

Série Evaluation et capitalisation



*exPost*  
**ExPost**

## Institutions de microfinance au Mali

Evaluation rétrospective

Frédéric GORSE

Département de la Recherche  
Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement  
5, rue Roland Barthes 75012 Paris < France  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

#### Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence Française de Développement ou des institutions partenaires.

Directeur de la publication : Jean-Michel SEVERINO

Directeur de la rédaction : Jean-David NAUDET

ISSN : 1958-590X

Dépôt légal : avril 2008

Mise en page : Eric THAUVIN

## Préambule

L'objet de l'évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. Les évaluateurs ont examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés et des finalités de développement de l'AFD. Ils ont, par ailleurs, procédé à l'examen du processus de préparation et d'exécution du projet dans ses différentes phases d'identification, d'instruction, de mise en œuvre et de suivi.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées le sont sous la seule responsabilité de la Division Evaluation et capitalisation.

## SOMMAIRE

	<b>Résumé et conclusions</b>	<b>6</b>
	<b>Introduction</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>Le contexte général au Mali</b>	<b>16</b>
1.1	La situation d'ensemble	16
1.2	Le contexte économique	16
1.3	Situation bancaire	18
1.4	Situation des institutions de microfinance	19
<b>2</b>	<b>Le réseau des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA)</b>	<b>20</b>
2.1	Le centre international de recherche et de développement	20
2.2	Principes et modalités de fonctionnement des réseaux de Caisses villageoises	21
2.3	Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées de l'Office du Niger	22
2.4	PASECA Macina/Tenenkou	26
2.5	PASECA Kayes	28
2.6	Gouvernance	32
<b>3</b>	<b>Réseaux mutualistes</b>	<b>34</b>
3.1	La fédération des caisses rurales mutualistes du delta du Mali	34
3.2	L'Union des caisses mutuelles d'épargne et de crédit du Mali, Kafo Jiginew	35
3.3	Le réseau des caisses d'épargne et de crédit du Mali, Nyèsigiso	37
3.4	Gouvernance	39

4	La Banque nationale de développement agricole	40
5	La banque malienne de solidarité	42
6	Conclusions	43
	Annexes	45
	Acronymes	51

## Résumé et conclusions

### 1. Situation des institutions de microfinance

---

Les activités de microfinance ont démarré au Mali avec la création en 1986 des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) du Pays Dogon, suivie en 1987 de Kafo Jiginew dans la zone cotonnière. Toutefois, c'est dans les années 1990 que le secteur connaît une réelle expansion avec la création de nombreuses institutions de microfinance (IMF), sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers (Agence Française de Développement - AFD, Agence canadienne de développement international - ACIDI, Banque mondiale - BM, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - GTZ, United States Agency for International Development - USAID, Ambassade des Pays Bas...) et la formalisation du cadre juridique d'exercice des activités de microfinance.

Avec 40 institutions reconnues<sup>1</sup>, servant, au 31 décembre 2006, près de 819 231 sociétaires contre 300 709 au 31 décembre 1998 (+172,4 %) pour un encours d'épargne de 57,367 M. d'euros contre 12,188 M. d'euros (+370,7 %) au 31 décembre 1998 et un encours de crédit de plus de 80,412 M. d'euros contre 17,945 M. d'euros (+ 348,1 %) au 31 décembre 1998, la microfinance est devenue une composante essentielle du secteur financier malien qui compte, outre les IMF, neuf banques et trois institutions financières non bancaires<sup>2</sup>. Le

<sup>1</sup> 17 institutions mutualistes (452 caisses de base), 9 structures non mutualistes signataires de la convention-cadre, 13 CVECA et une SA.

<sup>2</sup> 7 banques commerciales, une banque agricole (BNDA) et une banque immobilière (BHM) ; 3 institutions financières non bancaires : CI-SA, EQUIBAIL et la SOMAFI.

secteur est dominé par deux institutions mutualistes (Kafo Jiginew et Nyèsigiso) qui, à elles seules, représentent près de la moitié de l'encours de crédit et d'épargne ainsi que du nombre d'emprunteurs.

La loi PARMEC, qui vient en dérogation à la loi bancaire, définit les conditions d'activité et les modalités de supervision des IMF. Elle a été adoptée par les Etats de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) fin 1993 et fixe notamment le taux d'usure à 27 %, exonère les IMF de la plupart des impôts ou taxes et réserve l'exercice des activités de microfinance aux structures mutualistes, les structures associatives ou commerciales pouvant toutefois signer des conventions-cadre quinquennales avec le ministère de l'Economie et des Finances.

La Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) travaille actuellement à sa révision. Le secteur souffre d'un manque de formation du personnel et de la faiblesse des instances de supervision qui ne disposent pas suffisamment de personnels et de moyens. A terme, chaque réseau d'IMF devra se doter d'une structure commune interne de direction, de gestion, de contrôle, d'inspection... dont les niveaux de compétence et de professionnalisme devront être élevés.

### 2. Le réseau des Caisses villageoises CVECA et le Programme d'appui PASECA

---

#### 2.1 Le Centre international de recherche et de développement

---

Le Centre international de recherche et de développement (CIDR) est une ONG internationale française active dans le domaine du microfinancement depuis 1982. Les objectifs de cette ONG sont de favoriser l'accès aux services financiers (épargne et crédit) de proximité pour des micro-entrepreneurs ruraux et urbains et de lutter contre la pauvreté par l'initiative économique et l'autopromotion. Il utilise trois types d'approche en matière de microfinance : les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), les institutions de crédit solidaire (ICS) et l'appui aux systèmes traditionnels (ton-

tines), articulés avec les banques. Il intervient en milieu rural et urbain, auprès d'hommes et de femmes plutôt défavorisés. En tant qu'opérateur direct, le CIDR (i) réalise les études d'identification et de faisabilité ; (ii) formule les programmes de mise en œuvre ; (iii) met en place les unités de base (groupes, caisses...), d'animation, de formation, de suivi-contrôle, de conseil en gestion ; (iv) appuie la structuration du réseau (organisation du 2nd degré, structure de service et d'appui technique) ; (v) conseille en matière d'institutionnalisation ; (vi) appuie la mise en place du système d'information et (vii) appuie la mise en place du système de suivi-évaluation. Les appuis sont généralement de longue durée, de 5 à 10 ans, jusqu'à l'autonomie technique et financière des structures mises en place.

La mission a rencontré les responsables des CVECA de l'Office du Niger (ON) et du Programme d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré (PASECA) de Macina / Tenenkou et de Kayes.

## 2.2 Les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées de l'Office du Niger

Le réseau des CVECA de l'Office du Niger (CVECA ON)<sup>3</sup> a été créé en 1994 dans la ville de Niono sous la forme d'un projet mis en place conjointement par la Banque nationale de développement agricole (BNDA)<sup>4</sup> et le CIDR, avec le soutien de l'AFD (1997-2001), de l'Union européenne (UE) et de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (1994-1997), avec pour objectif de contribuer à l'assainissement du paysage financier de cette région rizicole suite au désengagement de l'Etat. Il a

<sup>3</sup> L'office du Niger est un périmètre irrigué construit dans le Delta du fleuve Niger au Mali. Créé en 1932 par les colonisateurs français dans le delta inférieur du Fleuve Niger, le projet avait pour ambition de créer un vaste périmètre irrigué de près d'un million d'hectares afin de développer la culture du coton au profit des industries textiles coloniales. Entre 1934 et 1945 est construit un pont-barrage à Markala, sur le fleuve à 35 Km de Ségou. Il est inauguré en 1947. D'une longueur de 816 mètres, il est construit en métal et est surplombé d'une route. Avec une digue en terre de 1813 mètres, ce barrage permet de relever le niveau de l'eau de 5,5 mètres en amont de l'étiage. Grâce aux réseaux de canaux d'irrigations et de drainage, le périmètre a permis l'aménagement de 82 000 hectares de surfaces irriguées permettant la culture du riz et de la canne à sucre. En 1994, l'Office du Niger a été restructuré en un établissement public à caractère industriel et commercial (Source : Le Soleil (Sénégal) du 14 avril 2005).

été institutionnalisé en décembre 2001, après la fin de la phase projet.

Le tableau 1 montre l'importance des crédits à court terme accordés au secteur agricole, notamment à la riziculture (69 %) qui est vulnérable aux aléas climatiques et sectoriels. Par ailleurs, les autres activités financées (maraîchage, embouche et commerce) évoluent dans un environnement très dépendant de l'économie rizicole. Les tentatives de diversification du portefeuille sont très limitées par la faiblesse des ressources propres et par un certain manque d'initiative des élus et du Centre d'appui au réseau d'épargne et de crédit (CAREC) qui opère en tant que service d'assistance technique (SAT).

Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 10 088 épargnants et 5 998 emprunteurs pour un encours d'épargne de 0,719 M. d'euros et un encours de crédit de 2,601 M. d'euros à travers 51 caisses villageoises rattachées à trois Unions (Macina – 12 caisses, Kalari – 27 caisses et Kouroumari – 12 caisses). Le taux de pénétration dans les villages est élevé, il est passé de 81,9 % à 85,6 % entre 2005 et 2006.

<sup>4</sup> Depuis 10 ans, la BNDA a établi, avec succès, un partenariat aussi bien financier qu'institutionnel avec les systèmes financiers décentralisés. Ses actions ont concerné, pour l'essentiel, l'exercice du rôle de maître d'ouvrage délégué, le refinancement des Systèmes financiers décentralisés (SFD), leur suivi, leur formation au métier de banquier et la participation au Groupe Consultatif National. Le rôle de maître d'ouvrage délégué qu'elle joue pour le compte des bailleurs de fonds comprend principalement les fonctions de membres des comités de pilotage des projets, de bénéficiaire ou de gestionnaire des subventions d'exploitation consenties par les bailleurs de fonds et d'organisme payeur de ces dernières. Dans les faits, la BNDA joue principalement le rôle de banquier (gestion des subventions de l'AFD et octrois de crédits aux IMF, sans opérer un suivi technique et financier de celles-ci).

Tableau 1. Evolution des crédits à court terme

Données générales	Macina	Kalari	Kouroumari	Cumul 31/12/2006	Cumul 31/12/2005
Nombre de caisses	12	27	12	51	51
Superficie rizicole exploitée	2 134	8 791	3 836	14 761	14 761
Riziculture	69%	74%	65%	69%	69%
Commerce	25%	22%	30%	25%	24%
Maraichage	3%	0%	3%	3%	2%
Embouche	1%	2%	1%	1%	2%
Equipement	0%	2%	1%	1%	2%
Autres	1%	1%	1%	1%	1%

Source : CVECA ON

Douze produits au total dont trois en épargne et neuf en crédit sont proposés, à savoir :

- épargne : DAV (dépôt à vue) non rémunéré, DAT (dépôt à terme) rémunéré 5 % à 10 % l'an selon les caisses, DAT-Pari (dépôt à terme pari, tontine) constitué de l'épargne hebdomadaire ou mensuelle collectée par les caisses sur la base de plans d'épargne rémunérés à 2,5 % à 5 % l'an ;

- crédit : crédit engrais 12 % l'an, crédit frais de repiquage 20 % à 25 % l'an, crédit maraichage 20 % à 25 % l'an, crédit commercialisation 20 % à 25 % l'an, crédit embouche 20 % à 25 % l'an, petit crédit aux femmes (PCF) 20 % à 25 % l'an, crédit foire (CF) paiement d'une commission de 2 % du montant, crédit équipement, 15 % l'an, paiements anticipés des récoltes avec l'union des producteurs agricoles Faso Jigi à 12 % l'an.

Les conditions actuelles de refinancement de la BNDA empêchent le développement de crédits de moyen et long terme, les recettes des emprunteurs n'étant pas sécurisées, contrairement à la zone cotonnière où elles le sont au travers de la Compagnie malienne des textiles (CMDT), qui maîtrise les flux financiers des récoltes. La diversification des activités vers les zones urbaines, moins dépendantes de la culture rizicole, fait face à l'opposition des élus, qui souhaitent que le réseau reste exclusivement destiné au financement des activités rurales.

L'évolution du portefeuille est essentiellement liée au financement des campagnes rizicoles et, partant, elle est très cyclique et soumise à des risques systémiques forts (sécheresse, mauvaise pluviométrie de la campagne 2001-2002, morosité des activités suite à la crise ivoirienne, fortes pluies en 2003 et 2004, invasion de criquets pèlerins, pénurie d'engrais en 2005, mauvais entretien des réseaux d'irrigation, coupures d'eau en raison de travaux.

**Le taux de portefeuille à risque est élevé. Au 31 décembre 2006, le taux d'impayés global s'élevait à 16,79 %, dont 29,91 % pour l'Union du Kalari. Le nombre de crédits en retard a augmenté de 32 %, passant de 2 782 à 3 674, du fait d'un fort laxisme dans le traitement de cette défaillance.**

Le réseau affiche une dégradation très préoccupante de sa rentabilité et ce, alors qu'il avait, d'une part, atteint l'autonomie opérationnelle à l'issue de la phase projet après sept années en 2001 et, d'autre part, réussi à la maintenir jusqu'en 2003. Mais, depuis 2004, tous les indicateurs sont passés au rouge, la tendance est négative et, partant la pérennité du réseau est loin d'être assurée dans ces conditions.

Ces contre-performances sont liées à la conjonction de plusieurs facteurs :

- un différentiel trop faible entre le rendement du portefeuille



et le coût des emprunts, qui pourrait encore diminuer au fur et à mesure que l'institution se finance par refinancement<sup>5</sup> ;

- un rendement du portefeuille extrêmement bas pour une institution de microfinance, et qui peut difficilement augmenter compte tenu de la pression sur les taux qui ne peuvent aller au-delà du taux d'usure qui est fixé à 27 % ;

- un niveau de provisions en très nette augmentation sur la période qui affaiblit les fonds propres du réseau, compte tenu de la croissance des impayés dont le recouvrement est obéré faute de ressources suffisantes au niveau des Comités de gestion, des Unions qui interviennent après un mois de retard et, en dernier lieu, du SAT lors des contrôles trimestriels. La mission a constaté que celui-ci ne disposait d'aucune autorité.

### 2.3 Le Programme d'appui PASECA à Macina et Tenenkou

Le Programme d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré « PASECA - Macina/Tenenkou » est mis en œuvre par l'Association pour la promotion de la microfinance dans les cercles de Macina et Tenenkou (APMF). L'association a signé un contrat d'opérateur avec le CIDR, maître d'œuvre du programme dont le maître d'ouvrage est la BNDA, sur financement de l'AFD. L'association est composée

de 6 membres dont quatre à Macina et deux à Tenenkou. Le programme a démarré ses activités en avril 2001. Au 31 décembre 2006, il comptait 34 CVECA fonctionnelles contre 38 prévues (Macina : 20 – Ténékou : 14 dont 1 caisse urbaine). Une seconde caisse urbaine devait être créée en 2007 à Diafarabé (Région de Mopti). Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 2 410 épargnants et 2 429 emprunteurs pour un encours d'épargne de 123 092 euros en hausse de 93 % par rapport à l'année 2005 et un encours brut de crédit de 103 539 euros présentant une évolution de +71 % par rapport à 2005. Le tableau 2 montre l'importance des crédits à court terme accordés au commerce (66,5 %), qui est moins vulnérable aux aléas climatiques et sectoriels. Il comprend le financement de produits de première nécessité, de céréales (mil, riz...), de bétail, de condiments... La part de l'agriculture (semences, intrants, produits phytosanitaires) représente 9 % des crédits octroyés, en diminution de 17 % par rapport à l'exercice 2005. Il s'agit essentiellement de riz et autres céréales cultivées dans les bas-fonds des plaines inondées. Il existe une forte demande de crédits à moyen terme pour acquérir du matériel agricole, qui n'est pas pourvue à ce jour et ce, faute de ressources longues, la durée moyenne des dépôts n'excédant pas 5 mois en 2006 contre 7 en 2005.

Tableau 2. Evolution des crédits à court terme.

Union	Macina	Tenenkou	Réseau 2006	Réseau 2005
<b>Nombre de caisses</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
% montants octroyés pour le commerce	66.31%	67%	67%	69%
% montants octroyés pour l'agriculture	16.00%	1%	9%	11%
% montants octroyés pour autres activités productives	3.63%	2%	3%	2%
% montants octroyés pour les dépenses sociales	11.57%	30%	20%	18%
% montants octroyés pour villages voisins	2.49%	0%	1%	1%

Source : PASECA Macina/Tenenkou

<sup>5</sup> En effet, la marge entre les crédits intrants liés à la riziculture (70 % des octrois), fixés historiquement à 12 %, et le refinancement de la BNDA, qui est actuellement de 8 %, est très faible, elle ressort à 4 %. Elle est répartie entre la caisse (2 %) et l'Union (2 %) qui affecte 0,25 % au financement de ses actions et 1,75 % au financement du SAT qui, par ailleurs, perçoit 25 % des résultats excédentaires des caisses.

