

LA VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF

Atelier de formation et de réflexion - GTZ/IRAM

**Ouagadougou – Burkina-Faso
17 au 19 décembre 2001**

● **Texte introductif**



GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische
Zusammenarbeit)
Postfach 51 80 - 65726 Eschborn - Allemagne
Tél. : 33 (49) 61 96 790 • Fax : 33 (49) 61 96 79 11 15
• www.gtz.de

IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des
Méthodes de Développement)
49, rue de la Glacière 75013 Paris - France
Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33(0)1 43 31 66 31
iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

Sommaire

I.	INSTITUTIONNALISATION ET VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF.....	1
1.1.	L'INSTITUTIONNALISATION - UNE NECESSITE RECONNUE EN COURS DE ROUTE.....	1
1.2.	LE DIAGNOSTIC ACTUEL.....	2
1.3.	INSTITUTIONNALISATION, MAIS PAR QUI ?.....	3
1.4.	ET SI CHACUN FAISAIT UN EFFORT ?	3
II.	LES CONCEPTS DE VIABILITE SOCIALE ET DE GOUVERNANCE	5
2.1.	LA PROBLEMATIQUE DE LA PERENNITE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE (IMF).....	5
2.2.	LA VIABILITE SOCIALE	8
2.3.	LA GOUVERNANCE.....	8
2.4.	DEBATS ET POINTS COMPLEMENTAIRES SUR LA VIABILITE SOCIALE.....	9

I. INSTITUTIONNALISATION ET VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF

1.1. L'institutionnalisation - une nécessité reconnue en cours de route

Les concepts de financement du développement, comme toute théorie économique, ont toujours été fortement imprégnés par les courants de pensée de leur époque. Ainsi, les premières activités de microcrédit se situent souvent dans un contexte de « l'ajustement structurel » dans le cadre duquel le retrait de l'État suscitait la « promotion » de l'activité privée de la part des agences de coopération. C'est dans ce contexte qu'ont émergé, notamment en Afrique de l'Ouest, de nombreux projets d'appui aux « microréalisations », de promotion de l'artisanat ou de développement rural intégré. Pour renforcer leur caractère promotionnel, ces projets étaient souvent dotés d'instruments financiers, tels que des fonds de crédit au service du groupe cible. Au lieu de cette intervention directe dans le secteur financier, encore peu de projets, à l'époque, favorisaient la coopération avec des institutions financières formelles ou informelles sur place, ces dernières faisant souvent défaut. Aujourd'hui, on constate que le concept de la « promotion financière » d'hier ne rime pas avec celui de « l'institutionnalisation d'un projet » de nos jours. Telle est l'héritage face auquel se trouve la GTZ à l'heure actuelle.

Contrairement aux expériences dans le domaine du microcrédit en Amérique latine ou en Asie à la fin des années 80¹, l'appui financier de la GTZ en Afrique de l'Ouest avait un objectif essentiel d'autopromotion, notamment par l'appui à des organisations paysannes (OP). Basées sur le développement des services non-financiers aux membres, il existait, dès le départ, des visions d'institutionnalisation pour les OP comme organisations d'autopromotion du monde rural². Par contre, l'idée de l'institutionnalisation des composantes financières, créée à cette époque, ne sera débattue qu'avec quelques années de retard.

Depuis le milieu des années 90, on est passé du concept de « financement » à celui de « développement des institutions financières » et notamment des institutions de microfinance (IMF)³ avec un objectif de pérennité. Ce changement était accompagné par le développement des approches systémiques en faveur des secteurs financiers qui, issues de différents cercles académiques américains, mettaient l'accent sur les conditions cadres (réglementation et supervision des nouvelles institutions financières, attitudes des autorités politiques⁴). En même temps, on cherchait l'articulation de ces nouvelles IMF avec le système bancaire classique accentuant ainsi les complémentarités qui peuvent exister entre les institutions financières de taille et de part de marché différentes. Finalement, au niveau national, le développement de la « microfinance » était de plus en plus programmé dans le cadre des stratégies nationales pour le développement de la microfinance qui ont vu le jour à partir du milieu des années 90, notamment au Mali, au Burkina Faso et, plus récemment, au Niger.

