

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....

CHARTE DES PRINCIPES.....

I. Les mécanismes micro, méso, macro.....

I.1. Les définitions des différents niveaux.....

I.1.1. Le micro.....

I.1.2. Le macro.....

I.1.3. Le méso.....

I.2. Les différents niveaux d'interactions entre le micro, méso et macro...

I.2.1. Essayer en utilisant ou en créant un réseau d'acteurs.....

I.2.2. Modification des pratiques des acteurs institutionnels à grande échelle.....

I.2.3. Changement des mentalités, des courants de pensée, de la culture.....

I.3. Les stratégies de croissance.....

I.3.1. Adopter des principes d'organisation centralisée et créer un réseau de réplication : l'application d'un modèle.....

I.3.2. Créer des réseaux et des franchises autonomes : le modèle devient une source d'inspiration.....

II. Les tensions entre micro et macro.....

II.1. Les dangers de l'interaction entre les niveaux micro et macro.....

II.2. Les bonnes stratégies.....

II.3. L'équilibre entre micro et macro.....

Premier principe : Inscrire l'articulation micro-macro dans un projet politique.....

Deuxième principe : Partir des intérêts concrets des personnes pour leur donner un pouvoir sur leur vie.....

III. Eléments de stratégies pour une diffusion des initiatives du micro vers le macro.....

III.1.	<u>L'environnement : les facteurs clés de réussite.....</u>
	<u>Troisième principe : Analyser l'environnement pour identifier les rapports de force, se positionner et déterminer une stratégie d'action.....</u>
III.1.1.	<u>Le potentiel humain.....</u>
III.1.2.	<u>Le contexte politique, économique et juridique.....</u>
III.1.3.	<u>Le soutien des acteurs politiques.....</u>
III.1.4.	<u>La présence de marchés potentiels.....</u>
III.1.5.	<u>L'insertion de l'initiative dans un courant de pensée favorable...</u>
III.1.6.	<u>L'existence de sources de financement et l'attitude des bailleurs de fonds.....</u>
III.2.	<u>La création de conditions-cadre.....</u>
	<u>Quatrième principe : agir sur et travailler avec les acteurs institutionnels, surtout l'État.....</u>
III.2.1.	<u>L'environnement institutionnel : action sur l'État.....</u>
III.2.2.	<u>Créer un environnement propice à l'adoption d'une loi : les programmes d'immersion et la tenue d'un Forum international.....</u>
III.2.3.	<u>Préparer l'environnement institutionnel en se multipliant et en devenant visible.....</u>
III.3.	<u>La formation d'alliances entre acteurs de la société civile.....</u>
	<u>Cinquième principe : établir des alliances entre acteurs de la société civile.....</u>
III.3.1.	<u>Les alliances et réseaux : principe stratégique d'appui entre acteurs de la société civile.....</u>
III.3.2.	<u>Agir sur la dynamique micro-macro : dialoguer, se concerter, trouver un consensus.....</u>
III.3.3.	<u>Assurer l'essaimage d'une initiative et diffuser un message : établir des alliances et des réseaux.....</u>
III.4.	<u>Les moyens de communication.....</u>
	<u>Sixième principe : utiliser la communication comme outil stratégique et rendre visibles les initiatives.....</u>
III.4.1.	<u>La communication : stratégie de changement et de visibilité des initiatives.....</u>
III.4.2.	<u>Utiliser les médias : faire connaître et reconnaître l'action.....</u>
III.4.3.	<u>Développer la communication enseignants / étudiants : intégrer le terrain à la formation.....</u>
III.4.4.	<u>Promouvoir la communication interne / externe : protéger une</u>

action en la faisant connaître.....	
III.4.5. Mettre sur pied des programmes d’immersion : influencer les courants de pensée.....	
III.4.6. Organiser des forums et des tables-rondes : se concerter pour créer un réseau d’épargne / crédit.....	
III.4.7. Diffuser des principes d’action : une idée se généralise et devient une initiative-référence.....	
III.4.8. Organiser un événement médiatique : diffuser un message et changer les mentalités.....	

## **1V. ANNEXES.....**

### **4.1. Les entreprises d’insertion en France.....**

4.1.1. La Table de Cana.....	
4.1.2. Envie-Développement.....	
4.1.3. Les “ Jardins Cultivons la Solidarité ”.....	
4.1.4. Les facteurs de réussite dans le passage du micro au macro.....	

### **4.2. Activités de formation et d’insertion : expériences en Amérique centrale et en Tanzanie.....**

4.2.1. La formation des adolescents sur les lieux de travail au Guatemala.....	
4.2.2. L’attitude des bailleurs de fonds : l’expérience de SODIFAG.....	
4.2.3. Un réseau d’échanges d’expériences : FORMARE en Amérique centrale.....	
4.2.4. Articuler formation théorique et stages de terrain pour décroïsonner l’enseignement universitaire.....	
4.2.5. SODIFAG : stratégies d’un succès et causes d’un échec.....	

### **4.3. Initiatives de lutte contre la pauvreté et l’exclusion au Brésil et au Chili...**

4.3.1. Habitat et économie solidaire : l’expérience de Fortaleza.....	
4.3.2. Emploi et micro-entreprises à Fortaleza.....	
4.3.3. Les difficultés d’un programme de lutte contre le chômage : l’expérience de Lota au Chili.....	
4.3.4. La réponse des exclus.....	
4.3.5. Le défi du micro-macro.....	
4.3.6. L’expérience de Fortaleza : une articulation réussie entre dynamique interne et appui externe.....	

### **4.4. Les réseaux d’épargne/crédit en Afrique.....**

4.4.1. La genèse d’une loi sur l’épargne et le crédit en Afrique de l’Ouest.....	
4.4.2. Les dynamiques micro-macro et le Crédit Rural au Bénin.....	
4.4.3. Les dynamiques entre le micro et le macro : le cas du Crédit Rural de Guinée. ...	
4.4.4. L’impact économique du petit crédit en Guinée.....	

[4.4.5. Quelques enseignements tirés des cas guinéen et béninois.....](#)

[4.4.6. Le réseau d'épargne / crédit en Guinée : un exemple de concertation.....](#)

**[4.5. Les systèmes décentralisés de micro-crédit : le modèle Grameen Bank et les systèmes financiers décentralisés en Afrique.....](#)**

[4.5.1. Le Groupe Consultatif pour l'assistance aux plus défavorisés \( CGAP \).....](#)

[4.5.2. L'itinéraire de formation-diffusion en Afrique.....](#)

[4.5.3. Grameen Trust et ses programmes.....](#)

[4.5.4. Cashpor : le réseau de répliqueurs de Grameen Bank.....](#)

[4.5.5. Le passage du micro au macro : démultiplier pour atteindre la masse critique...](#)

[4.5.6. Le micro influence les conditions cadre du macro.....](#)

[4.5.7. Avoir un impact sur le macro : la diffusion à grande échelle.....](#)

[4.5.8. Deux modèles de systèmes financiers de micro-crédit : avantages et inconvénients.....](#)

## Avant-propos

L'avant-propos qui introduit ce document décrit l'historique, la méthode de travail et les objectifs du groupe MicMac. Il présente également la charte des principes adoptés à Villarceaux en octobre 1997, principes qui doivent guider l'action.

De la première partie qui porte sur les mécanismes du micro, du méso, du macro et les acteurs, trois éléments ont été retenus : la définition des différents niveaux, la diversité des interactions entre ces niveaux, puis les stratégies d'action pour passer du micro au macro.

La deuxième partie analyse les tensions existant entre le micro et le macro; elle s'intéresse en particulier aux dangers qui guettent l'interaction entre les différents niveaux ( perte de sens, instrumentalisation, récupération, etc. ), mais propose aussi diverses stratégies en fonction des contextes spécifiques dans lesquels prennent place les initiatives; cette partie souligne également la nécessité de trouver un équilibre entre les dimensions collective ( formulation d'un projet politique ) et individuelle ( rôle des acteurs ), entre le global et le local.

La troisième partie porte sur l'analyse de l'environnement et tente de répondre à la question suivante : dans quelles conditions l'articulation entre des micro-initiatives locales et la société globale peut-elle s'effectuer avec succès, tout en transformant les pratiques dans la durée et sur une grande échelle ? Plusieurs facteurs contribuent à la réussite ou à l'échec d'une expérience. Quand ces éléments opportuns sont-ils réunis ? Quels sont les critères favorables et comment les identifier ? Comment se produit la rencontre entre une initiative qui émerge localement et l'ensemble des conditions propices à un changement d'échelle ? Cette partie du document souligne l'intérêt de créer les conditions d'alliances tant avec les acteurs institutionnels qu'entre les acteurs de la société civile ; elle montre également l'importance d'utiliser la communication comme moyen d'agir sur l'action.

Une quatrième et dernière partie présente, en annexe et sous forme de fiches DPH, l'ensemble des expériences qui ont fait l'objet de discussion au sein du groupe MicMac. Elles constituent le matériau à partir duquel ont eu lieu les échanges et les réflexions. Cet ensemble d'expériences, tirées de cas concrets et couvrant des pays aussi diversifiés que la France, la Guinée ou le Bangladesh, est regroupé en cinq sections qui correspondent aux différentes aires

géographiques, économiques et sociales couvertes par nos activités.

## **Historique**

Dans le cadre du programme collectif " Initiatives économiques pour une société solidaire et la lutte contre l'exclusion " qui se tient à la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, un groupe de travail sur " l'articulation du micro et du macro " se réunit depuis 1995. Après avoir étudié plusieurs cas, le groupe a établi un programme de travail. À partir de six contributions discutées en octobre 1995, un document d'étape a été rédigé, lui-même discuté en février 1996, pour fixer la problématique et ouvrir un club " MicMac ".

Plusieurs réunions ont eu lieu au cours desquelles, à chaque fois, des cas concrets ont été analysés. Deux réunions d'analyse transversale ont également été organisées en mai et juin 1997. Enfin, une rencontre internationale s'est tenue en octobre 1997 à Villarceaux. Le groupe publie maintenant un dossier pour ouvrir plus largement le débat à l'issue de la rencontre.

## **Participants**

Les participants au groupe ont été le CEDAL ( Centre d'Étude du Développement en Amérique Latine ), la CIMADE-Amérique Centrale, le CIDR ( Centre International de Développement et de Recherches ), l'IRAM l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement ) et l'OEI ( Observatoire des Entreprises pour l'Insertion ). Pour des raisons diverses, le CEDAL, la CIMADE et l'OEI ne participent plus aux travaux, mais leur apport demeure.

## **Thème**

Le thème central que nous avons retenu est celui du changement de la société : comment notre société évolue-t-elle ? Et sur le plan économique en particulier, comment peut-on évoluer vers une société plus solidaire qui n'exclut personne des échanges de biens et services ?

Le changement se produit à différents niveaux, grâce à une combinaison de facteurs. On utilise le terme " micro " là où le rôle des acteurs de terrain est déterminant et les initiatives circonscrites à une dimension locale. On utilise le terme " macro " au niveau régional ou national, là où prédominent les dispositifs institutionnels et les orientations politiques d'ensemble. Cependant, à tous les niveaux se trouvent des facteurs culturels, institutionnels et sociaux, qui s'articulent aux facteurs économiques pour créer des conditions spécifiques au

développement des initiatives. Ce qui varie, c'est l'échelle.

Comment les deux niveaux interagissent-ils ? Nous pensons, et c'est une hypothèse à vérifier, que le " micro " reste, du moins pour l'instant, le lieu privilégié de l'innovation dans le cadre de la problématique de lutte contre l'exclusion par l'économie ? En ce domaine, la société n'a probablement pas encore acquis la pleine maîtrise des processus collectifs d'innovation.

Ce passage du " micro " au " macro " est donc un thème fondamental pour tous ceux qui souhaitent contribuer au changement social. Ce n'est pas un thème focalisé, mais plutôt transversal. Le changement s'effectue dans une alchimie complexe qui ne peut être approchée que par une systémique où s'enchevêtrent les actions, réactions et rétroactions, les relations de cause à effet diverses et variées, les signaux, les conditions, les cadres et autres modèles.

L'interaction entre les initiatives locales et les dynamiques globales qu'elles peuvent susciter ou, au contraire, qui peuvent les porter, peut se situer à différents niveaux : l'appui des initiatives, la propagation des initiatives, l'alliance entre les initiatives, les stratégies de passage au niveau macro, le rôle de l'environnement culturel et institutionnel.

### **Méthode de travail**

Dans un premier temps, notre choix a été le suivant : au lieu de définir un cadre thématique trop rigide, décrire, sûrement incomplètement d'ailleurs, les différentes régions du champ que nous souhaitons investiguer, et établir les statuts de notre club, nommé " MicMac ", à l'image de la complexité du problème, autour d'une méthodologie que nous connaissons bien, et autour de rencontres régulières d'échange et de construction.

La méthode de travail que nous avons choisi est la suivante : prendre comme point de départ des cas significatifs permettant l'échange, puis approfondir des thèmes qui nous paraissent importants dans cette problématique et, autant que nous le pouvons, aboutir à une réflexion stratégique identifiant quelques-uns des principes essentiels du changement social que nous souhaitons diffuser à tous ceux qui participent aussi à l'action. Comparer des expériences concrètes, en distinguer les éléments spécifiques de caractérisation et les éléments de convergence à analyser, pour servir une réflexion théorique en vue de l'action opérationnelle : tel est notre objectif.

Les membres du club se sont engagés à se rencontrer plusieurs fois par an pour

échanger leurs réflexions et leurs expériences, après les avoir transcrites en fiches DPH. Une rencontre qui s'est tenue à Villarceaux en octobre 1997 a permis d'élargir le cercle des acteurs intéressés par le thème. Un premier document retraçant le travail de notre équipe et présentant sous forme de fiches DPH les cas étudiés dans différentes régions du monde ( France, Amérique latine, Asie et Afrique ) a été soumis à la discussion.

La première partie de la rencontre a abordé les points suivants : les définitions des différents niveaux ( micro, méso, macro ) ; la nécessité d'analyser l'environnement ; la question des moyens de communication ; l'importance des stratégies d'alliances et de réseaux. D'où la question : quels sont les principes-clés, du point de vue des acteurs, pour que les initiatives du " micro " et du " méso " fassent évoluer le système en respectant la liberté et la solidarité ?

Nous avons proposé six thèmes de travail en atelier correspondant à six principes d'action à long terme. Ces principes sont de deux ordres : d'un côté des principes généraux et éthiques se situant au niveau du sens et des valeurs ( formulation d'un projet politique en vue du changement et rôle des acteurs ) ; de l'autre des principes qui ont trait aux stratégies d'action proprement dites ( environnement, relations avec l'État, communication, alliances et réseaux ). Les principes adoptés sont présentés dans la Charte qui accompagne notre document.

Des divergences sont bien sûr apparues sur différents points. Et si le document que nous présentons ici est le fruit d'une réflexion collective, il propose également une ré-interprétation de ce qui a constitué l'essentiel des discussions.

### **Objectif final**

Notre objectif final était l'élaboration de principes et de stratégies de passage du micro au macro. C'est en étudiant la manière dont on répond, dans chaque contexte, à ces domaines incontournables, que l'on approfondit chacune des questions identifiées d'une part, et que l'on garde en mémoire la diversité des réponses à apporter en fonction de chaque contexte d'autre part.

Cette phase est l'énoncé d'un certain nombre de principes et d'exigences auxquels doit satisfaire l'action. Cet ensemble de principes et d'exigences a été nommé la " Charte des Principes ". Ils se dégagent directement du processus d'échanges d'expériences. Loin d'être une doctrine découlant d'un pouvoir supérieur ou d'une théorie générale, il s'agit de l'élaboration d'une intelligence collective. La " Charte des Principes " s'accompagne des illustrations et des

recommandations tirés des enseignements découlant des cas étudiés. Ils montrent que, selon les contextes spécifiques dans lesquels s'inscrit le passage du micro au macro, les principes ont évidemment été appliqués avec plus ou moins de succès. L'ensemble du matériau, Charte et illustrations, constitue cependant un instrument de travail utile à ceux qui n'ont pas participé à l'échange d'expériences.

## **Charte des Principes**

**1. Inscrire l'articulation du micro et du macro dans un projet politique, condition d'un changement dans la durée. Ce projet devra être basé sur des valeurs fortes porteuses de solidarités et intégrer l'action concrète des citoyens et des citoyennes.**

**2. Partir des intérêts concrets et des dynamiques portées par les personnes pour qu'elles acquièrent un pouvoir sur leur vie en capitalisant sur leur savoir.**

**3. L'environnement doit être l'objet d'une analyse précise pour identifier des rapports de force et de pouvoir aux niveaux micro, méso et macro, pour pouvoir se positionner et déterminer une stratégie servant l'action.**

**4. Travailler avec les acteurs institutionnels, en particulier l'État.**

**5. Établir des alliances au sein de réseaux vivants d'acteurs de la société civile.**

**6. Utiliser la communication comme un outil stratégique et rendre visibles les initiatives.**

# **I. Les mécanismes micro, méso, macro**

## **I.1. Les définitions des différents niveaux**

Nous avons soulevé plusieurs questions se référant à la définition du micro et du macro. À Villarceaux, nous avons commenté le résultat des travaux portant sur la problématique “ micro macro ”. Nous avons suggéré d’introduire entre le micro et le macro un niveau intermédiaire, le “ méso ”. Ces discussions et les préoccupations que nous avons exprimées reflètent des sensibilités particulières reliées aux spécificités culturelles de chacun et à la diversité des contextes dans lesquels s’inscrit chaque action.

### ***I.1.1. Le micro***

Le micro est une initiative qui émerge au niveau local. Cette initiative part

- a. soit des acteurs eux-mêmes : individus, petit groupe, communauté ou réseau
- b. soit de l’action de quelques opérateurs de terrain qui introduisent des pratiques nouvelles.

Cette micro-initiative qui émerge au niveau local peut donc être la création d'un individu qui veut apporter sa contribution au problème de l'insertion. Ce peut être également l'initiative d'un petit groupe dont les activités répondent aux besoins d'un secteur donné de la population. Mais le micro n'existe pas seulement sous la forme d'une initiative locale. Il peut être tout aussi bien l'action de quelques opérateurs de terrain qui introduisent des pratiques nouvelles sans qu'il existe au départ une micro-initiative en tant que telle. Émergeant dans des contextes de lutte contre l’exclusion, les micro-initiatives peuvent être considérées soit comme des “ instruments de défense ”, soit encore comme des tentatives favorisant le développement d’activités entraînant des processus d’organisation ou de rénovation.

Des exemples de micro-expériences présentés par le groupe de Paris permettent d’illustrer ces diverses facettes de la réalité. Ils sont décrits en détail à la fin du document. Aussi ne sont-ils présentés ici que sommairement. L’entreprise d’insertion les “ Tables de Cana ” est un bon exemple de micro-initiative individuelle, celle d’une personnalité qui met son dynamisme et ses contacts au service de la lutte contre l’exclusion en France. Un second exemple, celui de

SODIFAG ( Société pour le développement intégral de la famille guatémaltèque ) illustre l'action entreprise par un petit groupe d'amis spécialisés en pédagogie et qui se consacrent au développement d'activités d'insertion ( alphabétisation, formation professionnelle et création d'entreprises ) auprès des jeunes travailleurs des rues.

D'autre part, l'exemple des systèmes financiers de crédit et d'épargne rurale mis en place en Guinée illustre l'importance du rôle des acteurs en présence. Dans ce cas, le point de départ qui est l'existence de deux réseaux de crédit et d'épargne ( le Crédit Rural et le Crédit Mutuel ), encore à l'état micro, parvient à rejoindre une attente des acteurs institutionnels ( Banque Centrale de Guinée, Ministère de l'Agriculture, Caisse Française de Développement ) qui souhaitent favoriser un développement de la microfinance rurale. Bien que de petite taille, les deux réseaux cités constituent, à l'époque, une réussite méthodologique qui emporte la conviction des acteurs institutionnels et permettra d'établir, de manière concertée, une politique nationale du crédit et de l'épargne s'insérant dans la politique nationale de développement agricole.

L'introduction de pratiques nouvelles par des opérateurs de terrain, sans qu'il existe auparavant une micro-initiative, illustre une autre facette de la réalité micro. C'est le cas des initiatives innovantes qui, au Nicaragua et en Tanzanie, ont appuyé des expériences de décloisonnement de l'enseignement universitaire agricole et introduit sur le terrain, en milieu rural, de nouvelles méthodes de travail intégrant enseignant, étudiants et paysans.

### ***1.1.2. Le macro***

Nous avons soulevé plusieurs questions relativement aux modalités de passage au niveau macro. S'agit-il d'un essaimage, d'un passage ou d'une articulation ? Dans le cadre des entreprises d'insertion, le macro est-il la répétition à l'infini des structures mises en place ? Ne serait-il pas plutôt le changement de la société, la disparition des causes pour lesquelles les initiatives ont été engagées, à savoir, non pas l'élargissement permanent du micro, mais la transformation du macro lui-même ? Le macro ne serait-il pas l'ensemble de ce qui est général, à savoir les différents facteurs à l'oeuvre dans un processus de changement des rapports sociaux, économiques et politiques ?

Pour comprendre comment s'effectue le passage ou l'articulation entre les niveaux micro et macro, il faut au départ définir le macro. Les exemples tirés des expériences présentées mettent en évidence trois principaux niveaux de macro :

- a. celui des **réseaux d'acteurs** qui assurent l'essaimage et la réplication
- b. celui des **institutions** ( administrations, grandes entreprises, universités ) et des **mesures politiques** entraînant une modification des pratiques à une plus grande échelle
- c. celui, enfin, de la **société** ( culture, courants de pensée, mentalités) qui permet, grâce à différentes stratégies ( croissance / diffusion, dialogue / consensus, alliances / réseaux, communication et conditions-cadres ) d'obtenir un effet de masse.

La notion de macro implique en effet une dimension de **durabilité** et d'**échelle** :

- a. soit en termes de création d'un modèle par **essaimage** ou **réplication** d'une expérience
- b. soit en termes d'adaptation d'une initiative qui devient une **source d'inspiration** ou de **référence**
- c. soit encore en termes d'**influence sur un courant de pensée dominant** ( diffusion d'un message, partage de références et d'inspirations ).

### ***1.1.3. Le méso***

À Villarceaux, nous avons exprimé le besoin d'aller au-delà des termes micro et macro. D'où l'introduction d'un troisième niveau, le " méso ". Entre les initiatives individuelles et locales ( le micro ) et le système ( le macro ), il existerait en effet différents niveaux ( le méso ). Il s'agirait d'un **niveau intermédiaire**, soit un espace entre le micro et le macro où se situeraient des expériences et des organismes. Il comprendrait des médiateurs, à savoir des associations et différentes institutions, intervenant entre le micro et le macro. Le niveau méso comporterait des éléments culturels et institutionnels, mais serait plus proche des expériences que des institutions. Il représenterait un espace en soi, constitué par le passage du micro au macro.

L'introduction de la notion de méso a donné lieu à un débat qui a porté principalement sur la nécessité et la légitimité de ces intermédiaires qui occuperaient un espace entre micro et macro. Proposée par des participants d'Amérique latine, la notion de méso - et la préoccupation qu'elle traduit quant au rôle joué par ces organismes médiateurs - ne seraient-elles pas l'expression d'une sensibilité différente, liée à une histoire et à une expérience particulières ?

## **I.2. Les différents niveaux d'interactions entre micro, méso et macro**

Nous avons posé plusieurs questions non seulement sur la définition du micro, du méso et du macro, mais également sur le type de relations que chaque niveau entretient avec les autres. Il existe, en effet, une diversité d'interactions possibles entre selon les niveaux micro, méso et macro, à savoir : **essaimer, répliquer, diffuser, fédérer des idées ou des initiatives.**

Au premier niveau, celui de l'essaimage d'une expérience, la réussite se fait grâce à un réseau d'acteurs déjà existant ou qu'on met en place. Au second niveau, celui de la modification des pratiques sur une grande échelle, on peut constater une très grande diversité d'interaction :

- a. l'articulation entre acteurs institutionnels et initiatives de terrain;
- b. la réplication, à savoir le passage, à l'échelle nationale, d'un ensemble d'expériences réussies vers un autre niveau macro, soit la définition à partir d'un modèle de principes de base qu'on réplique, en les adaptant, à d'autres contextes;
- c. l'adoption d'un modèle centralisé ou de formules décentralisées plus flexibles permettant une meilleure adaptation aux particularités d'un contexte donné;
- d. une idée qui se généralise et une initiative exemplaire qui devient une référence même si elle ne peut se multiplier en tant que telle;
- e. un mode original d'essaimage d'activités de qualité qui se multiplie et deviennent visibles;
- f. une articulation réussie entre opérateurs de terrain et acteurs " macro " qui entraîne une modification des pratiques;
- g. une interaction entre un courant de pensée porteur et une activité d'insertion qui s'intègre au réseau d'une grande entreprise.

### ***1.2.1. Essaimer grâce à un réseau d'acteurs***

**L'essaimage d'initiatives : insertion ( Jardins Cultivons la Solidarité, France), formation ( SODIFAG, Guatemala ), micro-crédit ( réseau Grameen Bank, Bangladesh )**

La dynamique micro-macro peut se traduire par l'“ essaimage ” d'une première expérience réussie. Dans le cas des “ Jardins Cultivons la Solidarité ”, l'essaimage a été assuré grâce à l'existence et au support d'un réseau dont faisaient partie l'Association Julienne Javel et l'équipe de travailleurs sociaux qui avaient pris l'initiative de la première activité. La Fédération des centres d'hébergement a donc joué un rôle déterminant dans l'extension et la réplique des “ Jardins ”. La première expérience ayant prouvé sa rentabilité et son autonomie financières, la FNARS n'a pas hésité à l'intégrer et à en appuyer l'essaimage.

L'expérience des programmes de formation créés au Guatemala dans les années 1980 illustre un type d'interaction similaire entre le micro et le macro. Mais contrairement aux “ Jardins ” qui ont profité d'un réseau pré-existant, les concepteurs de SODIFAG ont mis sur pied leur propre système d'essaimage, des “ franchises ” en quelque sorte. Ces franchises ont permis aux activités de formation de se multiplier à travers le pays grâce à un contrôle strict de la formation des moniteurs et du suivi de leurs activités, couplé à une autonomie financière complète.

L'essaimage est également la modalité d'interaction du micro et du macro qui a caractérisé le développement du réseau de micro-crédit de Grameen Bank. Dans un premier temps, sur l'initiative du Professeur Yunus rattaché à l'université de Chittagong, plusieurs expériences-tests ont eu lieu dans différents villages du Bangladesh. À la suite de ces expériences, il est apparu qu'un petit groupe maximal de cinq personnes était l'unité de base idéale de fonctionnement. Trois ou quatre ans ont été consacrés à définir les modalités de fonctionnement.

Comment passer du micro, soit quelques initiatives pionnières, au macro, soit la démultiplication à plus grande échelle ? Ou, en d'autres termes, comment passer d'une première étape, des expériences-tests réussies, à une seconde étape, la création d'un réseau d'épargne-crédit à l'échelle nationale ? Le choix du Professeur Yunus a été le suivant : adoption de principes d'organisation très centralisés consistant en la création d'une banque et de branches régionales dont le fonctionnement est normalisé ou codifié. Le modèle original a été démultiplié. Cette étape, essentiellement pragmatique, a consisté en la réplique d'un même modèle de manière industrielle. Il s'agissait d'essaimer en maîtrisant complètement le processus de réplique.

### ***1.2.2. Modifier les pratiques des acteurs institutionnels à grande échelle***

Outre l'essaimage d'une expérience, il existe un autre niveau d'interaction entre

le micro et le macro, à savoir celui des acteurs institutionnels, des politiques et de la modification des pratiques sur une grande échelle. Les expériences que nous avons décrites illustrent la diversité des interactions qui peuvent se produire au niveau du changement des pratiques sur une grande échelle.

### **Acteurs institutionnels et acteurs de terrain s'articulent pour créer un réseau national d'épargne-crédit : le cas de la Guinée**

- a. en l'absence de micro-initiative, le rôle des acteurs institutionnels et l'articulation entre les différents éléments du macro sont déterminants
- b. la mise en place d'un système de micro-crédit en Guinée illustre ce mode particulier de relation entre le micro et le macro grâce auquel des institutions, un opérateur de projets et les réseaux de crédit existants ont permis de modifier une situation d'ensemble en créant un réseau national d'épargne-crédit.