En 2006, le nombre d'adhérents s'élevait à 8 545, en augmentation de 26 % par rapport à 2005. Toutefois, le taux de pénétration dans les villages est resté faible, il était de 26 % en 2006 contre un objectif de 60 % à 65 %.

Le taux de portefeuille à risque est faible. Au 31 décembre 2006, le taux de remboursement à 3 mois était de 92 % contre 99 % en 2005. Cet état de fait est lié à un certain laisser-aller des membres du comité de gestion.

Globalement, la situation du réseau est bonne en raison, d'une part, de la qualité du portefeuille et, d'autre part, d'un coût moyen de la ressource faible, de l'ordre de 4 %, le réseau n'ayant pas encore fait appel au refinancement de la BNDA. Toutefois, compte tenu de sa faible activité, le taux de pénétration dans les villages reste faible (inférieur à 25 %), sa viabilité financière n'est pas assurée.

#### 2.4 PASECA Kayes

Le réseau des CVECA a été initié sous forme de projet en mars 1998, suite à l'initiative de trois associations inter-villageoises (DIAMA DJIGUI, ORDIK et BENKADI) créées par des migrants ressortissants de la région installés en France. Chacune de ces associations menait dans la région un programme de développement intégré (lutte contre l'érosion, élevage, agriculture, creusement des puits, aménagement des surfaces cultivables...). Le PASECA Kayes a officiellement démarré en avril 1998 pour une première phase de cinq ans avec l'appui financier de l'AFD<sup>6</sup>

Cette première phase s'est terminée le 31 mars 2003. Dans le cadre de l'institutionnalisation du réseau, l'association CAMIDE (Centre d'appui à la microfinance et au développement), créée en 2002, a remplacé le premier opérateur. Une deuxième phase (du 1er avril 2003 au 31 décembre 2005) a été proposée et acceptée par les différents partenaires du pro-

jet, avec le même montage institutionnel que pour la première phase, à l'exception du changement d'opérateur, et de l'implication des deux associations de CVECA créées en 2002 comme signataires des différents contrats tripartites CAMIDE – Associations – CIDR pour la mise en œuvre du programme. La deuxième phase du projet PASECA ainsi que le contrat d'opérateur avec le CIDR (maître d'œuvre) ont pris fin, comme prévu, le 31 décembre 2005. Dans le cadre de la consolidation du PASECA de Kayes, la BNDA (maître d'ouvrage) et le CAMIDE ont convenu d'une phase transitoire d'un an, allant du 1er janvier au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 46 caisses contre 43 prévues, 2 unions regroupant 17 998 adhérents contre 16 173 prévus, en progression de 27 % par rapport à 2005. Les femmes et les migrants représentent respectivement 41,2 % et 6,5 % des adhérents. Malgré une augmentation importante du nombre d'adhérents, le taux de pénétration reste globalement faible, 39 % en 2006 contre 27 % en 2005. Cela peut s'expliquer par la création des nouvelles caisses, où les adhésions sont en général faibles les deux premières années, et par les quelques caisses qui ont du mal à décoller. La part des octrois par secteur d'activité figure dans le tableau 3.

En 2006, l'activité de crédit est fortement orientée vers le secteur commercial (67 %) et le financement de dépenses sociales (24 %). L'agriculture ne représente que 4 % des concours octroyés en 2006 contre 1 % en 2005. Il serait intéressant que la ventilation des concours soit plus détaillée, la part accordée à l'agriculture paraissant relativement faible et ce, alors que l'agriculture est une activité incontournable pour tous, organisée autour de champs familiaux qui produisent du mil, du maïs, de l'arachide et du niébé.

L'activité de crédit sur refinancement n'a pas encore démarré. La durée moyenne des crédits est de 6 mois. Actuellement, le CAMIDE étudie la possibilité d'octroyer des crédits destinés à l'habitat, aux entrepreneurs, à l'investissement, où la demande est forte, ou encore des crédits collectifs aux migrants pour renforcer encore l'offre actuelle du réseau en recourant aux

<sup>6</sup> Le montage institutionnel étant le suivant :

- la BNDA est le maître d'ouvrage ;
- le CIDR est le maître d'œuvre, la plus grande partie de ses responsabilités de suivi conseil et contrôle sur le terrain étant confiée à la Cellule nationale de diffusion et d'appui des Systèmes financiers décentralisés (SFD) au Mali, mise en place par le CIDR en avril 2000 pour apporter aux SFD des prestations de conseil, de suivi et d'inspection ;
- l'association Comité de pilotage, mise en place par les trois associations inter-villageoises ADD, ORDIK et Benkadi, est l'opérateur.

Tableau 3. Evolution des crédits à court terme.

Indicateurs	Jonbugu	Jamanu Jikke	Réseau 2006	Réseau 2005
Indicateurs d'active	Keesinun	Fedde		
Nombre de caisses	22	24	46	43
% montants octroyés pour le comerce	72%	65%	67%	72%
% montants octroyés pour l'agriculture	1%	5%	4%	1%
% montants octroyés pour autres activités productives	3%	2%	3%	21%
% montants octroyés pour les dépenses sociales	24%	24%	24%	6%
% montants octroyés pour villages voisins	10%	11%	11%	12%

Source : PASECA Kayes

dépôts des migrants qui devraient fortement augmenter dès lors, d'une part, que le projet de transfert d'argent de ces derniers sera mis en exécution et que, d'autre part, concomitamment, des produits d'épargne attractifs, tel que le plan d'épargne logement (PEL) seront mis en place. Une attention particulière devra être portée sur le taux de transformation de l'épargne collectée auprès des migrants dont le coût devra être supporté par une politique active d'offre de crédits diversifiés et une parfaite maîtrise du recouvrement.

Le nombre de crédits en retard et en souffrance en fin d'année a légèrement augmenté par rapport à 2005, passant de 567 à 587 crédits en impayés fin 2006 dont 394 en retard de moins de 3 mois (383 en 2005) et 193 en souffrance (184 en 2005). L'encours de créances en souffrance a aussi fortement augmenté par rapport à 2005. Fin 2006, il s'établit à 30 350 euros contre 20 938 euros fin 2005, soit une progression de 45 %. Il représente 4 % de l'encours total de crédit fin 2006 contre 2 % fin 2005. Les créances en souffrance sont essentiellement dues au manque de dynamisme et de rigueur observé chez certains comités de gestion pour les recouvrements et à l'endettement de certains dirigeants.

Entre 2005 et 2006, le résultat net progresse de 52 %, passant de 24,42 M. euros à 37,13 M. euros. Sur la même période, la dotation nette aux provisions diminue pour atteindre

5,52 M. euros contre 7,64 M. euros (-28 %). La situation du réseau est satisfaisante, le coût moyen de la ressource étant faible, de l'ordre de 3,72 %, la sinistralité du portefeuille maîtrisée dans le temps et l'opérateur performant. Suite au bon résultat affiché par le réseau en fin 2005, il a été élaboré un Plan de développement à moyen terme (PMT), couvrant la période 2007- 2010.

## 2.5 Gouvernance

Il n'existe pas actuellement de structure faîtière regroupant les Unions qui ont des statuts d'association. Celles-ci sont juridiquement indépendantes. Chacune a signé une convention-cadre avec le ministère des Finances et est placée sous la supervision de la Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés (CCS/SFD). Les caisses n'ont pas de reconnaissance juridique et ne sont pas liées aux Unions par des contrats d'affiliation.

Les SAT ont un statut d'association. Ils estiment être sous staffés en phase d'autonomie du réseau. Ils jouent un rôle assimilable à celui d'une équipe de direction du réseau. Ils sont généralement composés d'un directeur général (DG), d'un cadre financier (CF) en charge de toute la gestion comp-

table et de la consolidation des informations opérationnelles des caisses, et de conseillers affectés au suivi et contrôle des Unions.

Si le mode d'organisation des CVECA et PASECA est adapté pour lutter contre la pauvreté, particulièrement en zone rurale, compte tenu, d'une part, de la nature des crédits qu'ils proposent qui reste encore peu diversifiée et, d'autre part, de la proximité des caisses, dans les faits leurs modes de gouvernance ainsi que leurs situations financières sont peu performants dans la durée et ce, dès lors qu'ils sont institutionnalisés après la phase de projet.

On constate généralement :

- un niveau technique insuffisant au niveau des instances et des organes de gestion faute de compétences locales stables dans le temps, notamment après la phase projet ;
- une analyse de crédit sommaire et un traitement trop laxiste des crises, particulièrement dans le cadre du recouvrement des impayés ;
- des octrois de crédits à des élus et des dirigeants sous la pression sociale ;
- un système de bénévolat et/ou de faible rémunération et d'intéressement des gestionnaires sur les résultats des caisses (souvent déficitaires) qui nuit à la qualité des prestations ;
- une activité qui peut être compromise en termes d'octrois de crédit et de recouvrement si les relations entre les associations villageoises garantes des prêts et les gestionnaires se dégradent ;
- une absence de personnalité juridique des caisses qui ne leur permet pas d'ester en justice ;
- un mécanisme d'appropriation lent, l'implication des élus étant faible<sup>7</sup>, le turn over important ce qui ne permet pas à la Caisse de jouer un rôle d'instrument financier de développement du village ;

<sup>7</sup> En effet, la population des zones agricoles aménagées est constituée essentiellement de colons venus d'autres régions du Mali. Ainsi, les paysans sont a priori beaucoup moins attachés au développement de leur village que ne le seraient des populations autochtones. Ceci se traduit par une qualité de la gestion très variable et des cas de fraudes fréquents.

- l'absence de stratégie, de calendrier de formation, de suivi-évaluation des gestionnaires, etc. ;
- un système d'information et de gestion très limité, les opérations des caisses sont saisies sur un tableur par les SAT qui se traduit par des reporting tardifs peu fiables et peu consistants pour des institutions qui collectent de l'épargne et octroyant des concours ;
- une absence de masse critique des structures de base des CVECA et des activités (épargne et crédit), ainsi qu'une faible maîtrise de l'intermédiation financière, des charges d'exploitation des CVECA, des Unions et des impayés.

### 3. Conclusions

La mission émet des réserves sur le modèle actuel d'organisation des réseaux de CVECA qui ne parviennent pas à pérenniser leur autonomie financière dans le temps du fait de la multiplicité de caisses très dispersées et éloignées les unes des autres, de la difficulté à collecter de l'épargne en zone rurale, du manque de professionnalisme et du laxisme des organes de gestion et des Unions, des faibles moyens et du peu d'autorité conféré aux SAT dans l'exercice de leurs fonctions.

Concernant le réseau CVECA ON, le différentiel d'intérêt entre le taux de refinancement qui est de l'ordre de 8 % et le taux de sortie des crédits intrants (70 % des octrois de crédits), qui s'élève historiquement à 12 %, ne permet pas de couvrir les provisions en termes d'impayés. Celles-ci sont importantes et, partant, il est difficile d'envisager la pérennité de ce réseau dans ces conditions.

La CCS/SFD a particulièrement insisté sur l'évolution de la réglementation des IMF qui va obliger les réseaux CVECA et PASECA à s'organiser beaucoup plus sur le mode des réseaux mutualistes qui, ces dernières années, ont :

- profondément reconfiguré leurs modes d'intervention en réduisant fortement le nombre de caisses, sont devenues des

points de vente gérés par un caissier itinérant rattaché à une caisse mère ;

- fortement renforcé leurs organes de contrôle et leurs systèmes d'information et de gestion ;
- largement professionnalisé leurs équipes.

Par ailleurs, en termes de gouvernance, Nyèsigiso et Kafo se sont dotés : (i) de plans d'affaires à moyen terme (axes stratégiques, actions, moyens et chronogramme) ; (ii) d'une organisation efficace, particulièrement dans les domaines de la supervision du réseau et du contrôle interne ; (iii) d'un système d'information et de gestion dont le renforcement et la modernisation sont en cours et (iv) ont beaucoup investi dans la professionnalisation au travers de plans de formation dédiés. Ils étudient, en outre, la mise en place d'une structure faîtière commune.

A ce titre, la mission a noté l'évolution en cours des PASE-CA, à savoir :

- ouverture de caisses urbaines en vue de mobiliser plus de ressources longues, permettant ainsi de mettre en place des crédits dont la durée est plus longue ;
- fongibilité des excédents de caisse afin de d'améliorer l'efficacité financière des caisses par le biais d'une meilleure transformation des ressources et rémunération des excédents auprès des banques, ce qui implique de doter les réseaux d'outils de gestion de trésorerie ;
- souci de négocier des lignes de refinancement bancaire plus souples, en harmonie avec les cycles de production et de commercialisation des produits agricoles et ce dans la mesure où, actuellement, l'emprunt auprès de la BNDA est d'une durée fixe de 10 mois alors que les crédits intrants n'excèdent pas 8 mois ;
- études en cours de nouveaux produits financiers ;
- réorganisation des petites caisses à faible rendement qui deviennent des guichets avec un comité de gestion réduit à 2 ou 3 membres autour d'une caisse mère dont les fréquences d'ouverture sont plus importantes. La mise en place d'un caissier itinérant étant envisagée dans ce schéma d'organisation ;

- professionnalisation des acteurs des réseaux, mutualisation et salarisation des services de contrôle afin de pallier leurs déficiences et, partant, de permettre aux SAT de se consacrer beaucoup plus à densifier le réseau en développant des caisses ;
- étude en cours d'un nouveau système d'information qu'il conviendra d'évaluer.

## Introduction

Cette évaluation s'intégrait dans le cadre plus large d'une capitalisation engagée par l'Agence Française de Développement (AFD) sur son expérience de financement en milieu rural et/ou agricole à travers des Institutions de microfinance (IMF).

Il s'agissait tout particulièrement :

- d'apprécier, à travers une analyse du portefeuille crédit et des produits financiers mis en place, la réponse qu'apporte la microfinance aux besoins de financement rural et agricole ;
- de réaliser un diagnostic léger au niveau institutionnel et organisationnel, incluant l'appui technique apporté aux IMF retenues, des modes de gouvernance actuels pour s'assurer de la viabilité et de la pérennité de l'institution. Ce diagnostic intègre une analyse du niveau d'autonomie financière atteint ainsi et de la qualité du portefeuille, ainsi que des freins au remboursement des crédits.

La mission a rencontré les responsables des CVECA de l'Office du Niger (ON) et de Macina/Tenenkou, du Programme d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré (PASECA) de Kayes, ainsi que les réseaux mutualistes – Fédération des caisses rurales mutualistes du delta du Mali (FCRMD), Kafo Jiginew et Nyèsigiso –, la Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés (CCS/SFD), la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), l'Association professionnelle des institutions de la microfinance (APIM), la Cellule nationale du Centre international de développement et de recherche (CIDR), la Banque nationale de développement agricole (BNDA), la Banque malienne de solidarité (BMS) et le Centre d'expertise comptable et de certification (CCC SA), des réseaux mis en place avec le concours de l'Agence Française de Développement (AFD).

La mission s'est déroulée du 17 au 28 septembre 2007 à Bamako, dans la région de Ségou et de Kayes.

D'une manière générale, si la mission a été bien organisée, les interlocuteurs rencontrés et les réseaux visités n'étaient pas investis pour fournir l'ensemble des documents réclamés (règlement intérieur, manuels de procédures, états financiers sur trois années a minima, guide des services financiers, rapports d'activité, d'audit...), dans les termes de référence dont ils ont eu connaissance.

La mission a noté le manque de suivi approfondi des réseaux de CVECA (absence d'études du secteur, de rapports de supervision, de stratégies d'intervention clairement définies...), au niveau de tous les intervenants (siège AFD, agence de Bamako, CIDR, BNDA...) qui, par ailleurs, notamment le CIDR et la BNDA, ne sont pas contraints à des obligations de résultat, alors que les montants accordés par l'AFD depuis l'origine sont loin d'être négligeables.

Pour la période 2007-2011, l'appui au développement des IMF se chiffre à 2,68 M. euros de subventions contre 2,396 M. euros pour 2003-2006. Cet appui correspond à des besoins de financement présentés par les réseaux concernés et validés avec la BNDA, maître d'ouvrage délégué de l'AFD, et le CIDR, maître d'œuvre des projets financés.

Sur la base de la Note de présentation de projet (NPP) de la BNDA, il comprend deux volets :

**Volet 1.** Développement et consolidation de trois IMF (réseaux de CVECA), en phase projet sur la période 2007-2011 (2,58 millions d'euros).