En développant des projets qui visent de plus en plus le niveau intermédiaire (les structures chargées de la surveillance des IMF dans les Ministères des Finances pour le cas du Mali, la formation dans le cas de l'Itinéraire de Formation Diffusion (IFD) à Ouagadougou ou encore les associations professionnelles de la microfinance), la GTZ a adopté cette approche de développement de systèmes financiers et l'applique sur l'ensemble de ses interventions⁵. Cependant, cette orientation ne permettait pas de laisser en suspens la question de l'institutionnalisation des projets, notamment ceux dotés d'une activité financière.

¹ Les Caisses Municipales du Pérou ainsi que Financiera Calpia du Salvador, appuyées par la GTZ, étaient dès le début des structures professionnelles. De même, le développement du microcrédit en Asie du Sud-est (« linkage ») dans les années 80 était basé sur la coopération avec des banques commerciales ou agricoles.

² On peut noter les expériences au Niger, au Mali et concernant le rôle des OP surtout le projet PAARZ au Sénégal et le Projet d'Appui aux Micro-réalisations (PMR) au Mayo Kebbi au Tchad.

³ C'était alors l'époque de la création du « conseil consultatif pour assister les plus pauvres » (CGAP).

⁴ Développé, entre autre, à la section des finances rurales de l'Université d'État d'Ohio aux États Unis.

⁵ Pour le cas de l'Allemagne, un concept sectoriel élaboré à l'Institut Allemand du Développement (DIE) était adopté par le Ministère fédéral de la Coopération Économique et du Développement (BMZ) en 1998 : Stratégie sectorielle du développement des systèmes financiers, Bonn.

Reconnue et engagée à un stade avancé des projets concernés, l'institutionnalisation soulève un nombre d'interrogations qui, aujourd'hui, touchent à la compréhension du concept de la viabilité dans son ensemble. En optant pour la dimension de viabilité sociale et de gouvernance, l'atelier a choisi un champ d'analyse encore peu exploité, en espérant ainsi enrichir la compréhension de la viabilité d'une IMF.

1.2. Le diagnostic actuel

Pour la GTZ, comme pour la plupart des agences de coopération, le volonté de pérennisation, par l'institutionnalisation d'un projet ou de sa composante financière est rendue difficile par la logique même de "projet", ce dernier étant limité dans le temps. Alors que la dimension juridico-institutionnelle, au moins à première vue, ne semblait pas créer d'obstacles majeurs à l'institutionnalisation, les fondements financiers des activités financières sont, le plus souvent, loin d'être assez solides pour permettre la permanence de ces activités sans assistance extérieure. Très souvent, la période prévue pour l'autonomie financière des activités, dictée par la simple durée administrative de la phase de projet, n'est pas conciliable avec une hypothèse de croissance réaliste, compte tenu des données socio-économiques parfois peu favorables.

Mais, de plus en plus, le souci de pérennisation s'explique par de nouvelles données, marquant la future orientation de la coopération allemande, telles que :

- la définition des priorités régionales et la réduction du nombre des pays bénéficiaires ;
- la réduction du nombre de projets ponctuels au profit d'un renforcement des approches programmes ;
- la concentration des activités de projets dans des programmes visant un nombre restreint de pôles d'intervention prioritaire qui se définissent par une problématique plus globale ou un secteur qui représente un intérêt stratégique pour le pays (par exemple le développement rural, l'agriculture, le secteur sanitaire).

Qu'est-ce que cela signifie pour les institutions de microfinance ?

- Les IMF deviendront une des composantes de programmes nationaux sectoriels plus importants (par exemple la gestion des ressources naturelles ou l'appui au secteur privé).
- Les IMF seront de moins en moins considérées comme des projets à part entière avec une tendance vers des appuis ponctuels dans le cadre des approches programme.
- La recherche de liens entre la microfinance et d'autres domaines d'intervention s'impose (notamment l'agriculture et la décentralisation pour les pays de l'Afrique de l'Ouest) dans lesquels les IMF pourraient devenir des acteurs importants.
- D'une manière générale, l'appui aux secteurs financiers fera partie des stratégies qui viseront plus globalement les domaines d'intervention définis conjointement par le gouvernement allemand et le gouvernement du pays en question.
- Là où le secteur financier est considéré comme pôle d'intervention prioritaire, l'appui se situera de plus en plus au niveau intermédiaire (Ministères des Finances, associations professionnelles des IMF, centres de formation, d'autres prestataires de services aux IMF).

En somme, la coopération technique perçoit les IMF de plus en plus comme des acteurs, particulièrement dans le milieu rural. Les IMF ont ainsi un rôle important dans la promotion de l'économie locale, pour peu qu'on leur en donne les moyens.

