

Regard sur « Une aventure en microfinance : AMRET au Cambodge »

BIM n° - 12 juin 2007
Betty WAMPFLER

Le BIM d'aujourd'hui vous propose un regard sur un livre qui vient d'être publié chez Karthala, « Une aventure en microfinance. AMRET au Cambodge » par Pierre Daubert. L'objectif n'est pas d'en présenter une fiche de lecture, mais juste de vous donner envie de le lire. Ce livre est l'histoire d'une construction, construction d'une institution de microfinance (AMRET, aujourd'hui parmi les premiers réseaux de crédit rural du Cambodge), construction d'un métier nouveau, la microfinance, mais aussi fragments de vie des équipes cambodgienne et française qui ont contribué à créer et développer AMRET.

Pierre Daubert, l'auteur, a participé à cette construction, de l'émergence de l'idée du projet de crédit au sein d'un projet de développement Palmier à sucre jusqu'à sa transformation en société par capitaux, quelque quinze années plus tard. Après avoir été « l'assistant technique Palmier à sucre » qui a porté le projet de crédit sur les fonds baptismaux à une période où le terme microfinance n'avait pas encore cours, Pierre Daubert a suivi le développement du projet et son institutionnalisation dans le cadre du GRET, puis a été le premier Président du Conseil d'Administration d'AMRET, de juin 2000 à février 2005. Pierre Daubert a été mandaté par le Conseil d'Administration d'AMRET pour rédiger cet ouvrage, à des fins de mémoire – reconstituer l'histoire d'AMRET pour les jeunes générations qui ont aujourd'hui la responsabilité de l'institution – mais aussi à des fins de capitalisation dans un secteur encore en construction, la microfinance.

L'ouvrage existe dans une traduction khmère.

Le livre est la chronique, presque au jour le jour, de la création et du développement d'AMRET. Il raconte l'émergence de l'idée de projet en 1990 dans un Cambodge dévasté par des décennies de guerre civile et appliqué d'abord à reconstruire ses capacités productives. C'est dans le cadre d'un projet d'appui technique au palmier à sucre que va s'imposer progressivement l'intérêt du crédit comme facteur de développement rural. Le livre raconte les étapes de l'institutionnalisation du projet et son aboutissement dans la transformation en une société par capitaux. Plutôt qu'un nième manuel déclinant en onze conditions, quinze outils et trente cinq recommandations les conditions de réussite d'une *succes story* de la microfinance – ce que AMRET est objectivement à ce jour -, le livre prend le parti de la narration et nous raconte, jour après jour, année après année, l'aventure qu'a constitué pour quelques générations d'équipes techniques cambodgienne et expatriée la création d'AMRET. Il dépeint le contexte, les processus, mais aussi les acteurs, il restitue la « vraie vie » dans laquelle l'urgence d'un quotidien en transformation rapide est inextricablement liée à la nécessité de se

projeter dans l'avenir et d'inventer de nouvelles formes institutionnelles « durable ». Il raconte l'opérationnel et l'institutionnel d'un projet de développement, mais nous donne aussi à voir avec une profonde empathie, le Cambodge en train de se reconstruire.

Ce livre a de multiples intérêts pour de multiples acteurs, il faut l'affirmer bien fort dans ces temps de grande frilosité de l'édition scientifique et technique.

Pour tous ceux qui ont contribué à AMRET, le livre est une chronique de leur histoire, et à ce titre un appui original pour l'appropriation de l'outil de développement que constitue aujourd'hui cette institution de microfinance.

L'auteur lui-même nous met en garde contre les biais de la reconstitution historique qui simplifie par la force des choses et reconstitue peut-être abusivement parfois, des cohérences que le quotidien est loin d'avoir. A l'issue de la lecture, on n'a qu'un seul regret, celui de n'avoir pas à mettre en parallèle l'équivalent de cette histoire, mais vue cette fois par les équipes cambodgiennes ou même par le bailleur de fonds d'AMRET. Un autre ouvrage qui compléterait celui-ci et donnerait un « regard croisé » infiniment utile pour l'analyse du développement.

Le livre est d'un intérêt majeur aussi pour tous ceux qui s'intéressent au développement, à l'aide publique au développement et à la place, aujourd'hui très médiatisée/contestée, de la microfinance dans ce contexte.

Il montre une action de développement réussie dans plusieurs sens : un projet de développement qui a su évoluer, qui a abouti à la création d'une institution durable : même si rien n'est jamais gagné en microfinance, AMRET présente aujourd'hui toutes les conditions de la durabilité. Tout en satisfaisant aux critères de la durabilité, AMRET répond aux besoins des utilisateurs ruraux – les études d'impact le montrent – et s'étend progressivement à une échelle significative pour le développement rural du Cambodge. A ce titre, note Michel Rocard qui a rédigé la postface du livre, l'aventure d'AMRET témoigne de la capacité de la microfinance à être un outil performant du « capitalisme social ». « Militant de toutes [ces] causes depuis un demi siècle, je ne peux me contenter de l'indispensable et courageux militantisme du sauvetage sanitaire et alimentaire. La solution durable, c'est le développement, nous dit Michel Rocard, Il ne peut se faire que sur le marché. L'aventure d'AMRET est à cet égard univoque et convaincante » (p. 312). Le livre montre les multiples et subtiles composantes de cette réussite, faite de capacité d'analyse du milieu rural et de l'environnement institutionnel, d'innovation technique et organisationnelle, et surtout de formation des hommes.