### **PASECA Kayes / Yélimané :**

- consolidation du réseau et mise en place d'un projet « migrants » : croissance interne en vue d'atteindre l'autonomie financière en 2008 et mise en place d'un système de transfert de fonds pour les migrants avec développement de produits

d'épargne adaptés (captation et transformation d'une partie des fonds transférés) et création d'emplois pérennes dans les CVECA ;

- croissance externe : extension du réseau sur le cercle de Yélimané qui présente un potentiel de développement semblable à celui de Kayes (création de 30 caisses) et création d'une caisse urbaine à Kayes pour les entrepreneurs. Le réseau de Yélimané sera également associé au dispositif de transfert des migrants.

**PASECA Macina Ténenkou :**

- consolidation et institutionnalisation du réseau : poursuite de l'extension géographique du réseau (création de 7 caisses) tout en assurant une croissance interne à travers la diversification des produits financiers, afin de permettre d'améliorer l'impact des caisses, aussi bien en nombre de bénéficiaires touchés qu'en contribution au développement économique de la zone.

**PASECA Oulessebouyou-Siby-Kangaba (OSK) :**

- Développement et institutionnalisation du réseau : assurer une extension géographique tout en améliorant les performances quantitatives et qualitatives des caisses avec deux phases : tout d'abord une phase de croissance (2007-2008), avec la création de 11 caisses, puis une phase de consolidation et de renforcement des acquis (2008-2010).

**Volet 2.** Etudes en vue de la pérennisation des CVECA au niveau national (100.000 euros)

Afin de donner aux réseaux CVECA du Mali toutes leurs chances de contribuer efficacement et durablement au financement du monde rural, une stratégie de consolidation structurelle et financière est nécessaire : elle devra passer par une rationalisation et professionnalisation des services d'appui, un développement de l'offre de nouveaux produits et services pour élargir la base de la clientèle et atteindre une masse critique suffisante et par une gestion plus efficiente des ressources et des emplois pour accroître significativement la rentabilité financière de l'ensemble.

Les études, au nombre de deux, auront pour objet (i) de faire

un bilan de l'état actuel des réseaux de CVECA (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et de leur volonté de s'associer à un projet commun, et (ii) d'explorer différentes options possibles quant à leur pérennisation.

- La première étude sera un audit externe et aura pour objet principal d'effectuer un bilan des CVECA (1986-2007) et de sonder les attentes des réseaux. Les termes de référence de cette étude seront définis en partenariat avec la BNDA et l'étude sera confiée à un consultant/bureau d'études ayant une certaine indépendance vis-à-vis de l'opérateur historique des CVECA, le CIDR.

- La seconde étude se basera sur les résultats de la première, et associera PAMIGA (Participatory Microfinance Group for Africa), entité émanant du CIDR en charge de développer des solutions de pérennisation pour les réseaux de microfinance en Afrique. Il en résultera un plan d'affaire, que l'AFD et d'autres bailleurs pourront financer en association avec la BNDA.

## 1 Le contexte général au Mali

### 1.1 La situation d'ensemble

Classé au 174<sup>e</sup> rang mondial sur 177, selon l'Indice de développement humain du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Mali a une population estimée à 13 millions d'habitants dont plus de 60 % vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,8 % par an et l'espérance de vie de 47,9 ans. Il est membre de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS).

L'année 2006 marque la fin de la mise en œuvre de la première génération du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2002-2006) et le lancement du processus de préparation et d'adoption de la seconde génération du CSLP, dénommée Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR) 2007-2011. Le CSCR a été adopté par le gouvernement le 20 décembre 2006 au terme de consultations avec les partenaires et la société civile. Par ailleurs, le Mali s'est engagé au cours de l'année 2006, avec l'appui technique et financier du PNUD, dans l'élaboration d'un Plan décennal 2006-2015 pour l'atteinte des OMD.

### 1.2 Le contexte économique

En 2006, le taux de croissance du PIB, en termes réels, s'est établi à 5,3 % pour atteindre 4,72 Mds d'euros, en léger repli par rapport à 2005 (-6,1 %), mais représentant néanmoins un des taux les plus élevés de l'UEMOA. Ces résultats satisfaisants s'expliquent principalement par la bonne tenue de la production agricole, par l'augmentation des extractions

d'or (+17 %) et par le dynamisme du secteur tertiaire.

Les tensions inflationnistes de 2005 (+6,4 %) se sont fortement réduites en 2006 (-1,5 %), en liaison avec la détente des prix des céréales résultant de l'offre abondante de la campagne agricole 2006-2007. En glissement sur les quatre premiers mois 2007, le taux d'inflation est ressorti à 1,1 % contre 3,8 % à la même période de 2006.

En 2006, les activités du secteur primaire ont enregistré une croissance de 4,3 %. La production totale des cultures vivrières (mil, sorgho, maïs, riz paddy) s'est en effet établie à 3 600 milliers de tonnes (+ 8 % par rapport à la campagne précédente). La production d'arachide est également ressortie en hausse (+ 5 %). Ces résultats favorables s'expliquent par la bonne pluviométrie et la poursuite de la mise en valeur des périmètres irrigués.

S'agissant de la filière coton, la production au titre de la campagne 2006-2007 s'est contractée de près de 22 %, pour atteindre 417 000 tonnes. Cette chute s'explique, pour une part, par les pluies excessives de fin d'hivernage qui nuisent à la maturité du coton, mais surtout par la baisse du prix d'achat aux producteurs, passé de 0,32 euros à 0,25 euros le kilo. La campagne 2006-2007 a été la première campagne cotonnière organisée sur la base d'un prix d'achat aux producteurs tenant davantage compte des cours mondiaux que des coûts de production. Cette baisse sensible des rémunérations versées aux paysans doit permettre de réduire les pertes d'exploitation de la CMDT<sup>8</sup>.

8 L'ensemble de la filière coton est géré par la Compagnie malienne des textiles (CMDT), société publique détenue par l'État (60 % du capital) et DAGRIS (Développement des agro-industries du sud, anciennement Compagnie française pour le développement des fibres textiles - CFDT) (40 % du capital). La CMDT assure les fonctions d'encadrement et de conseil des exploitations agricoles et des organisations de producteurs ; elle gère la transformation et la commercialisation du coton-graine.



S'agissant de la réforme de ce secteur, un nouveau calendrier a été présenté qui repousse la privatisation de la CMDT de 2006 à 2008, afin de mieux préparer les producteurs et le secteur privé aux changements fondamentaux à venir. Le schéma de privatisation, présenté par les autorités en octobre 2006, reposerait sur la constitution de quatre filiales, correspondant aux principales activités de la CMDT. Un appel d'offres international sera organisé pour céder 61 % du capital de chaque filiale à un opérateur privé, le reste étant réparti entre les producteurs et l'État. La création d'une bourse du coton, d'un office de classement du coton et la constitution d'une structure interprofessionnelle ont également été décidées. La CMDT s'efforce, par ailleurs, d'améliorer la qualité du coton malien, la qualité supérieure étant passée de 44 % de la production en 2005 à 65 % en 2006 (avec un objectif de 75 % pour 2007).

L'élevage, qui constitue environ 25 % de la production du secteur rural et 10 % du PIB, constitue la troisième ressource d'exportation du Mali, après l'or et le coton. La Côte d'Ivoire était, jusqu'à ces dernières années, le principal débouché. Par ailleurs, le Mali, premier pays producteur de cuirs et peaux de la zone UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine), s'est doté, en décembre 2006, d'un programme de trois ans d'amélioration de la qualité de la matière première.

Concernant le secteur secondaire, la croissance, estimée à 8,3 %, a été tirée principalement par les performances de l'industrie extractive. La production d'or (gisements de Morila, Sadiola et Yatela) a atteint 61,3 tonnes, en hausse de 17 %, et est devenue la première ressource d'exportation du pays. Le dynamisme de ce secteur, qui dispose d'un fort potentiel, s'est poursuivi avec la mise en production des nouvelles mines de Tabakoto et Loulo. Il s'appuie en particulier sur des coûts d'exploitation réduits par rapport aux autres pays producteurs et sur les dispositions attractives du code minier adopté en 1999.

Le Mali est ainsi devenu depuis 2005 le troisième producteur d'or d'Afrique, derrière l'Afrique du Sud et le Ghana. La filière est dominée par deux firmes sud-africaines, AngloGold et

RandGold Resources, qui détiennent chacune 40 % du capital des mines de Morila qui figurent parmi les dix premières du monde contre 20 % à l'État malien. En l'absence de nouvelles découvertes, la production devrait cependant commencer à baisser à partir de 2011.

Dans le domaine de l'exploration pétrolière, les autorités maliennes et leur partenaire Baraka Mali Venture (BMV) ont signé, en novembre 2006, avec les compagnies italienne ENI et algérienne SONATRACH, un accord visant à accélérer les recherches entamées en 2004 par Baraka sur les cinq permis de prospection obtenus dans le nord du pays.

Le tissu industriel, à l'exception des industries extractives, demeure modeste et est confronté à un environnement des affaires difficile – le rapport Doing business 2006 de la Banque mondiale classe le Mali au 146e rang sur 155 – et à la concurrence du secteur informel, qui utilise la contrefaçon ou la fraude. Le coût des facteurs, notamment de l'électricité ou des transports, constitue également un handicap. Les besoins du Mali en énergie électrique sont désormais supérieurs à sa quote-part dans la production du barrage de Manantali. Le Mali a signé, en avril 2007, une convention de financement (75 M. US\$) avec l'Inde pour la réalisation de l'interconnexion électrique avec la Côte d'Ivoire, la construction de cette ligne à haute tension étant en grande partie assurée par des entreprises indiennes. Cette ligne devrait permettre une forte réduction du prix du kWh. En outre, le Mali ne dispose pas d'infrastructures routières et ferroviaires suffisantes, la ligne de chemin de fer Dakar-Bamako, exploitée par la société franco-canadienne Transrail, devant faire l'objet d'investissements importants, tant pour sa modernisation que pour la réhabilitation de ses équipements. L'inauguration du pont de Gao, en septembre 2006, qui constitue un élément essentiel de la future route transsaharienne Dakar - N'Djamena, est un exemple des efforts entrepris pour le désenclavement du Mali et son intégration dans le commerce intra-régional.

Le secteur tertiaire a enregistré une croissance de 4,5 % en 2006, grâce aux bonnes performances des branches trans-

ports et télécommunications. Le chiffre d'affaires du commerce de détail a également progressé de 12,1 %, contre 18,1 % en 2005, la demande de véhicules automobiles neufs et de biens d'équipement pour le logement ayant particulièrement progressé.

### 1.3 Situation bancaire

Au 31 décembre 2006, le secteur bancaire était composé de

douze banques et de quatre établissements financiers (sans changement par rapport à 2005). Deux nouvelles banques, la Banque régionale de solidarité (BRS) et la Banque atlantique Mali (BAM), avaient été agréées en 2005. La Banque pour le commerce et l'industrie (BCI) a obtenu son agrément fin décembre 2006 et a ouvert une première implantation à Bamako en juillet 2007. L'évolution de la situation du système bancaire figure dans le tableau 4.

Tableau 4. Evolution de la situation du système bancaire (montants exprimés en Mds d'euros)

ACTIF	2004	2005	2006
Op de trésorerie et interbancaires	0.344	0.341	0.387
Emplois clientèle	0.791	0.821	0.965
Op sur titres et divers	0.085	0.12	0.122
Valeurs immobilisées	0.11	0.128	0.162
<b>Total ACTIF</b>	<b>1.33</b>	<b>1.41</b>	<b>1.636</b>
<b>Hors BILAN</b>			
Engagements de financement	0.087	0.086	0.097
Engagements de garantie	0.226	0.203	0.247
Engagements douteux	0	0.001	0.004
Autres engagements	0.005	0.005	0.006
<b>TOTAL Hors BILAN</b>	<b>0.318</b>	<b>0.295</b>	<b>0.354</b>

PASSIF	2004	2005	2006
Op de trésorerie et interbancaires	0.209	0.164	0.205
Ressources clientèle	0.964	1.024	1.193
Op sur titres et divers	0.046	0.075	0.073
Provisions-Fonds propres ass.	0.111	0.147	0.165
<b>Total PASSIF</b>	<b>1.33</b>	<b>1.41</b>	<b>1.636</b>
Coef.net d'exp. (%) ( frais gén + dot Amts ) / PNB	70.1	72	71.3
Taux de marge nette (%) Rés. Net / PNB	- 28.3	3.2	16.6
Coef De rentabilité (%) Rés.Net / Fonds propres	- 22.6	2	10.4

Source : Commission bancaire de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA).

Les emplois globaux ont progressé de 16,9 % contre 8,4 % en 2005 pour s'établir à 1,250 Md d'euros. Les crédits bruts à la clientèle ont augmenté de 19 %, contre 5,7 %, en 2005, pour atteindre 0,985 Md d'euros. Les crédits à court terme, octroyés principalement aux secteurs agricole et du commerce, ont enregistré une hausse de 20,8 %, et les crédits à moyen terme ont progressé de plus de 46,7 %. La qualité moyenne du portefeuille de crédits s'est légèrement améliorée : la proportion des créances douteuses dans le total du portefeuille de crédits bruts a reculé, passant de 29,5 % en 2005 à

24,6 % en 2006. L'amélioration du taux de provisionnement, 56,1 % contre 53,5 % en 2005, a permis une baisse de 8,6 % des créances douteuses nettes.

Les dépôts de la clientèle ont progressé de 16,3 % pour s'établir à 1,19 Md d'euros et leur part dans le total des ressources a représenté 73 % en 2006.

Le produit net bancaire a progressé de 12 % contre 4,7 % en 2005. Le coefficient net d'exploitation s'est légèrement amélioré

ré de 72 % à 71,3 %, en liaison avec la progression du produit net bancaire et malgré la hausse de près de 10 % des frais généraux. Le bénéfice net provisoire global a fortement augmenté, passant de 0,003 Md d'euros en 2005 à 0,017 Md d'euros, confirmant ainsi la tendance positive amorcée en 2005.

#### 1.4 Situation des institutions de microfinance

Les activités de microfinance<sup>9</sup> ont démarré au Mali avec la création en 1986 des CVECA du Pays Dogon, suivie en 1987 de Kafo Jiginew dans la zone cotonnière. Toutefois, c'est dans les années 90 que le secteur connaît une réelle expansion avec la création de nombreuses institutions de microfinance (IMF), sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers (Agence Française de Développement - AFD, Agence canadienne de développement international - ACDI, Banque Mondiale - BM, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit - GTZ, United States Agency for International Development - USAID, Ambassade des Pays Bas...) et la formalisation du cadre juridique d'exercice des activités de microfinance.

Avec 40 institutions reconnues<sup>10</sup>, servant, au 31 décembre 2006, près de 819 231 sociétaires contre 300 709 au 31 décembre 1998 (+172,4 %), pour un encours d'épargne de 57,367 M. d'euros contre 12,188 M. d'euros (+370,7 %) au 31 décembre 1998 et un encours de crédit de plus de 80,412 M. d'euros contre 17,945 M. d'euros (+ 348,1 %) au 31 décembre 1998, la microfinance est devenue une composante essentielle du secteur financier malien qui compte, outre les IMF, neuf banques et trois institutions financières non bancaires<sup>11</sup>. Le secteur est dominé par deux institutions mutualistes (Kafo

<sup>9</sup> Source : Planet Rating et Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés (CCS/SFD).

<sup>10</sup> 17 institutions mutualistes (452 caisses de base), 9 structures non mutualistes signataires de la convention-cadre, 13 CVECA et une SA.

<sup>11</sup> 7 banques commerciales, une banque agricole (BNDA) et une banque immobilière (BHM) ; 3 institutions financières non bancaires : CI-SA, EQUIBAIL et la SOMAFI.

Jiginew et Nyèsigiso) qui, à elles seules, représentent près de la moitié de l'encours de crédit et d'épargne ainsi que du nombre d'emprunteurs<sup>12</sup>.

La loi PARMEC, qui vient en dérogation à la loi bancaire, définit les conditions d'activité et les modalités de supervision des IMF. Elle a été adoptée par les Etats de l'UMOA fin 1993 et fixe notamment le taux d'usure à 27 %, exonère les IMF de la plupart des impôts ou taxes et réserve l'exercice des activités de microfinance aux structures mutualistes, les structures associatives ou commerciales pouvant toutefois signer des conventions-cadre quinquennales avec le ministère de l'Economie et des Finances.

Au Mali, la Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés (CCS/SFD), créée en 1999 est rattachée au ministère des Finances. Elle est chargée de superviser les IMF, d'approuver leurs statuts, de recevoir les rapports financiers trimestriels et de mener des missions de contrôle.

Le Groupe consultatif national pour la microfinance (créé en 1998) et l'Association professionnelle des institutions de microfinance (APIM, créée en 1999) complètent la structure d'encadrement des IMF du pays.