1.3 Institutionnalisation, mais par qui ?

Face à la non-atteinte de l'autonomie financière, les difficultés constatées ne résultent pas, en premier lieu, d'une incompréhension de la viabilité financière et de ses conditions de la part des cadres, des élus ou des emprunteurs. On constate plutôt, dans beaucoup de cas, des attentes et des comportements de tous les acteurs face au « projet » qui, ouvertement ou d'une manière camouflée, vont dans le sens contraire à l'institutionnalisation.

Même si l'objectif du projet, tel que défini dans des procédures participatives de planification, était d'atteindre l'autonomie financière et de devenir une institution financière pérenne, la question sur les « propriétaires » de cet objectif et les acteurs qui s'y inscrivent, se pose. Peut-être, de la part des agences de coopération, a-t-on confié cet objectif ainsi que les activités correspondantes, consciemment ou inconsciemment, aux (seules) mains de l'assistance technique dans l'attente de le « réaliser » ? Mais au nom de qui ?

A-t-on interrogé les acteurs concernés et est-on, dans les faits, parvenu à un consensus à propos de l'avenir de l'institution, du partage des gains, mais également des responsabilités ? Les études de cas, présentées ci-après, n'apparaissent pas tout à fait rassurantes.

1.4 Et si chacun faisait un effort ?

Majoritaires ou presque, sont ceux qui aujourd'hui expliquent les difficultés des jeunes institutions de microfinance par un manque d'entente et du non-respect des règles du jeu de la part des différentes catégories d'acteurs : les emprunteurs, les salariés mais également les agences de coopération, elles-mêmes impliquées. Pour la GTZ, comme pour d'autres agences, la tâche n'est pas seulement d'accompagner les projets concernés jusqu'à l'institutionnalisation – souvent entendue comme fin du projet - mais de parvenir à l'acceptation des conflits au sein des IMF et de les interpréter comme une normalité à laquelle il faudrait être préparé. D'où le premier enseignement tiré, à l'heure actuelle, est de laisser s'exprimer les conflits au sein des institutions, mais de développer conjointement des mécanismes pour les traiter afin d'éviter des crises.

Pour les projets en cours, le but de cet atelier est aussi de susciter l'intérêt pour les diverses formes de désaccord entre les acteurs qui, plus ou moins ouvertes, peuvent exister dans une IMF aux différents stades de son évolution.

- Quels sont les acteurs touchés par l'IMF, par le « projet » et quelles sont leurs attentes ?
- Quels sont leurs objectifs déclarés ou non-déclarés ?
- Quelle a été l'interaction menée dans des situations de conflit et avec quel résultat immédiat ? Avec quels changements pour la suite ?
- Comment est-on, ou non, parvenu à un stade de « viabilité sociale », et pour quelle durée ?
- Comment construire des compromis et arriver à des visions conjointes ?

Parvenir à garder une entente concernant les principales orientations d'une IMF est une pratique et non une activité périodique ou ponctuelle. Pour cela, il paraît nécessaire d'établir une culture de transparence et de consultation dès le démarrage d'un projet. Celle-ci peut représenter un capital social qui, à terme, peut avoir un rendement financier. Mais cette culture représente un coût : études sur le choix des interventions, formation des acteurs, consultation et prises de décision portées par cette culture.

Appuyant des IMF de différentes formes juridiques, degré de professionnalisation et participation du public à la prise de décision, il s'agit de se pencher beaucoup plus sur des concepts de viabilité sociale et de gouvernance. Cette diversité de formes juridiques et de participation du public est naturelle car les différentes données socio-économiques et culturelles ne jouent pas en faveur d'un seul type d'institution financière adapté à tous les contextes. Pour diminuer le coût des services financiers pour les couches les plus démunies, des formes d'autopromotion et de participation du public aux activités d'une IMF, sur une base bénévole ou non, seront un moyen probant. Les expériences des IMF de l'Afrique de l'Ouest intégrant l'idée d'autopromotion sont d'ores et déjà appliquées dans certains pays de l'Europe de l'Est et de l'ex URSS¹. A chaque fois, les intérêts des acteurs concernés, parfois très différents, doivent être pris en compte et ce dans un processus permanent, même s'il agit d'une relation marchande entre clients et IMF entièrement professionnelle. D'où la pertinence du concept de viabilité sociale et de gouvernance pour la microfinance à l'échelle mondiale.