### **Adapter une expérience nationale, en dégager les principes essentiels et les répliquer ( deuxième étape du projet Grameen Bank ) : on modifie les pratiques sur une grande échelle**

- a. l'adaptation et le passage d'un ensemble d'expériences réussies à l'échelle nationale à un autre niveau macro peut s'effectuer par la définition de quelques principes fondamentaux, des *essentials*, qu'on réplique en les adaptant à d'autres contextes;
- b. un modèle, Grameen Bank, devient ainsi une référence et on est alors en présence d'un nouveau type d'interaction entre le micro et le macro : il ne s'agit plus de la reproduction et de l'essaimage d'initiatives, mais de la réplification de principes de référence qui contribue à modifier les pratiques à grande échelle;
- c. l'apport méthodologique de la Grameen Bank mérite d'être souligné : en effet, c'est en s'opposant à certains dogmes qui, antérieurement, faisaient force de loi et grâce à des expériences concrètes en matière d'épargne-crédit ainsi qu'à la médiatisation des principes ayant inspiré leur mise en oeuvre qu'elle a, de manière originale et déterminante, contribué au renouvellement du concept de lutte contre la pauvreté.

### **Un nouveau mode d'interaction entre le micro et le macro : les savoir-faire se diffusent dans le cadre des systèmes décentralisés de micro-crédit en Afrique**

- a. l'approche centralisée adoptée par Grameen Bank ne pouvant être exportée telle quelle, la question se pose de l'adaptation de ce mode de réplique à d'autres contextes;
- b. l'application de nouvelles formules ( tels les systèmes décentralisés de micro-crédit et l'itinéraire de formation/diffusion ) davantage adaptées aux spécificités de l'Afrique, s'inscrit dans la recherche de nouveaux modes d'interaction entre le micro et le macro.

**Une idée se généralise : une micro-expérience devient une initiative-référence**

- a. l'idée contenue dans l'expérience de Fortaleza, à savoir intégrer au sein d'un même projet les composantes habitat, formation continue et création d'emplois par les micro-entreprises, et ce avec la participation des associations de quartiers, a favorisé le développement d'une dynamique spécifique avec le macro;
- b. à l'échelle des municipalités brésiliennes, la micro-initiative de Fortaleza a influencé le contenu des projets de construction d'habitats : municipalités et communautés réclament désormais que soient pris en compte à la fois les besoins en formation des habitants et la création d'activités économiques sur les lieux de vie. À partir d'une initiative au caractère innovateur, une conception s'est donc généralisée et a contribué à transformer les pratiques en matière de construction d'habitats.

**De nouvelles pratiques éducatives sont reconnues et intégrées au niveau institutionnel : Guatemala, Nicaragua et Tanzanie**

- a. après avoir essaimé à travers le pays grâce à un réseau original de franchises, les activités de formation développées par SODIFAG, au Guatemala, ont eu une influence décisive sur la conception des programmes de formation destinés aux jeunes : la qualité, la multiplication et la visibilité de l'expérience ont eu un impact positif sur le Ministère de l'Éducation, d'abord réticent, mais qui a fini par reconnaître officiellement une nouvelle façon de travailler avec une clientèle aux besoins spécifiques;
- b. on est alors en présence d'un autre type d'interaction entre le micro et le macro : une micro-initiative originale et réussie finit par avoir une

influence décisive et on assiste à un changement d'échelle, le Ministère ayant intégré à la fois une conception et des pratiques éducatives sur les lieux de travail, mieux adaptées aux besoins spécifiques des adolescents;

- c. au Nicaragua et en Tanzanie, l'initiative de quelques opérateurs de projets qui ont obtenu la coopération d'un groupe d'universitaires (enseignants et étudiants) a eu un effet direct sur la conception de la formation universitaire : le travail de terrain s'intègre à l'enseignement et à la recherche qui se décroissent; une micro-initiative contribue ainsi à modifier les pratiques à l'échelle de l'université en transformant la culture ambiante qui avait toujours résisté à l'intégration du travail de terrain à la formation théorique.

### **Un réseau d'activités d'insertion se développe au sein d'une grande entreprise française qui s'inscrit dans un courant de pensée porteur**

- a. une micro-initiative de recyclage de produits électroménagers qui s'inscrit dans un courant de pensée de plus en plus important, à savoir le respect de l'environnement et la gestion des produits usagés, s'associe à une grande entreprise (Darty) et se développe en s'intégrant complètement à son réseau d'activités commerciales;
- b. l'interaction qui se produit alors entre le micro, soit l'expérience initiale de recyclage, et le macro, à savoir l'entreprise Darty et son réseau qui s'inscrivent dans un courant porteur, se traduit non seulement par l'intégration d'activités d'insertion au sein d'une grande entreprise, mais également par l'influence de Darty sur la rationalisation des structures et l'évolution de l'entreprise d'insertion;
- c. la recherche de solutions concrètes et la responsabilisation accrue d'une grande entreprise à l'égard d'un problème social grave contribuent tant au changement des pratiques de la grande entreprise, généralement créatrices d'exclusion, qu'à celui des mentalités et de la société.

### ***1.2.3. Changer des mentalités, des courants de pensée, de la culture***

#### **Lutter contre l'exclusion en changeant les comportements et les mentalités**

Les activités des entreprises d'insertion par l'économie (Tables de Cana, Jardins Cultivons la Solidarité et Envie-Développement) illustrent une forme

particulière de relation entre le micro et le macro dont les caractéristiques sont les suivantes :

- a. une expérience pionnière ne peut passer à une échelle plus large si elle ne trouve un certain écho dans la société;
- b. dans les trois cas mentionnés, il existe un courant plus large sur lequel peuvent s'appuyer ces initiatives pour prendre leur essor ( sensibilité à la lutte contre l'exclusion et préoccupations écologiques );
- c. réciproquement ces initiatives réussies ont un impact sur la société, notamment sur des grandes entreprises qui prennent de plus en plus conscience tant des problèmes qu'elles engendrent que de leur responsabilité dans la lutte contre l'exclusion.

**Diffuser un message à l'échelle internationale et créer un mouvement citoyen : Grameen Bank organise le *Micro Credit Summit***

Dans la perspective adoptée par Grameen Bank, l'interaction entre le micro et le macro prend l'allure d'une stratégie d'influence dont les objectifs et les principaux éléments sont :

- a. renverser les courants de pensée dominants, changer le cours des choses en fédérant les initiatives et en les canalisant vers un objectif commun, toucher 100 millions des familles les plus pauvres du monde d'ici l'an 2005
- b. créer une sorte de mouvement citoyen alimenté par les contributions individuelles des sympathisants, et ce afin de contourner les grands bailleurs de fonds;
- c. fédérer les initiatives ;
- d. les moyens mis en oeuvre sont la création d'alliances notamment avec des personnalités très en vue, attirer l'attention du plus large public possible ;
- e. d'où l'organisation d'un *Micro Credit Summit* assurant la diffusion des idées, au départ partagées par un petit groupe, et qui deviennent celles de millions de personnes;
- f. le message atteint certains organismes internationaux qui en adoptent l'essentiel; il transforme des courants de pensée et certaines pratiques dominantes.

Ce troisième niveau d'interaction entre les micro-initiatives et le macro se situe au niveau plus global des grandes entreprises, de la société et même de la scène internationale. Cette perspective globale est d'autant plus importante que les changements actuels, surtout économiques et culturels, s'inscrivent dans un processus de globalisation. Aussi est-il indispensable de penser le changement et les stratégies qui le produiront en termes de processus globaux.

### **I.3. Les stratégies de croissance**

Plusieurs stratégies peuvent être adoptées au cours de la phase de croissance ou d'essaimage / diffusion d'une micro-initiative ou d'un ensemble de micro-expériences. Dans une première étape, les questions suivantes ont été posées par le groupe de Paris :

- a. quels leviers doit-on actionner pour passer du micro au macro ?
- b. pour favoriser l'essaimage et la réplique d'une initiative ?

Certaines étapes sont communes à l'ensemble des micro-expériences. C'est le cas de l'**expérimentation** ( mise en place et développement progressif des réseaux de micro-crédit au Bangladesh, au Mali, en Guinée et au Bénin ).

D'autres diffèrent complètement. C'est le cas des **stratégies d'essaimage** adoptées pour passer des premières expériences de micro-crédit à l'échelle d'un réseau national.

#### ***1.3.1. Répliquer un modèle de réseau centralisé***

La stratégie adoptée pour passer de quelques expériences pionnières à la formation d'un réseau national ( le micro-crédit, par exemple ) peut être la suivante :

- a. la création d'un modèle bancaire très centralisé ( cas de la Grameen Bank );
- b. ce modèle implique une codification et une normalisation assez rigides permettant de planifier et de maîtriser la croissance, d'assurer l'unité d'ensemble du système et la cohérence des orientations.

Mais le modèle centralisé comporte des inconvénients :

- a. centralisme et lourdeur bureaucratique;
- b. modification du concept original ( proximité et engagement du

personnel ) et effritement des valeurs d'origine.

Une fois bien implanté à l'échelle nationale, comment consolider le macro, assurer la diffusion élargie des principes de base d'une expérience et exporter dans différents contextes un modèle qui devienne une source d'inspiration, une référence ? Le choix du modèle centralisé est le suivant :

- a. création de branches en réseau qui assurent la réplique des principes;
- b. création d'un organisme responsable de la promotion, du soutien technique ( formation et suivi-conseil) et de l'appui financier aux initiatives de réplique ( Grameen Trust et Cash Por ).

Si la formule comporte des avantages évidents, elle a l'inconvénient d'avoir été conçue dans un cadre national et culturel spécifique et de ne pas être adaptée à tous les contextes. D'où l'intérêt de continuer à s'inspirer en partie des démarches conçues dans le cadre du modèle centralisé, mais en optant pour d'autres stratégies plus flexibles : l'expérience des formules décentralisées adoptées en Afrique illustre tant les avantages que les inconvénients de cette seconde option.

### ***1.3.2. Créer des réseaux décentralisés et des franchises autonomes : le modèle devient une source d'inspiration***

Dans le cas des stratégies décentralisées, les démarches initiales suivies par les opérateurs de projets sont similaires à celles adoptées dans le cadre du modèle centralisé de croissance / diffusion. Des démarches d'expérimentation ont d'abord lieu sur des sites différents ( c'est le cas du pays Dogon, au Mali ). Cette expérimentation a permis :

- a. d'un côté d'établir les principes de base applicables quel que soit le contexte
- b. de l'autre de dégager les variables qui peuvent être adaptées sans mettre en danger l'efficacité du produit.

Cependant la phase de démultiplication à l'échelle nationale diffère de la stratégie adoptée par Grameen Bank au Bangladesh. Deux formules de croissance peuvent alors être expérimentées. Ce sont :

- a. les franchises ( Mali, Cameroun, Burkina Faso et Guatemala );

□ elles permettent l'utilisation d'un nom commun aux cellules de

micro-crédit qui disposent également d'une charte et de services communs, mais ne laissent pas de liberté aux acteurs;

- elles favorisent l'essaimage à moindre coût de centres de formation ( SODIFAG, au Guatemala );
- b. les réseaux autonomes/associés ( Gambie ) avec création de cellules nationales d'appui regroupant les acteurs locaux auxquels on offre des outils ( formation, méthodologie, suivi ) leur permettant de se démultiplier
- ils exigent une plus grande volonté de partenariat, mais donnent une plus grande marge de manoeuvre aux membres qui restent autonomes quant à la définition des priorités, au rythme de croissance, etc.

La formation de cellules nationales d'appui représente en effet une alternative intéressante au modèle centralisé en permettant, dans un cadre plus souple, de passer d'une micro-initiative réussie au développement d'un réseau national de crédit. Des stratégies complémentaires de passage du micro au macro, intéressantes et efficaces, existent également sous diverses formes. Ce sont :

- a. soit des réseaux pluralistes ( option très difficile à maîtriser ) qui font appel à une forme horizontale de solidarité entre pairs et permettent d'assurer la sécurisation des opérations de diffusion à une plus large échelle ( exemple du Réseau des Initiatives d'Épargne et de Crédit Africain ou RIECA );
- b. soit des dispositifs de diffusion du savoir-faire qui, s'inspirant des " best practices ", permettent à des stagiaires de se former sur le terrain, en les mettant en contact avec une diversité de systèmes financiers locaux et de choisir ensuite celui qui leur convient ( exemple des Itinéraires de Formation / Diffusion ou IFD, mis en place dans certains pays africains ).

Les avantages des formules décentralisées sont les suivants :

- a. absence de bureaucratisation, légèreté des structures, flexibilité;
- b. autonomie des promoteurs locaux locaux qui déterminent eux-mêmes leurs priorités et peuvent créer leurs propres systèmes de crédit;
- c. complète autonomie économique des moniteurs chargés de la formation des jeunes, mais en même temps maintien de la responsabilité du noyau

central dans la formation et le suivi ( système de franchises de SODIFAG );

- d. plus grande disponibilité à l'innovation;
- e. respect des cultures, des dynamiques naturelles, des dimensions locales et humaines.

Les stratégies de croissance ou de démultiplication par association avec un ensemble d'acteurs rendent toutefois plus difficile le contrôle du produit. Leurs désavantages sont :

- a. aucune possibilité de planifier donc aucune maîtrise des résultats ni de la croissance;
- b. aucune cohérence dans les orientations des diverses structures de micro-financement;
- c. dépendance également plus forte à l'égard des opérateurs de projets.

Derrière l'ensemble de ces stratégies d'intervention sur l'action se profile une série de questions sur l'efficacité de l'option décentralisée. Ce sont :

- a. la question de la diffusion des approches et du savoir-faire dans le cadre d'une formule qui exclut toute forme de contrôle;
- b. la question également d'assurer la pérennité des systèmes décentralisés;
- c. et encore une fois la question centrale au thème de l'interaction entre le micro et le macro, à savoir la pertinence de transmettre un seul modèle ( approche centralisée ) ou, au contraire, de s'inspirer d'expériences existantes en les adaptant et en proposant une diversité de formules décentralisées.

## **II. Les tensions entre micro et macro**

### **II.1. Les dangers de l'interaction entre les niveaux micro et macro**

Après avoir exposé la diversité des interactions entre les différents niveaux ( micro, méso et macro ) et analysé un certain nombre de stratégies de croissance possibles, nous avons identifié des tensions ( ou dangers ) existant dans le processus de passage du micro au macro et l'intégration d'une micro-initiative à un courant plus large. Les préoccupations que nous avons exprimées concernent principalement les dangers de récupération de l'expérience initiale :

- a. danger de perdre la valeur du micro qui est une " valeur en soi " dans le sens où beaucoup de changements sont issus d'expériences développées à la base et qui parviennent ensuite à agir au niveau macro ; les points d'interaction entre les dynamiques locales et globales sont multiples et complexes ; il y a donc risque de se perdre dans la complexité des interactions ; d'où la nécessité d'en poursuivre l'analyse ;
- b. danger de perdre le sens de l'initiative, car en passant du micro au macro, en se reproduisant et en essaimant, les initiatives locales ne risquent-elles pas de perdre leur sens originel ? Au moment où une micro-initiative se développe et se démultiplie, l'organisme qui la porte prend de l'importance ; d'où le danger de poursuivre des objectifs divergents au détriment de l'expérience comme telle ;
- c. danger d'instrumentalisation, car les acteurs, à savoir les personnes et les organisations, ne risquent-ils pas d'être instrumentalisés, de disparaître comme sujets, de ne plus être maîtres de leurs décisions, d'être enfermés dans le modèle qu'on leur propose ?
- d. danger de récupération du micro par le macro, à savoir la disparition de l'un au profit de l'autre et la nécessité de créer une conscience de ce qu'est le macro, mais sans abolir le micro ;
- e. danger de récupération des initiatives par les grandes institutions internationales ( la Banque Mondiale par exemple ), d'où le risque de voir les acteurs du niveau méso s'écarter de leurs valeurs premières et subir l'influence des bailleurs de fonds ;

- f. danger de récupération et transformation des micro-expériences en instruments de type “ assistancier ” ;
- g. danger de récupération politique, enfin, et risque d’occulter la dimension socio-politique du changement au profit de la seule réussite économique des expériences ; le contexte actuel de rationalité économique entraîne en effet un affaiblissement des valeurs et des liens de solidarité; il renforce la course au profit, l’individualisation et les rapports de compétition.

Ces préoccupations qui soulignent le **risque de perte de sens** et d’indépendance dans l’interaction entre micro, méso et macro se traduisent également dans le débat sur la notion de “ modèle ”. Nous avons déjà posé la question : une fois qu'on a réussi une expérience ou qu'elle est parvenue à essaimer, faut-il la présenter comme un “ modèle ” répliquable en tant que tel ou, au contraire, comme une source d'inspiration, une sorte de référence qui puisse être adaptée aux particularités des différents contextes dans lesquels elle s'implante ?

## **II.2. Les bonnes stratégies**

De la diversité des acteurs et des interactions entre les micro-initiatives et le niveau macro, découlent concrètement différentes stratégies dont le choix est fonction des contextes particuliers ( historiques, économiques, socio-politiques et culturels ) dans lesquels s’inscrivent les expériences. Certaines stratégies opteront pour la “ modélisation ”; d’autres, au contraire, vont s’inspirer d’un modèle qui a fait ses preuves, mais en l’adaptant aux contextes précis dans lesquels elles prennent place. À la lumière de ces expériences dont certaines sont répliquables après adaptation du “ modèle ” initial et d’autres, au contraire, qui ne peuvent être multipliées, nous avons soulevé la question de la modélisation ou de la médiatisation comme mode d'interaction entre le micro et le macro.

Trois possibilités ont été mises en évidence :

- a. certaines initiatives ne constituent pas des “ modèles ” pouvant être répliqués comme tel à l’infini ( c’est le cas des entreprises d’insertion en France ou du programme “ Habitat, Formation, Emploi ” développé à Fortaleza, au Brésil ), mais plutôt des exemples et des stimulants qui interpellent à un autre niveau ( celui, plus large, du comportement des grandes entreprises face au problème de l’exclusion ) et dont la

méthodologie et les principes d'action inspirent certains acteurs ( une initiative exemplaire qu'on médiatise et qui devient une source d'inspiration ) ;

- b. l'exportation ou la réplique d'un " modèle " centralisé ( celui de Grameen Bank par exemple, création d'une banque et de branches régionales pour garder le contrôle du produit ) se heurte aux barrières culturelles et doit être adapté aux divers contextes locaux ( voie choisie par certains pays africains qui se sont inspirés du " modèle " Grameen Bank, de ses principes et de son message, mais en y apportant des modifications majeures ).

Est-il nécessaire et même souhaitable d'utiliser un modèle extérieur et de s'en inspirer ou, au contraire, n'est-il pas préférable de formuler un autre modèle en valorisant l'expérience dans laquelle on est engagé ?

Ne faudrait-il pas également préciser la notion de modèle et cesser de voir le passage du micro au macro en termes purement mécaniques ?

Ces interrogations traduisent notre inquiétude réelle devant le danger de perdre le sens originel de l'initiative ainsi que le contrôle du processus par les acteurs eux-mêmes ; elles mettent en évidence des divergences de fonds : divergences sur la notion de modèle, sur la méthodologie et sur les méthodes à employer pour favoriser le développement des initiatives et contribuer au changement à une plus grande échelle. Nous avons proposé quelques éléments de réponse :

- a. s'inspirant d'expériences concrètes et réussies, le modèle est un outil dont on peut tirer des principes essentiels à respecter pour obtenir un succès
- b. un outil unique ne convient pas à tous les contextes et à toutes les situations, d'où la nécessité
  - d'analyser plus concrètement un plus grand nombre de cas et notamment les interactions entre le modèle et son environnement d'insertion
  - de revenir sur le terrain et de travailler à une échelle plus réduite pour mieux comprendre la complexité et la dynamique des processus sociaux et économiques
- c. l'important est d'établir la différence entre modèle et méthode et de

distinguer entre

- la “ méthodologie ” à savoir un ensemble de procédures inspirées par un objectif proposant des instruments afin que les acteurs réalisent cet objectif
  - et la “ méthode ”, soit un cheminement concret suivi par un groupe dans un cas précis
- d. on ne peut répliquer ou appliquer un modèle tel quel, mais on peut utiliser des principes ou encore certains des éléments qui le caractérisent.

### **II.3. L'équilibre entre micro et macro.**

**Premier principe : Inscrire l'articulation micro-macro dans un projet politique**

**Deuxième principe : Partir des intérêts concrets des personnes pour leur donner un pouvoir sur leur vie**

En discutant de l'interaction entre le micro et le macro et *vice versa*, il ressort que l'influence réciproque de ces deux niveaux est une question de rapports de forces. Nous avons en effet tenu à souligner la valeur des micro-expériences en tant que telles. Cette valeur n'est pas strictement économique; d'où la nécessité de prendre en compte les contextes socio-politiques dans lesquels s'inscrivent les démarches innovantes. A enfin été souligné le fait qu'en mettant l'accent sur l'impact des micro-initiatives, on risque d'occulter l'influence du macro sur le micro.

D'où l'idée non seulement d'introduire de nouveaux rapports de forces, mais également de **développer un projet de changement** qui soit un **projet politique**, qui soutienne l'action, en assure la **durabilité** et protège le **sens** qu'on entend lui donner. Il est nécessaire de développer une conscience globale mais qui s'enracine dans le micro. Il est également urgent de créer des processus globaux qui défient les courants de pensée néo-libéraux en élargissant à l'échelle internationale la diffusion d'idées qui changent les courants de pensée, les mentalités, la culture.

Après discussion, nous avons adopté deux principes qui montrent l'équilibre à trouver entre les niveaux micro et macro, entre le local et le global, entre les intérêts individuels et collectifs : le premier se réfère à l'importance de la dimension collective, celle de la formulation d'un projet politique en vue du changement ( société ); le second a trait au rôle des acteurs ( individus, petits groupes ou communautés ).

**Premier principe :**

***Inscrire l'articulation du micro et du macro dans un projet politique, condition d'un changement dans la durée. Ce projet devra être basé sur des valeurs fortes porteuses de solidarités et intégrer l'action concrète des citoyens et des citoyennes.***

Notre débat a mis l'accent sur le caractère plutôt politique que social du projet de changement, sur la nécessité de sortir de l'individualisme et d'apprendre à être solidaires en mettant en marche des processus concrets, et enfin sur la pertinence d'identifier des moyens de mettre en place de nouveaux rapports de force afin d'influencer le niveau macro.

**Deuxième principe :**

***Partir des intérêts concrets et des dynamiques portées par les personnes pour qu'elles acquièrent un pouvoir sur leur vie en capitalisant sur leur savoir.***

Nos discussions ont porté sur la diversité des modes d'exclusion qui varient selon les contextes, par exemple entre économies développées et en développement où il existe également différents types d'exclusion, sur la diversité d'intérêts des acteurs en présence ( ONG, institutions, bailleurs de fonds, communautés ), sur l'importance de prendre en compte les besoins des communautés.

### **III. Éléments de stratégie pour une diffusion des initiatives du micro vers le macro**

De la première partie consacrée à définir ce qui forme le coeur de la problématique micro-macro se dégage une question centrale : dans quelles conditions peut s'effectuer l'articulation réussie entre des micro-initiatives apparues localement et l'ensemble de la société afin de modifier les pratiques durablement et sur une grande échelle ? Nous avons proposé des éléments de réponse au problème de la diversité des interactions existant entre le micro et le macro ; nous avons également présenté différentes stratégies déjà mises à l'épreuve sur le terrain.

Il reste maintenant à décrire d'une part l'arrière-plan contextuel, à savoir l'importance de l'environnement dans lequel s'inscrit une expérience, et d'autre part l'éventail des outils pouvant être mis à profit afin d'agir sur la dynamique micro-macro et de potentialiser les conditions d'un impact macro d'une initiative ou d'un ensemble d'expériences. Cette partie sera tout d'abord consacrée à la question des facteurs qui conditionnent la réussite ( ou l'échec ) d'une initiative et favorisent un changement d'échelle pour les reconnaître et les identifier ; elle présentera enfin, en les illustrant à l'aide d'exemples tirés d'expériences, les divers moyens d'agir durablement sur l'environnement :

- a. développement de stratégies d'action-concertation avec les acteurs institutionnels et surtout l'État ( création de conditions-cadres )
- b. formation d'alliances et de réseaux entre acteurs de la société civile
- c. utilisation stratégique de divers moyens de communication pour rendre visibles les initiatives.

#### **III.1. Analyse de l'environnement**

**Troisième principe : Analyser l'environnement pour identifier les rapports de force, se positionner et déterminer une stratégie d'action**

Plusieurs facteurs contribuent ainsi à la réussite ou, au contraire, à l'échec d'une

initiative. Certains moments sont aussi plus favorables que d'autres au lancement d'une expérience et à son essor. Nous avons tenu à souligner l'importance de ces conjonctures favorables et de ces facteurs de succès ou d'échec qui tous deux relèvent objectivement du contexte d'implantation d'une expérience. Ils ont notamment discuté des relations entre l'analyse de l'environnement, la définition d'objectifs concrets et l'adoption de stratégies, les uns et les autres devant être modifiés en fonction du contexte dans lequel s'insère une expérience et de l'évolution de ce contexte.

D'où l'adoption d'une série de principes faisant suite aux deux premiers, plus généraux et d'ordre éthique. Parmi les thèmes de travail dont nous avons discuté à Villarceaux et qui correspondaient à des principes d'action à long terme, celui de l'analyse de l'environnement global, à savoir l'influence du macro sur le micro, est apparu comme une condition préalable et nécessaire à la définition d'objectifs concrets.

Le troisième principe adopté met donc de l'avant la prise en compte des rapports de force au niveau de l'environnement et aborde des aspects plus pratiques, notamment les diverses façons de mettre en oeuvre les principes généraux par l'analyse de l'environnement, l'évaluation du contexte des acteurs dans les pays développés et en voie de développement, la nécessité de ne pas sousestimer le pouvoir mais en même temps de reconnaître les points d'appui potentiels, etc.

**Troisième principe** d'analyse des rapports de force dans l'environnement global :

***L'environnement doit être l'objet d'une analyse précise pour identifier des rapports de force et de pouvoir aux niveaux micro, méso et macro, pour pouvoir se positionner et déterminer une stratégie servant l'action.***

Pour qu'une micro-initiative ait des chances de réussir et de se multiplier; pour qu'un ensemble d'expériences réussies contribuent ensuite à une modification élargie des pratiques, deviennent une source de référence et d'inspiration et enfin aient un impact sur la société, un certain nombre de facteurs favorables doivent être réunis. Ces facteurs de succès sur lesquels on a peu d'influence s'appliquent aussi bien au moment du lancement d'une initiative ( au niveau micro ) qu'à l'essaimage, à la réplication et à la diffusion ( aux différents niveaux de macro ). Ces éléments clés de réussite sont les suivants :

1. le potentiel humain
2. le contexte politique, économique et juridique
3. le soutien des acteurs politiques
4. la présence de marchés potentiels
5. l'insertion de l'initiative dans un courant de pensée favorable
6. l'existence de sources de financement et l'attitude des bailleurs de fonds

Les initiatives que nous avons choisi d'étudier de manière plus approfondie au sein du club " MicMac " ont mis en perspective l'existence de circonstances favorables à leur mise en oeuvre et à leur diffusion. Elles nous apprennent entre autres qu'on peut diagnostiquer des éléments de réussite possible et repérer les moments opportuns au lancement et à la réalisation d'une expérience.

Quand ces éléments favorables sont-ils réunis ? Quels sont les critères favorables et comment faire un diagnostic pertinent ? Comment se produit la rencontre entre une micro-initiative et un ensemble de conditions propices à un changement d'échelle en termes soit d'essaimage et de réplication, soit de changement des mentalités et des comportements, soit encore d'influence d'un ensemble d'initiatives sur un courant dominant ? C'est à ces questions, incontournables dans toute stratégie de lutte pour l'insertion et contre la pauvreté, que souhaite répondre l'examen des facteurs clés de réussite.