La loi PARMEC a été une des premières à être mise en place en Afrique pour réglementer les activités de microfinance. Certaines de ses dispositions constituent aujourd'hui un handicap pour le développement du secteur :

- inadaptation du format comptable aux structures non mutualistes, ratios prudentiels limitants ou insuffisants ;
- limitation dans le temps des conventions-cadres des institutions non-mutualistes, contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations, garanties) ;
- difficultés pour renforcer la capitalisation des institutions mutualistes.

<sup>12</sup> Cf. annexe 1 : Situation des IMF au 31 décembre 2005 (Source : AFD, Jean-Nicolas Béasse – Rapport annuel CCS/SFD).

La BCEAO travaille actuellement à sa révision. Le secteur souffre également d'un manque de formation du personnel et de la faiblesse des instances de supervision qui ne disposent pas suffisamment de personnels et de moyens. A terme, chaque réseau d'IMF devra se doter d'une structure commune interne de direction, de gestion, de contrôle, d'inspection... dont les niveaux de compétence et de professionnalisme devront être élevés.

Plusieurs initiatives ont été prises ces dernières années pour pallier les faiblesses du secteur :

- un plan national d'action pour le développement du secteur (1998-2002) a été mis en place avec l'appui de partenaires étrangers. Il vise notamment au renforcement des capacités institutionnelles des IMF, à la formation de leur personnel, au développement et à la sécurisation de leur refinancement.

Face aux résultats encourageants obtenus au terme de ce premier plan, une deuxième phase a été lancée pour 2005-2008.

- la Banque malienne de solidarité (BMS) a été créée en 2002 par les IMF maliennes pour faciliter leur refinancement et assurer un partage du risque par le cofinancement des gros prêts.

- la Banque régionale de solidarité (BRS/Mali), créée sous l'égide de la BCEAO et opérationnelle depuis mai 2005, a pour rôle également de refinancer des IMF maliennes.

- le Programme de développement du secteur financier (PDSF), initié par la Banque mondiale, est entré dans sa phase opérationnelle en 2001. Ce programme qui devrait s'étaler sur 5 ans est doté d'un budget de 19,21 M. d'euros.

- le projet Mali Finance (USAID) participe à la promotion de la transparence du secteur et à sa professionnalisation.

## 2. Le réseau des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA)

### 2.1 Le Centre international de recherche et de développement

Le Centre international de recherche et de développement (CIDR) est une ONG internationale française active dans le domaine du microfinancement depuis 1982. Les objectifs de cette ONG française sont de favoriser l'accès aux services financiers (épargne et crédit) de proximité pour des micro-entrepreneurs ruraux et urbains et de lutter contre la pauvreté par l'initiative économique et l'autopromotion.

Le CIDR utilise trois types d'approche en matière de microfinance : les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), les Institutions de crédit solidaire (ICS) et l'ap-

pui aux systèmes traditionnels (tontines), articulés avec les banques. Il intervient en milieu rural et urbain, auprès d'hommes et de femmes plutôt défavorisés. En tant qu'opérateur direct, le CIDR (i) réalise les études d'identification et de faisabilité ; (ii) formule les programmes de mise en œuvre ; (iii) met en place les unités de base (groupes, caisses...), d'animation, de formation, de suivi-contrôle, de conseil en gestion ; (iv) appuie la structuration du réseau (organisation du 2nd degré, structure de service et d'appui technique) ; (v) conseille en matière d'institutionnalisation, (vi) appuie la mise en place du système d'information et (vii) appuie la mise en place du système de suivi-évaluation. Les appuis sont généralement de longue durée, de 5 à 10 ans, jusqu'à l'autonomie technique et financière des structures mises en place.

La mission a rencontré les responsables des CVECA de l'Office du Niger (ON) et du Programme d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré (PASECA) de Macina/Tenenkou et de Kayes.

## 2.2 Principes et modalités de fonctionnement des réseaux de Caisses villageoises

La CVECA est un instrument financier articulé avec son environnement, au service du développement économique local et régional. Elle a pour base territoriale le périmètre de solidarité et de pression sociale le plus large, qui est, dans la plupart des cas, le village.

La Caisse mobilise les ressources monétaires disponibles des villageois sous forme d'épargne et les réinjecte localement sous forme de crédit. Elle regroupe les habitants d'un village (femmes, hommes, jeunes, groupes) et, de ce fait, repose sur une base sociale cohérente, organisée et reconnue par ses membres comme par son environnement. Elle peut alors s'appuyer sur les mécanismes socio-économiques qui régissent la vie du village. Dans ce sens, la Caisse est perçue comme un outil financier de solidarité au sein du village, en même temps qu'un des principaux instruments de son développement.

### • Les principes généraux de fonctionnement sont les suivants :

- autogestion : les modalités de fonctionnement et de gestion sont définies par les villageois, et la caisse est gérée par des villageois choisis par le village ;
- proximité : la CVECA est installée dans le village (bâtiment et coffre-fort), l'argent reste disponible au village ;
- base villageoise : la CVECA est accessible aux femmes, hommes et groupes du village, sans exclusive sociale ou professionnelle ;
- des produits financiers adaptés aux capacités de gestion et à la disponibilité des responsables et gestionnaires villageois :

les produits financiers d'épargne sont simples à gérer tout en étant souples (dépôt à terme - DAT, plan d'épargne - PE, dépôt à vue - DAV), les crédits sont, dans la plupart des cas, des crédits individuels (crédit intrant, crédit repiquage, crédit maraîchage, crédit d'embouche, crédit foire...) et à échéance unique in fine.

- démarrage de l'activité sur l'épargne à terme des villageois ;
- octroi rapide des premiers crédits (après un à six mois selon les contextes) pour des activités prioritairement économiques, le financement des dépenses « sociales » n'étant cependant pas exclu en général par les villages ;
- pas de lien individuel entre épargne et crédit, au moins dans un premier temps, de façon à favoriser l'accès au crédit au plus grand nombre. Cette exigence a cependant été introduite dans certains réseaux, en particulier ceux opérant dans des périmètres rizières ;
- la garantie des crédits est généralement matérielle, mais peut être personnelle ou par caution solidaire de groupes selon les contextes ;
- injection possible de refinancement bancaire en fonction des besoins et de la capacité d'absorption par le village. Ces refinancements visent à augmenter les ressources et éventuellement leur durée, et à diversifier la gamme des produits financiers. Dans la pratique, les refinancements ont jusqu'à présent été à court terme et les produits financiers peu diversifiés. Le refinancement avec le système bancaire national (banques de développement ou commerciales) sécurise l'accès aux ressources financières dans le temps.

### • Les modalités de gestion sont les suivantes :

L'organe de décision est l'Assemblée villageoise (AV), regroupant tous les villageois, y compris les non-membres. C'est elle qui définit et amende le règlement intérieur, en particulier la politique générale de crédit, selon les priorités et besoins des membres et les ressources disponibles.

L'organe de gestion est un Comité de gestion (CG) choisi par le village et représentatif des différents quartiers et couches socio-économiques, composé de 5 à 15 personnes et chargé,

en respectant le règlement intérieur et les décisions de l'AV, de l'octroi et du recouvrement du crédit, de la gestion des ressources, de la promotion de la caisse dans le village, et de sa représentation.

Deux ou trois caissiers enregistrent les opérations, et un contrôleur interne vérifie les enregistrements des caissiers.

Les autorités traditionnelles villageoises, si elles ne sont pas impliquées dans la gestion, constituent le garant en dernier recours du respect des règles fixées. Des suivis et contrôles externes sont réalisés régulièrement par la structure d'appui lors de la phase-projet, puis par le service d'assistance technique (SAT), service privé, dès lors que le projet est institutionnalisé.

Les CVECA se structurent au niveau régional (zone géographique regroupant une population totale de quelques centaines de milliers de personnes au maximum) en associations ou en Unions de CVECA après quelques années de fonctionnement des premières caisses. Elles regroupent les caisses d'une même zone qui leur donnent pour mission de veiller au bon fonctionnement des caisses membres, de vérifier qu'elles respectent la réglementation nationale et certaines règles communes définies au niveau de l'association, de leur apporter des appuis et conseils, et de jouer, le cas échéant, le rôle d'intermédiaire financier avec les partenaires bancaires en faisant, en particulier, jouer la caution solidaire en leur sein.

Le SAT a été mis en place quelques années après la création des associations, pour fournir des services aux associations et caisses du réseau régional, sur un principe de subsidiarité. En général, les services fournis sont le contrôle régulier des caisses et des associations, la réalisation de certaines formations, l'appui pour le montage des dossiers de refinancement et les relations avec certains partenaires, des animations dans les villages... La fourniture de ces prestations fait l'objet d'un contrat annuel, renouvelable après évaluation par les deux parties, prévoyant les modalités de paiement de ces prestations par le réseau.

### 2.3 Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées de l'Office du Niger

Le réseau des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées de l'Office du Niger (CVECA ON) a été créé en 1994 dans la ville de Niono sous la forme d'un projet mis en place conjointement par la BNDA et le CIDR, avec le soutien de l'AFD (1997-2001), de l'Union européenne (UE) et de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (1994-1997)<sup>13</sup>, avec pour objectif de contribuer à l'assainissement du paysage financier de cette région rizicole<sup>14</sup>, suite au désengagement de l'Etat. Il a été institutionnalisé en décembre 2001, après la fin de la phase projet.

Le tableau de bord cumulé du réseau au 31 décembre 2006 figure en annexe 2. Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 10 088 épargnants et 5 998 emprunteurs pour un encours d'épargne de 0,719 M. d'euros et un encours de crédit de 2,601 M. d'euros à travers 51 caisses villageoises rattachées à trois Unions (Macina – 12 caisses, Kalari – 27 caisses et Kouroumari – 12 caisses).

**Le taux de pénétration dans les villages est élevé, il est passé de 81,9 % à 85,6 % entre 2005 et 2006.**

Le tableau 5 montre l'importance des crédits à court terme accordés au secteur agricole, notamment à la riziculture (69 %), qui est vulnérable aux aléas climatiques et sectoriels.

<sup>13</sup> Le réseau CVECA ON a reçu depuis sa création des subventions qui proviennent essentiellement des bailleurs qui ont soutenu le réseau pendant la phase projet (AFD, UE, et KfW) au travers du CIDR, maître d'œuvre, et de la BNDA, maître d'ouvrage délégué.

<sup>14</sup> Cf. infra chapitre 4, Banque nationale de développement agricole.

Tableau 5. Evolution des crédits à court terme

Données générales	Macina	Kalari	Kouroumari	Cumul 31/12/2006	Cumul 31/12/2005
Nombre de caisses	12	27	12	51	51
Superficie rizicole exploitée	2 134	8 791	3 836	14 761	14 761
Riziculture	69%	74%	65%	69%	69%
Commerce	25%	22%	30%	25%	24%
Maraichage	3%	0%	3%	3%	2%
Embouche	1%	1%	1%	1%	2%
Equipement	0%	2%	1%	1%	2%
Autres	1%	1%	1%	1%	1%

Source : CVECA ON

Par ailleurs, les autres activités financées (maraichage, embouche et commerce) évoluent dans un environnement très dépendant de l'économie rizicole. Les tentatives de diversification du portefeuille sont très limitées par la faiblesse des ressources propres et par un certain manque d'initiative des élus et du Centre d'appui au réseau d'épargne et de crédit (CAREC), qui opère en tant que service d'assistance technique (SAT).

Douze produits au total, dont trois en épargne et neuf en crédit sont proposés, à savoir :

- épargne : DAV (dépôt à vue) non rémunéré, DAT (dépôt à terme) rémunéré 5 % à 10 % l'an selon les caisses, DAT-Pari (dépôt à terme pari, tontine) constitué de l'épargne hebdomadaire ou mensuelle collectée par les caisses sur la base de plans d'épargne rémunérés à 2,5 % à 5 % l'an ;

- crédit : crédit engrais 12 % l'an, crédit frais de repiquage 20 % à 25 % l'an, crédit maraichage 20 % à 25 % l'an, crédit commercialisation 20 % à 25 % l'an, crédit embouche 20 % à 25 % l'an, petit crédit aux femmes (PCF) 20 % à 25 % l'an, crédit foire (CF), paiement d'une commission de 2 % du montant, crédit équipement, 15 % l'an, paiements anticipés des récoltes

avec l'union des producteurs agricoles Faso Jigi<sup>15</sup>, à 12 % l'an.

Les conditions actuelles de refinancement de la BNDA empêchent le développement de crédits moyen et long terme, les recettes des emprunteurs n'étant pas sécurisées, contrairement à la zone cotonnière où elles le sont au travers de la CMDT qui maîtrise les flux financiers des récoltes. La diversification des activités vers les zones urbaines, moins dépendantes de la culture rizicole, fait face à l'opposition des élus, qui souhaitent que le réseau reste exclusivement destiné au financement des activités rurales.

L'évolution du portefeuille est essentiellement liée au financement des campagnes rizicoles et, partant, elle est très cyclique et soumise à des risques systémiques forts (séche-

<sup>15</sup> Suite à la libéralisation du marché céréalier au Mali, les paysans, désormais responsables de vendre leurs propres céréales, se heurtent à de nombreuses difficultés : distorsion des prix du marché, accès difficile au crédit et faible pouvoir de négociation face aux acheteurs. En 1995, une quinzaine de groupements villageois intervenant dans les zones de Ségou, Niono et Bla ont décidé de se regrouper pour mieux faire face à ces problèmes. Deux ans plus tard, en novembre 1997, suite à l'intervention du projet canadien PACCEM « Projet d'appui à la commercialisation des céréales au Mali », ils fondaient Faso Jigi, l'Espoir d'un peuple, fédération qui commercialise les excédents de céréales des producteurs membres de l'organisation, soit un volume de 6 000-7 000 t/an de céréales pour 4 000 producteurs. Pour ce faire, elle garantit les prêts des producteurs auprès d'institutions financières et leur octroie des paiements anticipés pour la campagne agricole. Elle centralise les céréales ayant fait l'objet d'engagement par les producteurs et les met sur le marché en périodes favorables de vente.

resse, mauvaise pluviométrie de la campagne 2001-2002, morosité des activités suite à la crise ivoirienne, fortes pluies en 2003 et 2004, invasion de criquets pèlerins, pénurie d'engrais en 2005, mauvais entretien des réseaux d'irrigation, coupures d'eau en raison de travaux...)<sup>16</sup>. La campagne commence en juin-juillet, période pendant laquelle les paysans reçoivent les premiers crédits intrants. Le portefeuille augmente jusqu'en décembre, mois où a lieu la récolte. Les paiements interviennent entre janvier et juin, les associations villageoises stockant souvent la production jusqu'au deuxième trimestre afin de bénéficier de l'augmentation des prix.

Entre 2005 et 2006, l'activité en matière d'épargne mobilisée et de crédits octroyés diminue respectivement de 3,8 % et de 13,6 %. Le nombre d'emprunteurs actifs a diminué tous les ans. Il accuse une chute de 34 % entre 2003 et 2006, passant de 9 089 à 5 998. Cette tendance traduit la concentration progressive des ressources sur certains emprunteurs plus fiables et la diminution des refinancements de certaines caisses ayant accusé des défauts de paiement, notamment dans le Kalari où ils représentent globalement 29,9 % de l'encours de crédit. On notera que le nombre de crédits octroyés entre 2005 et 2006 est passé de 8 225 à 7 915 (-3,8 %), confirmant cette tendance, soit trois crédits par semaine et par caisse en moyenne sur la période retenue.

16 Le secteur primaire de l'économie est beaucoup lié aux conditions climatiques d'où un secteur à haut risque. Cette vérité existe à l'Office du Niger. Cependant, la maîtrise de l'eau réduit de 50 % ce risque par rapport au reste du pays. Le barrage de retenue d'eau de Marakala permet de servir l'ensemble des superficies de l'Office du Niger même en période d'insuffisance de pluie dans ces zones. Il faut compter sur la crue du fleuve Niger afin que le barrage arrive à jouer pleinement son rôle. En dépit de ce risque mineur, d'autres risques existent à l'Office du Niger:

- maladies du riz et des cultures maraîchères ;
- attaques des oiseaux ;
- mauvaise circulation de l'eau à cause des mauvaises herbes (jacinthe) ;
- mauvais rendement à cause des phénomènes liés au sol (salinisation, alcalisation...);
- manque de garantie fiable sur le crédit consenti ;
- risque de cavalerie lié à l'existence de plusieurs intervenants financiers.

Toutefois, tous les intervenants financiers prennent le risque de faire du crédit et ce, en dépit de tous ces facteurs.