M'efforçant moi-même d'être un pédagogue acceptable à mi temps de ma vie professionnelle, je voudrais souligner une grande qualité de cet ouvrage, son intérêt pédagogique. Ce livre peut être un support original à de la formation sur la microfinance et aux métiers d'opérateurs du développement dont ce secteur aura encore pour un temps, besoin. En donnant à voir « de l'intérieur », la construction et le quotidien d'une institution de microfinance, il permet de mettre en évidence la complexité des processus, de sortir d'une vision strictement techniciste, financière, normative... pour rentrer dans la subtile alchimie de la réalité, faite de contingences et de logiques techniques certes, mais aussi de ce qui est institutionnellement possible ou non, des rapports de force, des réseaux d'influence, de la disponibilité et de la compétences ou non des hommes à un moment donné... Le mode d'élaboration du taux d'intérêt dans EMT (le projet), les étapes du processus de choix des actionnaires en sont de bons exemples.

Pour la formation en microfinance, le livre s'avère être une étude de cas précieuse sur les conditions d'émergence d'une institution de microfinance et sur toutes les étapes de son institutionnalisation. Il montre comment un modèle initial éprouvé ailleurs (l'appropriation villageoise) a été progressivement transformé, adapté à une réalité cambodgienne où, dans les pré-occupations des utilisateurs, l'accès au crédit prime sur l'appropriation locale. Il met en évidence les multiples dimensions de l'institutionnalisation, juridique, technique, financière. Il montre comment se construit progressivement une gouvernance que s'approprient les cadres nationaux.

Le livre peut contribuer aussi à la réflexion sur la fonction de l'opérateur d'appui à la microfinance. Les enjeux évoluent au fil de la vie du projet : au début l'opérateur est un homme orchestre, expérimentateur, gestionnaire de croissance, diffuseur de formation, conseiller de politique publique. A mesure que, et le projet, et le milieu institutionnel, mûrissent, les fonctions de l'opérateur se concentrent sur l'institutionnalisation, avec une priorité très forte donnée à la formation des cadres ; puis c'est le processus de retrait de l'assistance technique qui doit être raisonné et mis en œuvre avec un dosage subtil et difficile à atteindre du « en faire ni trop, ni trop peu », source d'angoisse existentielle des assistants techniques, que P. Daubert illustre avec beaucoup de finesse.

Un autre aspect formateur est l'image que donne le livre des relations d'AMRET, aux différents stades de son existence, avec les autorités (projet pilote choyé par le ministère de l'agriculture, puis soupçonné de ne pas vouloir grandir et changer d'échelle, puis observé à la loupe pendant son institutionnalisation...), mais aussi avec son bailleurs de fonds, l'AFD, qui a été longtemps unique. Une relation faite de satisfaction réciproque, « de respect, d'écoute et de professionnalisme » (p. 180), qui restera sans doute assez unique, dans les annales des ONG...

Une dimension pédagogique essentielle est enfin à souligner, c'est le récit de la formation de l'équipe cambodgienne qui a progressivement pris les rênes d'AMRET : comment constituer une équipe performante, soudée, professionnelle et engagée au service d'une vision et d'une mission de microfinance rurale, à partir d'un pays exsangue, d'une génération perdue et d'un métier à inventer, comment construire une institution de microfinance avec des vétérinaires, des météorologues et des gestionnaires de 23 ans, voilà ce que nous raconte le livre...

Au-delà des ces aspects techniques, le livre est aussi un regard très juste sur le métier de « développeur » au quotidien : ainsi, nombre d'entre nous se retrouverons dans cette récréation de « l'expert » autorisé à quelques heures de rêvasserie, assis à la droite du chauffeur, en route vers les agences provinciales (p. 157), ou encore dans l'ennui profond des rapports de mission sur lesquels mêmes les bailleurs qui les ont commandités s'endorment... (p. 181).

Ajoutons à cette suite de commentaires dithyrambiques (mais objectifs, je vous assure) que le livre est remarquablement bien écrit et agréable à lire (nettement plus, je vous le promets, que le présent BIM qui est sensé vous donner envie de lire l'ouvrage). Vous l'aurez sans aucun doute compris maintenant, je me permets de vous recommander sans réserve d'avoir cette « aventure de la microfinance » dans votre bibliothèque et de vous y plonger chaque fois que vous guettera un « spleen de développeur » ou l'angoisse existentielle du praticien à qui la microfinance donne un peu plus de cheveux blancs chaque jour.