Pour cela, il faudra favoriser la formation et l'échange entre représentants à la fois des IMF mais également des associations professionnelles de la microfinance ainsi que des autorités publiques chargées de la surveillance et du développement de la microfinance qui, on le verra ci-après, ont aussi un rôle dans ce concept. En fait, un atelier de formation et de réflexion restera sans conséquence s'il ne parvient pas à déclencher la réflexion au sein des agences de coopération sur leurs modes d'intervention, ainsi que sur leurs parti pris – involontaires ou non - dans les conflits qui ont un impact sur la viabilité des institutions qu'elles appuient.

Si ces agences maintiennent l'objectif d'avoir des IMF viables, du point de vue financier et social, il faudrait une définition claire du partenariat entre l'assistance technique et les acteurs locaux : la mission et la stratégie du développement de l'IMF avec des étapes définies, les rôles et responsabilités de chacun et un consensus sur l'objectif et le mode d'institutionnalisation du projet y compris les conséquences qui en résultent, dès le départ.

Résumant le contenu de l'atelier du décembre 2001 à Ouagadougou, cette publication serait un gain si elle contribuait à enrichir l'analyse des IMF d'une dimension de toute première importance, le jeu des acteurs.

¹ On peut mentionner des réseaux d'Association d'Épargne et de Crédit en Moldavie et en Albanie. Des réseaux de mutuelles d'épargne crédit naissent en Azerbaïdjan et dans des pays de l'Asie centrale.

II. LES CONCEPTS DE VIABILITE SOCIALE ET DE GOUVERNANCE

2.1. La problématique de la pérennité des institutions de microfinance (IMF)

- Si, au départ, le crédit était considéré comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs (intensification agricole, lutte contre la pauvreté, promotion des activités féminines...), l'évolution de ces dernières années a conduit à réfléchir en termes de services financiers (crédit mais aussi épargne et assurance) et de création d'institutions financières pérennes. Les besoins des services financiers étant structurels ou permanents, ils ne peuvent être réglés par des interventions temporaires ou des projets¹.
- Pour arriver à cette institutionnalisation, la priorité a été mise d'abord sur deux points :
 - arriver à l'équilibre financier (ou viabilité financière).
 - donner un statut juridique aux IMF et faire rentrer ces institutions dans la surveillance bancaire (Ministère des Finances, Banque Centrale...),
- Mais on s'aperçoit de plus en plus, notamment avec les crises récentes de certains réseaux, que ces éléments très importants sont insuffisants.

Par exemple, les causes des impayés ne sont pas seulement financières ou économiques mais peuvent venir de la volonté de certains de ne pas rembourser. Il y a donc interactions entre divers éléments et nécessité de prendre en compte de nouveaux facteurs (par exemple la perception de l'IMF et de l'origine de ses fonds par les emprunteurs, leur confiance vis-à-vis des élus et des agents...).

Le schéma suivant essaie de montrer les relations entre trois formes de viabilité : la viabilité financière, la viabilité socio-économique, la viabilité institutionnelle.

¹ Lorsqu'elles existent encore, les composantes crédit des projets doivent s'autonomiser et évoluer profondément (arrêt des activités ou reprise par d'autres structures ou création de nouvelles entités).

VIABILITE FINANCIERE

- Volume des activités
- Origine des fonds (épargne, subvention, ligne de crédit, refinancement, actionnaires)
- Différentiels de taux
- Maîtrise des impayés
- Maîtrise des charges

VIABILITE SOCIO-ECONOMIQUE

- Adaptation produits financiers/publics
- Intérêts et normes⁽¹⁾ compatibles entre les divers acteurs internes
- Caisse locale insérée dans son environnement

VIABILITE INSTITUTIONNELLE

- Qualité de la gouvernance et de l'organisation interne ⁽²⁾
- Législation adaptée
- Régulation du champ financier (plus justice et police)

- (1)
- . Public prioritaire
 - . Pérennité de l'institutionnalisation
 - . Remboursement
 - . Garantie
 - . Taux d'intérêt
 - . Mode de rémunération
 - . Retards, pénalités, sanctions
 - . Formes et équilibre du pouvoir

- (2)
- . Degré d'implication bénéficiaires
 - . Centralisation/décentralisation
 - . Type de personnel /formation / promotion /incitation
 - . Répartition des fonctions/organisations
 - . Culture d'entreprise
 - . Qualité comptabilité et système d'information

Parmi les nouveaux éléments à prendre en compte, apparaissent les notions de viabilité sociale et de gouvernance.

