

Une croissance 'qui se hâte lentement'



Dès novembre 1999, Ecidec/Minonkpo a été confronté à une situation de non-remboursement.

Un an plus tard, les dispositions prises commencent à porter leurs fruits, mais entre temps, nous nous sommes 'hâtés lentement': pas de nouveaux bénéficiaires avant de redresser la situation, perte de bénéficiaires (exclusions, démissions, décès ou autre), et dettes à recouvrer.

Même si l'année 2000 n'est pas finie, elle est pour Ecidec/Minonkpo une année 'test', qui a révélé nos faiblesses et nos forces. Dans un verre à moitié rempli l'optimiste voit la moitié pleine, le pessimiste la moitié vide. Nous avons considéré les deux moitiés, avec, quand même, une option pour la moitié pleine...

Nous avons volontairement choisi d'axer la 'lettre n°5' sur la situation de non-remboursement qui caractérise actuellement l'évolution de notre action.

Pour autant, les points positifs restent très considérables : taux de remboursement de 80%, demandes toujours aussi nombreuses pour intégrer le programme, satisfaction affichée des bénéficiaires, Unité de Santé opérationnelle à Hétin...

La lettre n°6 en février sera consacrée à ces aspects.

En attendant, l'interview de Daniel Gbévé, Directeur de Minonkpo, raconte comment nous avons abordé cette étape délicate et notre part de responsabilité dans le contexte actuel.

Etre fidèle à des principes, être rigoureux dans la mise en œuvre des objectifs, s'assurer d'équipes compétentes, mesurer son action, est un défi qu'Ecidec/Minonkpo, comme nombre d'entre vous, relève chaque jour.

L'enjeu est aujourd'hui de redresser la situation d'impayés, afin d'envisager un déploiement mieux assuré et plus visible en 2001.

Nous y consacrons tous nos efforts, car le respect des engagements envers ceux qui ont placé leur confiance et leur argent dans la démarche (bénéficiaires, Prêteurs Coup de Pouce, partenaires institutionnels) est notre priorité.

Myriam Carbonare - Responsable des programmes-

INTER



VIEW

Daniel GBEVE, Directeur de Minonkpo

Daniel, le programme que vous dirigez a été confronté à un taux de non-remboursement de près de 15% sur la campagne de mai 2000. Comment expliquez-vous cette situation ?

Cette situation n'est pas arrivée d'un coup.

Elle résulte d'une conjonction d'erreurs de notre part, de luttes de pouvoir dans les villages, et enfin de la mauvaise foi de certains bénéficiaires. Signalons d'abord que la campagne agricole de mai 2000 a été bonne, ce qui permet d'écarter l'aspect conjoncturel.

Le taux d'impayés était de 8,5 % en décembre 1999, il est passé à 20% en juin 2000 (bilan campagne 'mai 2000').

Cela signifie que notre action entre les 2 campagnes n'a pas été efficace malgré les dispositions prises.

En effet, dès novembre 1999, un Comité de Suivi et de Recouvrement a été mis en place. Composé de 2 personnes par village (il y a 21 villages) avec un bureau de 5 personnes, il a pour mission de prévenir les impayés et de faciliter leur recouvrement. Il perçoit un intéressement (prélevé sur le Fonds de Garanti) en fonction du taux de remboursement à la fin de chaque campagne de prêts.

Le comité de recouvrement a rencontré un nombre important de groupements avant la campagne 'mai 2000' pour prévenir une éventuelle situation d'impayés. Cela a été insuffisant, et nous pouvons avancer quelques explications :

Pour de nombreux bénéficiaires, 'l'argent des blancs' est gratuit.

La preuve ? C'est que la construction de la première Unité de Santé à Héтин a coïncidé avec les premiers impayés et ils n'ont pas empêché l'avancement des travaux.

Conclusion de certains bénéficiaires :

'Si l'argent de l'Unité de Santé est 'gratuite', celui des prêts l'est aussi, tentons notre chance, ne remboursons pas'. Et puis, Pierre, -le président du premier groupement depuis 1996- a suivi tout le chantier de l'Unité de Santé, alors qu'il aurait dû être dans les champs. Cela signifie que Pierre 'a sa part là dedans', il veut en profiter sans nous'. C'est au sein du groupement de Pierre que la suspicion a été la plus forte.

Deux réunions ont été nécessaires pour dissiper le malentendu, mais entre temps la rumeur s'était répandue comme une trainée de poudre, et le mal était fait.

Rétrospectivement, je pense que nous aurions dû arrêter le chantier de l'Unité de Santé en novembre 99 et convoquer tous les présidents de groupements pour gérer la rumeur sur Pierre. Cela a été notre erreur: d'essayer de régler les choses au cas par cas, et de ne pas formaliser davantage les procédures.

