positions acquises, sans pour autant leur substituer des hiérarchies acceptées, il faut adapter les nouvelles règles, en harmonie avec les anciennes. Au risque de décourager, de faire peur ou de créer l'hostilité, il faut adoucir la rigueur nécessaire à la gestion de l'argent pour la rendre acceptable aux membres des communautés très sensibles à l'honneur et à l'apparence, très soucieux de la justice dans les dispositions contraignantes prises.

### **La pertinence des groupes solidaires**

L'étude n'a pu que mettre à nouveau en évidence ce qui était déjà connu du point de vue des détournements des règles des groupes solidaires et de leurs perversions eu égard aux intérêts opportunistes des emprunteurs. Elle en a conclu pourtant que ce n'était pas le principe lui-même qui était en cause, mais ses modalités d'application. Des évolutions majeures dans le fonctionnement des groupes solidaires ont vu le jour en conséquence, concernant leur composition, le nombre de participants, leur utilisation même par le Crédit Rural.

En particulier, le renforcement du principe solidaire a permis une évolution majeure dans le mode de gestion des groupes solidaires par le CRG. Sans entrer dans les détails, la gestion des emprunteurs au niveau du groupe, et non plus individuel

lement, permet des gains de temps considérables pour les agents en poste dans les caisses locales, temps utilement consacré à d'autres tâches ou permettant l'augmentation des volumes traités. Outre cette conséquence pratico-pratique, cette façon de faire renforce le principe même de la solidarité à l'intérieur du groupe.

### **Une appropriation en devenir des caisses locales par les couples associés/salariés**

L'étude est intervenue très peu de temps après de profonds changements méthodologiques. Il était trop tôt pour en mesurer les conséquences. Ceci a été source d'irritation pour les praticiens, tant les critiques qui remontaient faisaient référence à une période que l'on pensait révolue. Au-delà de la première réaction, ce qui est apparu c'est que les évolutions opérées depuis quelques mois étaient confortées par les analyses des chercheurs. En particulier, le concept de « gestion en commun », support d'une grande campagne d'information au sein du Crédit Rural et de multiples formations, était très bien connu dans les caisses locales par les associés et considéré comme l'élément majeur du rééquilibrage des pouvoirs entre associés et salariés, et susceptible de favoriser l'appropriation par la reconnaissance du rôle des associés, éléments moteurs déterminants de la vie des caisses locales.

Cet aspect est fondamental. L'introduction du concept de « gestion en commun » a révolutionné les pratiques des salariés. Encouragés auparavant dans l'idée qu'ils devaient fortement peser, les salariés étaient plutôt méfiants vis-à-vis des apports susceptibles d'être faits par les associés. La conséquence en était une méfiance réciproque des associés, vis-à-vis du pouvoir absolu des salariés, en matière d'octroi de crédit, de poursuite, de stratégie, de gestion, etc. La mise en œuvre de la « gestion en commun », en particulier par des stages de formation conjoints accueillant en même temps salariés et associés venant des mêmes caisses locales, a contribué à faire évoluer le regard mutuel des uns sur les autres. Au moment de l'étude, les réticences des salariés demeuraient importantes, tant cette nouvelle façon de faire était source de perte de pouvoir. La mise en évidence par l'équipe

de chercheurs de l'importance du concept pour l'avenir de la structure a permis de « gagner » des salariés indécis à la méthode.

D'autre part, et même si cela était déjà perçu comme un point fort, l'étude a permis de mettre en évidence l'existence d'une véritable culture d'entreprise, au niveau des salariés, et c'est important, au niveau des associés également, ce qui peut permettre de penser que l'appropriation, en marche au niveau des caisses locales, sera demain possible au niveau national. De plus, l'existence d'une culture commune, du Nord au Sud, dans des conditions agro-écologiques, ethniques, économiques, ou d'accessibilité très différentes, permet de travailler très sereinement sur la cohésion nationale du réseau Crédit Rural.

### **Un très important déficit de communication interne**

L'étude a fait ressortir un très important déficit de communication interne. Sans que la rétention d'informations, ait été présentée comme une stratégie, il nous faut reconnaître que les efforts faits pour donner aux associés toute leur place dans les structures locales sont susceptibles d'être contrecarrés par défauts d'informations ou mauvaise communication de ces informations. Sont en cause ici, le langage, les formes choisies comme support d'informations, le rythme, la nature, etc.