### ***III.1.1. Le potentiel humain***

#### **Individus, groupes d'acteurs, communautés**

Parmi les éléments dont il faut tenir compte pour faire un bon diagnostic des possibilités de réussite d'une micro-initiative, le potentiel humain apparaît comme un facteur déterminant. Dans un premier temps en effet, les expériences analysées par le groupe de Paris ont fait ressortir le rôle central joué par certaines personnalités. Même si elle peut comporter des aspects discutables, notamment la personnalisation d'un projet, la présence dynamique d'une forte personnalité qui porte une expérience au moment du démarrage a constitué un élément déclencheur dans la plupart des expériences réussies. C'est le cas de certaines entreprises d'insertion créées en France, par exemple les " Tables de Cana ", qui ont mis à profit tout un réseau de bénévoles et de clients potentiels sensibilisés au problème de l'exclusion. C'est le cas également des premiers

réseaux de micro-crédit mis en route au Bangladesh et pour lesquels la personnalité du fondateur a joué un rôle de tout premier plan à tous les niveaux de développement de l'expérience Grameen Bank.

Dans d'autres cas, l'élément porteur est constitué d'un petit noyau de personnes ( équipe de travailleurs sociaux, d'enseignants, de représentants institutionnels ou d'opérateurs de terrain ) dont le dynamisme apparaît comme un élément décisif au moment de lancer une initiative. Qu'il s'agisse de l'entreprise française d'insertion des " Jardins Cultivons la Solidarité ", des activités pédagogiques destinées aux jeunes travailleurs de SODIFAG au Guatemala, des enseignements intégrés au terrain de certaines universités en Tanzanie et au Nicaragua, ou encore de l'initiative concertée d'un ensemble d'acteurs ( institutions et opérateurs de terrain ) en faveur d'un projet de micro-crédit en Guinée : tous mettent en valeur le rôle central du potentiel humain comme facteur clé de réussite d'une expérience ou d'un groupe d'expériences. Réciproquement, l'opposition déterminante d'un seul acteur politique au niveau d'un Ministère ( Bénin ) ne permettra pas de nouer une dynamique visant l'objectif de la définition d'une politique nationale de crédit et d'épargne ; le réseau de Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel, malgré sa grande taille, ne pourra influencer en ce sens. L'explication tient à l'histoire de ce réseau et au désengagement de l'État par rapport à celui-ci qui a été un passage difficile.

À la rencontre de Villarceaux, nous avons discuté de ces expériences ; nous avons également introduit et commenté la notion d'*empowerment*. L'accent a alors été mis non seulement sur la nécessité d'analyser l'environnement dans son ensemble et de diagnostiquer les facteurs de réussite d'un projet, mais également sur l'importance de développer le potentiel humain. L'action des communautés et la mise en valeur du potentiel qu'elles représentent, sont apparues comme essentielles, leur prise de conscience et l'acquisition d'un pouvoir sur l'environnement, l'*empowerment*, demeurant le principal facteur de changement de la société.

### **III.1.2. Le contexte politique, économique et juridique**

Le contexte dans lequel s'inscrit une initiative peut déterminer le champ des actions possibles et constituer soit un élément facilitateur de son développement, soit au contraire s'ériger en obstacle à la promotion d'expériences innovantes.

Une conjoncture de crise, en période de transition politique et économique par

exemple, peut ainsi être évalué comme un moment opportun à la promotion d'une nouvelle initiative. Le cas de la Guinée illustre bien ce type de situation : passage d'un régime autoritaire d'orientation collectiviste à un système de type libéral; ouverture des nouveaux dirigeants aux investissements étrangers; disparition du système bancaire ( et notamment de la Banque de crédit agricole) lié à l'ancien régime et absence de structure d'appui en matière de crédit aux petits paysans. À cette occasion, l'élaboration par l'administration nationale d'une " Lettre de politique de développement agricole " a constitué le moment à saisir pour proposer et définir les composantes épargne / crédit d'une politique plus générale.

Inversement, le contexte réglementaire, créé à l'occasion de la formulation d'une loi sur les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, peut constituer un obstacle à la promotion d'innovations en matière de microfinance. Les limites de cette loi apparaissent restrictives et stérilisantes, en ne considérant qu'un seul modèle d'institution, à savoir les coopératives d'épargne et de crédit, et en excluant d'autres formes d'institutions fonctionnant sur la base de logiques culturelles, économiques et/ou financières, avec le risque de réduire le champ possible de l'innovation.

Les différences observées au Guatemala, au Salvador, au Nicaragua et en Tanzanie font également ressortir l'importance du contexte dans lequel apparaît une expérience. Dans le cas de SODIFAG au Guatemala, il a fallu compter avec la présence et le contrôle du ministère de l'Éducation sur les activités éducatives. Au Salvador, au contraire, l'État ne jouait aucun rôle dans la régulation du système d'enseignement et le secteur de la formation professionnelle était en voie de détérioration rapide. D'où l'existence d'un vide à combler et la possibilité de proposer des expériences nouvelles. D'autre part les objectifs des programmes de coopération initiés au Nicaragua et en Tanzanie pour intégrer le travail de terrain au cursus universitaire ont mis en évidence la lenteur des processus en raison de la résistance des contextes institutionnels et culturels.

Nos discussions ont bien fait ressortir l'importance du contexte global dans lequel s'inscrit une initiative ou un groupes d'initiatives. D'où l'intérêt d'évaluer très précisément l'environnement dans son ensemble afin d'apprécier les chances réelles de succès d'une expérience. On ne peut faire l'économie d'une telle analyse qui permet à la fois d'identifier les rapports de force aux niveaux micro-macro et de reconnaître les espaces à occuper ainsi que les alliés potentiels et les lieux d'appui. Elle seule permet enfin aux acteurs de se positionner et de déterminer une stratégie d'action possible.

### **III.1.3. Le soutien des acteurs politiques**

L'ouverture des milieux politiques et l'appui apporté à un projet jouent un rôle décisif dans sa réalisation, tout comme l'absence de volonté politique peut constituer un frein de premier ordre.

En Guinée, c'est bien la volonté du ministère de l'Agriculture et de la Banque Centrale qui ont permis l'élaboration et la mise en place d'une politique nationale de développement agricole intégrant un volet épargne / crédit. De même c'est l'opposition de l'autorité politique ( un Ministère ) qui explique l'impossibilité d'engager, au Bénin, le processus d'élaboration d'une politique nationale du crédit et de l'épargne. Au Bangladesh, l'État a encouragé initialement l'extension des premières expériences-tests à d'autres zones du pays et constitué un stimulant au développement des réseaux de micro-crédit. Ces exemples illustrent le rôle joué par le pouvoir politique dont le soutien apparaît déterminant dans la dynamique entre le micro et le macro.

Réciproquement, l'absence de volonté politique peut constituer un frein de premier ordre. C'est ce qu'ont mis en perspective les difficultés rencontrées à Lota au Chili où l'absence de diagnostic, de stratégies d'ensemble et de volonté politique expliquent les limites et les obstacles au développement des micro-initiatives.

#### ***III.1.4. La présence de marchés potentiels***

Parmi les critères devant être retenus comme facteurs de réussite d'une expérience, la présence d'un marché ou d'une demande de produits et services apparaissent également comme des éléments favorables.

Quatre exemples en illustrent l'importance. Le succès des " Tables de Cana " repose sur une multiplicité de facteurs, mais l'existence d'un réseau de clients potentiels ( cadres de haut niveau, ecclésiastiques, etc. ) intéressés par les services de traiteur a été déterminante dans le succès de l'entreprise. De même dans le cas des " Jardins Cultivons la Solidarité ", l'identification - préalable au lancement du projet - d'une clientèle intéressée à la consommation de produits biologiques a permis d'assurer la viabilité et la rentabilité de l'expérience.

L'association entre la grande entreprise commerciale Darty et les activités de recyclage développées sous le nom d'Envie-développement illustre également l'importance d'identifier l'existence d'un marché potentiel assurant l'écoulement des produits. Recyclant les produits électroménagers recueillis par Darty, cette entreprise d'insertion a pu initialement développer sa clientèle sur la base du réseau Emmaüs. Autre exemple qui met l'accent sur le même aspect :

l'expérience de Fortaleza au Brésil où le triple volet " Habitat, Formation, Emploi " a pris forme et s'est développé grâce, entre autres, à l'existence d'un marché extérieur auquel ont pu s'intégrer les activités économiques conçues dans le cadre du projet.

### ***III.1.5. L'insertion de l'initiative dans un courant de pensée favorable***

Une micro-initiative a d'autant plus de chance de réussir et de se développer si elle s'inscrit dans un courant de pensée qui favorise son développement.

L'idée des " Tables de Cana " témoigne d'une préoccupation de plus en plus grande au sein des grandes entreprises et de la société françaises, en même temps qu'elle bénéficie d'un courant de pensée et d'une plus grande sensibilité à l'égard d'un problème social majeur. Chacune à leur façon, les expériences menées par Envie-Développement et les " Jardins Cultivons la Solidarité " s'inscrivent également dans un courant de plus en plus important : d'un côté celui du respect de l'environnement par le recyclage des produits usagés, de l'autre celui du souci de proximité avec la nature par la culture et la consommation de produits biologiques.

### ***III.1.6. L'existence de sources de financement et l'attitude des bailleurs de fonds***

Dans l'ensemble des expériences présentées, l'**existence d'une source de financement**, publique ou privée, nationale ou internationale, mais également l'**attitude des bailleurs de fonds** ont une influence décisive et agissent, soit comme un levier de changement et de promotion, soit au contraire comme facteur d'échec si les sources de financement ne sont pas diversifiées et si la dépendance à leur égard est trop forte. D'où l'importance de considérer la diversité des sources de financement ainsi que les capacités propres des projets de s'autofinancer.

En raison des charges occasionnées par l'accueil de personnes en difficulté, les dépenses des " Tables de Cana " excédaient celles d'un employeur classique. Si l'entreprise a, dès le départ, profité du travail des bénévoles et reçu l'appui d'un réseau de clients qui soutenaient ses objectifs, il aurait été pratiquement impossible de poursuivre l'expérience sans la contribution financière de diverses entités publiques.

Dans d'autres contextes, la présence et l'intervention des bailleurs de fonds peut

avoir un impact déterminant en appuyant les autres acteurs. En Guinée, l'initiative prise par un ensemble d'acteurs ( opérateurs de terrain du crédit et de l'épargne, Ministère de l'Agriculture, Banque Centrale ) de définir une politique nationale de crédit et d'épargne a été renforcée par l'appui de la Caisse Française de Développement. Dans ce cas, le bailleur de fonds a agi comme un levier de changement.

Dans d'autres cas, celui du réseau de formation SODIFAG au Guatemala, l'apport d'un financement international important a, dans un premier temps, permis aux promoteurs d'étendre très rapidement leurs activités. Mais le poids des bailleurs de fonds, apparu initialement comme un élément positif, a fini par enclencher une dynamique négative et par devenir une cause d'échec. La trop forte dépendance de l'organisme à l'égard d'un consortium financier, un rythme de croissance trop rapide et enfin la légèreté des bailleurs de fonds qui n'ont pas évalué adéquatement les capacités gestionnaires de l'organisme d'accueil ont en effet mis en perspective l'impact négatif et destructeur que l'élément financier peut avoir sur la durabilité des projets.

D'autres éléments, propres aux différentes expériences, contribuent à leur succès ou à leur échec. Ce sont :

- a. la simplicité du secteur d'activités choisi ( la restauration pour les Tables de Cana )
- b. l'existence d'un réseau facilitant l'essaimage des initiatives ( la FNARS, réseau des centres d'hébergement dans le cas des " Jardins Cultivons la Solidarité " et celui de Darty pour les activités de recyclage )
- c. l'originalité d'une idée ( l'apprentissage des jeunes en milieu de travail pour SODIFAG )
- d. l'articulation d'un ensemble d'activités complémentaires ( l'intégration d'un triple volet " Habitat, Formation, Emploi " dans le cas de Fortaleza ).

### **III.2. Création de conditions-cadre de réussite**

**Quatrième principe : agir sur et travailler avec les acteurs institutionnels, surtout l'État**

Ce que nos discussions ont bien fait ressortir ce sont les enjeux de fonds du travail avec les institutions et en particulier l'État, à savoir les options possibles permettant aux acteurs de la base d'agir sur l'environnement et de contribuer

progressivement au développement de **nouvelles formes de démocratie**. Un principe général visant à **associer l'État** aux différentes initiatives de changement a donc été adopté.

#### **Quatrième principe :**

#### ***Travailler avec les acteurs institutionnels, en particulier l'État.***

L'influence qu'on peut avoir sur les différents éléments formant le contexte d'émergence d'une micro-initiative est limitée. Par contre, les stratégies grâce auxquelles on peut agir ou intervenir sur l'environnement relèvent d'un choix volontaire et sont de divers ordres :

- a. mettre sur pied de programmes d'immersion et de sensibilisation pour les décideurs de haut niveau
- b. ouvrir des espaces de discussion élargis
- c. créer un cadre juridique et fiscal favorable
- d. rendre l'action et le message visibles.

#### ***III.2.1. L'environnement institutionnel : action sur l'État***

Nous avons amplement discuté de la question des outils qui doivent être mis à profit pour agir sur la dynamique entre le micro et le macro. Ils ont essentiellement posé le problème de la " gouvernance " et débattu des formes possibles d'intervention sur l'État, les entreprises, la société civile et le secteur social. Les principaux points soulevés sont les suivants :

- a. il est impossible de définir une stratégie générale car selon le type d'environnement et d'État ( interventionniste, centralisé, décentralisé, etc. ), l'attitude, les formes de lobbying ou les stratégies adoptées seront différentes
- b. mais il importe de n'exclure aucune forme d'influence possible sur l'État, les institutions ou les grandes entreprises
- c. si pour diverses raisons il n'y a pas d'action sur l'État qui soit envisageable, il faut faire intervenir un acteur externe ( la Banque mondiale, par exemple ) dont le pouvoir est décisif
- d. même si son rôle tend à diminuer dans le contexte actuel, il importe de faire de l'État un allié, son rôle restant déterminant dans la création de

conditions juridiques favorables aux initiatives ( en Afrique par exemple )

- e. trois types d'action sont alors possibles : rendre visible le rapport de forces ; s'allier à des acteurs pouvant influencer le gouvernement de l'extérieur ; gagner à sa cause, au sein même des gouvernements, des personnalités décisives qui deviendront des porte-parole
- f. adopter un langage ( de nature politique ) qui peut être compris des dirigeants, par exemple celui de la lutte contre la pauvreté et des soulèvements possibles des populations démunies.

### ***III.2.2. Créer un environnement propice à l'adoption d'une loi : les programmes d'immersion et la tenue d'un Forum international***

#### **L'exemple du Mali**

L'expérience qui s'est déroulée avec les Caisses Villageoises du pays Dogon, au Mali, illustre l'intérêt de ce type d'action visant à créer un environnement favorable. Des programmes d'immersion et des ateliers internationaux y ont été organisés auxquels ont participé des personnalités de haut niveau : bailleurs de fonds, représentants des banques, etc. qui, grâce à ces activités, ont été sensibilisés au micro-financement. Par la suite, sous l'égide de la Banque mondiale, elles ont appuyé l'organisation à Bamako d'un Forum international sur le même thème. Seize pays et une vingtaine de décideurs y ont assisté. En créant un contexte favorable, la rencontre a posé les bases d'une nouvelle loi sur les systèmes de micro-crédit dans la région.

Cet initiative illustre l'importance de créer un environnement juridique et fiscal favorable sans lequel la promotion d'un projet reste très difficile et risquée. En effet, l'existence d'un cadre juridique encourage la création d'un champ d'action pour l'ensemble des promoteurs et un champ d'investissement pour les bailleurs de fonds internationaux.

### ***III.2.3. Préparer l'environnement institutionnel en se multipliant et en devenant visible***

#### **L'impact de SODIFAG au Guatemala**

Dans un premier temps, les activités éducatives mises sur pied par SODIFAG ont essaimé à travers le pays, tout en maintenant un standard de qualité. Mais en même temps, les promoteurs en ont assuré la visibilité, préparant ainsi le terrain à leur reconnaissance officielle par les autorités administratives.

En effet, l'intérêt et l'ampleur du programme développé par SODIFAG ont en quelque sorte forcé le ministère de l'Éducation à négocier et à reconnaître officiellement la formation offerte aux jeunes sur leurs lieux de travail. Même s'il a ensuite disparu en raison du retrait des bailleurs de fonds, ce réseau aura contribué à changer les mentalités et à ouvrir l'environnement institutionnel guatémaltèque à de nouvelles formes d'activités pédagogiques.

### **III.3. Former des alliances entre acteurs de la société civile**

#### **Cinquième principe : établir des alliances entre acteurs de la société civile**

À la recherche d'un impact durable à moyen ou à long terme, l'établissement d'alliances et la création ou l'utilisation de réseaux déjà existants apparaissent donc comme des éléments déterminants. D'où l'adoption d'un cinquième principe d'action.

#### **Cinquième principe :**

#### ***Établir des alliances au sein de réseaux vivants d'acteurs de la société civile.***

##### ***III.3.1. Les alliances et réseaux : principe stratégique d'appui entre acteurs de la société civile***

Nos discussions ont souligné la différence existant entre réseau et alliance; elles ont également abordé la question des conditions nécessaires à la formation d'alliances et de réseaux.

- a. l'idée d'alliance impliquerait un **engagement dans la durée ou le long terme**, alors que celle de **réseau** serait plus **ponctuelle**
- b. parmi les conditions préalables à la constitution d'alliances et de réseaux, il faut identifier les acteurs et définir les objectifs, les préoccupations et les projets communs
- c. dans ce cadre, un objectif apparaît essentiel à savoir la **valorisation** de l'être humain, d'où l'adoption d'une approche holistique reconnaissant ses multiples dimensions ( individuelle, collective, spirituelle)

- d. si la formation d'alliances et de réseaux entre acteurs est une stratégie de tout premier ordre, il importe également de ne pas s'enfermer dans les réseaux de l'exclusion et de se rapprocher des mécanismes du pouvoir
- e. deux éléments enfin sont nécessaires à savoir, d'un côté la création d'un noyau qui garantissant la **pérennité** de l'alliance et la **cohérence** dans la recherche des objectifs, de l'autre **l'échange d'expériences** et la construction d'instruments assurant la circulation des informations tant à l'intérieur des réseaux qu'entre les expériences.

### ***III.3.2. Agir sur la dynamique micro-macro : dialoguer, se concerter, trouver un consensus***

Parmi les outils permettant de stimuler l'action et de la soutenir dans la durée, le **dialogue entre acteurs** et la **recherche de consensus** apparaissent comme des préalables obligés à toute capacité d'agir sur la relation entre le micro et le macro.

Deux exemples, très différents l'un de l'autre, illustrent l'importance décisive de **partager l'information**, de **discuter** et de **s'ouvrir à une réflexion commune**, la présence ou l'absence de ces éléments expliquant bien souvent les freins ou, au contraire, le dynamisme d'une expérience innovante tout comme la capacité d'influer sur le macro.

Les cas de la Fédération des Caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel ( FECECAM) au Bénin et celui du Crédit rural de Guinée mettent en effet en évidence deux dynamiques opposées :

- a. au Bénin, il y a eu conflit entre le réseau d'épargne et de crédit et l'administration ( sur les taux d'intérêts du crédit, mais plus profondément sur le fait de ne plus être en mesure d'exercer un contrôle sur le réseau), avec décision de cette dernière de promouvoir une initiative d'épargne et de crédit concurrente
- b. en Guinée, l'intégration d'une composante épargne / crédit dans le cadre d'une politique de développement rural a réussi grâce d'une part à l'adoption d'une **stratégie de rencontre et de dialogue** au sein même du groupe des acteurs de niveau macro ( bailleurs de fonds, ministère de l'Agriculture, Banque centrale) ayant pris l'initiative du projet, à l'ouverture des acteurs politiques et à l'existence d'une

convergence de points de vue entre ces derniers et les opérateurs de projets

- c. d'autre part et dans un deuxième temps, le contact s'est établi avec les acteurs du niveau micro, à savoir les réseaux de Crédit de Guinée, qui ont apporté leur connaissance du terrain et nourri la réflexion
- d. enfin, la jonction entre les deux niveaux d'acteurs, macro et micro, s'est faite grâce à l'**organisation de tables-rondes** qui ont servi de cadre au dialogue.

Le comportement de l'ensemble des acteurs qui, à tout moment, ont accepté d'échanger et de se concerter a permis de mettre en commun les points de vue et les réflexions de chaque partie et de définir des objectifs communs. Les exemples décrits montrent l'importance de la fédération des idées et des initiatives autour d'un ou de plusieurs objectifs communs.

Cette volonté commune constitue un **préalable** à l'ouverture d'espaces de dialogue permettant d'élaborer ensuite des propositions consensuelles conduisant à fédérer des objectifs communs. Réciproquement la rétention d'information et l'absence de lieux de débat et de réflexion constituent des obstacles majeurs à une interaction productive entre le micro et le macro.

### ***III.3.3. Assurer l'essaimage d'une initiative et diffuser un message : établir des alliances et des réseaux***

Les alliances et les réseaux sont des bases d'appui et des stratégies d'action indispensables au développement d'une dynamique de changement dépassant le stade des micro-initiatives. Quatre exemples illustrent l'importance de **créer** ou de **s'appuyer sur un réseau déjà existant** afin de maximiser ses chances de réussite :

- a. les " Tables de Cana " ont pu étendre leur action et assurer leur fonctionnement grâce à la mobilisation d'un réseau de bénévoles et de clients intéressés à la fois par les services offerts ( activités de traiteur ) et par les objectifs poursuivis ( lutte contre l'exclusion )
- b. l'entreprise de réinsertion " Envie-Développement " a pu assurer sa croissance grâce à son alliance avec le groupe Darty qui, d'une part a fourni l'approvisionnement en produits à recycler, d'autre part a garanti la qualité gestionnaire nécessaire à la poursuite des activités

- c. l'essaimage des " Jardins Cultivons la Solidarité " a été possible grâce à l'utilisation d'un réseau préexistant, celui des centres d'hébergement ( FNARS ), qui a mis ses structures au service d'un programme complémentaire à ses propres activités d'insertion par l'économique
- d. Grameen Bank a réussi à diffuser son message sur l'importance des systèmes de micro-crédit et à créer un mouvement de grande ampleur ayant un impact politique et financier en mettant sur pied un trust international qui, grâce aux contributions de ses sympathisants, a assuré le soutien financier du projet indépendamment des grands bailleurs de fonds.

### **III.4. Communiquer**

**Sixième principe : utiliser la communication comme outil stratégique et rendre visibles les initiatives**

Suite à ces discussions nous avons donc adopté un sixième et dernier principe qui reflète l'essentiel de nos préoccupations.

**Sixième principe :**

***Utiliser la communication comme un outil stratégique et rendre visibles les initiatives.***

Enfin, toujours dans une perspective d'intervention sur l'environnement, une dernière série d'outils peuvent être mis à contribution, à savoir les moyens de communication, indispensables à l'extension de l'impact des expériences et à leur durabilité.

Les stratégies de communication sont multiples :

- a. visibilité médiatique ( émissions de TV, revue pédagogique mensuelle de SODIFAG au Guatemala )
- b. action sur les mentalités ( communication interne enseignants/étudiants au Nicaragua et en Tanzanie )
- c. protection d'une action ( ateliers, conférences, émissions de radio, publications diverses, campagnes de sensibilisation de Grameen Bank )
- d. intégration au courant dominant ( programmes d'immersion de Grameen

Bank )

- e. concertation ( forum et tables-rondes organisés autour du projet guinéen )
- f. visibilité de l'expérience ( diffusion de principes d'action et visites sur le terrain à Fortaleza )
- g. organisation d'événements médiatiques ( *Micro-Credit Summit* de Grameen Bank ).

L'ensemble de ces stratégies de communication permet d'agir sur l'action et de passer d'un niveau macro à un autre niveau macro.

#### **III.4.1. La communication : stratégie de changement et de visibilité des initiatives**

À Villarceaux, nous avons d'abord tenu à faire la distinction entre communication et information, la première étant une notion beaucoup plus large que la seconde. Mais nous avons surtout discuté des avantages et désavantages d'utiliser soit des médias professionnels, soit des médias engagés dans le changement dans le but de protéger et diffuser les initiatives. Nous avons en effet souligné :

- a. que l'information diffusée par les médias est souvent à sens unique
- b. que la communication peut servir le changement ou le desservir et que les messages peuvent être ambigus et trompeurs
- c. d'où la nécessité d'avoir recours non pas à des professionnels mais à des médiateurs engagés eux-mêmes dans le processus de changement, ayant une capacité d'analyse et de sélection des messages ainsi qu'un sens politique
- d. d'où l'utilité également que les ONG augmentent leur budget de communication et investissent massivement dans la formation de certains acteurs de niveau micro qui doivent contrôler le processus
- e. la communication directe entre acteurs de la base constitue par ailleurs une condition nécessaire au renforcement des initiatives et à la qualité de la communication vers le macro
- f. d'où l'intérêt aussi de prendre en compte les échanges et les moyens informels de communication ( acteurs, personnel politique et bailleurs de

fonds ralliés à une même cause )

- g. l'important étant de ne pas trahir le sens et l'intérêt des initiatives, il faut établir un véritable " plan stratégique de communication " dont l'objectif soit le changement, bien définir la cible et sélectionner le message pour avoir une influence sur la cible
- h. la communication n'étant pas isolée des autres stratégies, il importe également de la mettre en accord avec les stratégies de lobbying et d'alliances afin de les renforcer
- i. il paraît indispensable enfin que les stratégies de communication soit, non pas à sens unique mais à double sens, entre initiatives, médiateurs et médias.

#### ***III.4.2. Utiliser les médias : faire connaître et reconnaître l'action***

##### **La stratégie de visibilité médiatique de SODIFAG au Guatemala**

Passée une première étape consistant à étendre leurs activités à l'échelle nationale et à atteindre un certain niveau de qualité, SODIFAG a lancé à des fins pédagogiques une revue mensuelle ainsi qu'une émission de télévision destinées aux jeunes. Cette stratégie basée sur l'utilisation d'un vecteur médiatique, ici la communication écrite et télévisuelle, leur a permis :

- a. de faire reconnaître la valeur et la pertinence de leur réseau par les milieux administratifs et gouvernementaux
- b. grâce à cet impact et à cette notoriété, de négocier avec le ministère et de faire reconnaître officiellement la formation dispensée aux jeunes sur les lieux de travail.

#### ***III.4.3. Développer la communication enseignants / étudiants : intégrer le terrain à la formation***

##### **L'expérience du Nicaragua et de la Tanzanie**

Dans le contexte d'un enseignement universitaire traditionnel et cloisonné, une coopération fructueuse s'est développée entre opérateurs de terrain, départements d'agronomie et enseignants. Après une longue période d'hésitation, les universités ont fini par s'orienter vers des programmes plus

proches des réalités agricoles nationales. Les acteurs engagés dans ces expériences ont choisi le réseau médiatique interne, à savoir les relations enseignants et étudiants, comme moyen privilégié d'intervention sur l'environnement. Leur stratégie a eu pour effet :

- a. d'associer les activités des enseignants et des chercheurs à celles des groupements paysans
- b. d'amener les étudiants à faire des stages dans les zones d'implantation des projets
- c. de passer des micro-initiatives à un niveau supérieur, à savoir le changement de mentalité et l'intégration du travail de terrain au cursus universitaire.

#### ***III.4.4. Promouvoir la communication interne / externe : protéger une action en la faisant connaître***

#### **Les stratégies médiatiques de Grameen Bank**

Le cheminement de l' " idée micro-crédit " ne s'est pas fait sans heurt. Des attaques ont fusé de toutes parts et de nombreux obstacles sont apparus. Pour protéger l'action entreprise et assurer son développement, Grameen Bank a mis en oeuvre toute une série d'activités médiatiques : ateliers, conférences, émissions de radio, publications, campagnes de sensibilisation, etc. Tous ces moyens ont servi à informer sur l'action entreprise, ses objectifs, ses résultats, son impact, bref à la sortir de son isolement. Les stratégies de visibilité médiatique internationale adoptées par Grameen Bank ont réussi à :

- a. rendre le projet visible et diffuser le plus clairement possible le message qu'on entendait faire passer
- b. protéger le projet des opposants internes ou nationaux en exerçant une influence et en créant des alliances avec toute une variété d'acteurs ( décideurs politiques, échelons intermédiaires, clients potentiels, etc. ).