Le crédit sur refinancement destiné à la campagne rizicole reste le produit principal offert par le réseau<sup>17</sup>. Il a progressé au cours de trois dernières années, passant de 60,7 % du portefeuille en 2003 à 72,6 % en 2005 et 72,9 % en 2006. La part des crédits sur ressources internes a évolué de façon contraire, traduisant la mauvaise situation financière de plusieurs caisses qui disposent de moins en moins de ressources propres du fait de forts impayés.

La capacité de mobilisation d'épargne stable et volontaire du réseau est limitée. D'après ses propres estimations, seulement 15 % de l'épargne est volontaire (DAV et DAT confondus). Parmi les DAT classiques (52 % de l'encours d'épargne fin 2006 contre 64,9 % fin 2005), une grande majorité est constituée de comptes d'épargne de garantie d'octrois de crédits (10 % du montant accordé). Fin 2006, l'épargne représente uniquement 27,6 % contre 25,6 % en 2005 de l'encours de crédit. Le milieu socio-économique dans lequel le réseau intervient (pas de culture de l'épargne, niveaux de pauvreté élevés, cycles productifs avec des flux de trésorerie très tendus...) contribue à expliquer ce phénomène.

L'augmentation de l'encours moyen par emprunteur reflète un processus de concentration du portefeuille sur certaines caisses présentant une situation financière plus saine, mais est aussi une source de risque crédit. L'encours moyen par client est passé de 207 d'euros en 2003 à 394 d'euros en 2006. Compte tenu des faiblesses institutionnelles dans l'évaluation des crédits, cette tendance pourrait se traduire en une dégradation encore plus rapide de la qualité du portefeuille.

**Le taux de portefeuille à risque est élevé. Au 31 décembre 2006, le taux d'impayés global s'élève à 16,79 % dont 29,91 % pour l'union du Kalari. Le nombre de crédits en retard augmente de 32 %, passant de 2 782 à 3 674, du fait d'un fort laxisme dans le traitement de cette défaillance.**

17 A ce jour, l'institution n'a pas développé de produits financiers innovants, moins cycliques et plus rentables. Plusieurs producteurs expriment le besoin de crédits moyen et long terme. Mais, l'intérêt généralisé des élus pour le crédit intrant, un certain manque d'initiative de la part du SAT, ainsi que les conditions rigides de refinancement de la BNDA, ont empêché de développer ce type de produits.



La qualité du portefeuille de crédits sur ressources propres est bien inférieure à celle du crédit sur refinancement, ce qui reflète un suivi plus strict de ce dernier. En effet, le refinancement des caisses dépend exclusivement du remboursement des refinancements octroyés par la BNDA via les Unions. Les caisses essaient donc de rembourser leurs refinancements en priorité, et partant, de recouvrer les crédits sur refinancement et ce, au prix d'une certaine négligence pour les crédits sur ressources propres, alors que ces derniers sont beaucoup plus rentables.

Par ailleurs, les crédits sur refinancement sont en général garantis par l'association villageoise qui n'hésite pas à payer à la place de l'emprunteur défaillant afin de ne pas compromettre le refinancement de la caisse.

Le portefeuille affiche une qualité particulièrement mauvaise dans le Kalari, l'Union la plus problématique de par sa taille et les crises connues par certaines de ses caisses. Fin 2006, cette Union concentrait environ 58,7 % des impayés du réseau (plus de 60 % en 2005), contre respectivement 8,4 % pour le Macina et 32,9 % pour le Kouroumari.

Le réseau affiche une dégradation très préoccupante de sa rentabilité et ce, alors qu'il avait, d'une part, atteint l'autonomie opérationnelle à l'issue de la phase projet après sept années en 2001 et, d'autre part, réussi à la maintenir jusqu'en 2003.

Mais, depuis 2004, tous les indicateurs sont passés au rouge, la tendance est négative et, partant, la pérennité du réseau est loin d'être assurée dans ces conditions.

Ces contre-performances sont particulièrement liées à la conjonction de plusieurs facteurs :

- un différentiel trop faible entre le rendement du portefeuille et le coût des emprunts, qui pourrait encore diminuer au fur et à mesure que l'institution se finance par refinancement<sup>18</sup> ;

18 En effet, la marge entre les crédits intrants liés à la riziculture (70 % des octrois) fixés historiquement à 12 % et le refinancement de la BNDA qui est actuellement de 8 % est très faible, elle ressort à 4 %. Elle est répartie entre la caisse (2 %) et l'Union (2 %) qui affecte 0,25 % au financement de ses actions et 1,75 % au financement du SAT qui, par ailleurs, perçoit 25 % des résultats excédentaires des caisses. La fixation du taux d'intérêt obéit à la nécessité de générer suffisamment de produits pour assurer la pérennité de l'offre de services tout en restant suffisamment attractif pour accroître et conforter le portefeuille. Dans tous les cas, la différence entre les taux créditeurs et débiteurs doit permettre de couvrir tous les coûts et offrir l'opportunité de conforter les fonds propres (capitalisation) et de réaliser des marges nécessaires à la croissance). A cet effet, les CVECA doivent charger 18 points entre le coût de revient de la ressource et celui de sortie du crédit tout en tenant compte de la réglementation en vigueur sur l'usure.

- un rendement du portefeuille extrêmement bas pour une institution de microfinance, et qui peut difficilement augmenter compte tenu de la pression sur les taux<sup>19</sup> qui ne peuvent aller au-delà du taux d'usure qui est fixé à 27 % ;

- un niveau de provisions en très nette augmentation sur la période qui affaiblit les fonds propres du réseau compte tenu de la croissance des impayés dont le recouvrement est obéré faute de ressources suffisantes au niveau des Comités de gestion, des Unions qui interviennent après un mois de retard et, en dernier lieu, du SAT lors des contrôles trimestriels. La mission a constaté que ce dernier ne disposait d'aucune autorité.

La mission a noté qu'un plan à moyen terme (PMT), de qualité, avait été réalisé pour la période 2004-2007 afin de pallier ces faiblesses<sup>20</sup>.

Toutefois, le plan a connu un très faible niveau de réalisation après deux années d'existence. Les caisses qui auraient dû être liquidées ou redressées continuent d'opérer et les goulots d'étranglement de la structure de gouvernance subsistent. En effet, le document a identifié les actions à réaliser mais pas les ressources pour les financer. Compte tenu de la situation

19 Le réseau CVECA ON propose deux types de crédits : les crédits sur refinancement et les crédits sur ressources propres.

Les crédits sur refinancement sont financés par les emprunts contractés auprès de la BNDA au taux de 8 % et sont destinés principalement aux activités liées à la culture du riz. Les taux sont de 12 % pour les crédits destinés à l'achat d'intrants, entre 12 % et 18 % pour l'achat d'équipement et de 20 à 25 % pour ceux liés aux frais de repiquage ou de diversification. La durée des crédits est de 11 mois et le remboursement est in fine. La garantie est constituée par la caution solidaire de l'association villageoise. Le taux effectif global (TEG) pour le crédit intrant, qui représente plus de 90 % des crédits sur refinancement, est de 13,5 %.

- Les crédits sur ressources internes sont octroyés à partir des ressources disponibles des caisses. Ils sont destinés au financement des activités autres que la culture du riz. Les taux varient entre 20 % et 25 % et la durée est fonction du cycle de l'activité sans excéder 12 mois. Le remboursement est également in fine et les garanties offertes sont matérielles ou morales. Le TEG pour ce produit varie entre 19,4 % et 23,5 %. Certains crédits sur ressources propres sont proposés sous la forme de crédit de groupe, adressés à des groupements de quatre à dix personnes, notamment des femmes.

20 Le plan, adopté par les assemblées générales des Unions, a proposé des axes d'amélioration pertinents :

- la consolidation et l'assainissement des caisses viables ;
- la réorganisation des fondements de la viabilité financière du réseau par une augmentation des encours (crédits et épargne) accompagnée d'une meilleure maîtrise des impayés ;
- la réorganisation de la gouvernance du réseau par la restructuration des relations entre Unions, Unions et Caisses, ainsi que Unions et SAT.

financière précaire du réseau et d'un certain manque d'initiative du SAT pour dégager des ressources en interne, le financement du plan est tributaire de donations qui n'ont jamais été octroyées. Par ailleurs, le SAT ne dispose pas de toutes les compétences techniques pour le mettre en œuvre. Enfin, le plan ne se déclinait pas en un plan opérationnel précis incluant des délais et des responsables.

L'opportunité d'un partenariat avec TERRAFINA (consortium de bailleurs de fonds néerlandais) a récemment été identifiée et pourrait, à terme, déboucher sur le financement d'un plan stratégique actualisé.

## 2.4 PASECA Macina/Tenenkou

Le Programme d'appui à la mise en place d'un Système d'épargne et de crédit autogéré « PASECA - Macina/Tenenkou » a pour objet principal la collecte de l'épargne auprès de ses membres et la distribution de crédits en vue de développer des activités productives génératrices de revenus ou la satisfaction des besoins sociaux.

Le PASECA/MT, structure technique évoluant sur le terrain, est mis en œuvre par l'Association pour la promotion de la microfinance dans les cercles de Macina et Tenenkou (APMF). Le PASECA est composé d'un directeur, d'un cadre financier, de cinq animateurs, d'une secrétaire comptable, d'un chauffeur, d'un gardien et d'un pinassier. L'association a signé un contrat d'opérateur avec le CIDR, maître d'œuvre du programme dont le maître d'ouvrage est la BNDA, sur financement de l'AFD. L'association est composée de six membres dont quatre à Macina et deux à Tenenkou.

Le programme a démarré ses activités en avril 2001. Au 31 décembre 2006, il compte 34 CVECA fonctionnelles contre 38 prévues (Macina : 20 – Tenenkou : 14, dont 1 caisse urbaine). Une seconde caisse urbaine devrait être créée en 2007 à Diafarabé (Région de Mopti).

Le tableau de bord cumulé du réseau au 31 décembre 2006 figure en annexe 3. Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 2 410 épargnants et 2 429 emprunteurs pour un encours d'épargne de 123 092 euros en hausse de 93 % par rapport à l'année 2005 et un encours brut de crédit de 103 539 euros présentant une évolution de +71 % par rapport à 2005.

Tableau 6. Evolution des crédits à court terme.

Union	Macina	Tenenkou	Réseau 2006	Réseau 2005
<b>Nombre de caisses</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
% montants octroyés pour le commerce	66.31%	67%	67%	69%
% montants octroyés pour l'agriculture	16.00%	1%	9%	11%
% montants octroyés pour autres activités productives	3.63%	2%	3%	2%
% montants octroyés pour les dépenses sociales	11.57%	30%	20%	18%
% montants octroyés pour villages voisins	2.49%	0%	1%	1%

Source : PASECA Macina/Tenenkou

Le tableau 6 montre l'importance des crédits à court terme accordés au commerce (66,5 %), qui est moins vulnérable aux aléas climatiques et sectoriels. Il comprend le financement de produits de première nécessité, de céréales (mil, riz...), de

bétail, de condiments...

La part de l'agriculture (semences, intrants, produits phytosanitaires) représente 9 % des crédits octroyés, en diminution de

17 % par rapport à l'exercice 2005. Il s'agit essentiellement de riz et autres céréales, cultivés dans les bas-fonds des plaines inondées. Il existe une forte demande de crédits à moyen terme pour acquérir du matériel agricole qui n'est pas pourvue à ce jour et ce, faute de ressources longues, la durée moyenne des dépôts n'excédant pas 5 mois en 2006 contre 7 en 2005.

En 2006, le nombre d'adhérents s'élevait à 8 545, en augmentation de 26 % par rapport à 2005. Toutefois, le taux de pénétration dans les villages est resté faible, il est de 26 % en 2006 contre un objectif de 60 % à 65 %.

Entre 2005 et 2006, le montant des octrois est passé de 150 126 euros à 221 466 euros, soit une hausse de 48 %. La part octroyée aux femmes est passée de 48 % à 43 %. Le montant moyen des crédits est passé de 31 euros à 41 euros, entre 2005 et 2006. L'augmentation de l'encours crédit est due à l'effet des nouvelles caisses, particulièrement de la caisse urbaine. Le nombre de concours accordés a augmenté de 13 %, s'élevant à 5 541 en 2006 contre 4 887 en 2005, ce qui représente sur deux années une moyenne de 3 crédits par semaine et par caisse. La part des crédits accordés aux femmes passe de 61 % à 59 %. L'activité de crédit sur refinancement n'a pas encore démarré, les ressources couvrant largement la demande de concours. L'objectif fixé en 2006 en termes d'encours moyen de crédits est atteint, à 68 %.

La capacité de mobilisation d'épargne stable et volontaire du réseau a progressé de 93 % pour atteindre 123 092 euros fin 2006, soit une moyenne de 51 euros par déposant. L'augmentation des encours des dépôts est surtout due aux efforts consentis par l'équipe en matière d'animation et de sensibilisation et aussi par les dépôts de certains intervenants (l'Agro action allemande et la banque de céréales communale, à Dioura et à Diondiori, et la caisse urbaine, évolution récente de la stratégie d'intervention du CIDR, qui représente à elle seule 25 % de l'encours total des dépôts. L'objectif fixé en 2006 en termes d'encours moyen de dépôts est atteint, à 67 %.

Le taux de portefeuille à risque est faible. Au 31 décembre 2006, le taux de remboursement à 3 mois était de 92 %, contre 99 % en 2005. Cet état de fait est lié à un certain laisser-aller des membres du comité de gestion.

Globalement, la situation du réseau est bonne en raison, d'une part, de la qualité du portefeuille et, d'autre part, d'un coût moyen de la ressource faible, de l'ordre de 4 %, le réseau n'ayant pas encore fait appel au refinancement de la BNDA. Toutefois, compte tenu de sa faible activité, le taux de pénétration dans les villages reste faible (inférieur à 25 %), sa viabilité financière n'est pas assurée.

Le processus d'institutionnalisation du PASECA Macina/Tenenkou est à son démarrage. En novembre 2005, les caisses de chaque localité se sont regroupées pour créer une association. L'association de Tenenkou compte parmi ses membres la caisse urbaine de ladite localité. Les associations ne sont pas encore opérationnelles. Les membres attendent d'être formés pour mieux exercer leurs activités. Le réseau compte également 9 contrôleurs villageois qui ont été formés en novembre 2005. Le contrôle réalisé par ceux-ci se limite pour le moment à leurs caisses.

Selon le rapport d'audit des comptes 2005 réalisé par CCC SA, la première phase du programme a pris fin en décembre 2005. L'année 2006 est une période transitoire. La seconde phase du programme démarrera en 2007 pour quatre ans. Elle verra la création du service d'appui aux caisses et à leurs associations. En principe, l'opérateur local se transformera en SAT commun. Le document de base du programme prévoit la prise en charge du service à partir d'une contribution des caisses estimée à 25 % du résultat net et à 85 % de la marge financière des associations.

Ce mode de contribution est assez problématique compte tenu de la faiblesse des résultats que dégagent les caisses. Aussi, il ne sera pas facile d'atteindre la viabilité financière du réseau en l'état actuel de l'activité des caisses.

## 2.5 PASECA Kayes

Le cercle de Kayes se trouve au nord-ouest du Mali dans la Première région, avec pour chef-lieu la ville de Kayes, située à environ 600 km de Bamako. Il est délimité au nord par la frontière mauritanienne, au nord-est par le cercle de Yélimané, à l'ouest par la frontière sénégalaise, au sud-est par le cercle de Bafoulabé et au sud par le cercle de Kénieba.

Le cercle est une zone de transit entre Bamako et Dakar en raison de la ligne de chemin de fer reliant ces deux capitales et qui traverse le cercle. Le cercle est situé dans la zone sahélienne du Mali, structurellement déficitaire en matière agricole par rapport aux besoins de la population pour cause d'une pluviométrie relativement faible (300 à 600 mm/an). Cela a pour conséquence une tendance à la dégradation des écosystèmes et une production agricole aléatoire. Cette situation est largement à l'origine de l'importance de la migration des habitants de cette région et ce, surtout depuis le début des années 1970. Ce phénomène migratoire est une caractéristique essentielle de la zone, son potentiel économique et financier provenant largement des transferts réalisés par les migrants. Les estimations données sur ces mouvements financiers les évaluent à environ 6,1 M. d'euros par village/an, créant ainsi un pouvoir d'achat important. Une conséquence de ce phénomène est aussi le moindre dynamisme économique des villageois, en particulier des femmes.

La zone d'intervention du réseau est à grande majorité peuplée par l'ethnie Soninké qui cohabite avec des minorités bambaras, kassonkés, peulhs et maures. Le cercle de Kayes a une vocation agro-sylvo-pastorale, minière et commerciale. Les systèmes de production agricole sont essentiellement orientés vers la fourniture des produits vivriers nécessaires à l'alimentation des familles.