2.2. La viabilité sociale

Plusieurs acteurs sociaux sont concernés, directement ou indirectement par les IMF ; au niveau local, les emprunteurs et les épargnants, les élus (dans le cas d'une IMF mutualiste), l'agent de crédit et le gérant, ceux qui n'ont pas accès aux services (volontairement ou involontairement), les démissionnaires mais aussi les usuriers, les grands commerçants, les autorités religieuses, coutumières ou politiques ; à d'autres niveaux les différents types de cadres nationaux de l'IMF (selon leurs degrés de responsabilité, leur ancienneté, leur niveau d'éducation), l'Etat ; les bailleurs de fonds, éventuellement l'opérateur/assistant technique.

- Chaque acteur a ses intérêts (par exemple accéder au crédit pour le membre/client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié) et ses normes (ou système de références ou de valeurs). Par exemple l'agent de crédit et l'emprunteur ont des visions différentes sur la nécessité de rembourser le jour de l'échéance, sur le type de garanties et notamment sur les groupes de solidarité, sur les pénalités à appliquer, sur le type de sociétaires (faut-il par exemple intégrer les fonctionnaires et les gros commerçants ?), sur le niveau des taux d'intérêts, sur le niveau des rémunérations et des indemnités (les élus doivent-ils être des bénévoles ?)...
- Il y a viabilité sociale si on arrive à des compromis, des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre les différents acteurs. Autrement, s'il n'y a pas un véritable accord, une intériorisation des règles, on constate une non-application ou un détournement de celle-ci, une réinterprétation officieuse, ce qui débouche souvent sur des crises.
- On peut parler de viabilité sociale interne quand ces compromis/accords concernent les acteurs directement concernés (les emprunteurs, les élus, les cadres, les actionnaires) et de viabilité sociale externe lorsque l'IMF n'est plus considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur mais devient une véritable institution locale au service de la population et des autorités coutumières, religieuses ou politiques.
- Pour analyser la viabilité sociale, il faut donc identifier les différents acteurs sociaux ; comprendre leurs intérêts, leurs logiques, leurs stratégies ; voir comment peuvent s'établir des compatibilités (par l'information, la formation, le débat, les décisions conjointes, les co-évaluations) ; observer les divers dysfonctionnements (par exemple impayés, détournements, démissions) et les crises.

Le séminaire, à partir d'études de cas, cherchera à illustrer cette approche.

2.3. La gouvernance

- La gouvernance est un élément de la viabilité institutionnelle mais peut influencer sur la viabilité sociale. Le mot a surtout été utilisé pour juger la qualité politique des états ou des entreprises. Il est maintenant utilisé dans la microfinance, mais souvent dans un sens restrictif : il désigne alors la qualité des rapports entre conseils d'administration et managers. Il est préférable de l'utiliser dans un sens plus large, celui de "l'art de gouverner".

Ceci concerne notamment les capacités suivantes :

- définir les grandes orientations, le " cap " (notamment le public concerné, les produits financiers et le type d'institution).
- coordonner les acteurs, les moyens, les activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne donc à la fois la qualité de l'organisation (répartition des fonctions, système comptable et

- d'information, degré de décentralisation, systèmes d'incitation, gestion des ressources humaines...) et une certaine atteinte de la viabilité sociale.
- s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement,
 - prévenir et surmonter les crises.
- L'art de gouverner doit favoriser l'existence de la viabilité sociale, en permettant par l'information, la consultation, la formation... le rapprochement des positions et la prise en compte des points de vue des différents acteurs. La recherche de la viabilité sociale, interne et externe, entraîne un certain style de gouvernance.
La gouvernance, phénomène complexe, ne sera pas traitée directement au cours de ce séminaire.

2.4. Débats et points complémentaires sur la viabilité sociale

a) Le coût de la viabilité sociale (v.s.)

"Il faut la chiffrer (coût de formation, de consultation, de concertation...) et ce coût doit être pris en compte dans la perspective de l'équilibre financier".

"Il existe une forte corrélation entre viabilité financière et viabilité sociale (par exemple, dans un réseau de taille nationale, les coûts de v.s. sont plus importants et ceci vient compenser l'économie d'échelle").

La logique économique pousse en effet souvent vers la solution d'un réseau national et centralisé, ce qui remet en cause les avantages de proximité des systèmes financiers décentralisés, avec le risque d'une coupure entre les membres/clients et leur réseau, créant inadaptation des produits et croissance des impayés.

b) Y a-t-il un conflit entre viabilité financière et viabilité sociale ?