#### ***III.4.5. Mettre sur pied des programmes d'immersion : influencer les courants de pensée***

#### **Les programmes d'immersion de Grameen Bank et les ateliers internationaux en Afrique**

Parmi les moyens mis au point pour passer d'un ensemble d'expériences

réussies à un niveau beaucoup plus large, à savoir l'intégration d'une idée par le plus grand nombre, Grameen Bank a choisi d'organiser des programmes d'immersion / dialogue destinés aux leaders d'opinion. Ces programmes ont pour objectif :

- a. de les " convaincre " en les mettant en contact avec des personnes déjà engagées dans le mouvement ce qui les marque profondément
- b. d'influencer leurs modes de pensée et les amener à l'action.

Un certain nombre d'éléments ont été adaptés au contexte africain où l'utilisation de la communication par l'immersion a conduit à inviter les autorités financières et administratives à participer à des ateliers internationaux d'échange et de dialogue. Ces initiatives ont permis à la fois d'inspirer de nouveaux acteurs de terrain et de sensibiliser des décideurs.

#### ***III.4.6. Organiser des forums et des tables-rondes : se concerter pour créer un réseau d'épargne / crédit***

#### **Les stratégies de communication et le développement du réseau guinéen de micro-crédit**

L'élaboration d'une politique de développement agricole et la création d'un réseau d'épargne-crédit en Guinée ont été possibles grâce à l'adoption des stratégies suivantes :

- a. entre 1989 et 1991, l'organisation de plusieurs tables-rondes de concertation ont réuni les acteurs macro et micro et servi de cadre pour divulguer les résultats des expériences et les réflexions découlant des interventions de terrain réalisées
- b. en 1991, une table-ronde a réuni les bailleurs de fonds internationaux qui ont mis l'accent sur la nécessité d'intégrer une composante épargne / crédit à la politique de développement agricole
- c. de l'ensemble de ces concertations est né un Comité National de l'Épargne et du Crédit qui a poursuivi la réflexion et fait la proposition finale relative à l'épargne/crédit.

Dans ce cas particulier où l'objectif visé est l'élaboration d'une politique, les acteurs macro qui, tout en ayant l'initiative s'appuient sur l'expérience des intervenants de terrain, ont trouvé dans l'organisation de forums et de tables-rondes le moyen le plus adapté pour communiquer les uns avec les autres,

mettre en commun leurs points de vue ainsi que leurs réflexions et faire des propositions. La pertinence de leur stratégie de communication et de concertation s'est avérée déterminante dans l'élaboration d'une composante de politique nationale de l'épargne et du crédit, insérée dans la Lettre de Politique Nationale de Développement Agricole ( LPDA).

#### ***III.4.7. Diffuser des principes d'action : une idée se généralise et devient une initiative-référence***

##### **L'exemple du projet " Habitat, Formation, Emploi " à Fortaleza au Brésil**

Le projet " Habitat, Formation, Emploi " qui a été expérimenté à Fortaleza au Brésil n'a pu être reproduit comme tel. Cependant les promoteurs se sont préoccupés de diffuser les principes d'action et la méthodologie qui les ont guidés :

- a. d'une part auprès des municipalités qui s'inspirent désormais de l'expérience initiale
- b. d'autre part auprès des services publics intéressés au programme de formation
- c. ensuite auprès des communautés et des associations de quartiers qui, depuis, revendiquent la prise en compte simultanée des trois composantes " Habitat, Formation, Emploi " dans les nouveaux projets d'auto-construction de logements
- d. sur le terrain enfin, les visites organisées du projet constituent un moyen de communiquer les divers éléments qui ont contribué à sa réussite.

#### ***III.4.8. Organiser un événement médiatique : diffuser un message et changer les mentalités***

##### **Le Micro Credit Summit organisé par Grameen Bank**

S'inscrivant dans la perspective d'un renversement des courants dominants, Grameen Bank a adopté une stratégie de diffusion du " message du micro-crédit " à l'échelle internationale. Le défi : toucher 100 millions des familles les plus pauvres d'ici l'an 2 005, notamment les femmes.

Les moyens mis en oeuvre :

- a. créer des alliances notamment avec des personnalités très en vue
- b. focaliser l'attention du plus large public possible
- c. d'où l'organisation du *Micro Credit Summit* qui s'est tenu à Washington en février 1997.

Les objectifs :

- a. créer une sorte de mouvement citoyen sur la base de contributions individuelles versées par les sympathisants
- b. contourner les bailleurs de fonds
- c. faire en sorte que les idées de quelques-uns deviennent celles de millions de personnes.

Les résultats :

- a. le Sommet a permis de mobiliser des milliers de leaders d'opinion
- b. le message a même été intégré par certains grands organismes internationaux qui s'en font maintenant les défenseurs.

La stratégie adoptée par Grameen Bank constitue un excellent exemple de l'impact que peut avoir un tel événement non seulement sur l'action mais également sur le changement des mentalités. Elle joue en effet un rôle essentiel dans la prise de conscience et l'ouverture d'acteurs et de milieux différents ainsi que dans la formation d'un vaste mouvement d'appui à la constitution de systèmes financiers adaptés aux populations pauvres.

## **1V. Annexes**

### **4.1. Les entreprises d'insertion en France**

#### ***4.1.1. La Table de Cana***

**TITRE** : **La Table de Cana : une entreprise d'insertion réussie**

**AUTEUR** : **BULLICK Lucie**

CEDAL : 43 ter rue de la Glacière

75013 Paris

Tél. : 01-37-87-14 Fax : 01-43-37-87-18

#### **RÉSUMÉ**

Créée en 1985 par Monsieur Franck Chaigneau, la Table de Cana est une entreprise qui a choisi d'oeuvrer dans le secteur de la restauration. Mais outre ses activités de traiteur qui organise des réceptions, la Table de Cana est une entreprise d'insertion par l'économique dont l'objectif est d'accueillir des personnes très marginalisées ( SDF, RMIstes, anciens prisonniers, ex-psychiâtrisés, etc. ) et de leur offrir, en même temps qu'un revenu épisodique, un cadre de travail rigoureux mais convivial. Grâce à une activité valorisante, les participants ont l'occasion simultanément d'apprendre un métier et de se réhabituer aux contraintes du monde du travail. L'entreprise permet donc à ces personnes d'entreprendre un parcours d'insertion socio-professionnelle en les intégrant à des activités de formation.

La Table de Cana recrute ses travailleurs par l'intermédiaire d'associations ou de travailleurs sociaux; elle ne procède à aucune embauche directe. Elle propose des contrats à durée déterminée comme le permet le code du travail dans la restauration. Elle offre le même salaire à tous soit 55 francs l'heure, charges et congés payés inclus. En 1994, 210 personnes, affectées sur 28 postes d'insertion, sont passées par la Table de Cana dont une soixantaine en permanence, avec un temps de passage moyen de 3 à 6 mois. Toujours en 1994, 75 % de ceux qui ont quitté l'entreprise se sont vus offrir une autre activité : emploi, formation, cure médicale. Si elle peut indiquer à ses travailleurs les noms d'entreprises à contacter, la Table de Cana n'est cependant pas responsable de leur trouver une occupation de remplacement, fonction assumée par l'association d'origine.

Le succès de cette entreprise d'insertion tient à plusieurs facteurs notamment à la qualité de l'encadrement technique et à l'existence d'un important réseau de bénévoles. Les personnes accueillies sont en effet formées par des professionnels issus des milieux de la restauration parisienne qui sont en mesure d'offrir un encadrement pédagogique rigoureux. D'autre part la Table de Cana a pu, dès sa création, profiter de la présence et de la compétence d'un très grand nombre de bénévoles — plus d'une centaine en 1995 — sans lesquels l'entreprise n'aurait pu voir le jour. De 1985 à 1989, son fonctionnement a été assuré grâce à des dons, des locaux gratuits et du bénévolat. Par la suite, la DDAS, la DDTE, le FAS et le Ministère de la Justice ont contribué aux activités de l'entreprise dont les dépenses excèdent celles d'un traiteur classique en raison des salaires payés aux professionnels, des frais de vêtements, visites médicales, etc. Mais les sources de financement de l'entreprise proviennent principalement des dons des clients.

Outre les liens sociaux qu'elle entretient avec les partenaires de l'insertion ( personnes en insertion, clients de l'entreprise, permanents, bénévoles, services sociaux, Église, État ), la Table de Cana a cherché à faire profiter de son expérience et à diffuser son esprit et son savoir faire. Le moyen choisi : la création d'un réseau de membres auxquels est octroyée la marque " Table de Cana ". Il ne s'agit donc ni d'un " groupe ", ni d'un réseau de " filiales ", mais bien d'une concertation au sein d'une " association ", d'une mise en commun des savoir-faire.

L'expérience de la Table de Cana montre que l'insertion n'est pas incompatible avec l'efficacité et la rentabilité. Son succès repose sur la combinaison de plusieurs facteurs dont la motivation très forte du personnel en insertion, l'existence d'un réseau personnel de clients - cadres de haut niveau, ecclésiastiques, etc. - et la présence de professionnels compétents dans leur domaine propre - dans ce cas la restauration. En résumé, ce succès tient enfin à l'articulation entre l'économique et le social, le salariat et le bénévolat, la rigueur professionnelle et le développement d'une dimension affective et conviviale entre les participants.

DESCRIPTEURS GEO : FRANCE

MOTS CLÉS : ACCOMPAGNEMENT SOCIAL, CRÉATION D'ACTIVITÉ, ÉCHANGE DE SAVOIRS, INSERTION ÉCONOMIQUE, FORMATION PROFESSIONNELLE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PAR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE, RÉINSERTION SOCIALE, RELATION MICRO MACRO.

DATE : Août 1997

#### **4.1.2. Envie-Développement**

**TITRE** : **Envie-Développement : Le succès du couple entreprise commerciale / entreprise d'insertion**

**AUTEUR** : **Lucie BULLICK**

CEDAL 43 ter rue de la Glacière

75013 Paris

Tél. : 01-37-87-14 Fax : 01-43-37-87-18

#### **RÉSUMÉ**

Née à Mulhouse en France de la rencontre entre un travailleur social d'Emmaüs et un directeur régional du groupe commercial Darty, l'entreprise Envie-Développement se consacre à l'insertion en recyclant des appareils électroménagers usagés. L'activité s'inspire d'une part de la philosophie des disciples d'Emmaüs : " rejetés de la société, apprenez à vivre des rejets de cette société ", et d'autre part de la volonté de Darty de contribuer à l'insertion en recyclant les appareils usagés repris avec l'achat d'un appareil neuf.

Dans le contexte traditionnel, ce genre d'activité serait difficilement rentable. Mais conçue en termes d'insertion, elle apparaît très intéressante du point de vue tant des personnes qui y travaillent que de l'entreprise commerciale. En effet, une bonne partie des employés d'Envie-Développement s'inscrivent au programme au moment où ils sortent de prison. Outre l'occasion de s'intégrer à une activité, ces ex-prisonniers trouvent dans le métier de réparateur d'appareils ménagers une source de fierté dans un travail exigeant une certaine habileté technique. D'autre part l'entreprise Darty y trouve un intérêt réel, moral bien sûr, mais également commercial et médiatique, sa participation à une activité d'insertion lui conférant une notoriété sans qu'elle n'ait à déboursier un centime.

Les entreprises Envie sont des structures très normalisées. Elles fonctionnent selon un mode d'organisation technocratique : plan, réalisations, budget de trois ans, etc. Chaque unité compte de 20 à 30 postes de travail. Les points de vente des produits sont implantés à proximité des unités de recyclage, soit dans des banlieues pauvres. Initialement la clientèle s'est développée sur la base du réseau Emmaüs. Tout le monde peut en principe être acheteur d'électroménagers recyclés. Mais Elle est essentiellement alternative, pas forcément en raison de son niveau de vie, mais par choix.

Du point de vue de l'essaimage, l'influence du groupe commercial se fait nettement sentir. La démarche est très rationnelle et technocratique : c'est la

techno-structure d'Envie qui prend la décision de créer une nouvelle unité. L'entreprise fonctionne sur le principe des franchises : il y a les " Envie " et le " groupe Envie ". Le couple Darty-Envie connaît un développement remarquable. Une plateforme commune est en train de se créer pour récupérer tous les électroménagers, soit les produits nuisibles soit les produits ré-utilisables. Un projet est également en voie de réalisation : dans chaque département où existe une entreprise Envie, on va créer des mini-unités spécialisées - par exemple dans la collecte des produits usagés - mais qui, tout en étant décentralisées, seront rattachées au centre départemental.

Un problème important reste toutefois en suspens, celui de la rentabilité économique lié à la diffusion d'une gestion et d'un savoir-faire de qualité. L'idée de mettre en place un réseau informatique interne a été envisagée pour favoriser l'échange des savoir-faire et le partage des " bonnes pratiques ", informations qui pour l'instant circulent mal. Il est intéressant d'observer comment les entreprises Envie traitent la question de l'expansion et de la rentabilité : leur logique de fonctionnement est en effet inversée par rapport à celle de l'entreprise traditionnelle, d'abord préoccupée de rentabilité économique et qui se préoccupe ensuite des problèmes sociaux.

Ces problèmes ne doivent cependant pas occulter les remarquables réalisations du couple Envie-Darty qui sont le résultat d'une véritable synergie entre l'intérêt de l'entreprise Darty, les possibilités d'insertion offertes par ce type d'activité et enfin les préoccupations relatives à la gestion des déchets et au respect de l'environnement que partagent un nombre croissant de personnes.

DESCRIPTEURS GEO : FRANCE

MOTS CLÉS : ÉCHANGE DE SAVOIR FAIRE, ENTREPRISE D'INSERTION, ENVIRONNEMENT, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PAR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE, RECYCLAGE DES DÉCHETS, RELATION MICRO MACRO, RÉSEAU.

DATE : Août 1997

### **4.1.3. Les “ Jardins Cultivons la Solidarité ”**

**TITRE** : **Les “ Jardins Cultivons la Solidarité ”.**  
**Une entreprise d'insertion en milieu rural**

**AUTEUR** : **BULLICK Lucie**

CEDAL 43 ter rue de la Glacière

75013 Paris

Tél. : 01-37-87-14 Fax : 01-43-37-87-18

#### **RÉSUMÉ**

L'Association Julienne Javel, située à Chalezeule près de Besançon ( France ), est un centre d'hébergement de 70 lits pour des hommes sans domicile fixe. Outre l'hébergement, elle a mis sur pied un centre de formation et propose des activités de ré-insertion à la vie active, notamment un atelier de menuiserie. Des travailleurs sociaux en assurent l'encadrement et le suivi. L'équipe s'est préoccupée récemment de trouver des modes d'insertion plus ouverts sur les contacts avec le monde extérieur et mieux adaptés à une population rurale.

Suite à une rencontre avec un ingénieur-agronome, les responsables de Julienne Javel sont mis au courant de l'existence de deux associations, l'une située à Genève, l'autre à Lyon. La première, les “ Jardins de Cocagne ”, est en fonction depuis 1978; la seconde, “ Côté Jardin ”, existe depuis 1988. Elles rassemblent entre 100 et 150 personnes intéressées à consommer des aliments biologiques. Chacune paie une cotisation annuelle d'environ 2 500 francs français - somme qui permet de louer un terrain et de retenir les services d'un professionnel - et reçoit un approvisionnement régulier de légumes.

Ces expériences ont retenu l'attention des dirigeants de Julienne Javel. Pourquoi n'y aurait-il pas à Besançon un groupe de personnes intéressées à la consommation de produits biologiques et à contribuer en même temps à l'insertion de personnes en difficulté ? D'autre part, la municipalité de Chalezeule se préoccupe de la proximité croissante de la grande ville et de la perte d'identité rurale de sa commune. Séduite par l'idée de développer une activité agricole dans la région, elle a offert sa collaboration.

Sollicitées par le slogan : “ Vous avez besoin de légumes, ils ont besoin de travail, alors cultivons la solidarité ”, 350 familles de Besançon et des environs ont accepté de participer au projet qui se finance grâce à l'achat de parts. Chaque membre verse une cotisation ( 2 950 francs la part en 1997 ) et reçoit en échange un sac de légumes variés par semaine. Les plans annuels de culture

sont établis lors d'une réunion des souscripteurs et une entente avec BIOFRANCE assure aux produits un label de garantie biologique. De son côté la municipalité de Chalezeule met à la disposition de l'Association des terrains dont les exploitants sont à la retraite.

Les activités des " Jardins " ont commencé en 1991. En 1994, ils comptaient 20 employés à temps plein. La première année, 45 personnes ont passé en moyenne six mois sur le site, généralement des gens très fragiles pour lesquels d'autres dispositifs d'insertion avaient été inefficaces. Chacune est suivie par un travailleur social. Les bénéficiaires sont en " contrat emploi solidarité ", moyen le plus économique pour l'entreprise : 1 000 francs par mois pour 20 heures de travail hebdomadaires. Les accompagnateurs notent que la nature de l'activité permet à chacun de travailler à son rythme et apporte une sécurité psychologique. D'autre part la proximité entre producteurs et consommateurs est un aspect important du processus de ré-insertion. Le fait qu'il s'agisse de la production de produits alimentaires crée également une très grande solidarité entre les uns et les autres.

Trois éléments ont assuré le succès des " Jardins " : des consommateurs intéressés aux produits biologiques ; une association d'insertion de personnes en difficulté ; une municipalité préoccupée de conserver son identité rurale. En plus d'être originale, cette activité peut assez facilement essaimer dans d'autres régions. Il existe actuellement 26 " Jardins " en France. L'essaimage se fait par la FNARS ( réseau des centres d'hébergement ), d'autant plus intéressée au développement d'activités rentables que l'hébergement et les programmes d'insertion par l'économique représentent une charge financière très lourde.

DESCRIPTEURS GEO : FRANCE

MOTS CLÉS : ACCOMPAGNEMENT SOCIAL, AGRICULTURE ÉCOLOGIQUE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PAR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE, MILIEU RURAL, RÉINSERTION SOCIALE, RELATION MICRO MACRO, SANS DOMICILE FIXE, CENTRE D'HÉBERGEMENT,SOLIDARITÉ.

DATE : Août 1997

#### **4.1.4. Les facteurs de réussite dans le passage du micro au macro**

Les expériences d'insertion en France présentées dans le cadre du club MicMac posent deux ensembles de questions : les premières, plus spécifiques, sont reliées aux initiatives elles-mêmes et doivent être replacées dans le cadre particulier où elles sont apparues et se sont développées ; les secondes, d'ordre plus général, ont trait aux relations entre les niveaux " micro " et " macro ". Une première série de questions concerne les facteurs de réussite propres à chaque groupe d'expériences.

Dans le cas de la Table de Cana, les facteurs de réussite sont :

- a. la personnalité dynamique du fondateur ;
- b. ensuite la présence d'un réseau ( bénévoles, professionnels, clients ), élément indispensable du fonctionnement de l'entreprise ;
- c. l'apport financier sous forme de dons de la part de clients qui désirent soutenir l'expérience ;
- d. la présence de fonds publics pour couvrir les surcoûts sociaux ;
- e. la souplesse des conditions d'embauche et la simplicité du secteur choisi.

Dans le cas des " Jardins Cultivons la Solidarité ", les facteurs de réussite sont :

- a. une équipe de travailleurs sociaux préoccupés d'adapter leurs activités d'insertion au milieu rural ;
- b. une coïncidence d'intérêts entre des groupes de personnes intéressées par la consommation de produits biologiques, l'existence d'une association souhaitant diversifier ses activités et la volonté de la municipalité de préserver la ruralité de sa commune ;
- c. l'existence d'un réseau des centres d'hébergement qui peut assurer l'essaimage de l'expérience.

Dans le cas des entreprises Envie-Développement :

- a. la rencontre de deux personnalités ( un travailleur social et un directeur de Darty ), rencontre d'une philosophie, celle d'Emmaüs, et d'une grande entreprise d'électro-ménagers ;

- b. la coïncidence d'intérêts entre le recyclage, la sensibilité de l'entreprise à l'égard d'un problème social grave et son intérêt médiatique ;
- c. l'existence du réseau Darty qui alimente l'activité, assure sa rationalité et son extension.

**Une deuxième série de questions** touche au sens des termes “ micro ”, “ macro ” et à l'équivalence ou non des notions d’“ essaimage ”, de “ passage ”, d’“ articulation ” ; à l'existence ou non d'un “ modèle ” et d'un autre type d'influence que la simple multiplication des initiatives et aux moyens d'avoir un effet de masse ; enfin, à la problématique plus générale des relations entre le “ micro ” et le “ macro ”.

- a. Le “ micro ” est-il le passage de la réalisation locale à une multitude de réalisations ? Ne pourrait-on définir le “ micro ” comme la création individuelle de structures d'insertion et le “ macro ” comme la répétition à l'infini de ces structures ? Le “ macro ” ne serait-il pas le changement de la société, la disparition des raisons pour lesquelles les initiatives ont été prises ? Ne faudrait-il pas pousser l'extension du terme “ macro ” à l'ensemble de ce qui est général ?
- b. Il ne faut surtout pas considérer le “ micro-macro ” comme l'interaction entre les initiatives locales et les conditions générales de la société : prendre des initiatives individuelles d'insertion, ce n'est pas prendre le chemin de l'élargissement permanent de cette initiative ;
- c. peut-on utiliser indifféremment les termes “ essaimage ”, “ passage ” et “ articulation ” ? Difficile de répondre à cette question si on n'a pas, au départ, réussi à définir le “ macro ”. La question de l'incidence du type d'expériences développées dans le cadre des entreprises d'insertion reste ouverte. L'histoire n'est pas terminée et tous ces efforts vont progressivement être intégrés dans le changement du comportement des entreprises ;
- d. existerait-il une influence des initiatives qui serait d'un autre ordre que la simple extension numérique, à savoir une idée de base originale qui serait reprise par différentes méthodes d'essaimage ;
- e. comment avoir un effet de masse ? Parmi les éléments de passage du micro au macro, ne faut-il pas considérer celui de la correspondance entre une expérience et un courant de pensée dominant ou, en d'autres termes, entre un “ projet porteur ”, “ porté par un courant dominant ”, donc voué à se

développer ?

- f. quelles sont les relations entre le micro et le macro ? Dans les trois cas présentés se trouve l'initiative de quelques personnes formant un noyau dynamique à l'origine de la première expérience. Mais ce qui semble déterminant du point de vue du " passage " du " micro " au " macro ", c'est bien l'existence d'un réseau : bénévoles et clients, FNARS ou Darty assurent la réplication ou le développement des activités. L'expérience des " Table de Cana ", s'est toutefois déroulée dans des conditions très spécifiques et peu susceptibles de se reproduire. L'initiateur de l'entreprise ne visait pas la multiplication à l'infini de cette expérience, l'insertion ne pouvant se faire, selon lui, que par un changement de comportement au sein des entreprises. Ce " retour " vers l'entreprise est évoquée dans le cas d'Envie-Développement : si Darty n'engage pas directement les personnes insérées, elle n'en influence pas moins les structures et l'évolution des activités d'insertion qu'elle appuie. Le " macro ", en l'occurrence l'entreprise commerciale, influence donc directement le " micro ".
- g. doit-on chercher à " modéliser " ou à " médiatiser " les expériences ? C'est toute la question du traitement des expériences ne pouvant être multipliées qui est ici posée. Peut-on parler d'un modèle " Table de Cana ", " Jardins Cultivons la Solidarité " ou " Envie-Développement " ? Il faut poser au départ le problème propre à la problématique de l'insertion. L'entreprise étant à l'origine de l'exclusion, l'objectif des activités d'insertion est d'arriver à influencer l'entreprise pour qu'elle change de comportement à moyen ou long terme. Non seulement la " Table de Cana ", par exemple, réunit-elle un ensemble de conditions très particulières qui assurent son succès, mais encore ne peut-elle par la seule multiplication de la même expérience résoudre le problème de l'exclusion qui ne se fera que par l'évolution des mentalités, spécialement au sein même des entreprises.

## **4.2. Activités de formation et d'insertion : expériences en Amérique centrale et en Tanzanie**

### ***4.2.1. La formation des adolescents sur les lieux de travail au Guatemala***

**TITRE : Le passage du micro au macro : l'expérience d'un organisme guatémaltèque d'insertion des adolescents par l'activité économique**

**AUTEUR : SANSISTEVAN, CLEMENTE**

#### **RÉSUMÉ**

L'association SODIFAG ( Société pour le développement intégral de la Famille Guatémaltèque ) a été mise sur pied au milieu des années 1980 par trois amis spécialisés en pédagogie et qui, grâce à leur habileté et à leur subtilité, réussiront à poursuivre leur travail et à le faire reconnaître dans un contexte politique particulièrement difficile. Le projet s'adresse essentiellement aux adolescents travailleurs des rues : cireurs de chaussures, porteurs sur les marchés, manutentionnaires, domestiques, ouvriers agricoles. Les activités de SODIFAG sont de nature éducative ( alphabétisation et formation professionnelle ), mais le système mis au point est très souple et les méthodes dont elle s'inspire sont celles de Paulo Freire. Les cours d'alphabétisation sont offerts sur les lieux mêmes de travail des jeunes qui ne peuvent aller à l'école; la formation professionnelle se donne dans les locaux de l'Association.

Ces activités ont d'abord commencé à Guatemala Ciudad, capitale du Guatemala, pour ensuite s'étendre aux centres importants du pays et aux zones rurales, surtout aux petits bourgs où existent des marchés, source potentielle d'emploi pour les jeunes élèves. Le but de ces activités est de faciliter leur insertion sur le marché du travail en leur apprenant un métier. L'Association appuie également la création de petites entreprises et offre une aide juridique aux adolescents victimes de violence ou d'abus de la part des patrons.

La méthode adoptée est originale et, sur la base de ses premiers succès, SODIFAG réussit à intéresser les bailleurs de fonds, ce qui lui permet d'augmenter assez rapidement son volume d'activités et de roder ses méthodes dans une diversité de lieux et de situations : villes moyennes, zones rurales, autres quartiers de la capitale, autres types de jeunes salariés. Pour éviter d'alourdir les coûts, un système d'essaimage est mis en place. SODIFAG encourage en effet l'autonomie économique de ses éducateurs qui sont

originaires de la zone de travail et prennent en charge une dizaine d'adolescents. Ces éducateurs ne sont pas des salariés de l'Association, mais perçoivent un pourcentage de la vente de manuels scolaires. Certains travaillent ailleurs à mi-temps et donnent, à titre bénévole, quelques soirées par semaine; d'autres ont monté de petites structures associatives et organisent des tombolas, etc. SODIFAG assure donc la formation des moniteurs auxquels elle impose des conditions assez strictes sur l'application de la méthode. Elle finance donc également le suivi et l'évaluation de leur travail et ceux des élèves. Ce système de " franchisage " a permis une croissance rapide - sur dix ans - du volume des activités de l'Association qui comptaient entre 400 et 500 " franchisés ". De 15 à 20 000 bénéficiaires sont également passés au moins une fois par les centres de formation.

SODIFAG a également lancé un mensuel qui a connu un succès rapide chez les jeunes; elle a également produit une émission hebdomadaire de télévision qui allie divertissement et conseils éducatifs et professionnels. L'importance du travail de terrain réalisé et la notoriété ainsi acquise ont entraîné une reconnaissance des réalisations de SODIFAG au niveau national. D'où la possibilité de négocier avec le Ministère guatémaltèque de l'Éducation qui avait d'abord pris ombrage des activités de l'Association, mais a ensuite reconnu la formation dispensée et en particulier la possibilité pour les jeunes élèves de réintégrer le cursus éducatif formel. Le Ministère a également adopté le principe d'une éducation scolaire et professionnelle spécialisée et adaptée aux conditions des adolescents qui sont sur le marché du travail; il a enfin créé une direction de la formation chargée de la coordination entre l'action publique et celle des associations en matière de formation des jeunes travailleurs.

En 1995 toutefois, SODIFAG est condamnée à la faillite. Sont responsables d'une part l'extension vertigineuse de ses activités, encouragée par un soutien financier externe accordé sans discernement et trop rapidement, et enfin une gestion administrative et financière inadaptée à l'ampleur des fonds.