Le réseau des CVECA a été initié sous forme de projet en mars 1998 suite à l'initiative de trois associations inter villageoises (DIAMA DJIGUI, ORDIK et BENKADI) créées par des migrants ressortissants de la région installés en France.

Chacune de ces associations menait dans la région un programme de développement intégré (lutte contre l'érosion, élevage, agriculture, creusement des puits, aménagement des surfaces cultivables...).

Les associations DIAMA DJIGUI et ORDIK disposaient d'un fonds de 45,735 M. d'euros financé par l'ONG suédoise « Jardin de Cocagnes ». Ce fonds était destiné à octroyer de petits montants de crédit. Il y avait dans chaque village un comité de crédit qui était chargé de réceptionner les demandes de crédit et de les transmettre aux associations. Au niveau de ces dernières, un comité de crédit inter-associations, en collaboration avec les comités de crédit des villages statuait, sur les demandes.

En 1995, l'association DIAMA DJIGUI a organisé une visite d'échange entre paysans à Kita et à Sikasso. Lors de cette visite, les membres de l'association ont constaté que les paysans des zones visitées avaient des caisses villageoises auprès desquelles ils pouvaient non seulement bénéficier des crédits, mais aussi déposer leur épargne. Ils ont trouvé dans cette dernière activité un moyen d'augmenter leurs liquidités car le fonds devenait insuffisant. A leur retour, ils ont proposé la création des caisses dans les villages afin de collecter des dépôts en plus de l'activité d'octroi de crédits.

Les associations ont envoyé l'actuel directeur général (M. Alou Keïta) en premier, puis trois membres des associations, faire une formation organisée par le CIDR sur les différents systèmes de microfinance. Après cette formation, il a été choisi le système des CVECA comme étant celui qui correspond le mieux aux objectifs des associations.

M. Alou Keïta a rédigé avec l'appui technique des membres des associations le projet à présenter aux bailleurs de fonds. L'AFD a accepté de financer entièrement le projet<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Outre une expérience au Maroc, l'AFD intervient depuis 2005 en zone UEMOA. Dans la continuité de son appui à des réseaux de microfinance, elle a choisi de contribuer au financement de l'extension de deux réseaux en zones de migrants, ce développement comprenant la mise en place de dispositifs de transferts de fonds et la création de produits financiers (épargne, crédit) adaptés aux migrants. Son premier projet concerne l'extension de deux réseaux de microfinance mutualistes en zones de migrants au Sénégal (CMS) et au Mali (Jéméni), avec la mise en place de produits d'épargne adaptés..

Le PASECA Kayes a pour objectifs de :

- promouvoir l'épargne et le crédit dans la zone en favorisant la mobilisation des ressources disponibles au niveau local et leurs investissements sous forme de crédit pour les activités économiques proposées par les bénéficiaires ;
- rentabiliser les structures et les services mis en place par les organisations paysannes et les initiatives privées ;
- promouvoir le développement d'activités économiques rentables par l'accès à des services financiers ;
- développer une approche impliquant les ressortissants de la zone en France.

Ce programme a officiellement démarré en avril 1998 pour une première phase de cinq ans avec l'appui financier de l'AFD<sup>22</sup>. Le montage institutionnel étant le suivant :

- la BNDA est le maître d'ouvrage ;
- le CIDR est le maître d'œuvre, la plus grande partie de ses responsabilités de suivi conseil et contrôle sur le terrain étant confiée à la Cellule nationale de diffusion et d'appui des SFD au Mali, mise en place par le CIDR en avril 2000 pour apporter aux SFD des prestations de conseil, de suivi et d'inspection ;
- l'association Comité de pilotage, mise en place par les trois associations inter-villageoises, ADD, ORDIK et Benkadi, est l'opérateur.

Cette première phase s'est terminée le 31 mars 2003. Dans le cadre de l'institutionnalisation du réseau, l'association CAMIDE (Centre d'appui à la microfinance et au développement), créée en 2002, a remplacé le premier opérateur. Une

...Au Sénégal, le CMS a déjà mis en place trois caisses en 2006 dans la haute vallée du fleuve Sénégal (Ndioum, Diawara, Kidira) et une quatrième en mars 2007 (Ourossogui), et a développé par ailleurs des produits spécifiques destinés aux clients de ces caisses : outre les transferts (produit Western Union), des produits d'épargne migrants sont proposés [compte sur livret, compte courant, compte à terme, plans d'épargne projets (insertion, habitat, communautaire) et de crédit (crédit individuel (réinsertion / études), crédit conventionné)].

<sup>22</sup> Le programme PASECA de Kayes a reçu près de 600 650 euros de subventions de l'AFD, son principal bailleur. Elles ont été octroyées par l'entremise de la BNDA et du CIDR. Le Conseil régional d'Ile de France a versé, sur l'année 2006, 30 500 euros en subventions au programme pour l'extension de ses activités dans le cercle de Yélimané.

deuxième phase (du 1er avril 2003 au 31 décembre 2005) a été proposée et acceptée par les différents partenaires du projet, avec le même montage institutionnel que pour la première phase, à l'exception du changement d'opérateur, et de l'implication des deux associations de CVECA créées en 2002 comme signataires des différents contrats tripartites CAMIDE – Associations – CIDR pour la mise en œuvre du programme<sup>23</sup>. La deuxième phase du projet PASECA ainsi que le contrat d'opérateur avec le CIDR (maître d'œuvre), ont pris fin, comme prévu, le 31 décembre 2005.

Dans le cadre de la consolidation du PASECA de Kayes, la BNDA (maître d'ouvrage) et le CAMIDE ont convenu d'une phase transitoire d'un an, allant du 1er janvier au 31 décembre 2006. Ce nouveau contrat n'a été signé qu'en avril 2006.

Le tableau de bord cumulé du réseau au 31 décembre 2006 figure en annexe 4. Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 46 caisses contre 43 prévues, 2 unions (Jonbugu Keesinum – 22 caisses et Jamanu Jikke Fede – 24 caisses) regroupant 17 998 adhérents contre 16 173 prévus, en progression de 27 % par rapport à 2005. Les femmes et les migrants représentent respectivement 41,2 % et 6,5 % des adhérents. Le tableau de bord cumulé du réseau figure en annexe 4.

Malgré une augmentation importante du nombre d'adhérents, le taux de pénétration reste globalement faible, 39 % en 2006 contre 27 % en 2005. Cela peut s'expliquer par la création des nouvelles caisses où les adhésions sont en général faibles les deux premières années et les quelques caisses qui ont du mal à décoller.

La part des octrois par secteur d'activité figure dans le tableau 7.

<sup>23</sup> Au sein de cette organisation, le CAMIDE offre des services d'étude de faisabilité, de création de caisses, de formation de gestionnaires, de consolidation des états financiers annuels du réseau, de tenue des documents comptables et d'appui dans la gestion du refinancement des différents programmes. Il signe des contrats avec chaque programme pour la prise en charge de ses services. Dans ce cadre, chaque caisse du programme PASECA verse une cotisation annuelle entre 6 et 8 % de son encours de crédit moyen (avec un minimum de 228,7 euros et un maximum de 2 287 euros).

Tableau 7. Evolution des crédits à court terme.

Indicateurs	Jonbugu	Jamanu Jikke	Réseau 2006	Réseau 2005
Indicateurs d'active	Keesinun	Fedde		
Nombre de caisses	22	24	46	43
% montants octroyés pour le comerce	72%	65%	67%	72%
% montants octroyés pour l'agriculture	1%	5%	4%	1%
% montants octroyés pour autres activités productives	3%	2%	3%	21%
% montants octroyés pour les dépenses sociales	24%	24%	24%	6%
% montants octroyés pour villages voisins	10%	11%	11%	12%

Source : PASECA KAYES

En 2006, l'activité de crédit est fortement orientée vers le secteur commercial (67 %) et le financement de dépenses sociales (24 %). L'agriculture ne représente que 4 % des concours octroyés en 2006 contre 1 % en 2005. Il serait intéressant que la ventilation des concours soit plus détaillée, la part accordée à l'agriculture paraissant relativement faible et ce, alors que l'agriculture est une activité incontournable pour tous, organisée autour de champs familiaux qui produisent du mil, du maïs, de l'arachide et du niébé. Entre 2005 et 2006, le montant des octrois est passé de 967 049 euros à 1 413 934 euros, soit une hausse de 46 %. La part octroyée aux femmes est passée de 22,3 % à 21,5 %. Le montant moyen des crédits a augmenté de 13 %, passant de 153 euros à 174 euros <sup>24</sup>

Le nombre de crédit accordés a progressé de 31 % ; il s'est élevé à 6 086 en 2006 contre 4 662 en 2005, ce qui représente une moyenne de 2,5 crédits par semaine et par caisse. La part du nombre de crédits accordés aux femmes a augmenté de 62 %, passant de 35,1 % à 43,5 %.

L'activité de crédit sur refinancement n'a pas encore démarré. La durée moyenne des crédits est de 6 mois. Actuellement,

<sup>24</sup> Les taux varient entre 12 % et 25 % selon le type de crédit, pour une durée de 4 à 12 mois. Seuls les crédits « équipements agricoles » sont d'une durée supérieure à 12 mois. Ces crédits ne requièrent pas de dépôt de garantie préalable, mais des garanties matérielles sont demandées pour une valeur de 100 % du crédit au moins. Les remboursements sont majoritairement à échéance unique et plus rarement à échéances multiples (mensuelle ou trimestrielle)

le CAMIDE étudie la possibilité d'octroyer des crédits destinés à l'habitat, aux entrepreneurs, à l'investissement dont la demande est forte ou encore le crédit collectif aux migrants pour toujours renforcer l'offre actuelle du réseau en recourant aux dépôts des migrants qui devraient fortement augmenter dès lors, d'une part, que le projet de transfert d'argent de ces derniers sera mis en exécution et que, d'autre part, concomitamment, des produits d'épargne attractifs, tel que le plan d'épargne logement (PEL), seront mis en place.

Une attention particulière devra être portée sur le taux de transformation de l'épargne collectée dont le coût devra être supporté par une politique active d'offre de crédits diversifiés et une parfaite maîtrise du recouvrement. Par ailleurs, la sécurité des caisses devrait être renforcée, les migrants étant réticents à l'idée de déposer leur épargne dans des caisses construites en banco.

Ainsi, en « bancarisant », dans le cadre d'une activité économiquement autonome et rentable les transferts informels, tout en réduisant les coûts et en augmentant la proximité de l'accès au fonds, le projet améliore la qualité d'un service devenu aujourd'hui essentiel. Enfin, grâce aux services d'épargne et d'investissement qui lui sont associés, il devrait contribuer au développement économique d'une région pauvre dépendant essentiellement de l'appui des migrants. Centré dans une

phase pilote sur l'axe « région parisienne - région de Kayes », il est prévu de l'étendre rapidement à Bamako, puis d'étudier la faisabilité de la mise en place du dispositif sur d'autres corridors de transferts Europe-Afrique subsaharienne (Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun).

Aux 31 décembre 2005 et 2006, les liquidités du réseau se chiffraient respectivement à 320,3 M. d'euros et 403,6 M. d'euros, en augmentation de 26 %. En moyenne, la part des liquidités restée dans les caisses est de 82 %, représentant 30 % des actifs du réseau, ce qui est important.

Afin d'optimiser la gestion de ces liquidités et, partant, d'améliorer le coefficient de transformation, il est prévu de les transférer à la future caisse urbaine de Kayes qui jouera un rôle de péréquation comme banque de dépôt pour les caisses présentant des excédents de trésorerie et comme banque de refinancement pour les caisses qui ont des déficits de ressources, le solde devant être placé en banque. Cette particularité dans les réseaux CVECA est innovante en termes de fongibilité.

Le cumul des dépôts au cours des exercices 2005 et 2006 s'est accru de 26 % en volume pour atteindre 1 768 euros et de 61 % en nombre pour s'élever à 4 893. La part des migrants a augmenté de 78 %, pour représenter 5,8 % en 2006 contre 4,1 % en 2005.

Il faut cependant noter qu'une partie des dépôts des résidents provient indirectement des migrants<sup>25</sup>

Fin 2006, l'encours des dépôts se chiffrait à 967,1 M. d'euros contre 709,2 M. d'euros, en progression de 36 %. La part des DAT a augmenté de 41 %, pour représenter 71,8 % en 2006 contre 69,7 % en 2005, à comparer avec l'objectif retenu de 80 %. Le montant moyen des DAT et PE a progressé de 15 %, passant de 198 euros à 229 euros entre 2005 et 2006.

<sup>25</sup> Le réseau propose les produits d'épargne suivants :

- les dépôts à vue : non rémunérés et qui peuvent être retirés à tout moment ;
- les dépôts à terme : d'une durée minimum de 4 mois sans possibilité de retrait avant l'échéance, rémunérés à 3 % ou 5 % selon les caisses.

Le nombre de crédits en retard et en souffrance en fin d'année a légèrement augmenté par rapport à 2005, passant de 567 à 587 crédits en impayés fin 2006 dont 394 en retard de moins de 3 mois (383 en 2005) et 193 en souffrance (184 en 2005). L'encours de créances en souffrance a aussi fortement augmenté par rapport à 2005. Fin 2006, il s'établissait à 30 350 euros contre 20 938 euros fin 2005, soit une progression de 45 %. Il représentait 4 % de l'encours total de crédit fin 2006 contre 2 % fin 2005. Le taux de dégradation du portefeuille était de 4 % pour les caisses de Jongugu Keesinum Jikke.

Fin 2006, 23 caisses avaient des créances en souffrance en fin d'année contre 25 en 2005, dont 11 avec un taux de dégradation du portefeuille supérieur à 5 % (4 % en 2005). Les créances en souffrance sont essentiellement dues au manque de dynamisme et de rigueur observé chez certains comités de gestion pour les recouvrements et à l'endettement de certains dirigeants. Cette situation est devenue de plus en plus préoccupante dans les caisses de Gabou, Gory Gopela et Diataya, pour lesquelles la situation des impayés se dégrade progressivement. L'équipe technique du projet a mené plusieurs actions de recouvrement dans ces villages. Les membres du CA ont tenu des rencontres avec les membres du CG de ces caisses au cours desquelles ils ont été incités à saisir les garanties et à bien analyser les nouveaux octrois de crédits.

Fin 2006, l'encours de crédits en retard de moins de 3 mois a lui aussi augmenté de 15 %, passant de 55 328 euros à 63 654 euros et le taux de remboursement à échéance a augmenté de 10 % par rapport à 2005 (de 50 % à 55 %), mais le taux de remboursement à trois mois a légèrement baissé de 87 % à 86 %. Le taux de recouvrement du portefeuille est resté stable à hauteur de 92 %, et il était plus élevé au niveau de Jonbugu (96 %) que de Jamanum (89 %). Le taux de recouvrement des créances en souffrance a baissé de 12 %, il s'élevait à 67 % en 2006 contre 77 % en 2005 (64 % pour les caisses de Jamanu Jikkz Feede et 79 % pour les caisses de Jonbugu Keesinum Jikke, signe que si les impayés peuvent mettre du temps à être recouverts, ils sont dans la très grande majorité jusque-là recouverts.

En 2006, les pertes sur créances irrécouvrables ont considérablement augmenté par rapport à l'année 2005, 12 309 euros contre 4 051 euros (+204 %).

Entre 2005 et 2006, le résultat net a progressé de 52 %, passant de 24,42 M. d'euros à 37,13 M. d'euros. Sur la même période, la dotation nette aux provisions a diminué pour atteindre 5,52 M. d'euros contre 7,64 M. d'euros (-28 %). La situation du réseau est satisfaisante, le coût moyen de la ressource étant faible, de l'ordre de 3,72 %, la sinistralité du portefeuille maîtrisée dans le temps et l'opérateur performant.

Suite au bon résultat affiché par le réseau fin 2005, il a été élaboré un Plan de développement à moyen terme (PMT) couvrant la période 2007- 2010. Ce PMT comporte deux principales composantes qui sont :

- la poursuite de la croissance interne du réseau, qui passe par une offre adaptée aux nouveaux produits (le transfert de fonds des migrants, la captation et la transformation d'une partie de ces fonds par le biais des produits adaptés à l'intention des migrants et des bénéficiaires des fonds) ;
- l'extension de la croissance interne du réseau sur des zones présentant un potentiel de développement favorable et semblable à celui de Kayes (cercle de Yélimané et l'ouest de Kayes).

Le CAMIDE et les deux associations sont à leur 2e année de contractualisation. Selon le rapport d'audit des comptes 2005 réalisé par le Centre d'expertise comptable et de certification (CCC SA), le budget du CAMIDE exprimé en euro au titre des exercices 2005 et 2006 se présente comme suit dans le tableau 8.