Ensuite, nous avons subi les conséquences d'une autre situation :

1- La Caisse Locale de Crédit Agricole a été confrontée à un taux important d'impayés dans la zone, avec les mêmes difficultés de recouvrement.

Les 'demi-lettrés' du programme Minonkpo ont alors tenu ce raisonnement: 'Si les organismes officiels n'arrivent pas à imposer leurs conditions, comment Minonkpo pourra le faire ?'.

Cette attitude conférait aux 'demi-lettrés' un pouvoir sur les autres, au détriment de relations partenariales avec Minonkpo.

Enfin, nous avons été trop optimistes et nos procédures se sont révélées inadaptées à la situation.

2 - Optimisme non mesuré, procédures non adéquates.

Tant que le taux de remboursement était de 100% -jusqu'en novembre 1999- nous pensions que le système était bien adapté : montant des prêts correspondant à une réelle activité des bénéficiaires, bonne circulation de l'information, suivi en gestion approprié, caution solidaire efficace.

En réalité, il s'est avéré, lors de difficultés, que 'personne ne doit personne', et chacun craint beaucoup de se démarquer des autres.

Par exemple, nombre de bénéficiaires pourraient rembourser leur crédit, mais si un membre influent du groupe a décidé de ne pas le faire, ils ne vont pas s'opposer à cette décision.

Sans oublier la sorcellerie, qui explique bien des comportements 'de repli'...

Il faut saluer le courage de certains bénéficiaires, comme Pierre (analphabète) et Robert, véritables flambeaux de la démarche, au risque d'être incompris des autres.

Au risque aussi de leur santé ou de celles de leur famille. S'ils peuvent se protéger des 'sorts' pour eux, ce n'est pas toujours possible pour leurs enfants. La fille de Pierre, par exemple (12 ans) n'a pas réussi à dormir pendant une semaine. Dès qu'elle fermait les yeux, elle voyait une foule de gens hostiles autour d'elle, elle hurlait. En Europe on associe cela à des cauchemars, ici on parle d'esprits et de sorts.

C'est dans cette ambiance que vivent les villageois, nous devons en tenir compte.

La pauvreté c'est tout ça, ce n'est pas seulement la pauvreté économique.

Notre optimisme s'est aussi heurté au fait que nous avons répondu à la demande d'augmentation du montant des prêts des bénéficiaires, faisant confiance à leur capacité de gérer des sommes plus importantes.

Or, nous avons finalement réalisé que beaucoup ont emprunté plus qu'ils n'étaient en mesure de gérer et cela les a mis en difficulté. En général, ils ont emprunté le maximum possible, représentant le 'surplus' à d'autres, peu soucieux de rembourser dans les délais plaçant alors les bénéficiaires du programme en difficulté. L'un d'entre eux disait: 'quand des membres de ma famille savent que je suis au 'club Minonkpo', ils viennent tous vers moi pour que je les aide. C'est difficile de dire non'.

Quelles dispositions ont été prises pour assurer le recouvrement de cette campagne 'mai 2000'?

C'est donc dans une ambiance tendue, que nous avons abordé la campagne 'mai 2000'.

Certains groupements ont demandé un délai supplémentaire d'un mois pour rembourser. Il a été convenu qu'à l'issue de ce délai, les dossiers passeraient en 'dette'.

Malgré le délai, très peu de groupements ont tenu leur engagement.

Cela a déclenché la fureur du bureau du comité, qui a envisagé de passer de 'case en case' et d'enfermer les mauvais payeurs. Cette méthode est, paraît-il, très efficace...

Nous avons dû calmer leur ardeur, car nous ne voulons pas agir en dehors d'un cadre légal. Or, engager des procédures légales pour un litige de dette -au Bénin comme ailleurs- exige du temps et de l'argent. Dans le cadre du programme Minonkpo, les frais de procédures dépassent largement le montant de la dette, avec un résultat hypothétique.

En concertation avec le comité de recouvrement nous avons demandé le concours des autorités locales, et nous avons trouvé un soutien très précieux en la personne du sous-préfet qui a pris le dossier en main.

Les 'débiteurs' ont immédiatement été convoqués, et le secrétaire général de la sous-préfecture -que tout le monde appelle 'Monsieur le SG'- les a informés qu'ils disposaient d'un délai d'1 mois pour régler au moins la moitié de leur dette.

A cette échéance, deux solutions :

- au moins la moitié de la dette est réglée : une date ultérieure est fixée pour solder le reste.

- il y a moins de la moitié : une pénalité de 30 FF est instaurée, et le dossier est transmis à la brigade qui pourra alors emprisonner 'le débiteur' pour une durée de 3 jours maximum.

