

# Activités génératrices de revenus et marché : une histoire de couturières en Inde

BIM n° - 9 février 2010  
Marc ROESCH ; Santosh KUMAR

*Le BIM d'aujourd'hui se propose de raconter l'histoire de la naissance, la vie et la mort d'une activité génératrice de revenus. Chacun pourra l'interpréter à sa manière mais on peut y voir la face cachée du « mythe » du pauvre « entrepreneur », celle qui, derrière la volonté d'insérer le pauvre dans le « marché », cherche surtout à tirer profit, une fois de plus, de sa force de travail.*

Il était une fois...

En 2006 la microfinance était en pleine expansion en Inde, essentiellement sous l'impulsion du gouvernement central indien et des gouvernements locaux. Ces instances finançaient la constitution et le fonctionnement de groupes solidaires (les SHG = self help groupe) au travers d'ONG accréditées ([Les « Self-Help Groups » sont-ils viables ? BIM n° - 29 janvier 2008](#)).

Bon nombre d'ONG qui s'occupaient d'éducation, de santé, de protection de l'enfance etc. ont ajouté un volet microfinance à leur programme ou se sont orientées à plein temps sur cette activité. Un des thèmes phare était le développement des activités génératrices de revenus (AGR). Les ONG pouvaient obtenir des aides pour mettre en place ces activités sous la forme de prêt, de formation ou de subventions.

Les premières idées d'activités lancées au début des années 2000 ont tourné court ou n'ont pas donné les résultats escomptés. La plupart des ONG s'étaient lancées dans des productions similaires, de type bougies, conserves de pickels, gâteaux et snacks, produits d'entretien (la fameuse « blue Powder »), d'artisanat divers, parfois d'agriculture (champignons, élevage de crevettes) tout ceci étant destiné au marché local. Très rapidement ce marché local était saturé ou n'arrivait pas à concurrencer le commerce existant par manque de relais de distribution, par défaut de qualité ou encore par volonté des populations locales de consommer « moderne ».

Les ONG étaient donc à la recherche d'idées nouvelles d'activités de groupe à développer.

Début 2006 une ONG que l'on appellera HH a organisé une conférence sur les AGR au cours de laquelle elle a exposé son idée. Elle disait avoir des contacts avec les industries de confection et ces industries (essentiellement tournées vers l'exportation), étaient à la recherche de petits ateliers de couture pour leurs sous-traiter des travaux. HH proposait de former les femmes des SHG à la confection et de les mettre en rapport avec les donneurs d'ordre. L'idée était séduisante, on était tout à fait dans l'idéologie développée à l'époque par la microfinance et couronnée par le Prix Nobel de la Paix, à savoir le pauvre (souvent une femme) crée son entreprise, est indépendant et maître chez lui. De plus cette activité conduite dans de petits

ateliers dans le village devait permettre aux femmes de travailler à leur rythme tout en s'occupant de leur maison. Le « business plan » présenté était tout à fait « enthousiasmant ». Le donneur d'ordre apportait les différentes pièces pré-coupées à domicile, les femmes les cousaient et elles redonnaient les chemises lors de l'arrivée du second lot de pièces à coudre. Donc pas de déplacement à prévoir, un travail proche du domicile et un travail moins pénible et plus valorisant que celui d'ouvrière agricole.

L'ONG HH assurait la formation, vendait les machines à coudre (les femmes devaient travailler sur des machines puissantes, rapides pour pouvoir faire un travail régulier et de qualité exigé par les compagnies). L'ONG HH les mettait en relation avec le donneur d'ordre et se proposait de prélever un tout petit pourcentage sur les commandes pour son travail d'intermédiaire.

L'idée était bonne, le « business plan » attractif, et plusieurs ONG se sont mis en rapport avec HH pour lancer l'opération. Les premières expériences, fonctionnant depuis quelques mois, montrées en exemple, étaient tout à fait convaincantes et semblaient démontrer que les femmes étaient capables de devenir entrepreneures.

Une ONG que l'on appellera VK a été séduite et a passé contrat avec l'ONG HH. A l'époque notre programme de recherche conduit en Inde (voir [www.rume-rural-microfinance.org](http://www.rume-rural-microfinance.org)) suivait les activités de cette ONG et nous avons vu évoluer cette opération depuis son lancement jusqu'à aujourd'hui.

Il ne s'agit bien sûr que de l'analyse d'un cas, mais il est révélateur de la réalité de ces opérations bénéficiant d'une large publicité à leur démarrage, présentées comme exemplaire, présentées comme preuve que « ça marche », relatées dans les journaux, les plaquettes des ONG et qui, quelques années, après se révèlent être une catastrophe. Et les conséquences de la catastrophe sont supportées non pas par ceux qui en font la promotion, mais le plus souvent et très largement par ceux qui auraient dû en être les bénéficiaires.