Tableau 8. Evolution du budget du CAMIDE

	Prévision 2005	Réalisation 2005	Prévision 2006
Contribution réseau	31 200	31 200	41 400
Contribution partenaires	17 360	17 360	17 775
<b>Total</b>	<b>48 560</b>	<b>48 560</b>	<b>59 175</b>

Source : CCC SA

La contribution est calculée sur la base de l'encours moyen crédit dégagé par chaque caisse. Au titre de l'exercice 2005 les caisses ont contribué à hauteur prévue pour la prise en charge du CAMIDE, soit un taux de couverture de 64,26 %. Le taux de couverture prévisionnel de l'exercice 2006 est 69,96 %.

Jusqu'ici, les associations ne disposent pas de ressources propres pour la couverture de leurs charges de fonctionnement. Le CCC SA a proposé deux options qui pourront faire l'objet de réflexion au niveau de la direction du CAMIDE et des associations :

- la 1ère consiste à faire payer par chaque bénéficiaire de crédit 1 % du montant qui lui est accordé. Sur cette base, la contribution à percevoir serait respectivement en 2005 et 2006

de 9 670 euros et de 14 139 euros ;

- la 2nde consiste à faire payer une contribution de 0,76 euro annuellement par chaque adhérent. Le réseau comptant 14 207 membres fin 2005 et 17 998 fin 2006, la contribution serait respectivement de 10 655 euros et 13 499 euros. Dans cette hypothèse, l'adhérent devrait disposer d'un minimum de 1,53 euro à 2,29 euros dans son compte DAV chaque année.

## 2.6 Gouvernance

Il n'existe pas actuellement de structure faîtière regroupant les Unions qui ont des statuts d'association. Celles-ci sont juridiquement indépendantes. Chacune a signé une convention-cadre avec le ministère des Finances et est placée sous la



supervision de la cellule CCS/SFD. Les caisses n'ont pas de reconnaissance juridique et ne sont pas liées aux Unions par des contrats d'affiliation.

Les SAT ont un statut d'association. Ils estiment être sous staffés en phase d'autonomie du réseau. Ils jouent un rôle assimilable à celui d'une équipe de direction du réseau. Ils sont généralement composés d'un directeur général (DG), d'un cadre financier (CF) en charge de toute la gestion comptable et de la consolidation des informations opérationnelles des caisses et de conseillers affectés au suivi et au contrôle des Unions.

Si le mode d'organisation des CVECA et PASECA est adapté pour lutter contre la pauvreté, particulièrement en zone rurale compte tenu, d'une part, de la nature des crédits qu'ils proposent qui reste encore peu diversifiée et, d'autre part, de la proximité des caisses, dans les faits leurs modes de gouvernance, ainsi que leurs situations financières, sont peu performants dans la durée et ce, dès lors qu'ils sont institutionnalisés après la phase de projet.

On constate généralement :

- un niveau technique insuffisant au niveau des instances et des organes de gestion faute de compétences locales stables dans le temps, notamment après la phase-projet ;
- une analyse de crédit sommaire et un traitement trop laxiste des crises, particulièrement dans le cadre du recouvrement des impayés ;
- des octrois de crédits à des élus et des dirigeants sous la pression sociale ;
- un système de bénévolat et/ou de faible rémunération et d'intéressement des gestionnaires sur les résultats des caisses (souvent déficitaires) qui nuit à la qualité des prestations ;
- une activité qui peut être compromise en termes d'octrois de crédit et de recouvrement si les relations entre les associations villageoises garantes des prêts et les gestionnaires se dégradent ;

- une absence de personnalité juridique des caisses qui ne leur permet pas d'ester en justice ;
- un mécanisme d'appropriation lent, l'implication des élus étant faible<sup>26</sup>, le turn over important ce qui ne permet pas à la Caisse de jouer un rôle d'instrument financier de développement du village ;
- l'absence de stratégie, de calendrier de formation, de suivi-évaluation des gestionnaires... ;
- un système d'information et de gestion très limité, les opérations des caisses sont saisies sur un tableur par les SAT qui se traduit par des reporting tardifs peu fiables et peu consistants pour des institutions collectant de l'épargne et octroyant des concours ;
- une absence de masse critique des structures de base (CVECA) et des activités (épargne et crédit), ainsi qu'une faible maîtrise de l'intermédiation financière, des charges d'exploitation des CVECA, des Unions et des impayés.

<sup>26</sup> En effet, la population des zones agricoles aménagées est constituée essentiellement de colons venus d'autres régions du Mali. Ainsi, les paysans sont a priori beaucoup moins attachés au développement de leur village que ne le seraient des populations autochtones. Ceci se traduit par une qualité de la gestion très variable et des cas de fraudes fréquents.

### 3. Réseaux mutualistes

Le secteur est dominé par deux institutions (Kafo Jiginew et Nyèsigiso), qui représentent à elles seules près de la moitié de l'encours de crédit et d'épargne ainsi que du nombre d'emprunteurs. Il est important de noter que, ces dernières années, le réseau mutualiste a :

- profondément reconfiguré ses modes d'intervention en réduisant fortement le nombre de caisses qui sont devenues des points de vente gérés par un caissier itinérant rattaché à une caisse mère ;
- fortement renforcé ses organes de contrôle et ses SIG ;
- largement professionnalisé ses équipes.

#### 3.1 La Fédération des caisses rurales mutualistes du delta du Mali

La Fédération des caisses rurales mutualistes du delta du Mali (FCRMD) ou « Yèrèdèmè Kèsu » (en langue nationale bambara, la caisse pour « s'aider soi-même ») est l'organisation d'épargne et de crédits mutuels gérés par les paysans dans la zone de l'Office du Niger. La FCRMD est issue des ressources du « Fonds de développement villageois » (FDV), émanation de la décision N° 51 du directeur général de l'Office du Niger à la date du 21 mars 1990. Le FDV a hérité des ressources du Fonds d'intrants agricoles (FIA)<sup>27</sup> comme capital de départ.

La FCRMD a bénéficié d'un agrément d'office à titre d'institution faitière mutualiste d'épargne et de crédit par arrêté N° 96-1680/MFC-SG conformément aux dispositions des articles 2,13,15 et 81 de la loi N°94-040 du 15 août 1994. Cinq unions

<sup>27</sup> Le FIA est une tranche de la contrepartie de la balance de paiement dont la coopération néerlandaise a fait bénéficier l'Office du Niger pour l'octroi des intrants agricoles en vue d'améliorer la production et la productivité rizicole. Au départ, le fonds est estimé à 3 049 M. d'euros

lui sont affiliées et agréées par l'arrêté N°96-1682/MCF-SG, ceci après l'agrément de 33 caisses de base le 20 septembre 1996 suivant la décision N°000046/MCF-SG conformément aux dispositions ci-dessus indiquées de la loi N°94-040 du 15 août 1994.

Le réseau comptait 61 caisses agréées réparties entre les cinq zones de l'ON : Niono, Macina, Molodo, Ndébougou, Kouroumari. Actuellement, il est en cours de restructuration avec l'appui de la coopération néerlandaise<sup>28</sup>, la FCRMD ayant jugé que les caisses villageoises étaient trop petites pour être viables.

A ce titre, les caisses de base ont été fusionnées en cinq grandes caisses urbaines réparties entre les cinq zones de l'ON. Dans chacune des zones, trois gérants itinérants sont nommés par grande caisse. Par ailleurs, les gérants des anciennes caisses dont l'activité était importante ont été formés et exercent comme salariés au siège. Au niveau des anciennes caisses villageoises, les organes de gestion doivent être représentés par deux personnes, une siégeant au comité de crédit de la grande caisse et l'autre au conseil d'administration ou au conseil de surveillance. Les demandes de crédit sont transmises par le représentant de l'ex caisse de base ou les organisations paysannes dans un souci d'éviter tous conflits ; in fine, la décision d'octroi est prise par le Comité de crédit. S'agissant des transferts financiers, dans la mesure où 70 % de ceux-ci concernent le financement de la campagne, les emprunteurs retirent les produits en nature chez les fournisseurs qui est réglé directement par les grandes caisses.

Concernant les petits crédits, l'argent est apporté par le gérant itinérant qui, deux fois par semaine, collecte l'épargne,

<sup>28</sup> Outre son appui à la mise en œuvre de ce programme, elle a injecté 20 490 euros de subvention par caisse fusionnée.

les remboursements de crédit, apporte l'argent des petits crédits et règle les problèmes au niveau des caisses de base. Les organisations paysannes récupèrent en nature le paddy, le vendent et règlent au FCRMD les crédits qui leur ont été consentis.

La FCRMD collecte 1,22 M. d'euros, la majorité étant collectée en zone urbaine, accorde 2,13 M. d'euros de crédits et se refinance pour le solde auprès de la BMS dont elle est actionnaire au taux de 7,75 % l'an. Elle octroie annuellement 0,152 M. d'euros de crédits à moyen terme d'une durée maximum de trois ans (batteuse, motoculteur, magasin de stockage, décorativeuse...). Elle se refinance auprès de la BMS, dont elle est actionnaire au taux annuel de 7,75 %.

### 3.2 L'Union des caisses mutuelles d'épargne et de crédit du Mali, Kafo Jiginew

Kafo Jiginew, Union des caisses mutuelles d'épargne et de crédit du Mali, ou « Union des greniers » en langue locale, est le plus grand réseau de caisses populaires du Mali. Il opère dans la région sud du Mali et à Bamako. Au 31 décembre 2006, cette coopérative d'épargne et de crédit regroupe 149 points de vente dont 130 caisses de base et 7 caisses urbaines qui représentent plus de 30 % de l'encours d'épargne. Elle affiche un encours d'épargne et de crédit respectivement de 1,604 Md d'euros et 2,104 Mds d'euros. Les villages concernés par les caisses représentent 194 887 exploitations cotonnières avec 223 517 sociétaires membres totalisant 1 542 M. d'euros.

Le réseau a été constitué en 1987 avec l'appui du Consortium européen pour le crédit coopératif malien (CECCM), composé du Comité français pour la solidarité internationale (CFSI), de SOS Faim Belgique, de Deutsche Welthungerhilfe (Allemagne), de Mani Tese (Italie) et de la Fondation du crédit coopératif (FCC)<sup>29</sup>. Ce groupement d'ONG européennes a soutenu l'Union pour une assistance

technique et des financements. Initialement cantonnée aux zones de production du coton (majoritairement autour de Katiola, où se trouve le siège de l'Union et de Sikasso, le réseau s'est peu à peu implanté dans les zones agricoles plus diversifiées (Sélingué), ainsi que dans les zones urbaines ou périurbaines du Mali Sud puis de Bamako.

Kafo fait partie de l'APIM, du Microfinance Network, du MicroCredit Submit et de l'Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA). Kafo est également membre et actionnaire du Centre d'innovation financière (CIF), groupement de six grands réseaux d'Afrique de l'Ouest qui vise à tester et promouvoir de nouveaux produits de microfinance<sup>30</sup> et est actionnaire de la BMS.

Les caisses du réseau sont regroupées en quatre délégations régionales (Kpitàla, Sikasso, Fana et Bougouni, à l'exception de la caisse de Bamako qui est indépendante et qui supervise les points de services de la zone. Ces délégations n'ont pas d'existence légale, a contrario des caisses chapeautés par l'Union qui sont des institutions coopératives régies par la loi PARMAC et enregistrées auprès du ministère des Finances. Chaque caisse est la propriété de ses membres qui, regroupés en Assemblée générale, élisent un Conseil d'administration (CA), un Comité de crédit (CC) composé de deux membres par caisse villageoise et un Conseil de surveillance (CS) composé de deux à trois membres. Les représentants des caisses élisent les membres du CA de l'Union, le système de vote permettant ainsi d'assurer une représentativité équivalente à chaque région.

Soucieux de préserver sa base rurale, Kafo a décidé de juguler l'influence des caisses urbaines au sein de son CA en limitant le nombre de ces caisses et en facturant les services de l'Union au prorata du nombre de caisses<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> A savoir : Nyèsigiso et Kafo Jiginew (Mali), PAMECAS (Sénégal) FUCEC (Togo), FUCECAM (Bénin) et RCPB (Burkina Faso).

<sup>31</sup> Seules les caisses ont des organes de gouvernance et sont représentées à l'AG de l'Union. Dans les villes, Kafo n'ouvre qu'une seule caisse, les éventuelles antennes étant des points de vente sans existence légale. Ainsi, malgré le nombre croissant de sociétaires en zone urbaine et leur poids important dans les encours d'épargne et de crédit, le nombre de représentants des caisses

<sup>29</sup> Source : Planet rating, décembre 2005.

Kafo Jiginew est organisé en trois niveaux : les caisses, les délégations régionales et l'Union :

- l'Union centralise la définition de la stratégie, pilote le développement du réseau et se charge des relations avec les bailleurs. La caisse centrale gère les excédents de liquidité des caisses et devrait, à terme, être transformée en banque, ce qui lui permettrait d'avoir accès à des ressources plus longues ;

- les quatre délégations régionales regroupent les caisses. Elles sont chargées du contrôle du respect des procédures dans les caisses, de l'analyse des prêts de montant important, de l'appui pour le recouvrement, de la remontée des informations vers le siège qui les centralise et de la gestion des liquidités des caisses ;

- les caisses sont historiquement décisionnaires et gestionnaires pour la collecte de l'épargne ainsi que l'octroi de crédits, sous réserve de ne pas dépasser les autorisations d'engagement fixés. Les agents de crédit (AC), appelés aussi animateurs en zone rurale, doivent désormais accepter le dossier de crédit pour qu'il puisse être présenté au Comité de crédit (CC) et ce, afin de limiter le risque de crédit et de fraude (analyse succincte, non respect des plafonds d'octroi de crédit, octroi de crédit à des élus sous la pression sociale...). Par ailleurs, ils détiennent les clefs des coffres. La structure des caisses est identique quel que soit le volume d'activité : deux gérants bénévoles par caisse, percevant néanmoins un intéressement sur les revenus annuels générés par la caisse en zone rurale et les revenus mensuels en zone urbaine. Leurs tâches sont distinctes de celles des caissiers, chargés de manipuler l'argent, et des guichetiers responsables du passage des écritures. Ils sont assistés par les agents de crédit (AC) salariés de l'Union qui supervisent un nombre variable de caisses en fonction de leurs tailles respectives (de une pour les caisses urbaines à quatre pour les caisses rurales). Une caisse peut regrouper plusieurs points de service. En zone urbaine, la décision d'octroi de crédit est prise par les AC qui ont suivi une formation spécifique au financement d'activités en zone urbaine. Le suivi du portefeuille est sous la responsabilité conjointe des gérants et des AC avec l'appui des élus. En zone urbaine,

seuls les AC sont impliqués. Toutefois, pour lutter contre le haut niveau de risque, des agents de suivi (AS) spécialisés dans le recouvrement ont récemment été mis en place au niveau des délégations régionales ainsi que des commissions de recouvrement composées des gérants, des AC, des AS, des secrétaires techniques et des inspecteurs.

Par ailleurs,

- les caisses doivent prendre en charge les frais généraux de l'Union (les frais sont répartis de manière équitable entre toutes les caisses) et cotiser aux différents fonds mis en place au sein de l'Union : le Fonds de soutien (contribution aux caisses ayant plus de cinq ans d'existence et ayant réalisé un excédent de 20 % pour les caisses locales et 100 % pour la caisse centrale) ; le Fonds de calamité (constitué par un prélèvement de 10 % sur les intérêts perçus sur le crédit de campagne et le crédit équipement SOS Faim) et le Fonds de renouvellement des stocks (plus-value perçue sur la vente des carnets aux caisses locales) ;

- elles doivent confier leurs excédents de liquidité à l'Union pour constituer le Fonds de crédit qui sert à octroyer des prêts aux caisses qui manquent de liquidité ;

- le principe fondateur de solidarité financière entre les caisses permet aux caisses déficitaires de demander des subventions d'équilibre au Fonds de soutien et ce, pour une période de trois années successives au maximum, sauf décision par l'AG d'accorder une prorogation. Les caisses pouvant en bénéficier étant sélectionnées par l'AG. Une mise sous tutelle (transformation en point de service d'une autre caisse) peut être imposée si les insuffisances constatées dans la gestion de la caisse sont jugées trop importantes.

Outre les opérations d'épargne et de crédit, accessibles dès règlement de la part sociale, Kafo propose à ses membres : les opérations en déplacé (dépôt et retrait d'argent entre les différentes délégations), la domiciliation des revenus sur un compte d'épargne, les virements de compte à compte et les transferts rapides d'argent via Western Union dans toutes ses agences urbaines.