Pour la plupart des participants, même si la viabilité sociale entraîne des coûts supplémentaires, "il n'y a pas de viabilité financière possible sans viabilité sociale". Celle-ci a des conséquences positives sur l'équilibre financier si les gens sont bien d'accord que c'est leur propre affaire.

"Un des produits de cet atelier pourrait être d'affirmer que pour atteindre l'équilibre financier, il faut investir dans la viabilité sociale et que cela apparaisse dans le plan de développement de l'IMF".

c) L'attitude des bailleurs de fonds

Même s'ils sont indispensables, des financements extérieurs trop importants ou trop rapides peuvent freiner l'épargne et l'appropriation de l'IMF. Certains aussi souhaitent trop la visibilité de leur financement (affiches, panneaux, discours), ce qui peut être contradictoire avec l'appropriation par les membres et les cadres, en perpétuant la logique de projet. Ils sont souvent trop exclusivement centrés sur la simulation financière et négligent les aspects ou études socio-anthropologiques, jugés inutiles ou trop coûteuses.

d) "La viabilité sociale doit se cultiver en permanence"

"Avant, pendant et après l'émergence de l'IMF". "On ne règle pas une fois pour toutes les frictions et les conflits : il suffit que le montant du crédit augmente et l'équilibre se casse. Il faut être vigilant aux premiers signes de dérapage".

"La viabilité sociale doit être dynamique, il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers".

Il faut réviser périodiquement les critères d'octroi de crédit (quand le montant du prêt augmente, les critères sociaux ne suffisent plus et il faut des critères de rentabilité financière et des marchés.)

Il faut aussi réviser les formes de sanction (certaines marchent au début puis deviennent inefficaces).

e) Nécessité de la viabilité sociale externe

"Nous avons une stratégie d'implication du Chef de village, des notables et des maris car s'ils sentent qu'ils perdent leur autorité, alors, ce n'est pas la peine de continuer".

f) Décrypter le double discours et repérer les acteurs cachés

"Un chef de village donne son accord et sabote par derrière". Essayer de comprendre pourquoi. Dans un système où le crédit n'est octroyé qu'aux femmes, faire attention aux maris (qui peuvent prélever une partie du crédit, aider leurs femmes ou seulement faire pression sur elles pour conserver l'honneur de la famille).

Observer toujours les pratiques et les contre propagandes des usuriers et voir comment les neutraliser.

g) A quelles conditions l'emprunteur est convaincu qu'il faut rembourser ?

La situation est différente en ville (où l'honneur est peu important) et en milieu rural. Ceci dépend aussi du degré de cohésion des sociétés.

Une des conditions premières reste l'appropriation sociale. Sinon "les emprunteurs vont choisir la première excuse pour ne pas rembourser". "Si les acteurs internes ont bien compris, l'environnement aura moins d'effet, l'IMF pourra toujours lutter".

Outre l'honneur, qui peut être primordial au départ, les intérêts économiques deviennent prépondérants. "Pourquoi les gens remboursent ? Pour accéder au crédit. Quand le taux d'impayé augmente, le système est bloqué et alors, même les gens qui tiennent à leur honneur ne remboursent pas". "En milieu rural, si les hommes ont le sens de l'honneur mais savent qu'après le crédit, il n'y en a pas d'autre, alors le taux de remboursement chutera".

Le remboursement est une résultante de plusieurs facteurs ; " les débiteurs doivent être convaincus que l'IMF est leur instrument" ; "le comité de crédit doit bien analyser" ; " le crédit doit être adapté au projet et à l'emprunteur " ; le contrôle social doit être efficace "quand il y a distribution de crédit, certains font l'objet indiqué, d'autres achètent un gigot. Dans ce cas, la solidarité ne joue pas (on ne veut pas payer le gigot !) et il y a contagion aux autres groupes".

Enfin, il faut trouver la forme adaptée de sanctions et la faire évoluer. "Dans certains pays, les noms de mauvais payeurs sont diffusés à la mosquée. Ceci est efficace au début dans le milieu rural mais pas du tout en ville. Aux Comores, le conseil, en grande tenue, va s'asseoir devant la maison du mauvais payeur, ce qui est déshonorant. Une même sanction peut-être très efficace ou pas du tout ou efficace seulement à un moment donné".