DESCRIPTEURS GEO : GUATEMALA

MOTS CLÉS : ADOLESCENTS, ALPHABÉTISATION, BAILLEUR DE FONDS, EDUCATION, INNOVATION PÉDAGOGIQUE, FORMATION INFORMELLE, FORMATION PROFESSIONNELLE, INSERTION, LIEU DE TRAVAIL, MAÎTRISE DE LA GESTION, MÉDIAS, RELATION MICRO MACRO.

DATE : 1997

#### **4.2.2. L'attitude des bailleurs de fonds : l'expérience de SODIFAG**

**TITRE** : **La responsabilité des agences de financement. Le cas de SODIFAG au Guatemala**

**AUTEUR** : **SANSISTEVAN, Clemente**

#### **RESUME**

SODIFAG est une association guatémaltèque de formation et d'insertion des jeunes adolescents travailleurs. Grâce à l'originalité et au succès de ses méthodes, grâce également à la hardiesse de son directeur, l'organisme a connu une croissance très rapide entre 1989 et 1995 - il a multiplié son chiffre d'affaires par six, devenant pour les bailleurs de fonds européens l'une des associations incontournables.

En Mai 1995, un audit financier demandé par l'une des agences de financement fait apparaître des erreurs d'imputation de certaines dépenses ainsi que l'absence de justificatifs pour d'autres. Au total, les zones d'ombre portent sur environ US\$ 10 000. En août de la même année, d'autres bailleurs de fonds membres du même consortium - ils assurent plus des deux tiers du financement - demandent un audit général. Pendant ce temps, ils suspendent leur contribution et conditionnent la reprise de leur financement au résultat positif de l'audit. Les auditeurs déposent leur rapport en octobre 1995, rapport qui met en évidence un suivi administratif et financier très déficient. Dès lors SODIFAG est en cessation de paiement et doit licencier son personnel. Un troisième audit, demandé cette fois par l'association, est réalisé au cours du premier semestre de 1996. Il confirme les faiblesses gestionnaires de l'organisme qui, entretemps, a cessé toute activité.

À aucun moment cependant les deux premiers audits n'ont mis en cause la qualité du travail réalisé et aucune malversation n'a été soulignée. De leur côté, les milliers d'adolescents bénéficiaires des programmes n'ont pas, à ce jour, été pris en charge par d'autres structures.

Le cas de SODIFAG n'est malheureusement pas unique. Il témoigne des dysfonctionnements de relation qui existent entre structures locales et agences de financement. Ces dysfonctionnements qui rendent difficile le passage à un niveau supérieur de travail sont :

1. Une incapacité technique et administrative des bailleurs de fonds à évaluer adéquatement la compétence administrative de leurs partenaires. Il aura en effet fallu cinq ans aux principaux organismes de financement pour se rendre compte que SODIFAG n'était pas en mesure de gérer les sommes importantes qui lui avaient été proposées.

2. Une incapacité des organismes bénéficiaires des financements extérieurs à admettre leurs difficultés administratives et à négocier un appui leur assurant une consolidation institutionnelle. SODIFAG n'a admis ses torts en matière de gestion qu'après le second audit et n'a trouvé, en guise de réaction, qu'à se réfugier derrière un discours dénonçant l'ingérence des bailleurs de fonds, ce qui a eu pour effet de tendre davantage les relations.

3. Une relative incohérence de la part des agences de financement. SODIFAG est en effet apparue dans un premier temps comme une structure capable d'absorber des financements importants pour lesquels on n'a prévu qu'un accompagnement minimal. Après une période de " lune de miel " au cours de laquelle rien ne lui a été refusé, l'association est cependant devenue la " bête noire " de la coopération internationale au Guatemala. Alors qu'il était encore temps de sauver ses activités, personne n'a accepté de soutenir financièrement sa réorganisation administrative et comptable. On a préféré interrompre des programmes dont tout le monde reconnaissait pourtant la valeur.

On peut dès lors s'interroger sur l'importance réelle accordée par les agences de financement au développement d'initiatives pertinentes dont le succès et la poursuite exigeraient un accompagnement des organisations en croissance. La priorité ne va-t-elle pas plutôt à l'application d'un budget annuel, loin de toute perspective de développement des organismes bénéficiaires ? La pérennité des programmes de coopération est pourtant loin d'être assurée et les difficultés majeures de trésorerie auxquelles sont confrontés ces organismes compromettent l'expansion et la qualité de leurs activités.

DESCRIPTEUR GEO : GUATEMALA

MOTS CLÉS : AUDIT, BAILLEUR DE FONDS, BESOINS DE FORMATION, MAÎTRISE DE LA GESTION, RELATION MICRO MACRO.

DATE : 1997

### **4.2.3. Un réseau d'échanges d'expériences : FORMARE en Amérique centrale**

**TITRE** : **Un réseau d'échanges d'expériences pour les organismes d'accompagnement : l'expérience du réseau centraméricain "FORMARE"**

**AUTEUR** : **SANSISTEBAN, Clemente**

#### **RÉSUMÉ**

Il existe en Amérique Centrale des dizaines d'initiatives privées ou publiques dont la raison d'être est l'insertion économique de populations traditionnellement marginalisées : agriculteurs de subsistance, anciens combattants, populations urbaines marginales, femmes, etc. Ces activités portent pour l'essentiel sur la qualification professionnelle et l'appui à la création de petites entreprises. Mais jusqu'alors, aucune structure de coordination ni aucun forum de débats n'avaient été mis sur pied dans cette région, que ce soit à l'échelle nationale ou régionale. Tous les organismes oeuvrant dans ce domaine ont pourtant des problèmes communs : faiblesse et incapacité du dispositif de formation existant à intégrer les populations rurales et marginales urbaines; impact limité des initiatives; absence ou déficience des procédures de contrôle de qualité; dispersion importante des coûts de la formation et du suivi; manque de qualification du personnel d'accompagnement; durée trop courte de nombreux projets; absence ou inadéquation du matériel didactique, etc.

De son côté, le système de formation officiel prépare des ouvriers pour la grande industrie qui en absorbe un nombre très limité. Cette orientation néglige également les besoins des PME. De plus, faute de moyen et souvent de volonté politique, l'État a renoncé à contrôler la formation professionnelle et à soutenir la création des petites entreprises. Que ce soit dans le cadre d'un projet de développement ou tout simplement à des fins marchandes, n'importe qui peut aujourd'hui ouvrir un centre de formation aux métiers du bâtiment, une université - c'est le cas du Salvador par exemple. L'absence de mécanismes de contrôle pèse lourdement sur les populations marginales qui choisissent de consacrer une part importante de leur revenu à acquérir une formation dont la piètre qualité ne leur permet pas de trouver un emploi ou de créer avec succès leur propre entreprise.

Devant cette situation, les principaux intervenants du secteur de la formation

professionnelle au Salvador et au Nicaragua ont créé un réseau dont les objectifs sont :

1. l'échange d'expériences et d'informations concernant la formation professionnelle et l'insertion des populations marginales;
2. la définition d'un cahier des charges pour un système national de formation professionnelle intégrant les acteurs de ce secteur et permettant de répondre aux attentes de l'ensemble de la population;
3. la réalisation, trois fois l'an dans chaque pays, de conférences portant sur ce thème pour stimuler l'intérêt des gouvernements et obtenir des ressources financières plus importantes.

Le pari de cette initiative est de réunir différents acteurs locaux concernés par la question et de les amener à mettre en commun leurs expériences et leurs préoccupations pour qu'il soit possible de dégager les lignes directrices d'une politique nationale. Cet exemple illustre une démarche qui, sur la base d'une multiplication d'initiatives prises au niveau "micro", tente de modifier l'environnement et d'avoir un impact sur le "macro".

DESCRIPTEURS GEO : NICARAGUA, SALVADOR

MOTS CLÉS : ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES, EXCLUS, FORMATION PROFESSIONNELLE, INSERTION ÉCONOMIQUE, MICRO-ENTREPRISE, RELATION MICRO MACRO, RÉSEAU.

DATE : 1997

#### **4.2.4. Articuler formation théorique et stages de terrain pour décloisonner l'enseignement universitaire**

**TITRE** : **Un exemple de passage au "macro" :  
l'articulation entre université et opérateurs  
de terrain en Tanzanie et au Nicaragua**

**AUTEUR** : **SANSISTEVAN, Clemente**

#### **RÉSUMÉ**

Depuis de nombreuses années, la CIMADE appuie deux projets dont la conception est assez proche et qui consistent à articuler projets de développement rural et activité universitaire. Le contenu des activités est similaire dans les deux cas. De plus, l'intérêt de ces projets réside dans le rôle joué par la Sokoine University of Agriculture ( SUA ) de Morogoro, en Tanzanie, et l'Université jésuite ( UCA ) de Managua, au Nicaragua. Conscientes de l'écart existant entre l'enseignement de l'agronomie et les réalités agricoles nationales, ces universités ont choisi, après une longue période d'hésitation, de s'engager dans des programmes dont les principales caractéristiques sont :

1. les enseignants et les chercheurs appuient les groupements paysans dans leurs activités et concentrent leurs recherches sur les problèmes des paysans ;
2. les stages des étudiants se font dans les zones où les projets sont implantés ;
3. l'expérience de terrain est intégrée au contenu de l'enseignement ; au Nicaragua, la refonte complète du cursus d'agronomie a été réalisée grâce à la contribution de l'équipe responsable du projet.

Dans les deux exemples présentés, l'élément déterminant dans la réalisation du projet semble être l'existence de personnalités plus ouvertes, en raison soit de la liberté dont ils jouissent au sein d'une faculté - cas de la Tanzanie - soit de la présence d'équipes jeunes n'ayant pas à protéger leur statut universitaire - cas du Nicaragua. Au-delà du succès de ces initiatives de terrain et de l'intérêt, pour l'université, d'enrichir l'enseignement grâce à des expériences de développement, on peut souligner la pertinence d'une telle interaction entre université et projets pour la diffusion de méthodes novatrices d'intervention en milieu rural et, plus largement pour la lutte contre l'exclusion.

Les stages des étudiants en milieu rural contribuent en effet à l'essaimage des méthodes utilisées. D'autre part la participation du personnel d'agences

publiques et privées de développement au cours organisé par l'université permet de diffuser les expériences observées et de les comparer à celles d'autres organismes. Enfin, l'introduction de la dimension pratique dans la formation des futurs ingénieurs ne peut que revaloriser le travail de terrain.

Une telle expérience reste toutefois l'exception. Malheureusement, elle dépend encore pour l'essentiel de la volonté d'enseignants disposés à rompre avec ce qui reste encore la pratique traditionnelle. Un retard dans l'avancement de leur carrière est parfois le prix à payer pour l'appui accordé à une démarche innovante.

DESCRIPTEURS GEO : NICARAGUA, TANZANIE

MOTS CLÉS : CHERCHEUR DE TERRAIN, DÉVELOPPEMENT RURAL, ENSEIGNANT, ÉTUDIANT, INNOVATION PÉDAGOGIQUE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION, MILIEU RURAL, RELATION MICRO MACRO, RELATION RECHERCHE PAYSAN, STAGE, TERRAIN, UNIVERSITÉ.

DATE : 1997

#### **4.2.5. SODIFAG : stratégies d'un succès et causes d'un échec**

L'expérience de formation et d'insertion des jeunes entreprise par SODIFAG au Guatemala a soulevé deux grandes questions :

- A. d'une part quelles ont été les stratégies en termes de passage du " micro " au " macro ", plus précisément quelles méthodes d'essaimage les promoteurs ont-ils utilisé et comment l'organisme a-t-il réussi à acquérir un pouvoir de négociation avec l'État ?
- B. d'autre part quelles raisons expliquent la mise en faillite de l'expérience en termes de relations entre le " micro " et le " macro " ?

Les raisons qui expliquent le succès initial de SODIFAG et les stratégies qui ont permis l'expansion de ses activités sont les suivantes :

- a. originalité de la méthode conçue par les promoteurs et qui a attiré l'attention des bailleurs de fonds
- b. apport d'un financement important qui a permis à l'organisme de diversifier sa clientèle et d'étendre ses activités de la capitale à l'intérieur du pays
- c. habileté des responsables de l'association qui ont su préserver une apparente neutralité politique leur permettant de travailler dans un contexte politique difficile
- d. mise sur pied d'un système de " franchisage " peu coûteux : responsabilité du noyau central dans la formation et le suivi des moniteurs, mais autonomie économique de ces derniers
- e. adoption d'une stratégie de visibilité médiatique : production à des fins pédagogiques d'un mensuel et d'une émission de télé
- f. ouverture de négociations avec le Ministère de l'Éducation et reconnaissance de la formation offerte par SODIFAG.

Les raisons qui expliquent la mise en faillite de l'association et l'arrêt de ses activités sont les suivantes :

- a. rythme de croissance de l'organisme qui s'est laissé séduire par une offre de financement dépassant ses capacités gestionnaires
- b. manque de discernement des bailleurs de fonds, leur incohérence ou leur

manque d'intérêt pour les problèmes de croissance des organismes qu'ils financent

- c. trop grande dépendance de l'association à l'endroit du financement externe, dans ce cas un consortium composé de 80 % de bailleurs de fonds et nécessité de diversifier les sources de financement
- d. inadéquation du système de gestion administrative et financière de l'association
- e. incompétence des grandes maisons d'audit à évaluer la gestion des ONG.

## **4.3. Initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion au Brésil et au Chili**

### ***4.3.1. Habitat et économie solidaire : l'expérience de Fortaleza***

**TITRE** : FORTALEZA, habitat et économie solidaire. Le cas d'une coopération réussie dans l'articulation entre habitat, activités économiques et formation

**AUTEUR** : **Henryane de CHAPONAY**

CEDAL-FRANCE

43 ter, rue de la Glacière - 75013 PARIS

Tél.: 01 43 37 87 14 Fax : 01 43 37 87 18

### **RÉSUMÉ**

Ce expérience, connue internationalement ( prix " Habitat II " à Istanbul ), est intéressante à plus d'un titre. Fortaleza est la capitale de l'État du Ceará au N.E. du Brésil ( près de 2 millions et demi d'habitants dont environ 28 % vivent dans l'extrême pauvreté : plus de 360 favelas qui, depuis 10 ans, croissent au rythme d'une par mois environ, alors que la construction de logements par l'État est de 3 000 par an ).

Aggravée par l'analphabétisme et le faible niveau de formation, la situation de l'emploi y est dramatique. Constituées en trois grandes fédérations de plus de 350 000 habitants, les nombreuses organisations populaires ( 2 000 environ ) jouent un rôle essentiel dans la structuration et la représentation des habitants. Au cours des années 1980, l'État et la municipalité avaient entrepris des programmes de construction de logements basés sur le système traditionnel d'entraide ( mutirão ). Ces programmes ont permis la construction de plus de 11 000 unités bâties par les " mutirantes ", regroupés en une centaine de sociétés communautaires, appuyées par l'administration.

En 1987 le GRET propose un projet pilote, " Mutirao 50 ", micro-urbanisation destinée à 50 familles du quartier Rondon, l'un des plus pauvres de la périphérie. Suite à un accord entre la municipalité, le conseil populaire de Rondon et le GRET, une première tranche de logements et d'équipements

collectifs fut réalisée entre 1988 et 1990. Cette première réalisation inspira par la suite un programme plus ambitieux, " Comunidades " : bâtir dans six autres quartiers environ 1 000 logements ( 150 par quartier ), avec infrastructure de base, programme de création d'emplois et d'activités et système de formation continue pour tous les bénéficiaires. Ce programme fit l'objet d'une convention signée par le gouvernement de l'État dans le cadre de la coopération technique entre l'Europe et le Brésil, la France ( dont le GRET) continuant à en être le principal acteur.

Les objectifs sont : travailler avec les plus pauvres, expérimenter un dispositif de production et de gestion urbaine démocratique, intervenir sur les espaces clés de l'agglomération, prendre en compte l'histoire urbaine, surtout celle des conflits récents. À cette fin, le programme se fonde sur des hypothèses particulièrement importantes pour amorcer des processus de sortie d'exclusion en milieu urbain, mais qui supposent un effort d'articulation entre les différentes actions, de coordination générale ( animation, médiation et gestion globale ) et de formation permanente à différents niveaux. D'où son intérêt pour toute réflexion sur le rapport micro-macro.

Les principales hypothèses du programme sont :

- a. En situation d'extrême précarité, la motivation de la famille, surtout des femmes, pour obtenir un toit est très grande et cette motivation peut constituer le point d'ancrage du programme.
- b. La solution du problème urbain ne peut passer que par la prise en compte simultanée des problèmes de logement, d'emploi et de formation.
- c. La résolution du problème de l'insolvabilité des familles passe par la création d'emplois et d'activités économiques sur place, dans le cadre de micro-entreprises et par la formation professionnelle. Un système d'appui à la création d'activités économiques combinant accès à des crédits, formation professionnelle et gestionnaire, peut faciliter la création de micro-entreprises.
- d. Réalisé au départ sous forme de travail mutuel par les habitants ou sous forme de subventions par les institutions, l'investissement est récupéré régulièrement par l'association des habitants qui gère le fonds communautaire, constitué par les revenus de location des bâtiments.
- e. Un dispositif global d'économie sociale peut résulter de la constitution d'unités socio-économiques de type coopératives de production ou coopératives de

services, regroupant les micro-entrepreneurs. Ces groupes de base peuvent se réunir au sein d'unions d'économie sociale.

L'une des originalités du programme est sa double structure : l'une liée à l'État et aux municipalités, l'autre au secteur associatif et aux organisations populaires. Chaque structure est autonome, mais leur articulation est permanente, assurée par le GRET qui joue un rôle permanent de conseil, de médiation et aussi de coordinateur entre les divers acteurs.

Le dispositif opérationnel est constitué par deux équipes qui fournissent l'assistance technique ( programme de crédit ) et participent avec les architectes et les ingénieurs au projet " Habitat " ( programme de constructions à des fins productives ).

Le programme " Comunidades " est constitué de plusieurs projets étroitement articulés :

- a. projet " Habitat " fondé sur le système de construction en aide mutuelle assumé par une association communautaire dans chaque quartier et par 150 familles sélectionnées sur la base de certains critères ( degré de pauvreté, niveau de besoins, motivation).
- b. projet " Emploi /micro-entreprises " pour assurer à un maximum d'adultes un revenu tiré d'une activité rémunérée.
- c. projet " Formation " pour élever le niveau de connaissance des habitants ( alphabétisation, notions de gestion pour ceux qui peuvent créer une micro-entreprise, capacité accrue de gestion et d'animation pour les dirigeants d'association; formation des cadres du secteur public pour les intégrer à la démarche d'économie solidaire.
- d. projet de " Crédit " lancé tardivement en août 1995 vu la difficulté de mettre en place des financements de substitution à ceux que devait initialement apporter l'État du Ceará. Ces crédits sont destinés à la création de micro-entreprises : crédit individuel accordé en priorité à des " mutirantes ", présentés par l'association des habitants ; crédit à court terme ( 8 mois environ ), remboursable par mensualités au taux de 2 % par mois, alors que le taux d'inflation se maintient à 1 ou 1,5 % par mois.
- e. Le projet " Cidades ", unité d'information et de communication spécialisée dans les problèmes urbains. Cette unité a été montée en partenariat avec l'Université Fédérale et l'École Technique. Elle implique les associations

communautaires.

Cette expérience est en plein essor et constitue un terrain d'étude pour plusieurs institutions françaises liées à la problématique urbaine. Mais il faudrait pouvoir évaluer plus précisément le coût total de cette opération et la qualité relationnelle de l'ensemble des acteurs appelés à conjuguer leurs efforts pour mieux évaluer une politique d'ensemble.

SOURCE : DOCUMENT À ÊTRE PUBLIÉ

DESCRIPTEURS GEO : BRÉSIL

MOTS CLÉS : RELATION MICRO-MACRO, ENVIRONNEMENT SOCIAL, ENVIRONNEMENT SOCIAL, HABITAT URBAIN, COOPÉRATION INTERNATIONALE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

DATE : Janvier 1996

### **4.3.2. Emploi et micro-entreprises à Fortaleza**

**TITRE** : **FORTALEZA, habitat et économie solidaire.  
Projet emploi et micro-entreprises**

**AUTEUR** : **Henryane de CHAPONAY**

CEDAL-FRANCE

43 ter, rue de la Glacière - 75013 PARIS

Tél.: 01 43 37 87 14 Fax : 01 43 37 87 18

#### **RÉSUMÉ**

Ce projet vise à permettre à un maximum d'adultes d'obtenir un revenu grâce à une activité rémunératrice ( soit activité formelle ou informelle ou création de micro-entreprise ). Le programme se déroule de la façon suivante :

- a. enquête " emploi " réalisée auprès de chaque adulte pour déterminer ses possibilités de parcours professionnel et, dans la zone, enquête " activités économiques " qui dresse un tableau complet de ce qui existe
- b. identification et sélection des micro-entrepreneurs informels et des créateurs potentiels de micro-entreprises
- c. préparation, avec eux, de leur projet d'entreprise ( dossier de faisabilité )
- d. apport d'un financement en crédit pour l'équipement et le fonds de roulement
- e. construction en aide mutuelle d'un micro-district de production et de services ( espace collectif, propriété de l'association communautaireÊ) dans lequel pourront s'installer les micro-entreprises qui le désirent

Ces ressources associatives pérennes entrent dans la constitution du fonds communautaire. Le projet " emploi " articule étroitement la construction de locaux industriels et commerciaux, un programme de crédits aux candidats entrepreneurs et un programme de formation.

#### **1. Le dispositif de création des espaces productifs.**

Dans le cadre du projet " Habitat ", chaque famille de " mutirantes "

( constructeurs mutuels ) doit participer à la construction d'espaces productifs dans chaque quartier : atelier communautaire, boutiques commerciales, ateliers artisanaux individuels.

a. **Les ateliers communautaires** : premier acte collectif du groupe ( formé de familles qui ne se connaissaient pas avant de créer une association de construction mutuelle ), renforce sa cohésion, est une initiation au travail d'équipe, à l'auto-organisation. Les membres y reçoivent les premiers éléments de formation technique. Une fois l'atelier construit, c'est en concertation avec l'association que sera choisie l'activité de production à être réalisée. À cette fin, l'équipe technique du programme " Emploi " effectue une étude de faisabilité.

b. **Les centres commerciaux** : ils sont construits selon le même processus, chaque zone disposant en moyenne de 150 m<sup>2</sup> répartis en 10 boutiques. En général, ce sont les municipalités qui ont financé les matériaux de construction ainsi que l'infrastructure ( eau, électricité, assainissement ). Une fois terminées, les boutiques ( propriété de l'association des habitants ) sont louées aux personnes intéressées, avec priorité aux " mutirantes ".

c. **Les micro-districts** : espaces productifs ( ateliers, échopes ) construits sur la base de l'aide mutuelle, à proximité de l'atelier communautaire. Ils sont situés au coeur de la micro-urbanisation. Une fois construits, ils sont loués par l'association à ses membres-candidats à la création de micro-entreprises.

Durant les trois premières années, trois micro-districts ont été construits ainsi que 55 ateliers ou magasins.

## **2. Mécanisme de crédit aux micro-entrepreneurs : amorce d'une banque populaire.**

Devant la défaillance de l'État du Ceará, il a fallu du temps pour trouver des financements de substitution. Disponibles seulement en août 1995, ces crédits individuels destinés aux candidats à la création de micro-entreprises, sont accordés en priorité aux " mutirantes " présentés par l'association des habitants et sont utilisables en fonds de roulement ou pour l'acquisition d'équipement ( crédit à court terme de 8 mois environ, remboursable par mensualités au taux de 2% alors que le taux d'inflation se maintient entre 1 et 1, 5 % par mois.

Les candidats à la création de micro-entreprise sont identifiés dès le lancement d'un projet dans une zone, avant même que l'association des habitants ne soit

formellement constituée. Ce repérage est effectué par l'agent économique de zone à l'occasion des deux enquêtes de départ : l'enquête " emploi " sur les individus et l'enquête " activités " sur la dynamique économique du quartier.

Les candidats, sélectionnés conjointement par le comité économique de l'association des habitants et par l'équipe pédagogique du programme, suivent alors une formation de groupe ( préparation du projet d'entreprise ). En résulte un document contenant des éléments de faisabilité technique et économique, soumis à un analyste financier extérieur qui évalue la faisabilité financière du projet et détermine les conditions du prêt à l'entrepreneur. Le dossier est ensuite soumis au comité de crédit formé d'un représentant de chacun des bailleurs de fonds ( la FAS pour l'État du Ceará et le GRET pour les bailleurs extérieurs), d'un représentant des municipalités et d'un représentant des associations. Le recouvrement du crédit est géré par la Banque de l'État du Ceará avec l'aide de l'agent économique de zone et du comptable de l'équipe technique.

Les micro-entrepreneurs ayant obtenu un crédit sont invités à suivre la seconde session de formation ( gestion proprement dite de l'entreprise ). Ils bénéficient ensuite d'un accompagnement permanent pour la durée de leur crédit. Le micro-entrepreneur qui le souhaite peut installer son entreprise dans l'un des ateliers construits en aide mutuelle.. Il paie un loyer à l'association ( 2 dollars le mètre<sup>2</sup> ). Cette recette, combinée à un revenu semblable provenant de la location des boutiques du centre commercial, permet à chaque association de constituer un fonds communautaire. À la fin de l'année 1996, une cinquantaine de micro-entrepreneurs auront bénéficié d'un prêt de 1000 \$ en moyenne par entreprise.

Cette articulation entre l'aménagement d'espaces collectifs ( projet d'habitat fondé sur l'entraide mutuelle et la responsabilisation des associations d'habitants ) et les mécanismes de crédit aux micro-entrepreneurs ( dont les conditions permettent d'entrevoir la constitution d'une banque populaire ) est très intéressante pour notre réflexion sur le micro-macro, car elle met en évidence une véritable combinaison des notions de passage, d'articulation et d'accumulation dans la dynamique de croissance et le changement d'échelle d'un projet.

DESCRIPTEURS GEO : BRÉSIL

MOTS CLÉS : RELATION MICRO-MACRO, DÉVELOPPEMENT LOCAL, CRÉDIT, HABITAT URBAIN, COOPÉRATION INTERNATIONALE, FORMATION PROFESSIONNELLE

DATE : Novembre 1996

### **4.3.3. Les difficultés d'un programme de lutte contre le chômage : l'expérience de Lota au Chili**

**TITRE :** Lota, commune sinistrée : le manque de coordination pour optimiser les multiples dispositifs de lutte contre le chômage

**AUTEUR :** Henryane de CHAPONAY

CEDAL-FRANCE

43 ter, rue de la Glacière 75013 PARIS

Tél.: 01 43 37 87 14 Fax : 01 43 37 87 18

#### **RÉSUMÉ**

La commune de Lota au Chili est située dans la 8<sup>ème</sup> Région, le Bio-Bio, un peu au sud de Concepción. Dans l'ensemble, cette région connaît depuis 10 ans une croissance économique due essentiellement aux exportations des secteurs forestier et de la pêche. Mais en dépit de cette croissance, Lota est la deuxième région la plus pauvre du Chili ( 46, 6 % de pauvres dont 16, 8 % d'indigents ) et l'une des plus peuplées ( 370 hab./km<sup>2</sup> ). Créée il y a un peu plus de 100 ans autour de l'extraction du charbon, Lota fut longtemps considérée la ville industrielle par excellence. Il s'agit en fait d'une " ville-dortoir " où les mineurs sont devenus des " assistés ", la compagnie minière prenant tout en charge ( logement, eau, électricité, santé, éducation ). Tout en étant une commune dont le nombre de salariés est plus important que la moyenne nationale, Lota a très peu de main d'oeuvre qualifiée et le taux de chômage est actuellement de plus de 23 %.

Devant la crise du charbon (fin des années 1970 ) et la disparition progressive des activités qui y sont liées, la région a eu différents recours : politiques nationales, programmes de reconversion professionnelle et d'incitation à la création d'activités économiques :

a. Plan National de Lutte contre la Pauvreté, l'un des instruments du gouvernement permettant de répartir les budgets existants en fonction du taux de pauvreté, mais sans apports financiers supplémentaires. Lota est incluse dans ce plan, mais les maires des communes ainsi désignées ne sont

pas enthousiastes puisque cela leur demande un effort supplémentaire de coordination.