Mais je suis sûr que nous n'arriverons pas à cette extrémité.

Il fallait voir les visages lors des réunions. Pour la majorité des 'débiteurs', c'était la première fois qu'ils mettaient les pieds à la sous-préfecture, symbole d'une autorité puissante et respectée.

Là, ils ont vu que c'était sérieux.

D'ailleurs, parmi les 'débiteurs' il y a un chef de village.

Devant l'assemblée, 'Monsieur le SG' lui a annoncé qu'il lui suspendait ses indemnités de chef du village, à hauteur de sa dette avec Minonkpo: *'tout le monde peut être débiteur, sauf toi'*. Il l'a aussi interpellé sur le fait qu'il n'honorait pas son village avec de tels agissements.

Le premier groupe de 'débiteurs' (environ 50 personnes) a respecté le contrat lors de son 2ème rendez-vous à la sous-préfecture.

C'est bon signe, cela donne de l'avenir à notre démarche et renforce la position des bénéficiaires qui se sentent vraiment 'partenaires' de Minonkpo.

Mais je suis conscient que pour rembourser, certains se sont peut-être mis dans une situation difficile : vente d'une parcelle ou autre.

Quelles sont alors les dispositions prises pour éviter que cette situation ne se reproduise ?

Il s'agit de renforcer les points que nous avons identifiés comme des faiblesses : animation des programmes, donc implication des bénéficiaires, formalisation des procédures, planification.

Pour l'animation des programmes, nous avons recruté en septembre une responsable.

Elle a pour mission de concevoir et de réaliser les outils d'animation destinés aux bénéficiaires, avant l'octroi du prêt

(4 modules de formation), et pendant les prêts.

Ecidec a renforcé son appui avec une assistante technique supplémentaire qui va aider dans ce domaine pendant quelques mois.

Pour nous, le prêt d'argent est un moyen intéressant de renforcer les capacités d'action, d'expression, d'organisation des plus démunis. Mais l'accompagnement autour de ce prêt est la clé de réussite du programme. Avec l'avertissement des impayés, c'est cet ajustement que nous réalisons actuellement.

Pour la formalisation des procédures, tout a été affiné, des modalités d'accès aux prêts aux conditions de remboursement. (plafonnement des montants de prêts, échéances de remboursement plus rapprochées etc...).

Je reconnais aussi une faiblesse dans la planification, et nous avons élaboré des outils pour une meilleure gestion des systèmes d'information.

Un point quand même très positif : la gestion.

Nous connaissons à tout moment notre encours et le suivi des remboursements est bien assuré entre les Agents de Suivi et l'assistante technique.

Je continue donc à rester optimiste car *'il vaut mieux allumer une bougie plutôt que de se plaindre de l'obscurité'*, et nous tirons les leçons de notre expérience.

Je crois aussi que le fait d'avoir associé les autorités locales à notre action va la renforcer.

Il ne s'agit pas de nous lier, il s'agit de travailler en concertation afin que tout le monde y trouve son intérêt. Par exemple, pour le sous-préfet, c'est une fierté de compter de nouvelles Unités de Santé dans sa zone.

Et puis, n'oublions pas les 75% des bénéficiaires qui continuent à tenir leurs engagements.

Enfin et pour finir, je reste convaincu que notre action contribue à faire avancer les choses à un niveau local.

Une action en évolution, qui modifie la gestion des espaces de pouvoir et de profit dans la zone.

Comme disait Jean Carbonare *'tous les espaces de pouvoir et de profit sont toujours occupés. Maintenant il s'agit de savoir par qui et pour qui ?'*.

Pour nous, ces espaces de pouvoir et de profit doivent permettre aux plus démunis de progresser dans leur possibilité de se prendre en main.

C'est ce qui donne tout le sens de mon travail ici, en partenariat avec ecidec.

Nous avons eu une secousse, nous en aurons d'autres, tâchons de les anticiper, sachons les gérer.

Je pense que nous sommes encore loin de pouvoir mesurer tout ce à quoi le programme contribue, en positif, comme en négatif, dans la zone. *'Celui qui tape sur le tam-tam n'entend pas la portée'*. Il faut un peu de temps.

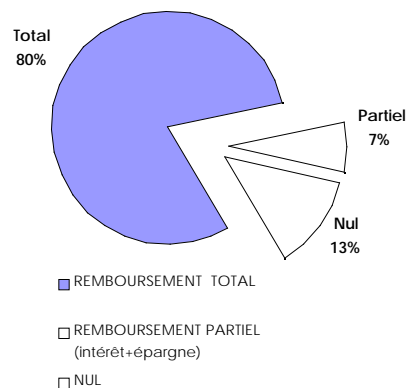
Votre conclusion ?