### **Acte 1 :**

**La formation.** L'ONG VK a conduit des réunions de « sensibilisation » pour exposer aux femmes le projet. 45 femmes ont accepté d'y participer. Pour elles il s'agissait de payer 25 % de la formation, l'ONG prenant en charge les 75 % sur des fonds « formation » dont elle disposait par ailleurs. Elles acceptaient aussi d'acheter la machine à crédit et il était prévu qu'elles remboursent en versant une part de la rémunération de leur travail de couture jusqu'à l'extinction de la dette.

A la même époque le gouvernement indien incitait les ONG à créer des « fédérations » de SHG avec l'optique, à terme, de se passer des ONG et laisser la gestion des SHG à ces « fédérations » (voir *Sustainability of Microfinance Self Help Groups in India: Would Federating Help? World Bank Working Paper 3516, 2005*). Ces fédérations sont gérées par des femmes élues par les membres des SHG. Ce sont des bénévoles. Pour se constituer un fond et fonctionner, les fédérations prélèvent une part des intérêts des microcrédits. Dans le cas présent, deux fédérations suivies par l'ONG VK, se sont lancées dans l'aventure. Elles devaient s'équiper de 10 machines à coudre. Chaque machine coûtait environ 12.000 Roupies (200 €), soit environ la moitié du revenus annuel d'une famille proche du seuil de pauvreté. Pour l'achat des machines l'ONG VK a convaincu les fédérations de consacrer une part de leurs

fonds (50 000 roupies) à cet achat, l'ONG prêtant le reste à partir de fonds versés pour un autre programme de développement et dont elle a différé la mise en route.

- ▷ Premier Couac : Il est apparu que l'ONG HH vendait les machines à 15 000 Rs alors qu'elles valaient sur le marché 12.000 Rs. Après la formation, l'ONG VK a donc refusé d'acheter les machines à HH qui, en représailles, a refusé de les mettre en contact avec des donneurs d'ordre.
- ▷ Deuxième Couac : Les machines fonctionnent sur du courant triphasé. Une des fédérations, appelons-la FF1, lorsqu'elle a demandé à installer le courant triphasé pour ses 10 machines, a été informée qu'elle devenait « entreprise » et de ce fait était soumise à la taxe sur les sociétés. Cette taxe de 5 000 Rs/mois est équivalente à la moitié de ce qu'elle avait à rembourser au titre des crédits. De plus le propriétaire du local menaçait d'augmenter le loyer de façon importante si elles le transformaient en atelier. De ce fait elle a renoncé à acheter les machines puissantes et s'est contentée de petits moteurs à monter sur les machines à coudre plus traditionnelles à 8 500 Rs pièce. L'autre fédération, FF2 située dans un autre district, a pu se faire enregistrer comme « Small Enterprise Organisation » et être exemptée de taxe... « Autres districts autres lois » ... A partir de là le « destin » des deux fédérations va différer.

## Acte 2

**FF1** : Leurs machines ne permettaient pas de faire de la confection, les couturières ont réussi à obtenir un contrat pour coudre les ourlets de serviettes. Elles étaient payées 0,3 Rs par serviette, elles versaient 25 % à la fédération. Situé en zone rurale, l'atelier avait du courant électrique par intermittence (et seul le versement de pots de vins conséquent permet une alimentation fiable). En fin de contrat quand elles ont fait leur compte, elles avaient gagné environ 3 Rs de l'heure. Cela représente environ 30 % d'un salaire (féminin) de salarié agricole. Elles ont obtenu une deuxième commande pour la confection de 600 chemises de nuit à livrer en 2 mois et payée 30 % à la commande, 30 % à la livraison et 40 % après le contrôle de qualité. En raison des coupures de courant mais aussi de leur « absentéisme », elles ont été en mesure de ne livrer que 150 pièces. L'absentéisme s'explique par le fait que les maris de ces couturières les voyaient partir travailler sans qu'aucun revenu ne revienne au ménage. Les « maris » et l'entourage commençaient à se poser des questions sur l'utilité de cette activité qui ne rapportait pratiquement rien. La pression pour que les femmes reprennent le travail de manoeuvre devenait très forte. De plus le contrat n'a été respecté ni d'un côté ni de l'autre, les 30 % à la commande n'ont pas été versés et elles n'ont été payées que pour 100 chemises de nuits au lieu des 150 livrées. Au bout d'un an, comme la fédération ne remboursait pas le prêt que lui a consenti l'ONG VK, cette dernière a contacté un acheteur qui est venu récupérer les 10 machines pour le montant de 50 000 Rs correspondant à la dette. La fédération a perdu son capital, les couturières ont perdu leur outil de travail et le fruit de leur activité. L'ONG, elle, retrouvait ses fonds. La seule chose qu'elle a perdue est peut-être un peu de sa crédibilité.