- b. Programme de Reconversion Professionnelle ( bourses de formation et aides à la réinsertion professionnelle des mineurs, mais pas pour la formation en entreprise ).
- c. Plan d'Action pour le Développement ( Zone d'Arauco ) prévoyant la reconversion professionnelle dans le cadre d'un développement régional encourageant l'investissement privé ; mais aucune proposition d'investissement ( parmi les 60 existantes de la région ) n'a été reçue. La raison invoquée : la configuration topographique de Lota accroît les coûts d'installation.
- d. Programme National de Micro-entreprise créé par le Fonds de Solidarité et d'Investissement Social intègre et coordonne les efforts de différentes instances publiques et privées, mais ne fait que répartir les fonds par appel d'offre à des maîtres d'oeuvre dont les ONG. Dans ce cadre sont identifiées comme micro-entreprises les unités productives qui ne dépassent pas 10 travailleurs, propriétaires compris. À Lota, PAS ( ONG nationale ) a financé 57 projets sous forme de crédits. Les principales difficultés sont : la forme " appel d'offre " qui souvent ne permet pas la poursuite des programmes et l'absence de diagnostic précis sur les caractéristiques de la petite production locale qui ne permet pas de distinguer les besoins et exigences des petits producteurs ( secteur services, petit commerce, manufactures ). De plus, les Banques recevant des crédits du FOSIS ont tendance à sélectionner les entreprises les plus sûres ou bien pour la rotation rapide des capitaux dans le cas du commerce et des services, ce qui rend difficile la promotion des micro-entreprises comme moyen de lutte contre la pauvreté, principe de base du programme. Il faut ajouter qu'aucune institution n'a jusqu'à présent exploité le thème de l'articulation entre micro, petite et moyenne entreprise, ni les alternatives offertes par les sous-traitances et chaînes de production. Des expériences comme le programme de développement textile de la CORFO ( Corporación de Fomento a la Producción ), à l'état de projet, sont pourtant intéressantes car elles peuvent accroître la compétitivité d'un groupe d'entreprises de production similaires ou complémentaires dans une région grâce à des associations entre entreprises. Dans certaines localités, des expériences de ce type ( secteur du bois et meubles ) ont permis d'augmenter les emplois de 20 à 30 %.

- e. Appui Technique aux Secteurs de la Pêche Artisanale ( nouvelle loi sur la pêche ). Mais un projet de culture d'huîtres et d'oursins par d'anciens mineurs qui s'appuyait sur cette loi a échoué par méconnaissance de la législation sur la commercialisation des produits de la mer.
- f. Programme Chili-Jeunes : 700 jeunes ont suivi des cours de reclassement en 1992-94, mais il manque une évaluation systématique de l'expérience acquise. Les problèmes sont de même nature que ceux du programme de réinsertion professionnelle.
- g. Programme des Femmes de la Municipalité avec le concours du Service National de la Femme. Soutient l'activité professionnelle des mères de famille, surtout dans l'industrie de la pêche, assure une formation, un suivi médical et l'accompagnement dans l'éducation des enfants et des conditions de logement. Mais les moyens manquent : 40 femmes sur 150 ont pu en bénéficier.
- h. les Projets d'Amélioration de l'Éducation, financés par le Ministère de l'Éducation, valorisent d'autres activités que celles de la mine ( construction dans les écoles de petits ateliers d'initiation à d'autres métiers, cours de technologies, visites à d'autres villes pour augmenter les connaissances ).

Le problème de l'emploi est la préoccupation majeure de la municipalité de Lota. Pour y faire face, elle compte actuellement sur les trois instances suivantes : un Département de Développement Productif pour coordonner la réponse aux demandes des producteurs locaux ( petits crédits-travail à rotation rapide), mais le Département n'a pas les moyens de répondre à ce type de demande et n'a fait aucun diagnostic économique de la commune ; un Bureau Municipal de Placement dont la capacité de réponse aux demandes d'emploi ne dépasse pas les 20 % ; un Bureau de Réinsertion Professionnelle, destiné surtout aux anciens mineurs.

Le problème principal ne réside pas toutefois dans le manque de ressources en investissements : ils sont en augmentation. Elle réside dans l'absence de volonté politique, d'option pour un véritable " projet de ville " et de coordination entre ces trois instances. Manque de réel diagnostic, de coordination et de volonté politique freinent l'élaboration d'une stratégie commune pour affronter les problèmes d'emploi et de pauvreté. Un certain nombre d'initiatives ont cependant été prises : trois d'entre elles sont présentées dans une autre fiche. Mais il manque, semble-t-il, la capacité de les articuler dans un projet d'ensemble

capable de créer des synergies et d'assurer un accompagnement plus adéquat.

DESCRIPTEURS GEO : CHILI

MOTS CLÉS : ACCÈS À L'ÉDUCATION, ÉCONOMIE LOCALE,  
FORMATION PROFESSIONNELLE, INDUSTRIE  
MINIÈRE, LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE, LUTTE  
CONTRE LA PAUVRETÉ, PÊCHEUR,  
RECONVERSION PROFESSIONNELLE, RELATION  
MICRO-MACRO.

DATE : Novembre 1996

#### **4.3.4. La réponse des exclus**

**TITRE** : **Lota, la réponse des exclus de la  
" réussite " du modèle économique  
dominant**

**AUTEUR** : **Henryane de CHAPONAY**

CEDAL-FRANCE 43 ter, rue de la Glacière

75013 PARIS

Tél.: 01 43 37 87 14 Fax : 01 43 37 87 18

#### **RÉSUMÉ**

Si l'on observe de plus près la vie des quartiers, on s'aperçoit que les pauvres sont très actifs : petites actions de simple survie, création de petits ateliers, renforcement de l'organisation sociale, petites quincailleries dans différents quartiers, ateliers de confection, magasins de meubles, petits restaurants et bars. Tous répondent à un marché local. Les micro-entreprises commerciales qui vendent à l'extérieur, surtout à Concepción, vendent du charbon et du bois ( 12 % des ventes totales ). La plupart du temps, ces actions ne dépassent pas les frontières de la commune.

Les habitants se sentent exclus d'un système économique qui les laisse sans travail et sans organisation sociale ou syndicale, en perte d'identité culturelle et d'estime de soi. Or la lutte contre la pauvreté passe par la possibilité pour la population de se percevoir positivement, en même temps que par la saisie d'opportunités de transformer en " projets nouveaux " toutes ces petites initiatives surgies du quotidien de la pauvreté.

Le millier de micro-entreprises existantes à Lota illustrent ce potentiel. Le secteur est composé surtout de très petits commerces ayant une faible capacité de création d'emplois ( 1,7 par établissement ). Le secteur productif et les services en génèrent davantage ( 3,7 et 2,5 par établissement), mais il est constitué d'ateliers et de micro-entreprises ayant de grandes difficultés à se développer.

Les problèmes les plus fréquents sont le manque de moyens financiers ( 63,5 %) pour l'achat de matières premières et de machines. La faible demande locale, due au manque de solvabilité, la mauvaise localisation géographique et le manque de main-d'oeuvre spécialisée sont parmi les autres problèmes. Parmi les

initiatives déjà prises, on peut en citer trois qui illustrent à la fois les difficultés rencontrées et la diversité des activités dont il s'agirait d'accompagner l'évolution pour voir jusqu'où elles peuvent se développer.

### **Une expérience de culture hydroponique**

Initiative prise par une structure régionale de la CORFO ( Corporación de Fomento a la Producción) pour la région du Bio-Bio, avec une paroisse protestante et des groupes de femmes de 2 quartiers ( Sotomayor et Libertad). Il s'agit de l'installation, dans les " patios " de 15 familles, de 87 caissons de bois pour cultiver selon la technique hydroponique des légumes pour leurs propres besoins et pour la vente. Les femmes ont suivi pendant 4 mois ( équivalent à 2 récoltes) une formation pour dominer une technique de pointe ( lit de balle de riz avec apport constant d'eau enrichie d'engrais spéciaux ), permettant un haut niveau de productivité et l'incorporation du temps nécessaire à l'entretien dans les tâches domestiques. Sa réussite pourrait améliorer le niveau de vie de nombreuses familles.

Les difficultés rencontrées sont l'absence d'espace disponible pour installer les caissons et le fait que l'engrais spécial ne peut être acheté qu'à Santiago. Certaines femmes ont envisagé d'obtenir l'utilisation de terrains municipaux pour étendre leurs capacités d'installation, de diversifier les cultures ( fleurs ) et d'approvisionner en légumes les écoles et les cantines. Cependant, tous les légumes ne donnent pas les mêmes résultats. Les plus productifs ont été les laitues, les bettes, les herbes et les tomates. La réussite de cette expérience dépendra beaucoup de la capacité des femmes de passer d'une logique de subsistance à une logique de production, avec pour principal défi la compatibilité avec les tâches domestiques.

### **Un atelier de menuiserie sous forme de " Banques d'outils "**

Formé par 20 anciens mineurs qui avaient reçu en 1986, sous forme d'indemnisation, quelques machines pour la menuiserie. L'atelier consiste en une banque d'outils servant à tous les membres du groupe. Les outils ( anciens et d'usage courant ) sont stockés dans un hangar appartenant au groupe. Les dépenses et l'entretien du local sont communs. Cependant, chacun produit ou répare sur une base individuelle ( cadres de fenêtres, portes, meubles, pétrains, etc. ) pour le marché local. Destinés un marché à faible pouvoir d'achat, les produits sont de bas prix, mais aussi de piètre qualité. Mais les revenus permettent d'accroître la pension de vieillesse de chacun et d'offrir une

formation à quelques jeunes.

Cette banque d'outils est une alternative intéressante pour de petits producteurs oeuvrant dans des secteurs similaires ; ils peuvent ainsi partager des machines et des instruments qu'ils ne pourraient se payer ni amortir seuls. C'est la bonne gestion de cette banque d'outils qui constitue la clé de la réussite. Dans le cas présent, ce sont les années de travail à la mine qui ont permis au groupe d'acquérir un sens du collectif les préparant à l'autogestion.

### **Une micro-entreprise de confection**

Le propriétaire est un ancien mineur qui, avec son indemnisation, a acheté les outils nécessaires à la confection et a commencé à travailler avec sa famille. Il a suivi des cours de confection et a observé attentivement le marché avant de commencer à dessiner ses productions. Il a ensuite organisé quelques défilés de mode, avec des femmes de Lota comme modèles. Au bout d'un certain temps, il s'est ainsi fait connaître à l'extérieur de la commune et a pu agrandir son atelier en employant 10 ouvrières de la commune de Lota.

À la lumière de ces trois expériences, on voit qu'il faudrait d'un côté en savoir davantage sur leur montage technique-financier ( conditions de départ ), de l'autre assurer un suivi afin d'en accompagner l'évolution. Les différentes réactions des populations à l'hostilité de l'environnement socio-économique nous incitent à réfléchir sur les conditions nécessaires à une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles, disponibles localement et nationalement, en vue de capitaliser la capacité d'innovation des acteurs.

DESCRIPTEURS GEO : CHILI

MOTS CLÉS : ARTISANAT, CULTURE HYDROPONIQUE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PAR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE, LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ, LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ, MICRO-ENTREPRISE, RECONVERSION PROFESSIONNELLE, RELATION MICRO-MACRO.

DATE : Juin 1997

#### **4.3.5. Le défi du micro-macro**

**TITRE** : **Le défi du micro-macro. À la découverte des multiples réalités qui se cachent derrière ces mots**

**AUTEUR** : **Henryane de CHAPONAY**

CEDAL-FRANCE 43 ter, rue de la Glacière

75013 PARIS

Tél.: 01 43 37 87 14 Fax : 01 43 37 87 18

#### **RÉSUMÉ**

Notre regretté Claude Bijon, l'un des premiers participants au programme de Lutte contre l'exclusion de la FPH, nous disait le 23 septembre 1996 au sujet du thème dont il avait traité ( l'essaimage d'entreprises d'insertion innovantes ), qu'il se posait de plus en plus la question du " macro " dans son rapport avec le " micro " : " Ne s'agit-il pas plutôt de l'interaction entre l'initiative locale ( micro ) et la transformation sociale à l'échelle de la société ( macro ) ?

Je pense qu'il faut situer ce rapport du micro au macro dans des processus complexes de changement social qui lient, beaucoup plus étroitement qu'on a l'habitude de le faire, les aspects économiques, culturels et sociaux. La réflexion sur l'épargne-crédit en Guinée-Conakry et sur l'essaimage d'entreprises d'insertion en France a confirmé l'importance d'adapter les études de cas, afin de nous appuyer sur des expériences concrètes et mieux préciser ce que nous entendons par cet assemblage magique, " micro-macro ", ( certains rajoutent " méso " pour la dimension internationale ou régionale ).

Il semble bien qu'il s'agisse de l'un de ces raccourcis sémantiques désignant des différences d'échelle dans les initiatives prises, leur évolution et leurs effets, ainsi que dans les transformations sociales qui s'opèrent à différents niveaux, modifiant imperceptiblement des rapports sociaux.

Mais n'oublions-nous pas trop vite les lois de l'accumulation qui, à un certain moment, peuvent transformer qualitativement ces rapports et ces initiatives, c'est-à-dire en changer la nature ?

Partant de l'étude de cas, nous pourrions sans doute arriver à mieux cerner

certaines des éléments fondamentaux qui interviennent dans ces changements. Or ces changements d'échelle ou de nature peuvent s'effectuer sous des formes différentes et combinées : passage, démultiplication, articulation, essaimage, accumulation et transformation, selon le type d'initiative, le dynamisme des acteurs économiques, sociaux et politiques, le contexte dans lequel surgit et se développe l'expérience. N'oublions pas non plus le rôle de personnes-clé à différents moments ainsi que les effets de résonance sur des mentalités et les aspirations qui font qu'à certains moments il y a diffusion d'une idée, d'une représentation, d'une expérience dans un milieu humain. En ce sens, les publications existantes qui s'inscrivent dans la perspective d'une généralisation des innovations éclairent des phénomènes historiques.

Puisqu'il s'agit pour notre atelier de traiter d'initiatives à caractère économique, je propose aujourd'hui de prendre deux cas à travers lesquels j'ai essayé d'identifier des éléments importants pour notre propos : l'un au Brésil et l'autre au Chili. Bien que très différents, ils illustrent le problème du contexte et de l'environnement, si importants pour situer les conditions de développement d'initiatives économiques ; ils permettent, dans le cadre de nos travaux, de d'articuler notre travail avec celui du groupe *REGARDS*. Chacune des expériences fait l'objet d'une fiche spécifique.

- a. Celle du Brésil qui se déroule à la périphérie d'une ville importante, Fortaleza, relate l'élaboration progressive d'une stratégie d'articulation du problème de logement à l'emploi, à la formation et au crédit. S'appuyant sur les traditions locales d'entraide (mutirão), d'organisation sociale (associations de quartiers) et de luttes urbaines, ce programme, engagé d'abord à petite échelle, s'est considérablement développé et continue d'ouvrir des perspectives plus larges. C'est un exemple intéressant de développement des énergies internes au milieu urbain brésilien et de coopération extérieure avec la France, à la fois appui et complément. Dans une fiche nommée "FORTALEZA, habitat et économie solidaire. Le cas d'une coopération réussie dans l'articulation habitat, activités économiques et formation", nous avons présenté l'ensemble du montage ; dans une autre, le volet emploi et crédit.
- b. Celle du Chili, à l'échelle d'une commune sinistrée par le chômage, celle de Lota dans la région de Bio Bio, relate comment, face à la disparition d'une activité-clé, celle du charbon, la situation de pauvreté s'accroît et les tentatives de mise en oeuvre des dispositifs de lutte contre la pauvreté échouent en grande partie par le manque de réelle coordination entre ceux-ci, l'absence de diagnostic et de vision d'ensemble, ainsi que le manque de réelle

volonté politique, le tout rendant impossible l'élaboration d'une stratégie cohérente pour créer et développer des activités. Une fiche, " Lota commune sinistré... ", relate l'ensemble des dispositifs; une autre, " Lota la réponse des exclus... ". Trois expériences à suivre.

Ces études de cas me semblent s'inscrire dans la continuation de notre débat, certains illustrant la notion d'essaimage ; d'autres, comme le crédit-épargne en Guinée, celle d'articulation. En effet, l'expérience de la Guinée enclenche un processus macro, à savoir l'élaboration d'une politique nationale où, dans le cadre d'une conjoncture favorable, un choix judicieux de personnes-clé et l'accord de coopération permettent de récupérer des expériences locales balbutiantes et dispersées, d'en susciter d'autres et d'amorcer le développement des caisses d'épargne-crédit locales. Il y aurait peut-être des rapprochements à faire entre l'expérience guinéenne et celle de Fortaleza, étant donné l'importance de la composante " coopération internationale " dans l'un et l'autre cas.

De toutes façons, je suis convaincue que les perspectives adoptées permettront le développement d'une relation de travail intéressante entre les groupes *REGARDS* et *MicMac*, notamment sur l'importance de l'environnement dans lequel s'inscrivent les expériences locales de sortie d'exclusion par l'économie. En effet, dans la phase de démarrage, autant les entreprises économiques sont-elles redevables en grande partie à un environnement favorable, autant cet environnement peut se modifier dans la durée, soit dans un sens encore plus favorable, soit dans un sens défavorable. Il ne suffira pas alors d'observer l'expérience locale ( micro-entreprise ) elle-même dans la durée, mais aussi l'évolution des divers aspects de l'environnement social, humain, économique, culturel et politique aux plans local, régional, national et même international.

NOTES : Ces fiches font partie d'un ensemble dénommé " Micro-Macro CEDAL "

SOURCES : \* Brésil : fiches établies sur la base d'un document à être publié : " Une expérience brésilienne d'économie solidaire à Fortaleza " de Jean-Marie Colombon et Maurice Parodi, et de ma propre connaissance de cette expérience.

en del \* Chili : fiches établies sur la base d'un document espagnol rédigé pour *REGARDS* par SUR : " Crisis carbon y reconversión laboral : el caso de Lota " .

DESCRIPTEURS GEO : BRÉSIL, CHILI

MOTS CLÉS : ENVIRONNEMENT SOCIAL, ÉPARGNE-CRÉDIT,  
RELATION MICRO-MACRO.

DATE : Juin 1997

#### **4.3.6. L'expérience de Fortaleza : une articulation réussie entre dynamique interne et appui externe**

Amorcée en 1987 avec une cinquantaine d'habitants, l'initiative visait à intégrer les trois composantes : " Habitat / Formation / Emploi " au sein d'un même projet. Il y a eu concertation entre les travailleurs sociaux à l'origine de l'expérience et la municipalité de Fortaleza. Les associations de quartiers ont également été très actives, le Brésil ayant une histoire assez ancienne d'organisations des habitants. La plupart des expériences antérieures se limitaient à la construction d'habitats; mais, sans travail, les gens partaient. D'où la préoccupation de développer un volet " Formation / Emploi " et la création d'ateliers d'apprentissage et de micro-entreprises.

Ce que l'expérience de Fortaleza met en perspective, c'est la présence d'une dynamique de développement qui s'oriente vers le " macro " et non pas seulement vers l'assistanciel. Mais une question se pose : celle de consolider la base sociale et économique des acteurs bénéficiaires du projet. Pourront-ils soutenir leurs activités en cas de ralentissement de la construction ou après le retrait du bailleur de fonds ?

Il importe par ailleurs d'identifier les facteurs qui ont assuré le succès de l'expérience. Antérieurement en effet, le modèle " Création d'emplois / urbanisme " avait généralement échoué. Mais dans le cas de Fortaleza, les trois volets " Habitat, Formation, Emploi " étaient présents dès la conception du projet. Deux questions toutefois à se poser dans ce type d'initiative :

- a. Comment les facteurs endogènes ( ce qui est porté par les habitants ) et les facteurs exogènes ( l'apport extérieur ) arrivent-ils à être en synergie ?
- b. Quelles sont, enfin, les capacités propres d'un tel système à l'auto-reproduction ?

Quant à la comparaison entre les expériences de Fortaleza et de Lota, trois points sont à retenir :

- a. Dans le cas de Fortaleza, il y a eu synergie entre un groupe de travailleurs sociaux, la municipalité, les associations de quartiers participantes et l'appui institutionnel et financier du GRET.
- b. L'échec de Lota ne tient pas au manque de ressources financières, mais bien à

l'absence de diagnostic de la situation, au manque de coordination entre les programmes existants de lutte contre la pauvreté, à l'absence de stratégies d'ensemble et de volonté politique.

- c. Ces deux cas mettent en perspective l'importance de la dynamique interne ( municipalité / associations de quartiers ) et externe ( appui de l'environnement ou du " macro " ) comme facteur déterminant de réussite.

En ce qui a trait au passage du micro au macro, à savoir la relation entre dynamique interne et appui extérieur, trois aspects apparaissent également déterminants pour expliquer le succès mais aussi les difficultés du projet " Comunidades " entrepris à Fortaleza :

- a. l'expérience mise en oeuvre en 1987 avec le soutien de l'ONG française ( GRET ) s'inscrit dans la foulée de projets d'auto-construction de logements déjà réalisés au cours des années 1980 sous l'impulsion de l'État et de la municipalité ; elle s'appuie sur une entente entre le GRET, la municipalité de Fortaleza et le Conseil populaire du quartier d'implantation ;
- b. des conditions particulières assurent à la fois le succès de l'entreprise et le développement d'un second projet qui prend le relais et marque un changement d'échelle significatif ( construction d'un millier de logements dans six autres quartiers de Fortaleza ) : dynamique sociale interne aux quartiers, financement de la coopération européenne, mise sur pied d'ateliers de formation qui soutiennent les familles résidentes et dont le nouveau savoir-faire permet de générer d'autres activités économiques, maintien des " avantages " du secteur informel ( ni impôt ni couverture sociale ), existence d'un marché auquel s'intègrent les activités économiques du projet ;
- c. en dépit de ces conditions favorables, certaines limites sont apparues qui ont rendu plus incertaine la consolidation du " micro " en " macro " : très grande mobilité des jeunes et difficulté d'un suivi, instabilité du contexte économique et légal, dépendance à l'égard du financement externe.

Quelques considérations sur les possibilités et les conditions d'essaimage du " modèle " :

- a. il n'y a pas eu reproduction du " modèle " tel quel, mais diffusion de ses principes d'action et de sa méthodologie auprès des municipalités qui s'inspirent de l'expérience, des services publics qui s'intéressent au programme de formation développé et enfin des communautés qui demandent maintenant

l'intégration du triple volet " Habitat, formation et activité économique ";

- b. l'essaimage ne peut se faire qu'au prix d'une très grande flexibilité et d'une adaptation du " modèle " notamment au Brésil, en raison de la complexité, de la diversité et de l'instabilité des lieux d'implantation.

## **4.4. Les réseaux d'épargne/crédit en Afrique**

### ***4.4.1. La genèse d'une loi sur l'épargne et le crédit en Afrique de l'Ouest***

**TITRE : La Loi sur les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit en zone UMEOA ( Afrique de l'Ouest )**

**AUTEUR : Yves FOURNIER**

**IRAM**

49, rue de la Glacière 75013 Paris

Tél.: 01-44-08-67-67 Fax : 01-43-31-66-31

#### **RÉSUMÉ**

La B.C.E.A.O. ( Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest ) a initié une loi réglementant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit comblant ainsi le vide juridique dans lequel évoluaient les systèmes de micro finance visant la clientèle non bancarisée par le secteur bancaire classique. L'important développement de ces systèmes au cours des vingt dernières années justifiait qu'un cadre juridique bancaire propre soit mis en place de manière à sécuriser les petits épargnants, à rationaliser la gestion et assurer leur développement institutionnel.

Cette loi adoptée ou en cours d'adoption par les États membres de la zone U.E.M.O.A. ( Union économique et Monétaire Ouest-Africaine ) doit encore être l'objet de décrets d'application et de l'adoption d'une convention cadre visant spécifiquement les institutions non mutualistes de micro finance. Il est donc encore difficile d'en évaluer l'impact sur les systèmes de micro finance, même si les premiers effets sont perceptibles.

Toutefois un certain nombre d'observations peuvent être faites sur le texte de loi et les conséquences qu'il induit. Celui-ci, malgré de multiples concertations menées au niveau des États membres et particulièrement avec les institutions et projets de micro finance directement concernés, se révèle d'abord un texte répondant à un seul modèle celui des coopératives d'épargne et de crédit fondée sur la collecte de l'épargne pour servir le refinancement du crédit. Il exclue les

autres formes de systèmes micro finance, pourtant diversifiées, avec les systèmes fondés sur le crédit ( inspirés de la Grameen Bank ) ou de type caisses villageoises recourant au refinancement externe ( auprès du secteur bancaire, ou des bailleurs de fonds ). Il exclue aussi des formes novatrices inspirées de l'informel ( Nouvelle Tontine Béninoise, Bénin ).

L'exclusion se manifeste par une conception restrictive du texte et par ses dispositions, notamment en matière de ratios de gestion comme celui de la limitation des risques qui se définit comme ne pouvant être supérieur à deux fois les dépôts des membres, au delà de ce ratio les risques doivent reposer sur des ressources affectées et garanties par les bailleurs de fonds. On voit mal ces derniers accepter de fournir une telle garantie. Mais l'exclusion se définit aussi par l'interprétation qui est faite de ce texte et qui tends à laisser croire qu'il faut à terme se conformer à ses dispositions, exerçant ainsi une pression sur les institutions concernées pour changer leurs orientations et philosophie d'action, ce qui a pour conséquence de réduire la créativité et l'initiative pour définir des formes adaptées de services financiers selon les contraintes des publics visés.

Les premiers éléments de l'impact apparaissent lorsque l'on voit des institutions spécialisées dans l'appui aux micro-entreprises, dont le public par nature a peu d'épargne, s'engager dans une transformation de leur statut en coopérative d'épargne et de crédit et se mettre à collecter l'épargne. Où dans un autre cas au Bénin, où la Nouvelle Tontine Béninoise ( cf. la fiche DPH sur Opérations 71 au Bénin ) qui a connu un développement important en s'inspirant de l'informel pour la définition de ses produits financiers, a dû s'engager dans une transformation de ses statuts pour devenir une coopérative d'épargne et de crédit.

La loi, en l'état actuel et sous réserve de ses décrets d'application, ne résout pas les risques inhérents aux initiatives peu sérieuses en matière de micro finance. On voit proliférer, dans la zone U.E.M.O.A. des pseudo tontines ( A.B.C. et Lafiah à Bamako au Mali ), mutuelles ( Kloto au Togo ) ou sociétés ( ECOVIE et SEFITEC en Côte d'Ivoire ) qui mobilisent l'épargne du public et dont les promoteurs disparaissent ou font faillite. Leur impact sur le public qui en est victime se manifeste ensuite par la méfiance lorsque des institutions sérieuses de micro finance tentent à leur tour de collecter l'épargne. La question posée reste de savoir si l'autorité monétaire ne contrôle que des institutions agréées, et de qui relève la prévention des initiatives frauduleuses?

## **Commentaire**

La genèse de cette loi montre bien qu'elle n'a pas été une loi d'accueil, reconnaissant la diversité des systèmes de micro-finance répondant à la diversité des publics. La conséquence directe en est la contrainte pour de multiples institutions de devoir changer leurs statuts, philosophie et méthodes, ce qui ne correspond pas à l'intérêt de leurs clientèles aux profils et contraintes variées. Elle exerce un effet stérilisant sur l'initiative et la créativité pour définir des formes adaptées d'approches et de produits financiers ciblés. Le champs de l'innovation possible s'en trouve de ce fait réduit.