J'espère que la crédibilité de notre travail ne sera pas trop affectée par cette année délicate à présenter en terme de résultats quantitatifs, mais si riche en réflexion sur le sens du mot 'développement'.

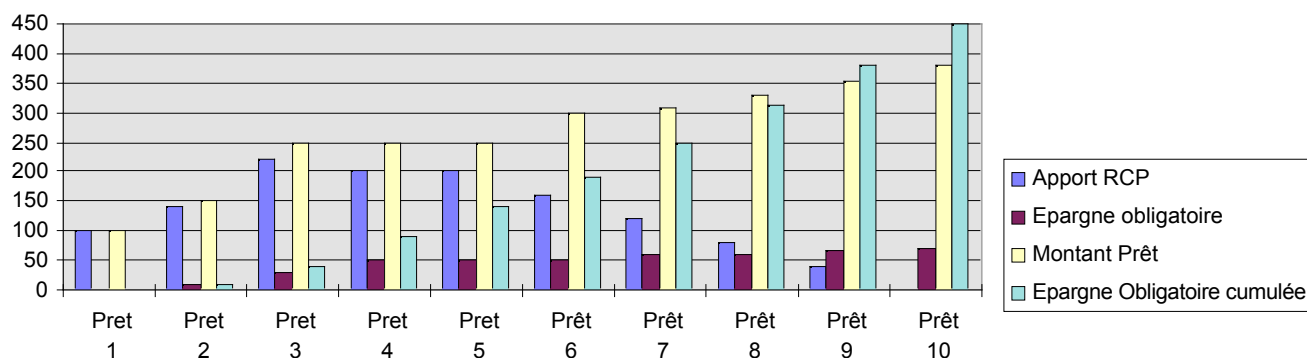
Notre action en quelques chiffres en octobre 2000

Nombre de bénéficiaires :	980 dont 70% de femmes
Présence dans	21 villages sur 18 Km le long du fleuve Ouémé
Encours de prêt	760 000 FF
Nombre de prêts attribués depuis 1996	5 300
Montant moyen d'un prêt	510 FF
Durée moyenne d'un prêt	6 mois
Taux de remboursement	80 %
Montant de la dette	112 000 FF
Nombre de personnes endettées	227

Taux de remboursement septembre 2000



Évolution d'un prêt sur 5 ans de partenariat



Nos programmes s'inscrivent dans une durée définie, avec une autonomie progressive des bénéficiaires.

Le programme 'crédit-épargne'

Il comprend 5 cycles de prêts successifs de 6 mois maximum, soit 2 ans 1/2 de partenariat.

Il prévoit une épargne obligatoire de 20% du montant du prêt.

Cette épargne n'est pas préalable au 1er prêt.

Elle est constituée au cours des cycles.

Ainsi, le bénéficiaire acquiert ainsi progressivement un capital propre, correspondant à l'épargne cumulée.

Nous pouvons alors, progressivement, amorcer un partenariat axé davantage sur la responsabilisation : le programme 'consolidation'.

Le programme 'consolidation'

Il est ouvert aux personnes ayant réalisé le programme 'crédit-épargne'.

Il comprend 5 cycles de prêts successifs de 6 mois maximum, soit 2 ans 1/2 de partenariat.

Il prévoit une épargne obligatoire de 20% du montant du prêt. A chaque cycle de prêt l'apport Ecidec diminue de 20%, ce qui signifie qu'après 5 prêts, nous récupéreront notre capital (apport RCP - Réseau Coup de Pouce-, et nous pouvons nous adresser à de nouveaux bénéficiaires.

La construction financière de la démarche, en dissociant le financement de l'encours de prêt (assuré par le Réseau Coup de Pouce) et le financement des coûts de fonctionnement Ecidec/Minonkpo (assuré par les intérêts et quelques fidèles donateurs) reste solide malgré les difficultés et permet d'envisager sereinement l'année 2001.

En se basant sur un taux de remboursement revenu entre 95 et 100% d'ici décembre,

les objectifs en 2001 sont les suivants :

- Atteindre 1800 bénéficiaires, dont 80% de femmes.
- Réaliser le programme d'animation, pour mieux accompagner les bénéficiaires.
- Améliorer la planification et les procédures (affectation des prêts, recouvrement, suivi) : rédaction d'un manuel.
- Elargir la zone d'activité et toucher 2 nouvelles sous-préfectures: Adjara et Sakété, dans lesquelles nous avons déjà identifié des partenaires susceptibles d'ancrer notre démarche.
- Construire deux nouvelles Unités de Santé.