**FF2** : la fédération a acheté les 10 machines pour 140 000 Rs (10 machines à 12 000 Rs plus les frais d'installations et accessoires). Ceci a été financé par un prêt de 50 000 Rs auprès de l'ONG VK, 80 000 Rs par la fédération et trois femmes investissent 10 000 Rs. La fédération trouve un contrat pour coudre des cols et manches sur 5 000 chemises. Le donneur d'ordre livre les pièces pour 500 chemises et vient les récupérer au bout d'une semaine en amenant la série suivante. Il paie 8 Rs par chemise. La fédération devait garder 3 Rs (soit environ 4 500

Rs/mois) et les femmes devaient toucher 5 RS (soit environ 12 500 Rs/mois pour 10 machines). En théorie il y a 20 femmes pour 10 machines et elles se partagent le travail. Leur rémunération varie en fonction de leur présence. Malheureusement les femmes n'ont pas réussi à tenir ce rythme de 500 chemises par semaine, elles n'arrivaient qu'à 200 ou 300. Le donneur d'ordre a progressivement pris du retard dans le paiement des chemises. Au bout de 3 mois il leur devait 40 000 Rs. En désespoir de cause, ne réussissant pas à se faire payer, les femmes ont arrêté de travailler et ont gardé les 200 chemises qu'elles avaient en stock. Elles les ont vendus sur le marché local bien en dessous de leur valeur. La fédération a trouvé un autre contrat pour la fabrication de 100 000 sacs en toile. Mais l'affaire est arrivée aux oreilles de l'Association des exportateurs de confection. Les dirigeants de cette association sont intervenus auprès de la fédération pour leur interdire d'exécuter le contrat. Ils accusaient la fédération de concurrence déloyale et l'ont menacée de représailles. Les femmes ont vu s'éloigner tout espoir de nouveau contrat et ont cessé le travail. Le matériel a été retiré des locaux et loué à un industriel. L'ONG a récupéré ses fonds sur les réserves de la fédération et celle-ci espère récupérer sa mise à travers la location. Les couturières ont travaillé plusieurs mois pour pas grand-chose.

La fin de l'histoire ? Sur 45 femmes formées, 30 sont redevenues ouvrières agricoles, 15 femmes, grâce à leur expérience de couture sur machines industrielles ont trouvé un emploi d'ouvrière dans les usines de confection des environs. Les ONG sont rentrées dans leurs fonds et les caisses des fédérations sont vides.

### **Quelques remarques pour conclure**

Des exemples de ce type existent par centaine. Les exemples de réussite que l'on trouve dans les plaquettes, dans les discours de conférences montrent, dans une très large majorité de cas, des exemples d'entreprises mises en place récemment, évaluées trop rapidement et de façon partielle (notamment l'impact social sur l'entrepreneur, sa famille, les autres « pauvres » de la même branche d'activité). Les exemples, comme celui que nous présentons, ne sont pas médiatisés, analysés, exploités à des fins de formation car ils font partie d'une vision « du verre à moitié vide ». Mais personne n'est en mesure de dire si ces cas représentent la moitié du verre, les  $\frac{3}{4}$  ou les  $\frac{9}{10}$ . Par nos observations en Inde, nous serions plus proche des  $\frac{9}{10}$  que de la moitié. On attend toujours une évaluation objective, approfondie et sur la durée, de ces expériences de développement d'activités génératrices de revenus. Le lobby « positiviste » est particulièrement puissant.

L'industrie de la confection, comme beaucoup d'industries d'exportation, est soumise à une demande irrégulière à caractère opportuniste. Pour répondre à la demande, elle a besoin de développer des petites unités de sous-traitance, qu'elle mobilise le moment venu. Elle a besoin des petites unités sous-traitantes qu'elle sollicite ou qu'elle délaisse en fonction de ses besoins. Il est dans leur intérêt de trouver des petites structures qui prennent des risques financiers. C'est une variable d'ajustement pour les secteurs soumis à concurrence internationale. Comme ces petites unités n'ont ni la connaissance ni les relations pour survivre, elles sont entièrement dépendantes de ceux qui dominent et gèrent ce marché.

Le capitalisme social, idée développée par Yunus et soutenues par la Banque mondiale, des banques et de grands groupes comme Unilever, Danone ou Veolia, s'appuie sur les mécanismes décrits ci-dessus. Pour accéder au « marché » des pauvres sans prendre de risque, il a besoin de cette pléthore de petits entrepreneurs qui prennent des risques et en assume seuls les

conséquences. 30 ans de microcrédit au Bangladesh et combien « d'entrepreneurs » ont fait fortune, combien ont fait faillite et combien d'entrepreneurs survivent comme sous-traitants, revendeurs dans la précarité ?

Une promesse de sortir de la pauvreté, un crédit, des heures de travail pour assumer les engagements et au final bien peu d'élus. L'essentiel du risque financier n'est pas supporté par ces grands groupes. Il ne l'est pas non plus par les ONG et les IMF qui servent de relais, il est essentiellement assumé par les pauvres qui rêvent d'une vie meilleure.

Moralité : au final, pour nos couturières, il aurait été plus simple de les former à la couture pour les aider à trouver un emploi dans l'industrie. Mais ça, ça ne crée pas un marché de sous-traitant...

Fin de l'histoire

Marc Roesch et Santosh Kumar Programme RUME