En septembre 2000, un responsable de la communication a été mis en place, soit deux mois après communication des résultats de l'étude.

### **Comment aller plus loin ?**

Au-delà de la satisfaction enregistrée pour ce travail particulier, dans un contexte précis, à un instant daté de la vie du Crédit Rural, l'opérateur est intéressé à aller plus loin.

Concernant le Crédit Rural, l'expérience sera renouvelée d'ici deux ou trois ans pour mesurer les progrès, identifier les contraintes nouvelles, ou déceler de nouveaux freins. C'est programmé.

Nous le ferons, forts d'avoir, nous l'espérons, convaincu nos partenaires du bien fondé de la démarche.

Au-delà du CRG, plusieurs pistes doivent être explorées.

### **Intégrer cette approche dès l'identification des projets**

Il est indispensable d'intégrer dans les équipes d'identification de projet des compétences en matière de sociologie et d'anthropologie. Sans penser qu'une telle approche pour le CRG aurait permis dès le départ d'éviter toutes les erreurs ou approximations commises, il est essentiel que cette dimension soit prise en compte dès le départ. Essentiel pour l'opérateur qui doit se garder en permanence de reproduire « ce qui a marché ailleurs », essentiel pour les salariés des projets qui doivent se garder de penser qu'ils connaissent suffisamment leur milieu et que cela les affranchit d'approfondir la connaissance, essentiel pour les financeurs qui doivent comprendre que la microfinance est d'abord une construction sociale complexe, avant que d'être une approche technique modélisée. L'apport qualitatif des sciences humaines est déterminant pour conforter les hommes qui animent ces projets dans l'idée que la reproductibilité *in extenso* étant impossible, les phases initiales des projets doivent garder un caractère expérimental évolutif.

### **Initialiser les informations**

Au-delà de la participation d'experts des sciences humaines aux premières missions d'identification, les premières phases des projets doivent intégrer des études des milieux sociaux très fines. Même si l'étude en référence a beaucoup apporté au Crédit Rural, elle ne permet pas, en l'absence de photographie du milieu au moment du début de l'action, de visualiser les changements sociaux intervenus. Dans deux ou trois ans, lorsque nous reproduirons l'étude, nous disposerons, grâce à

l'existence d'une « borne » de départ, d'éléments comparatifs très importants. L'existence de nouveaux pouvoirs, de nouvelles notabilités, sera révélée. Leur positionnement par rapport aux formes traditionnelles de structuration des sociétés analysées dans l'étude actuelle sera très instructif. L'accès au crédit des femmes, ou d'autres catégories d'acteurs, aura modifié le rapport entre les sexes, l'accès à la santé, à la scolarité, le contenu même des journées de travail. Les évolutions des acteurs économiques ou des ménages auront produit des changements majeurs. L'étude future pourra mettre cela en évidence.

Malheureusement, la comparaison n'a pas été possible avec une « photographie » initiale qui n'existait pas. C'est une limite de l'étude. La mise en place systématique de travaux équivalents en début de projet pourrait utilement contribuer aux adaptations nécessaires au fil de l'action.

### **Former les experts et les cadres des institutions de microfinance**

Intégrer les dimensions sociales ne va pas de soi. Il est nécessaire que les cursus mis en place dans les structures de formation des experts, du Nord comme du Sud, intègrent cette dimension essentielle des projets. Ceci est également vrai pour les chercheurs du point de vue de leur méthode d'intervention, permettant une utilisation fonctionnelle directe par les opérateurs.

De la même façon, les appareils de formation mis en place par les institutions de microfinance (IMF) ou pour ces dernières doivent prendre en compte ces approches. On a certes beaucoup appris depuis vingt ans de tous les projets, réussis ou non. On a appris sur les méthodes d'intervention, sur les philosophies, sur la formation, sur les systèmes d'information, sur la réglementation, sur l'appui, et sur beaucoup de sujets liés à la technique financière des IMF. Cela est largement diffusé dans les formations et dans les publications. On a peu touché aux sciences humaines. Il est nécessaire de le faire aujourd'hui de façon volontariste.