DESCRIPTEURS GEO : BÉNIN, TOGO, CÔTE D'IVOIRE, BURKINA FASO, NIGER, MALI, SÉNÉGAL

MOTS CLÉS : COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT MUTUELLE, RÉGLEMENTATION, STRUCTURE D'APPUI, RÔLE DE L'ÉTAT, RISQUE FINANCIER

DATE : 1996

#### **4.4.2. Les dynamiques micro-macro et le Crédit Rural au Bénin**

**TITRE** : **Les dynamiques entre le micro et le macro :  
Le cas de la Fédération des CLAM au Bénin**

**AUTEUR** : **Yves FOURNIER**

**IRAM**

49, rue de la Glacière 75013 Paris

Tél.: 01-44-08-67-67 Fax : 01-43-31-66-31

#### **RÉSUMÉ**

La Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel ( FECECAM ) illustre les évolutions complexes des dynamiques entre micro et macro. En 1988, le réseau constitué de Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel ( CLCAM ), de Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel ( CRCAM ), et au sommet d'un Caisse Nationale de Crédit Agricole ( CNCA ) était en crise financière grave ( illiquidité partielle des dépôts, faible activité de crédit au niveau local), et la CNCA était mise en liquidation. Ceci dans un environnement difficile, tant politique ( fin de régime marxiste), qu'économique ( salaires de la fonction publique non payés depuis cinq mois, crise du secteur bancaire qui devait conduire à son renouvellement total ).

L'IRAM était amené à la demande de l'administration Béninoise et des bailleurs de fonds à réaliser une étude de faisabilité de la réhabilitation du réseau CLCAM-CRCAM, puis à mettre en oeuvre en tant qu'opérateur la proposition de réhabilitation fondée sur une mutualisation ( en recentrant l'activité financière d'épargne et de crédit au niveau des seules CLCAM, en redéfinissant le sociétariat et en donnant le pouvoir à la base au profit de ceux formant l'épargne ) et la reconstitution des fonds propres et dépôts ( 1989-1993 ).

Après trois ans de réhabilitation, la confiance était revenue, et le réseau était restructuré, avec les CLCAM à la base, les Unions Régionales de CLCAM ( URCLCAM remplaçant les CRCAM ) au niveau départemental assurant des services aux CLCAM, et la FECECAM ( remplaçant l'ancienne CNCA ) en assurant à la fois des services au réseau et une fonction d'interface avec l'environnement institutionnel ( administration, secteur bancaire, bailleurs de fonds, etc. ).

Le réseau FECECAM représente, en 1995, 9 milliards cfa d'épargne collectée ( 1 franc français = 100 francs cfa ), 4,5 milliards d'encours de crédits, 55 CLCAM, 7

URCLCAM, ce qui en fait le premier réseau de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique de l'ouest francophone. Le réseau a acquis maintenant un impact et une reconnaissance nationale, et devient un interlocuteur des pouvoirs publics, du secteur bancaire et des bailleurs de fonds. Il développe maintenant des initiatives porteuses de changements en terme de développement, avec par exemple le Tout Petit Crédit aux Femmes ( T.P.C.F. ), permettant en deux ans au sociétariat féminin qui n'était antérieurement que de moins de 20 % de passer à 42 %, ces crédits ont représenté 40 % du nombre total des crédits en 1995.

Il a été source de tensions lors de la réhabilitation, avec une opposition de l'administration à celle-ci en raison de la perte de pouvoir par rapport à la situation antérieure où la gestion était fonctionnarisée ( représentation des fonctionnaires dans les instances chargées de l'octroi du crédit, salariés de l'ex CNCA détachés de l'administration auprès de celle-ci ), entraînant une critique de l'administration concernant les taux d'intérêts sur le crédit pratiqué par le réseau ( 24 % l'an ) qualifiés d'usuraires alors que ces taux avaient été fixés par le sociétariat. Dans un contexte historique de remise en cause du pouvoir politique par le monde paysan avant la transition démocratique ( 1990 ), ces derniers ont défendu leur réseau manifestant ainsi leur volonté de rester maître de la gestion de celui-ci. L'une des conséquences de cet état de fait a été que le réseau n'a pu malgré son envergure nationale exercer son influence sur la définition d'une politique nationale an matière de crédit rural.

Il connaît aujourd'hui d'autres tensions, résultant de l'exercice difficile des rapports de pouvoirs entre élus qui tiennent à exercer leurs prérogatives et les salariés et cadres ( FECECAM & URCLCAM ) pas toujours attentifs à rendre compte aux élus de leur gestion, avec des conciliations parfois complexes. Mais ces rapports de pouvoirs rendent compte aussi de la dynamique d'un réseau, à la différence d'autres du même type où le pouvoir reste concentré entre les mains des salariés et cadres.

### **Commentaire**

La réhabilitation du réseau FECECAM montre que, malgré une crise financière et de confiance profonde en 1988, il est possible de relancer un réseau avec une méthodologie adaptée, fondée d'abord sur la mutualisation avec une redéfinition du sociétariat sur une base cohérente ( ormée des seuls paysans, éleveurs, pêcheurs, artisans, petits commerçants) à l'exclusion de catégories sociales extérieures au milieu et ayant souvent tendance à prendre le pouvoir dans les organes de gestion ( salariés, fonctionnaires, gros commerçants ). Redonner le

pouvoir au “ sociétariat ” formant l'épargne locale, et le rendre maître de la gestion des CLCAM c'était aussi redonner la confiance et permettre un développement, ainsi qu'une dynamique réelle de passage du niveau micro au macro.

D'une manière générale la réhabilitation a été perçue largement comme exogène ou externe ( surtout le fait des bailleurs de fonds). Elle est révélatrice des conflits entre ruraux et administration ( sur les taux d'intérêts, mais aussi d'une rupture politique ), mais elle a permis aux paysans d'obtenir le pouvoir de gestion et de contrôle sur le réseau qu'ils revendiquaient depuis la mise en liquidation de l'ex-C.N.C.A.. Sans le pool de bailleurs de fonds exerçant une influence déterminante, l'évolution n'aurait pu conduire aux résultats positifs constatés. Elle montre aussi que la dynamique entre micro et macro passe dans un environnement institutionnel hostile par l'influence d'un facteur externe déterminant ( bailleurs de fonds ) comme levier du changement.

Par contre en raison des conflits cités, le réseau FECECAM n'a pu avoir une influence sur la détermination d'une politique nationale du crédit rural. L'administration a suscité de nouveaux programmes de crédit et d'épargne, dans un environnement déjà pourvu d'initiatives multiples en ce domaine, avec des effets de concurrence présentant parfois des impacts négatifs. Le rôle fédérateur du réseau FECECAM n'est donc que partiel en matière d'épargne et de crédit.

DESCRIPTEURS GEO : BÉNIN

MOTS CLÉS : RELATION MICRO MACRO, CAISSE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, MUTUELLE, MILIEU RURAL, FEMME, SYSTÈME DE FINANCEMENT, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, RÔLE DE L'ÉTAT, CONFLIT

DATE : 1996

#### **4.4.3. Les dynamiques entre le micro et le macro : le cas du Crédit Rural de Guinée**

**TITRE** : Les dynamiques entre le micro et le macro : le cas du  
Crédit Rural de Guinée SA

**AUTEUR** : **Yves FOURNIER**

**IRAM**

49, rue de la Glacière 75013 Paris

Tél.: 01-44-08-67-67 Fax : 01-43-31-66-31

#### **RÉSUMÉ**

En 1987, la Guinée connaissait une transition d'un système politique de type marxiste vers le libéralisme. La période était marquée par l'ouverture politique vers l'extérieur après une longue période d'isolement et la reconstruction économique du pays avec l'appel à l'investissement extérieur. Une nouvelle monnaie était mise en place, le système bancaire antérieur avait disparu et de nouvelles banques s'installaient. L'administration était elle-même l'objet d'une restructuration.

Cette même année, l'IRAM réalisait, à la demande de l'administration, une étude de faisabilité d'une nouvelle institution de crédit rural en remplacement de l'ancienne Banque de crédit agricole. Dans un contexte où le monde rural était marqué par l'abandon d'une aide au développement orientée vers les structures de production collectivistes conformes à l'idéologie de l'ancien régime et une rupture de la confiance avec l'administration, l'appel à l'épargne locale devenait difficile, et la difficulté était renforcée par une inflation élevée ( environ 35 % l'an ).

Tenant compte de ces constants, l'IRAM proposait et mettait en oeuvre une approche du crédit inspirée des principes de base de la Grameen Bank avec des adaptations tenant compte des facteurs culturels, économiques et sociaux propres à la Guinée. L'objectif était de centrer le crédit sur la grande majorité des paysans les moins aisés qui n'avaient jamais eu auparavant d'accès au crédit formel.

La méthodologie utilisée visait à construire une nouvelle institution de crédit avec la participation des bénéficiaires à sa définition, en trois phases. La

première était de tester des modalités de crédit au cours d'une phase dite d'expérimentation aboutissant à la validation de la méthodologie ; la seconde était une phase d'élargissement géographique de l'action et de mise en oeuvre d'une réflexion avec les bénéficiaires sur le processus d'institutionnalisation avec les premiers tests sur le terrain ; la troisième, en cours, vise l'achèvement du processus institutionnel dans sa globalité.

L'organisation du crédit est centrée sur de petits groupes de caution solidaire, articulés autour d'une Caisse de crédit et d'épargne. Début 1996, on compte 50 caisses en place, deux milliards GNF d'en cours de crédit au 30.09.1995 ( 200 GNG = 1 FF) avec 35 000 bénéficiaires de crédits. L'épargne, engagée de manière décalée dans le temps par rapport au crédit, après acquisition de la confiance des bénéficiaires, atteint 1,5 milliards GNF ( au 30.09.1995). Très rapidement ( 1991), dans le cadre de la définition d'une Lettre de politique de développement agricole ( LPDA), l'administration sollicitait le Crédit Rural de Guinée ainsi qu'un autre réseau, le Crédit Mutuel de Guinée, pour participer à la définition de sa composante de politique de l'épargne et du crédit rural. Les deux réseaux organisaient alors des forums de concertation et une table ronde permettait d'élaborer la proposition finale de cette composante.

Parallèlement, la Banque centrale de la République de Guinée ( BCRG) demandait aux deux réseaux cités de mener une réflexion sur une réglementation bancaire propre dans le cadre d'une révision de l'ancienne réglementation du secteur bancaire classique. La composante crédit et épargne rurale de la LPDA prévoyait que les opérateurs du développement non spécialisés en matière de crédit et d'épargne devaient sous-traiter les composantes de financement de leurs programmes de développement aux réseaux Crédit Rural et Crédit Mutuel.

Le Crédit Rural de Guinée procède actuellement à l'achèvement de son institutionnalisation qui repose au niveau des caisses locales, sur un statut d'association ( type Loi de 1901), et au niveau central, sur un établissement financier à statut de société anonyme ( SA) gérant le réseau, capitalisé majoritairement par une fondation créée à cet effet, permettant d'assurer une orientation irrévocable du crédit au profit des paysans les moins aisés. Les caisses locales participent également à la capitalisation de l'établissement financier et devraient accroître progressivement leur part pour y devenir majoritaires.

## **Commentaire**

En terme de dynamique micro-macro, le cas guinéen diffère de celui du Bénin ( voir la fiche intitulée “ Les dynamiques entre le micro et le macro : le cas de la Fédération des CLCAM au Bénin ” MFN 5490) dans le sens où il y a eu un consensus entre les réseaux Crédit Rural et Crédit Mutuel pour répondre à une sollicitation de l’administration. Mais aussi parce qu’on a pu saisir l’opportunité de l’élaboration d’une LPDA pour parvenir à en définir la composante de politique nationale de l’épargne et du crédit rural.

Globalement, il faut constater qu’il y a eu non seulement convergence entre les opérateurs de l’épargne et du crédit, mais aussi avec le pouvoir politique. Davantage que la taille des réseaux de crédit et d’épargne cités, encore réduite en 1991, c’est le facteur succès des méthodologies de promotion du crédit et de l’épargne mises en oeuvre dans un contexte de vide et de reconstruction de l’économie qui a favorisé l’attitude du pouvoir politique.

Le déterminant majeur a donc été l’ouverture et l’attitude d’écoute du pouvoir politique, fait notable lorsque l’on sait que, sous d’autres cieux, il a plutôt une tendance naturelle à imposer des schémas et stratégies descendantes en opposition avec l’observation des réalités et la prise en compte des acteurs locaux engagés dans le développement économique. L’absence de conflit autour du développement des deux réseaux décentralisés d’épargne et de crédit cités, et les comportements convergents et fédérateurs des différents acteurs impliqués ont permis de nouer une dynamique du micro au macro touchant à la fois la définition d’une politique nationale du crédit et de l’épargne et leur institutionnalisation.

DESCRIPTEURS GEO : GUINÉE

MOTS CLÉS : RELATION MICRO MACRO, SYSTÈME D’ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, MILIEU RURAL, POLITIQUE DE CRÉDIT, RÉGLEMENTATION, RÔLE DE L’ÉTAT, RÉUSSITE

DATE : Octobre 1996

#### **4.4.4. L'impact économique du petit crédit en Guinée**

**TITRE** : **L'évaluation des effets économiques du  
crédit rural en Guinée**

**AUTEUR** : **Yves FOURNIER**

**IRAM**

49, rue de la Glacière 75013 Paris

Tél.: 01-44-08-67-67 Fax : 01-43-31-66-31

#### **RÉSUMÉ**

Une première recherche liée à l'action de promotion de crédit solidaire en milieu rural visant à acquérir une connaissance du sociétariat d'un réseau de caisses locales de crédit rural avait permis de constater que le crédit servait essentiellement les familles les plus pauvres exclues des circuits de financement institutionnel.

L'évaluation des effets économiques du crédit rural avait ensuite été entreprise sur 2 caisses locales, l'une urbaine (Coyah) avec un sociétariat composé à 75 % de femmes, l'autre rurale (Télimélé) avec 58 % de femmes. Ces deux caisses étant caractérisées par une utilisation marquée du crédit sur des activités de commerce, mais aussi sur l'artisanat et l'agriculture. Le crédit étant d'une durée de 12 mois, plusieurs rotations du crédit sont possibles sur des objets diversifiés, selon les opportunités économiques du calendrier civil.

Les observations faites (recherches sur 3 mois, en 1993) montrent que le commerce représente 52 % des activités financées à Coyah et 47 % à Télimélé (produits manufacturés importés, et commerce du riz). Le fonds de roulement investi dans cette activité varie de 100.000 à 400.000 francs guinéens (170 francs guinéens = 1 franc français en mai 1993). Le ratio de rentabilité (valeur ajoutée/ensemble des charges) varie de 11 à 23 %. L'activité de commerce porte aussi sur les produits locaux (riz, huile de palme, sel, charbon, petits animaux), dont la rentabilité est meilleure puisque le même ratio peut aller jusqu'à 125 %. Les activités artisanales représentent 13 % du crédit, et le ratio de rentabilité varie de 18 % (fabrication du savon, galettes et gâteaux, gargotes) à 90 % (extraction du sel), le crédit sert d'abord la constitution d'un stock de matière premières (51,4 % des cas).

Le crédit permet d'augmenter le fonds de roulement en moyenne de 142 %, de s'affranchir du crédit fournisseur couteux (taux pouvant atteindre 540 % l'an) alors que le crédit solidaire est d'un taux annuel de 36 % (l'inflation vient de se réduire de 22 à 12 % l'an). Le crédit a permis d'accéder au commerce de gros (riz, et produits alimentaires importés), de réaliser un stockage spéculatif avec un bénéfice accru (100 à 150 %). L'augmentation de l'activité sert aussi l'emploi, puisque le bénéficiaire du crédit peut confier une partie de son fonds de roulement à une tierce personne ou pour l'artisanat permettre le recours à un salarié. Le crédit permet de stabiliser les prix des produits du commerce sur l'année (augmentation de l'approvisionnement et stockage, réduction des marges commerciales pour écouler plus vite et faire face au remboursement du crédit, accroissement de la concurrence).

Dans l'agriculture, les activités de maraîchage qui constituent une importante activité féminine (besoins alimentaires, et besoins monétaires des femmes), dont le taux de rentabilité atteint 356 % le crédit sert l'achat d'engrais (61 % du montant) et le paiement de la main-d'oeuvre (39 %). Les surfaces plantées en riz se sont accrues (doublement et même triplement des surfaces par le recours à la main d'oeuvre salariée) pour 95 % des bénéficiaires du crédit agricole solidaire, entraînant l'abandon de cultures dont la valeur commerciale est plus faible (fonio, arachide, patate douce, manioc). Les revenus générés par le crédit utilisé dans les activités commerciales permettent le recours à la main d'oeuvre salariée pour les travaux agricoles et d'augmenter les surfaces cultivées (100 à 200 %), pour 5,5 % des clients (Coyah) et 20 % des clients (Télimélé).

L'effet du crédit sur les budgets familiaux permet d'observer une orientation des dépenses d'investissement sur la construction (23,9 % des clients, dont 15,2 % avaient commencé avant le crédit), l'aménagement ou la réparation de l'habitat (6,9 %), la constitution d'une épargne plus faible à Coyah (26,9 % disposent d'une épargne moyenne de 81.000 fg), plus forte à télimélé (85 % disposant d'une épargne moyenne de 118.000 fg). Cette épargne étant souvent investie dans les animaux ou les bijoux.

Le crédit est généralement utilisé de manière conforme aux recommandations du projet, qui est de l'investir sur des activités économiques rentables. On note seulement 7,3 des clients l'ayant utilisé en partie pour des objets non conformes, soit 2,96 % du volume total de crédit mis en place depuis le démarrage de l'action (conservation d'une partie du crédit en vue de son remboursement, construction, consommation).

## Commentaire

L'impact économique d'un petit crédit montre bien les dynamiques qu'elle suscite auprès des populations rurales les plus pauvres exclues des circuits institutionnels de crédit. La faible part des utilisations de crédit à des fins non productives montre la capacité des bénéficiaires à s'inscrire dans une logique économique d'accroissement des revenus et de capitalisation.

DESCRIPTEURS GEO : GUINÉE

MOTS CLÉS : MILIEU RURAL, MILIEU URBAIN, POPULATION DÉFAVORISÉE, CRÉDIT, COMMERCE, AGRICULTURE, ARTISANAT, EMPLOI, ÉCONOMIE FAMILIALE, ÉVALUATION

DATE : Décembre 1993

#### **4.4.5. Quelques enseignements tirés des cas guinéen et béninois**

**TITRE** : **Les dynamiques entre le micro et le macro :**  
**Les enseignements tirés des cas guinéen**  
**( Crédit rural SA ) et béninois**  
**( FECECAM )**

**AUTEUR** : **Yves FOURNIER**

**IRAM**

49, rue de la Glacière 75013 Paris

Tél.: 01-44-08-67-67 Fax : 01-43-31-66-31

#### **RÉSUMÉ**

Deux fiches ( FECECAM au Bénin, Crédit Rural de Guinée SA ) ont permis de présenter et d'analyser deux cas de dynamiques entre le micro et le macro à partir de systèmes financiers de crédit et d'épargne rurale. Même si le champ de l'analyse a été volontairement restreint à la capacité de ces systèmes à atteindre un impact national ( en terme de taille par leur développement, de capacité à s'institutionnaliser, à influencer les réglementations bancaires et les politiques nationales du crédit et de l'épargne ), il est possible de tirer quelques enseignements en vue de poursuivre la réflexion.

Un premier constat montre le pouvoir déterminant qu'exerce l'acteur politique ( administration, banque centrale, bailleurs de fonds ), avec ses logiques et stratégies généralement descendantes peu portées à observer et tenir compte des expériences innovantes. Elle illustre la difficile rencontre avec des acteurs locaux chargés de la promotion de systèmes financiers qui agissent en référence à une culture porteuse de l'émergence de nouveaux pouvoirs par le développement et la structuration de ceux-ci. On est alors dans une stratégie globale de rapports de force ( cas du Bénin, avec le conflit FECECAM / administration sur les taux d'intérêt du crédit ) et il n'y a pas d'avancées positives en terme d'impact de type macro. Mais il existe aussi des cas, plus rares, où il y a rencontre entre acteurs politiques et acteurs locaux opérateurs de systèmes financiers, des convergences apparaissent alors à l'occasion d'opportunités comme dans le cas guinéen ( mise en oeuvre d'une L.P.D.A. débouchant sur la possibilité de définir une politique nationale du crédit et de l'épargne, assortie de recommandations

opérationnelles ).

Mais il n'y a pas seulement des clivages du type acteurs politiques / acteurs locaux. Les acteurs locaux engagés dans la promotion de systèmes financiers sont parfois divergents, avec des conflits dominés par des logiques de fausses concurrences ou des idéologies opposées à défaut d'être considérées comme complémentaires. Les références culturelles, renforcées parfois par les idéologies, déterminent des visions contraires comme dans le cas de la récente mise en place de la loi B.C.E.A.O. portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, avec la volonté d'imposer un modèle et l'opposition entre les tenants de la promotion d'un cadre juridique et réglementaire précédant l'action et ceux qui au contraire prônent l'action comme devant précéder et déterminer le cadre juridique et réglementaire.

Si les modèles culturels et les idéologies sont souvent des facteurs établissant des oppositions, la question est alors de savoir si ces divergences sont réductibles. Des exemples montrent bien, comme la loi évoquée ci-dessus, qu'ils peuvent souder des acteurs locaux promoteurs de réseaux pour agir dans un rapport de force et influencer sur des textes. On peut formuler l'hypothèse que s'il y a évolution positive d'un rapport de force dans un groupe d'acteurs il peut se créer une capacité à influencer l'acteur politique. La formation d'une convergence suppose une rencontre entre les acteurs partageant une vision commune, et une capacité à dialoguer pour rapprocher les points de vue et permettre la rencontre sur des objectifs fédérateurs.

L'information, généralement mal partagée car elle détermine le savoir, lequel détermine à son tour le pouvoir, peut conduire à des logiques infernales contraires à l'intérêt de groupes d'acteurs. Confidentialité de l'information, absence de débats d'idées et refus de la réflexion commune, sont trop souvent des constats qui empêchent toute avancée en matière d'innovation et de capacité d'agir au niveau macro.

La recherche de la convergence, reposant sur des volontés communes aux acteurs pour l'établir est le préalable obligé pour agir du micro en direction du macro. Ce passage à un stade fédérateur est essentiel, car il détermine la capacité à dialoguer pour construire des propositions et les argumenter sur un objectif commun pour ensuite agir.

### **Commentaire**

Il est évidemment plus facile d'agir dans une relation entre le micro et le macro à

partir d'une action qui ne focalise pas les conflits ( cas du Crédit Rural de Guinée S.A.) dans un contexte de “ vide ” antérieur ( absence de réseau de crédit et d'épargne) et d'opportunité à saisir ( L.P.D.A. ), que de partir d'un cas conflictuel ( cas de la réhabilitation du réseau FE.C.E.C.A.M. au Bénin ) avec des conflits résultants de la perte de pouvoir de l'acteur politique.

Le plus souvent il faut réduire les éléments conflictuels, créer le dialogue pour établir des convergences sur des objectifs fédérateurs, qui sont des préalables à l'action. Agir du micro vers le macro suppose de parvenir à une taille critique, en terme de développement de réseau financier pour être crédible et avoir un poids politique. Les initiatives au niveau micro prises individuellement n'y parviennent pas toujours, la réponse peut être alors de fédérer les différentes initiatives sur un objectif commun.

Obtenir ensuite des résultats suppose une capacité d'agir dans la durée, identifier les stratégies et méthodes pour réduire les obstacles, utiliser les formes de médias adaptées à l'objectif visé pour communiquer.

DESCRIPTEURS GEO : AFRIQUE

MOTS CLÉS : RELATION MICRO MACRO, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, MILIEU RURAL, RÔLE DE L'ÉTAT, CONFLIT, RÉGLEMENTATION

DATE : 1996

#### **4.4.6. Le réseau d'épargne / crédit en Guinée : un exemple de concertation**

Les projets d'épargne/crédit en Guinée sont un exemple réussi de synergie entre une initiative qui émane des acteurs institutionnels ( Caisse Française de Développement, Banque Centrale de la République de Guinée et Ministère de l'Agriculture ), l'action des opérateurs de projets ( IRAM ) et les interventions des acteurs de terrain du niveau " micro " ( réseaux Crédit Rural et Crédit Mutuel de Guinée ), proches des populations.

L'élément déterminant de cette synergie réussie est la concertation entre les différents acteurs intéressés à mettre en place un réseau d'épargne/crédit et à insérer ces deux dimensions dans la politique de développement agricole.

Parmi les facteurs clés de succès du projet guinéen, quelques éléments à retenir, à savoir la part de l'humain ( présence d'interlocuteurs de qualité ) ; l'ouverture des milieux politiques qui a été déterminante ; l'importance d'être au coeur du dispositif de démarrage pour avoir une influence ; et enfin, la nécessité d'élaborer le projet en concertation avec les acteurs du " micro " et du " macro ".

La réussite guinéenne pose toutefois un certain nombre de questions sur lesquelles il est intéressant de s'interroger, en particulier celle de la signification du acteurs du " micro " et du " macro ". L'interaction qui s'est produite dans ce cas serait de l'ordre de l'" articulation " plutôt que du " passage ". Une articulation entre différents acteurs de niveau " macro " qui ont pris l'initiative d'un projet global, et d'autres acteurs de niveau " micro " qui connaissaient bien les réalités du monde rural guinéen. Une articulation donc, mais aussi un concours de circonstances, le diagnostic pertinent des opérateurs de projets favorisant l'association entre les niveaux " micro " et " macro ".

Il n'y avait cependant pas d'initiative pré-existante au niveau de " micro ", mais bien une perception commune, une interaction et une concertation fortes entre acteurs institutionnels et acteurs de terrain. Si les réseaux de Crédit Rural et de Crédit Mutuel ont, par leurs connaissances pratiques, apporté le contenu au projet d'épargne/crédit, c'est bien sur l'articulation entre " micro " et " macro " qu'il faut mettre l'accent pour en expliquer la réussite.

Dans le cas guinéen, l'essaimage s'est fait principalement à partir d'une phase expérimentale dont l'objectif était son élargissement à l'ensemble des zones rurales du pays. Ce qui a été déterminant également, et n'a peut-être pas été

suffisamment souligné, c'est l'accueil favorable des paysans au projet. La comparaison avec le Bénin est à cet égard éclairante : l'absence d'intérêt des autorités politiques et l'indifférence des paysans ont, sans l'ombre d'un doute, rendu difficile la réalisation d'un programme comparable à celui de la Guinée.

L'expérience guinéenne pose une dernière question : y a-t-il reproduction ou influence d'un modèle, celui de la Grameen Bank par exemple ? Il n'y a pas eu reproduction à l'identique de ce modèle qui reste cependant une source d'inspiration. Le résultat en est du reste très éloigné. En Afrique, deux cas s'inspirent de l'expérience réussie de la Grameen Bank, mais des transformations majeures ont été apportées au modèle initial. D'autres expériences de répliation ont eu lieu, sans toutefois atteindre des dimensions importantes.

## **4.5. Les systèmes décentralisés de micro-crédit : le modèle Grameen Bank et les systèmes financiers décentralisés en Afrique**

### ***4.5.1. Le Groupe Consultatif pour l'assistance aux plus défavorisés ( CGAP )***

**TITRE : Consultative Group To Assist The Poorest**

**Le CGAP : présentation générale**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

### **RÉSUMÉ**

Durant la décennie passée, il a été prouvé que l'octroi de crédits à des micro entrepreneurs pauvres est une action très efficace de lutte contre la pauvreté, permettant d'améliorer sensiblement la qualité de leurs emplois, de leurs revenus et de leurs conditions de vie.

En même temps, des ONG spécialisées, tels que Grameen Bank, Banco Sol et K-REP, entre autres, ont aussi démontré que cette clientèle, traditionnellement exclue de services bancaires classiques, est commercialement solvable : elles sont devenues des institutions de microfinancement.

Le CGAP, initiative de la Banque Mondiale, est un effort conjoint d'une vingtaine de bailleurs de fonds bi et multilatéraux pour accroître les ressources à canaliser vers les institutions de microfinancement pour leur permettre d'élargir et d'approfondir le travail effectué, dans le sens de toucher les plus pauvres des pauvres économiquement actifs. Ce faisant, il vise à fournir aux gouvernements, aux bailleurs et aux praticiens des enseignements valables sur les " meilleures pratiques " permettant de toucher les pauvres avec des services financiers viables et durables.

Le CGAP est composé de trois entités :

1. Le groupe consultatif de bailleurs de fonds, qui apporte une contribution

individuelle minimale de 2 millions \$ U.S. en espèces ou en programme ou qui accepte de mettre leurs fonds en commun, gérés par la Banque Mondiale. Actuellement, une vingtaine de bailleurs ont rejoint le CG : le Canada, la France, les Pays Bas, les États Unis, la Grande Bretagne, l'Allemagne, l'Australie, la Suisse, le Danemark, la Norvège, la Suède, la Belgique pour les bilatéraux, et la Banque Africaine de Développement, la Banque Asiatique de Développement, la Banque Inter-Américaine de Développement, le PNUD, le FENU, le FIDA, l'Union Européenne et la Banque Mondiale pour les multilatéraux.

2. Le groupe de conseil d'orientation ( Policy Advisory Group ), composé de onze praticiens de microfinance, reconnus, qui apportent leur soutien et leurs conseils au groupe consultatif et au secrétariat aussi bien concernant les orientations globales que sur des aspects opérationnels du programme CGAP.

3. Le secrétariat du CGAP, logé sous la vice présidence de la Finance et du Développement du secteur privé, est une structure légère d'une dizaine de personnes. Il est chargé de :

Développer des procédures d'instruction et d'évaluation standardisées pour les programmes de microfinance, utilisables par tous les bailleurs, compatibles et simples d'usage pour les institutions de microfinancement. Elles les aideront, de même, à accéder au secteur financier formel.

Diffuser les leçons apprises à partir des meilleures pratiques en la matière, à destination des bailleurs pour améliorer la coordination et la programmation dans ce domaine, des gouvernements et des institutions de microfinancement pour accroître le savoir global dans ce domaine.

Faire connaître la microfinance au sein de la Banque Mondiale, afin de l'impliquer dans des dialogues avec les gouvernements en vue de la création de conditions-cadres favorables pour le développement des institutions de microfinancement et leur articulation avec le secteur financier formel.

Financer des institutions de microfinancement éligibles ( ONG, coopératives d'Épargne-Crédit, banques ) avec comme but de jouer un rôle de levier pour l'accès à d'autres ressources.

## **Commentaires**

Ce programme peut être une chance formidable pour toutes les initiatives de banques solidaires ( appelées institutions de microfinancement ) de devenir

visibles et reconnues, au delà du “ cercle des initiés ” et dans le cercle de la “ Banque formelle ”, comme institutions financières spécialisées, à part entière. S’il parvient à mettre tous les acteurs d’accord sur des indicateurs de performance communs permettant la comparaison et quelques principes de base de “ bonne gestion ”, il aura accompli un grand pas dans “ l’industrialisation ” d’un secteur d’activité qui a bien besoin de s’élargir pour devenir significatif dans sa vocation affichée.

Enfin, s’il parvient à agir sur les cadres juridiques et fiscaux dans quelques régions, cela servira d’exemple et de jurisprudence pour d’autres dans leurs efforts pour obtenir des conditions-cadres favorables.

DESCRIPTEURS GEO : MONDE

MOTS CLÉS : INSTITUTION FINANCIÈRE INTERNATIONALE,  
POPULATION DÉVAVORISÉE, MICRO ENTREPRISE,  
CRÉDIT, BAILLEUR DE FONDS, SYSTÈME DE  
FINANCEMENT.

DATE : Janvier 1997

#### **4.5.2. L'itinéraire de formation-diffusion en Afrique**

**TITRE : Itinéraire de formation diffusion :**

**“ Promouvoir le métier d’opérateur de systèmes financiers décentralisés en Afrique ”**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

Depuis une dizaine d’années, des systèmes financiers décentralisés dynamiques et performants se sont mis en place dans divers pays d’Afrique rénovant le paysage financier préexistant. Ils ont pour caractéristiques d’être implantés dans des zones difficiles, de toucher une clientèle de micro-entrepreneurs très défavorisés, en leur offrant des services financiers de qualité et de proximité, tant en cherchant leur pérennisation par un autofinancement de leurs charges.

Pour beaucoup d’entre eux, la phase de recherche-action est maintenant terminée, cet enjeu réel devient la dissémination pour parvenir à accroître l’impact.

Deux opérateurs du Nord, le CIDR et le CIRAD, ont décidé de partager leurs expériences et d’en diffuser les approches et les savoir-faire auprès de promoteurs africains au travers d’un dispositif appelé l’ITINÉRAIRE DE FORMATION-DIFFUSION.

Le principe de cet itinéraire qui s’inspire du compagnonnage est de permettre à des cadres africains engagés de pouvoir se former aux côtés de praticiens de systèmes financiers décentralisés, directement sur le terrain, en participant à leurs activités et à leurs préoccupations.

Dans le souci de ne pas transmettre un modèle unique, mais plutôt des “ bonnes pratiques ”, le circuit prévoit un séjour de cinq semaines dans chacun des trois types de systèmes actuellement reconnus comme ayant fait leurs preuves :

1. Coopérative d’Épargne-Crédit,
2. Caisse Villageoise Autogérée,
3. Crédit Solidaire.

Un atelier opératoire permet, à l'issue de cette formation sur le terrain, d'aider à la formulation du projet professionnel et à l'élaboration de la première démarche opérationnelle, de retour chez soi.

Puis, après une période de ré-immersion dans leur environnement de travail, les stagiaires sont envoyés en formation théorique au Centre de Formation Bancaire de la Caisse Française de Développement à Marseille, où ils doivent se confronter avec les règles de la comptabilité et la gestion financière.

L'Itinéraire de Formation-Diffusion prévoit aussi un parcours similaire, en plus court, pour des leaders paysans africains désirant mettre en place un instrument financier aux côtés de leurs organisations et voulant connaître, avant de choisir, le système le mieux approprié.

En 1995, l'Itinéraire de Formation-Diffusion a mis en oeuvre un cycle long pour cinq cadres provenant du Sénégal, du Burkina Faso, du Tchad, du Niger et de Madagascar, et un cycle court pour cinq leaders paysans du Sénégal et du Tchad.

Les sites pilotes choisis étaient : l'Union des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burkina à bobo Dioulasso, les Caisses Villageoises Autogérées du Pays Dogon au Mali, et le Projet de petits Crédits Ruraux du Burkina au Yatenga.

À ce jour, les Sénégalais, Tchadiens et Malgaches ont déjà commencé à mettre en pratique leur nouveau savoir-faire.

En 1995, une deuxième session démarre au Mali et au Bénin avec, à nouveau, cinq cadres provenant du Mali, du Bénin, du Sénégal et du Zaïre.

De nombreux aspects méthodologiques nécessitent d'être affinés et plus systématisés. Mais, d'ores et déjà, il apparaît aux promoteurs que la formule est prometteuse en termes de diffusion de savoir-faire et de savoir être auprès de porteurs d'initiatives africains.

Cela peut représenter un des maillons de ce fameux processus de " passage du micro au macro " tant recherché par tous les acteurs de la lutte contre l'exclusion par l'économique.

DESCRIPTEURS GEO : AFRIQUE

MOTS CLÉS : SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, MICRO ENTREPRISE, STRUCTURE D'APPUI, FORMATION DE CADRE, DIFFUSION DE TECHNIQUES, RELATION MICRO MACRO, MÉTHODOLOGIE

.DATE : Janvier 1997

### **4.5.3. Grameen Trust et ses programmes**

**TITRE : Grameen Trust et ses programmes :**

**Un soutien aux initiatives de réplication de  
Grameen Bank**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

La Grameen Bank ( GB ) au Bangladesh est largement reconnue comme un programme très efficace pour réduire la pauvreté. Ainsi, de nombreuses demandes en termes de formation, d'assistance technique, voire de soutien financier, lui sont parvenues de personnes souhaitant répliquer ses principes, dans leur propre sphère de travail. C'est pour y répondre que le Professeur YUNUS a créé, en 1989, la Grameen Trust, qui est une ONG.

La Grameen Trust vise à :

- a. soutenir et promouvoir des programmes de type GB pour réduire la pauvreté,
- b. proposer des formations et de l'assistance technique à des organisations nationales et internationales dans le but de soutenir des réplifications de GB,
- c. publier des informations sur ces réplifications et attirer l'attention sur les problèmes de pauvreté,
- d. construire un réseau international de personnes concernées et d'institutions engagées dans le domaine de la lutte contre la pauvreté,
- e. conduire des recherches et encourager des expérimentations de moyens pour apporter des changements socio-économiques dans la vie des pauvres,
- f. promouvoir et opérer des services de soins au profit des pauvres,
- g. organiser et opérer tout projet ou entreprise qui aidera à augmenter l'emploi, les retenues et les capacités de gestion des pauvres.

La Grameen Trust met en oeuvre, à l'heure actuelle, des programmes de réplication, de santé, de recherche, sur la lutte contre la pauvreté et des services

informatiques.

Le programme le plus vaste est celui de la réplication.

Sous ce programme, il organise des “ Programmes de dialogue ” pour les répliqueurs potentiels, et il forme le personnel des projets de réplication. Il apporte aussi un soutien financier à des projets sélectionnés et suit leurs performances. Il fournit aussi une assistance technique et publie du matériel de formation et d'échange d'expérience.

En 1995, la Grameen Trust a organisé treize programmes de dialogue internationaux avec 274 participants de 56 pays, un programme local avec 9 participants et un “ Dialogue d'immersion et d'évaluation ” aux Philippines, en collaboration avec le réseau du pays hôte.

Elle met en oeuvre des ateliers à thèmes, tels que “ la discipline de crédit ”, “ la gestion financière ”, la programmation, le suivi et l'évaluation, l'informatisation et la viabilité d'une branche ”, “ accroître l'impact ”. En 1995, deux ateliers furent réalisés avec des cadres de dix huit projets de réplications.

Les procédures du Système Financier de la Grameen Bank ( SFGB ) sont essentielles pour la réussite d'une réplication. C'est pour cela que la Grameen Trust organise des formations de quatre à six semaines pour en faciliter la maîtrise par ses stagiaires. En 1995, 212 personnes de 58 projets provenant de 21 pays ont été ainsi formées. Depuis 1987, ce sont 3 892 personnes qui ont été formées, au total.

D'autres formations sont aussi disponibles, telles que celles des superviseurs et cadres exécutifs de projets de réplication et celle pour l'informatisation des opérations de crédit.

La Grameen Trust a développé une base de données pour le suivi des projets de réplication, ce qui lui permet de traiter les informations sur l'avancement de ces projets ainsi que leur progression vers l'autofinancement. Elle fournit aussi une assistance technique à ces projets. Elle participe à la publication du Grameen Dialogue, ainsi que des matériaux de formation.

En 1992, la Grameen Trust a mis en route une étude d'impact de sept projets de réplication dans cinq pays, afin de tirer des leçons des expériences à partager, ainsi que d'apporter des résultats significatifs à l'attention de décideurs nationaux et de bailleurs de fonds.

La Grameen Trust reçoit des fonds de la Fondation MACARTHUR, la Fondation ROCKFELLER, le FENU, la GTZ, l'USAID et la Banque Mondiale, pour mettre en

oeuvre des programmes de répliation.

Elle fournit une aide financière à des projets de répliation sélectionnés, pour se lancer ( capital de démarrage) et pour leur extension ( fonds de croissance ).

Le capital de démarrage varie de 15 à 70 000 \$. Trente six projets de treize pays en ont été bénéficiaires.

Le fonds de croissance se situe aux environs de 25 à 150 000 \$. Dix sept projets dans huit pays y ont eu accès.

Pour les six prochaines années, elle envisage d'apporter son concours à environ 700 projets pour un montant de 100 millions\$.

### **Commentaires**

La Grameen Trust est typiquement un schéma, conçu et mis en oeuvre pour passer d'une initiative nationale ( micro) à un mouvement mondial ( macro ).

Le Professeur YUNUS vise, avec le sommet du Micro Crédit à Washington en Février 1997, à créer une alliance mondiale pour toucher 100 millions de familles pauvres d'ici 2005, et les sortir de la misère. Ce schéma est cohérent, fonctionnel et bien rôdé pour absorber un nombre croissant de participants.

Les résultats, taux de réussite et d'échec des répliations, sont moins bien connus et évalués. Néanmoins, l'expérience mérite d'être suivie avec une très grande attention.

DESCRIPTEURS GEO : BANGLADESH, MONDE

MOTS CLÉS : STRUCTURE D'APPUI, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, FORMATION, POPULATION DÉFAVORISÉE, DIFFUSION DE TECHNIQUES

DATE : Janvier 1997

#### **4.5.4. Cashpor : le réseau de répliqueurs de Grameen Bank**

**TITRE : CASHPOR :**

##### **Le réseau des répliqueurs de Grameen Bank**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

CashPor est le réseau des répliqueurs de la Grameen Bank. Il est basé en Malaisie, car créé à l'initiative du Professeur GIBONS de AIM.

En mars 1995, il comptait quatorze institutions - membres dans huit pays ( Malaisie, Sri Lanka, Judonésie, Philippines, Népal, Inde, Vietnam, Chine ) totalisant 122 branches, 80 000 clients dont 99 % sont des femmes, avec un encours de crédit de 10,5 millions de \$, un encours d'épargne de 3,5 millions de \$ et un taux de recouvrement de crédit de 98,75 %.

Certains critères définissent le répliqueur de la Grameen Bank authentique :

- Des programmes d'épargne et de crédit opérant depuis au moins deux ans, touchant au moins 500 familles pauvres, ont eu des taux de recouvrement cumulés d'au moins 95 % et mobilisé de l'épargne des clients pour au moins 10 % du montant de crédit octroyé.
- Ciblant exclusivement les plus pauvres des pauvres ( les 20 % inférieurs ) avec une préférence pour les femmes.
- Les crédits doivent être octroyés dans les villages, avec des procédures ouvertes et simples.
- Formation rigoureuse du personnel pendant au moins six mois et formation des clients avant le crédit.
- Les emprunteurs doivent être organisés en groupes de cinq, librement choisis, de personnes ayant le même statut, du même village, ayant les mêmes pensées. Six ou huit groupes se fédèrent pour former un centre qui se rencontre de façon hebdomadaire ( élection annuelle de responsables, participation obligatoire aux réunions hebdomadaires du Centre, ... ).

- Les prêts commencent par de petits montants et sont utilisés à des fins choisies par l'emprunteur, mais approuvés par son groupe et son centre, et pour des activités génératrices de revenus. Ils doivent être remboursables en six à douze mois. Les prêts sont suivis de près. Des programmes sociaux à l'initiative des groupes sont encouragés pour permettre aux membres de sortir de la pauvreté.
- Les taux d'intérêt doivent être suffisamment supérieurs aux taux bancaires pour couvrir les coûts plus élevés d'octrois supervisés jusqu'à dans des villages et pour atteindre la viabilité d'une branche en quatre ans.
- Les comptes doivent être audités par un expert comptable agréé et les résultats publiés dans le rapport annuel.

CashPor édite un bulletin de liaison, qui s'intitule " Credit for the Poor " et qui donne des informations sur les projets de réplifications en cours, leurs succès et les difficultés rencontrées.

CashPor peut aussi intervenir en appui à un membre ou à un réseau national, pour faire des propositions de cadres juridiques en faveur des institutions membres. Ainsi, récemment, CASHPOR et PHILNET ( réseau des réplicateurs de la GB aux Philippines ) ont proposé conjointement au Gouvernement de légaliser les réplicateurs de Grameen Bank pour une " activité bancaire limitée avec les pauvres ". Le principe est l'octroi de licences, permettant de recevoir des dépôts, et de faire des crédits. Ces institutions seraient propriétés de leurs membres qui en seraient actionnaires. La Banque Centrale doit se prononcer sur cette proposition.

DESCRIPTEURS GEO : MALAISIE, MONDE

MOTS CLÉS : STRUCTURE D'APPUI, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, POPULATION DÉFAVORISÉE, INFORMATION, DIFFUSION DE TECHNIQUES, MÉTHODOLOGIE

DATE : Janvier 1997

#### **4.5.5. Le passage du micro au macro : démultiplier pour atteindre la masse critique**

**TITRE : Passage du micro au macro : Démultiplier pour atteindre la masse critique**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

Une action pilote ayant produit des résultats positifs, dans un contexte donné, pose toujours la question de sa répliquabilité. La réussite est-elle la résultante d'une combinaison de facteurs spécifiques - une personne-clé, un contexte particulier, un moment opportun - qui ont bien joué entre eux ?

Est-on capable de passer du prototype, pièce unique, ayant nécessité un investissement considérable, à des séries, accessibles à tous ?

Mis devant ces défis, les promoteurs se sont posés les problèmes délicats de la démultiplication à plus grande échelle, sans perdre au passage l'essence de l'action.

En matière de micro-finance, la GRAMEEN BANK a choisi une voie au Bangladesh, puis en Asie; le CIDR en a testé d'autres au Mali, puis ailleurs en Afrique. Au départ, les options prises se ressemblent.

De CHITTAGONG, base de la première opération de Crédit Solidaire et territoire de la première branche de la Grameen Bank, lié à l'Université où le Professeur YUNUS avait un rayonnement spécifique, d'autres implantations, éloignées, très différentes dans leurs configurations, ont été choisies pour expérimenter à nouveau l'approche.

De la même façon, au Pays Dogon où le CIDR avait démarré les Caisses Villageoises Autogérées, aux populations si travailleuses, solidaires et vertueuses, l'approche fut testée à Kita, à 1 000 km de là, dans une région réputée socialement difficile, puis à Niono, dans un périmètre irrigué, riche, aux populations hétérogènes et individualistes.

Ces premières étapes correspondent au souci de mettre au point le produit, la méthode et les outils. Il convient pour cela de le tester dans différents contextes,

afin de cerner précisément les principes essentiels à maintenir en toutes circonstances, et les variables qui font l'objet d'adaptations, où toutes innovations peuvent être apportées sans nuire à l'efficacité du produit.

Puis, de quelques opérations à la couverture nationale, d'autres questions se posent.

Ici, les chemins choisis divergent. La Grameen Bank décide de créer une banque, avec une stratégie de création de branches régionales en efforts internes, pour garder la maîtrise. Le CIDR tente des formules de croissance en réseaux autonomes et associés, avec une formule de Cellule Nationale d'appui à des partenaires de promotion.

D'un côté, on peut mieux planifier et rythmer sa croissance, maintenir une unité et une cohérence dans les orientations ; de l'autre, on peut rester structure légère, sans risquer de créer une administration lourde et bureaucratique, coupée de la base et sans risquer que des revendications de type corporatiste ne viennent dénaturer les relations humaines qui ont fait le succès du début. De plus, chaque promoteur, libre d'adapter l'approche dans son contexte, serait plus susceptible d'innover.

DESCRIPTEURS GEO : BANGLADESH, AFRIQUE

MOTS CLÉS : SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, POPULATION DÉFAVORISÉE, RELATIONS MICRO MACRO, RÉSEAU

DATE : Janvier 1997

#### **4.5.6. Le micro influence les conditions cadre du macro**

**TITRE** : **Les idées de quelques-uns deviennent les idées de tous : Le micro influence les conditions-cadres du macro**

**AUTEUR** : **Renée CHAO BEROFF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

##### **Influencer les conditions-cadres**

En général, lorsque l'action se situe dans la micro, elle ne gêne personne et son " informalité " est bien tolérée, voire regardée avec sympathie.

Lorsqu'elle grandit ( impact croissant - touche de plus en plus de gens - est connu ), elle gêne. On va dire que c'est bien, mais qu'elle n'est pas " répliquable " à cause de toutes les spécificités qui ont contribué à sa réussite.

Lorsqu'elle se démultiplie, devient visible et démontre sa répliquabilité dans des contextes très différents, alors elle dérange vraiment et devient la cible de nombreuses attaques : de ses anciens partenaires, de ses contradicteurs de toujours, de ses concurrents, etc.

On va essayer de la minimiser ou de la contenir pour empêcher son extension et son impact.

Se créer un environnement favorable, c'est quoi ?

1. C'est **communiquer sur l'action**, sur ses objectifs, ses finalités, ses résultats, son impact.

Une action connue et reconnue est mieux protégée qu'une action isolée.

Les modes de communication peuvent être directs, et indirects : publication, organisation d'ateliers / conférence, campagnes de sensibilisation audiovisuelle.

2. C'est **influencer les courants de pensées**, retourner les préjugés, ouvrir le débat, marquer les esprits.

L'immersion est un mode d'action efficace pour " gagner " des alliés, utiles pour

changer l'environnement.

Lorsqu'une idée sort d'un cercle restreint d'initiés, ou de militants pour entrer dans le courant dominant, des portes s'ouvrent et des espaces d'action se créent.

### 3. C'est **créer un cadre juridique et fiscal approprié.**

Au Mali, le cas des Caisses Villageoises du Pays Dogon fait l'objet de nombreux ateliers internationaux, réunissant bailleurs de fonds, banques, autorités de tutelles, autres systèmes financiers africains. Des programmes d'immersion ont permis la sensibilisation d'un Directeur National de banque centrale et d'un Vice-Président de la SFI. Ceci a permis la tenue d'un Forum international de la micro-finance où seize pays et une vingtaine de décideurs de haut niveau ont participé, créant un contexte favorable pour une ouverture sur une loi spécifique aux systèmes de micro-finance en Afrique de l'Ouest.

La Grameen Bank organise des " Exposure and Dialog Programs " pour des décideurs de tout niveau, publie le *Grameen Dialog*, participe à de nombreuses conférences sur le thème de la micro-finance.

En 1997, la Grameen Bank s'engage en tête du " Micro-Crédit Summit " et entraîne derrière elle 3 500 leaders d'opinion pour permettre l'accès aux crédits productifs à 100 millions de familles pauvres, dans le monde en l'an 2005.

DESCRIPTEURS GEO : AFRIQUE, MONDE

MOTS CLÉS : BAILLEURS DE FONDS, COMMUNICATION, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, SYSTÈME DE FINANCEMENT

.DATE : Janvier 1997

#### **4.5.7. Avoir un impact sur le macro : la diffusion à grande échelle**

**TITRE : Avoir un impact sur le macro : La diffusion à grande échelle**

**AUTEUR : Renée CHAO BEROF**

CIDR BP 1 - 60350 Autrèches FRANCE

Fax : 03-44-42-94-52

#### **RÉSUMÉ**

On peut mesurer l'impact des actions innovantes sur la vie d'un entrepreneur, d'une famille, voire d'un quartier ou d'un village. Mais quel impact a-t-on sur la " lutte contre la pauvreté " à l'échelle d'un pays ou d'une sous-région ?

Comment être à la hauteur des enjeux, lorsque l'on touche 1 % du public concerné ?

Les systèmes financiers décentralisés, toutes approches confondues, servent un million de micro-entrepreneurs en Afrique de l'Ouest - soit 1 % des clients potentiels. Comment passer de 1 à 10 % ? Comment être significatif ?

La démultiplication simple, par projets classiques, ne permet pas d'atteindre cet objectif.

Il faut la conjonction de plusieurs facteurs, pour y parvenir.

1. Des grands opérateurs du Sud, qui veulent se spécialiser, et des petits promoteurs du Sud, qui veulent se lancer, appuyés par des formations adaptées. L'expérience tentée par le CIDR est celle du lancement de l'Itinéraire de Formation-Diffusion, axée sur la professionnalisation de promoteurs du Sud.
2. Des bailleurs de fonds, acceptant de mettre en place des financements appropriés à ce type d'initiatives, plus militantes, plus multiformes et plus diffuses, et qui doivent donc financer l'action et le renforcement institutionnel. Dès 1997, des bailleurs multilatéraux tels que le CGAP et le PNUD ( microstart ) entreront dans ce créneau nouveau.
3. Un réseau de praticiens du Sud, agissant par un maillage à assurer la sécurisation de ces opérations de diffusion. C'est une forme de parrainage

entre pairs ou de solidarité horizontale qui est nécessaire. Depuis sept ans, un **Réseau des Initiatives d'Épargne et de Crédit Africain** se met en place pour jouer ce rôle.

4. Un grand défi lancé aux " intellectuels " africains pour s'investir dans cette cause, à différents niveaux pour assurer une chaîne d'alliance, aux lieux de décision, aux lieux d'action et au milieu de la société civile.

Des événements comme le Sommet du Micro-Crédit jouent un rôle important, pour générer un mouvement citoyen autour du défi et ouvrir le cercle à d'autres acteurs précédemment non concernés parlementaires, religieux, banques commerciales.

Faire entrer la micro-finance à l'Université classique est aussi un moyen ( exemple de l'Université d'Alexandrie en Égypte ).

Appuyer des structures de formation et d'information locale dans leurs actions citoyennes est aussi une action allant dans la même direction, par exemple le CEDIFOD en RCA.

DESCRIPTEURS GEO : AFRIQUE

MOTS CLÉS : DÉCENTRALISATION, STRUCTURE D'APPUI, SYSTÈME D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, INFORMATION, DIFFUSION DE TECHNIQUES, MÉTHODOLOGIE, RELATION MICRO MACRO, RÉSEAU

DATE : Janvier 1997

#### **4.5.8. Deux modèles de systèmes financiers de micro-crédit : avantages et inconvénients**

Il est intéressant de comparer deux modèles de micro-crédit : celui de la Grameen Bank ( Bangladesh et Asie ) et celui des cellules nationales d'appui ( Afrique ). Les principes sur lesquels ils reposent sont différents dans l'un et l'autre cas. Dans le premier : présence d'une personnalité hors du commun, adoption de principes d'organisation centralisés, stratégie de communication interne et externe qui a protégé le projet, stratégie de diffusion internationale fondée sur les apports de sympathisants et constitution d'un trust indépendant des bailleurs de fonds.

Dans le second cas ( Afrique ) : reprise des deux premières démarches ( **expérimentation** sur un site-micro et **démultiplication** de un à plusieurs, sur différents sites ; mais adoption de formules décentralisées et flexibles ( franchises, sous-traitance ou réseau ), création de cellules d'appui pour former des acteurs locaux ( promoteurs ) qui reçoivent un " package " ( méthodologie, formation, suivi et éventuellement les moyens de " démultiplier " ) ; caractère déterminant du profil du promoteur, ses priorités, contraintes et organisation interne ; réticence des bailleurs de fonds à soutenir des expériences qui paraissent risquées parce que moins maîtrisées ; promotion des dynamiques naturelles, respect des dimensions locales et humaines, mais moindre possibilité de contrôle des rythmes de mise en oeuvre et donc des résultats atteints.

La réflexion en termes de " micro-macro " doit s'articuler autour de trois axes : l'importance de la communication ( interne et externe ), la création de conditions juridiques et fiscales favorables, la nécessité de mettre en place une politique nationale ( objectifs communs et alliances entre les opérateurs de projets, l'État, les bailleurs de fonds ).

Deux types de stratégies peuvent être adoptées pour diffuser à grande échelle :

- a. les stratégies de Grameen Bank ( un modèle, des programmes de diffusion jumelés à son réseau réplicateur et un outil de financement, Grameen Trust ) ;
- b. les stratégies alternatives mises en oeuvre en Afrique ( professionnalisation des promoteurs par les programmes de Formation-Diffusion, appui des bailleurs de fonds à des initiatives moins maîtrisables ), création d'un réseau de solidarité entre les praticiens du Sud ( par exemple le Réseau des Initiatives d'Épargne et de Crédit Africain ), la création d'alliances avec les intellectuels

africains ou encore la diffusion des “ best practices ”.

Les cas présentés illustrent l'importance des expériences qui se déroulent à l'échelle “ micro ” : l'initiative de Chittagong au Bangladesh et celle des Caisses Villageoises du pays Dogon au Mali ont été déterminantes pour mettre au point et adapter le projet de départ aux divers contextes locaux. Mais pour passer à l'échelle régionale ou nationale, des stratégies identiques ne peuvent être adoptées. Les systèmes décentralisés mis sur pied dans divers pays africains le prouvent : il y a des voies différentes de démultiplication des expériences “ micro ” et si la Grameen Bank reste une source d'inspiration et un modèle sur plusieurs plans, ce modèle n'est pas adapté à tous les contextes.

En Afrique, l'élaboration d'une politique nationale de micro-finance est nécessaire comme cadre de fonctionnement et le financement extérieur apparaît déterminant pour sortir de la phase expérimentale. Mais ces éléments ne sont pas suffisants. La visibilité des actions et des résultats obtenus en utilisant ou en organisant différents événements médiatiques est aussi un facteur indispensable pour mettre en place des conditions favorables au passage du “ micro ” au “ macro ”.