Par ailleurs, elle a également débuté dans deux zones un programme de mutualité de santé en partenariat avec l'Union technique de mutualité (UTM). Kafo rémunère les DAV stables sur un trimestre à 3 % par an et les DAT à un an à 4 %. Les dépôts de garantie (10 % à 30 % du montant octroyé) obligatoires ne sont pas rémunérés.

Elle offre une gamme de produits large en termes de crédits dont les conditions de remboursement sont déterminées par l'agent de crédit (AC) et le client selon ses besoins et les flux de trésorerie de son activité, à savoir :

- le crédit de campagne (CCA, non réservé au financement d'activités agricoles) d'une durée de 7 à 12 mois au taux dégressif de 24 % l'an ;
- le crédit intrant (CIN) destiné à financer les achats d'intrants coton pour les producteurs individuels. Il s'agit d'un prêt en nature (les paysans reçoivent les intrants directement de la CMDT qui est payée par Kafo), garanti par les recettes coton des emprunteurs (la CMDT verse la recette à Kafo qui peut ainsi prélever le montant des remboursements qui lui sont dus avant de reverser le solde au paysan). Ce prêt est octroyé pour une durée d'environ 9 mois (durée moyenne de la campagne coton) à un taux nominal de 10 % l'an remboursable in fine ;
- le crédit d'équipement (CEQ) sur des durées de 12 à 36 mois à un taux dégressif de 18 % annuel (opération sécurisée, les recettes du coton étant domiciliées auprès de Kafo) ;
- le crédit court (CCO) à un terme de 3 à 6 mois au taux dégressif de 30 % l'an ;
- le crédit de stockage de céréales est offert pour une durée de 6 à 12 mois remboursable in fine au taux de 10 % annuel.
- les crédits aux groupements de femme, tels que le crédit épargne avec éducation (CEE) et la mise en place de lignes spécifiques en partenariat avec d'autres institutions (ADA, ligne de crédit revolving de 0,534 M. d'euros ; ambassade royale des Pays Bas, ligne de crédit de 0,678 M. d'euros pour le programme de crédit individuel aux femmes, ligne de crédit de 0,152 M. d'euros sur le volet système de crédit et d'épargne pour les femmes (SYCREP) du fonds de projet PAP-AP ou

projet d'appui à la promotion des femmes pour l'allègement de la pauvreté...) ;

- une ligne de crédits d'équipement de 0,881 M. d'euros accordé sous forme de don par SOS Faim Bruxelles ;
- Kafo étudie la mise en place de crédit hypothécaire dès lors qu'elle disposera de ressources longues.

Actuellement, le financement des activités liées au coton représente plus de 58 % des crédits octroyés contre 80 % en 2002. Dans un souci de réduire sa trop forte dépendance à la santé économique de la filière coton, Kafo s'est défini comme objectif stratégique de se diversifier sectoriellement vers d'autres activités et géographiquement vers le péri urbain. Aussi, le financement des activités liées au coton devrait respectivement passer à 40 % fin 2009 et 30 % fin 2011. Par ailleurs, la mission a noté que le réseau allait s'étendre dans la région du delta du Niger à Niono.

### 3.3 Le réseau des caisses d'épargne et de crédit du Mali, Nyèsigiso

Le réseau des caisses d'épargne et de crédit du Mali, Nyèsigiso, la maison de la prévoyance en bambara, a démarré ses activités en 1990 dans le cadre d'un projet initié par l'ONG canadienne Développement international Desjardins (DID). Après avoir été mise en place à Bamako en mars 1997, l'Union actuelle fut légalement créée à la fin de cette même année alors que le réseau comptait 40 caisses. On a assisté au transfert d'un mode projet à un mode d'appui institutionnel du réseau.

Après une période de croissance exponentielle, le besoin de consolidation et de restructuration s'est fait sentir. Les exercices 1999 et 2000 ont été entièrement consacrés à la consolidation du réseau. La situation financière qui prévalait a provoqué la mise en place de nombreuses mesures de changement organisationnel et de contrôle dans les caisses. Depuis 2004, le réseau est autonome.

La mission du réseau Nyèsigiso est de rendre accessible, selon un mode mutualiste, les services d'épargne et de crédit aux populations jusqu'alors exclues des institutions financières formelles. Le réseau est structuré en caisses locales, points de vente, deux bureaux régionaux et une union des caisses constituée des délégués élus des caisses locales. Au 31 décembre 2006, il intervenait dans quatre régions administratives (Kayes, Koulikoro, Ségou, Tombouctou) et le district de Bamako au travers d'une caisse centrale, de 17 caisses mères contre 46 en 2003 et de 40 points de service (anciennes et nouvelles caisses). Il comptait plus de 137 000 membres dont 44 % de femmes, disposait de 10,138 M. d'euros d'épargne pour un encours de crédit 10,214 M. d'euros dont 25,37 % au titre de l'agriculture et présentait un taux de capitalisation de 29,45 %. Il employait 242 personnes.

Ses partenaires financiers sont :

- ACDI-Gouvernement du Mali ;
- US-AID.

Ses partenaires techniques sont :

- DID (Développement international Desjardins) ;
- FH (Freedom from Hunger).

Le réseau Nyèsigiso a pour objectif d'accroître les services d'intermédiation financière et la mobilisation de l'épargne pour les populations non desservies par les institutions financières traditionnelles. Nyèsigiso offre des services financiers diversifiés et adaptés à ses membres, tant au niveau de l'épargne que du crédit.

Au niveau du crédit, l'offre du réseau comprend des produits de crédit à la consommation, de crédit agricole, de crédit à l'habitat, de crédit commercial et de crédit solidaire. Cette gamme de produits permet au réseau d'atteindre une clientèle diversifiée, en milieu rural comme en milieu urbain. En milieu rural, il touche les producteurs agricoles grâce aux crédits de campagne et de commercialisation et les femmes des

communautés villageoises souvent isolées, par le biais de divers produits de crédit solidaire spécialement adaptés à leurs conditions de vie socio-économique.

En milieu urbain, la gamme de produits comprend le crédit à la consommation, le crédit aux groupes de solidarité (femmes) et le crédit commercial de différent niveau pour les entrepreneurs et les commerçants. Enfin, un nouveau produit de financement destiné à l'habitat social, le crédit hypothécaire maison clefs en main ou construction a été introduit au cours de 2002. En termes d'épargne, on distingue l'épargne ordinaire et l'épargne à terme.

Par ailleurs, Nyèsigiso a procédé à l'informatisation de la gestion des prêts et des comptes d'épargne au niveau de l'ensemble du réseau. Cette dernière est d'une importance cruciale pour les petites institutions financières. Elle permet en effet d'accroître l'efficacité et de réduire ainsi considérablement les coûts de fourniture de services financiers dans les zones rurales. En effet, les coopératives financières membres du réseau Nyèsigiso ont équipé leurs agents de crédit de personnel digital assistant (PDA) dotés d'un logiciel de guichet spécialement conçu permettant ainsi d'étendre leurs services à de nouvelles zones.

DID a développé un logiciel de guichet pour PDA, l'Application mobile d'information sur les opérations (AMIO). Le réseau a introduit cette technologie dans le cadre d'un programme global de modernisation et de consolidation lancé en 2002.

Au 31 décembre 2006, 12 caisses de crédit mutuel urbaines et rurales avaient déjà été informatisées. Les succursales installées dans les zones rurales n'ont généralement que des moyens limités, rendant toute informatisation de leurs systèmes difficile, voire hors de prix. En recourant à des PDA équipés de l'AMIO, elles peuvent néanmoins s'informatiser en partageant les frais. Le logiciel existe en version « Caissier » et « Crédit ».

La version caissier est destinée aux transactions sur les comptes de dépôt. La version crédit reprend les données relatives aux prêts dans le portefeuille de l'agent de crédit et s'utilise en conjonction avec le logiciel bancaire SAF sur les sites qui se sont mués en centres de traitement. Une ou deux fois par semaine, généralement les jours de marché, des caissiers et des agents de crédit équipés de PDA se rendent dans les villages. Ces agents de crédit « ambulants » ont désormais l'historique de crédit des emprunteurs sous la main lorsqu'ils les rencontrent sur le terrain.

Très souvent, une succursale « en dur » n'a pas lieu d'être, ce qui réduit les coûts de la Caisse et ne l'oblige pas à maintenir son personnel à un endroit précis. C'est également plus pratique pour les membres, qui ne doivent pas se rendre à la caisse : c'est elle qui vient à eux. Grâce à cette technologie, les risques de fraude et de perte sont considérablement réduits. Pour les employés de la caisse, ce changement se traduit aussi par un gain de temps considérable, puisqu'ils ne doivent plus passer une ou deux heures après leur journée à repointer manuellement les transactions. Ils n'ont qu'à retirer la carte mémoire de leur PDA, qu'un des caissiers emmène ensuite au centre de traitement où les données sont saisies et traitées sur un ordinateur de bureau conventionnel.

### 3.4 Gouvernance

---

En termes de gouvernance, Nyèsigiso et Kafo se sont dotés (i) de plans d'affaires à moyen terme (axes stratégiques, actions, moyens et chronogramme) ; (ii) d'une organisation efficace, particulièrement dans les domaines de la supervision du réseau et du contrôle interne ; (iii) d'un système d'information et de gestion dont le renforcement et la modernisation sont en cours et (iv) ont beaucoup investi dans la professionnalisation au travers de plans de formation dédiés. Ils étudient un projet de structure faîtière commune.

## 4 La Banque nationale de développement agricole

La Banque nationale de développement agricole (BNDA) a été créée en 1981 avec l'objectif d'apporter son concours technique et/ou financier à la réalisation de tout projet qui serait de nature à promouvoir le développement rural au Mali. En outre, elle peut réaliser toute autre opération bancaire dont la collecte des dépôts. Les activités de la banque sont réalisées par un réseau de 20 représentations comprenant le

siège, 7 agences, 3 bureaux autonomes et 9 bureaux permanents. Outre des crédits à moyen et long terme, elle accorde des crédits à court terme servant à financer les campagnes agricoles (intrants, fonctionnement) et les besoins à court terme des entreprises, particulièrement l'achat et l'égrenage du coton et du paddy dont l'évolution entre 2000 et 2006 figure dans le tableau 9.

Tableau 9 – Evolution des crédits accordés (Montants exprimés en M. d'euros).

Campagne / Exercice	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>SFD financés par AFD</b>	<b>1.581</b>	<b>1.547</b>	<b>1.727</b>	<b>1.753</b>	<b>2.820</b>	<b>2.820</b>	<b>2.897</b>
CVECA - Office du Niger	1.215	1.372	1.651	1.677	2.592	2.592	2.592
CVECA - Kayes (PASECA)							
Miselini - Bamako	0.229	0.175	0.076	0.076	0.229	0.229	0.229
Nyeta Musow - Mopti	0.137						
Jemeni						0.076	
<b>SFD financés par KFW</b>	<b>0.518</b>	<b>0.337</b>	<b>0.838</b>	<b>0.457</b>	<b>0.457</b>	<b>0.457</b>	<b>0.457</b>
CVECA Pays Dogon	0.217	0.076	0.305	0.152	0.152	0.152	0.152
CVECA - Kita/Bafoulabé	0.300	0.261	0.534	0.305	0.305	0.305	0.305
<b>Autres SFD</b>	<b>1.649</b>	<b>1.953</b>	<b>2.756</b>	<b>2.512</b>	<b>2.119</b>	<b>1.922</b>	<b>3.593</b>
Kafo Jiginew - Mali-Sud	1.067	1.067	0.915	1.677	1.220	1.220	2.134
Canef - Bougouni	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305		
NEF - Douentza	0.064	0.152	0.023				
CRMD/FDV - Office du Niger							
Pasacoop - San/Djenné	0.105	0.110	0.133	0.140	0.076	0.102	0.142
Programme CMEC/SAN	0.032	0.090		0.162	0.213	0.220	0.311
Kondo Jigima	0.076	0.076	0.076	0.076	0.076	0.076	0.076
Fides/Mali		0.076		0.076	0.076	0.076	0.076
Piyeli		0.076					
Azaouad Finances			0.030	0.076	0.152	0.229	0.534
Tjilly Finances							0.152
Haoussa Finances							0.091
Faso Jigi/PACCEM			1.274				
Soroyiriwaso							0.076
<b>TOTAL</b>	<b>3.748</b>	<b>3.837</b>	<b>5.322</b>	<b>4.723</b>	<b>5.397</b>	<b>5.200</b>	<b>6.947</b>
Evolution		+2%	+39%	-11%	+14%	-4%	+34%

Source BNDA



Sur la période retenue, la part des concours accordés aux SFD ayant bénéficié de financements de l'AFD représente 43,06 %. La forte augmentation de l'ensemble des octrois entre 2005 et 2006 est liée à l'octroi d'un prêt à moyen terme de 0,915 M. d'euros à Kafo Jiginew. Entre 2000 et 2006, ils progressent de 85,3 %. Ces concours sont accordés sur sa propre trésorerie.

Depuis une dizaine d'années ( ), la BNDA a établi, avec succès, un partenariat aussi bien financier qu'institutionnel avec les systèmes financiers décentralisés. Ses actions ont concerné, pour l'essentiel, l'exercice du rôle de maître d'ouvrage délégué, le refinancement des SFD, leur suivi, leur formation au métier de banquier et la participation au Groupe consultatif national.

Le rôle de maître d'ouvrage délégué qu'elle joue pour le compte des bailleurs de fonds comprend principalement les fonctions de membres des comités de pilotage des projets, de bénéficiaire ou de gestionnaire des subventions d'exploitation consenties par les bailleurs de fonds et d'organisme payeur de ces dernières.

**Dans les faits, la BNDA joue principalement le rôle de banquier (gestion des subventions de l'AFD et octrois de crédits aux IMF) et n'opère pas un suivi technique et financier des opérations.**

Les projets en cours pour lesquels la BNDA assure la maîtrise d'ouvrage déléguée sont financés par l'AFD<sup>33</sup>, l'Etat ainsi que la KFW pour les projets de CVECA au Pays dogon et en Première région.

Le cas des CVECA ON (plus de 120 000 personnes réparties dans 151 villages exploitent environ 45.000 hectares) étudié supra est intéressant dans la mesure où c'est la BNDA qui a eu l'idée de ce projet. La zone Office du Niger est surtout une zone de production irriguée du riz avec maîtrise totale de l'eau. Le riz produit localement est très prisé, mais était exposé avant la dévaluation à une forte concurrence du riz importé. La BNDA a ouvert une agence à Niono en 1987, au moment où

<sup>33</sup> Les actions d'appui de l'AFD aux IMF au travers de la BNDA figurent en annexe 5.

la zone bénéficiait d'un programme de réhabilitation des terres. Les producteurs, regroupés en AV, bénéficiaient d'importants concours bancaires pour financer leurs besoins d'équipement (matériels de culture attelée et de post récolte) et de fonds de roulement (acquisition d'engrais et couverture des frais de main-d'œuvre).

L'introduction du repiquage a entraîné une réduction de la superficie attribuée à chaque famille. Toutefois, les rendements se sont améliorés. Alliés à la double culture du riz parfois, les revenus ont augmenté fortement en dépit de la forte croissance des charges (recours plus fréquent à la main-d'œuvre salariée et besoins en intrants croissants).

Toutefois, une mauvaise gestion du crédit agricole a abouti à une dégradation de la situation de l'agence BNDA. Les concours de la banque étaient importants : 221 prêts pour 1,207 M. d'euros en 1990/1991, 474 prêts pour 2,214 M. d'euros en 1991/1992. Au 30/09/1992, le portefeuille de l'agence était fortement dégradé (avec un encours compromis égal à 18 % de l'encours total).

A ce jour, les impayés des CVECA ON s'élèvent à 0,137 M. d'euros Ils ont fait l'objet d'un rééchelonnement au taux de 8 %. L'importance des impayés a abouti à une distribution très sélective du crédit, avec une exclusion de certaines associations villageoises (AV) du bénéfice des prêts. Cette situation a amené la BNDA à rédiger, en 1992, les termes de référence d'une étude de faisabilité d'un réseau de caisses en zone Office du Niger. Le CIDR a mené à bien cette étude de faisabilité et la BNDA a pu mobiliser pour la réalisation de ce projet trois bailleurs de fonds : l'AFD, le Fonds européen de développement (FED) et la KFW.

**Dans le cadre des actions qu'elle mène en tant que maître d'ouvrage délégué de l'AFD au niveau des IMF, la BNDA a précisé qu'elle souhaite que soit élaboré un cahier des charges fixant des obligations de résultats à atteindre ainsi que de moyens à recevoir en contrepartie.**

**Par ailleurs, au titre des subventions gérées pour le compte de l'AFD, elle souhaite bénéficier d'une caisse d'avance.**

## 5. La Banque malienne de solidarité

La création de la Banque malienne de solidarité s'inscrit dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté du gouvernement qui prévoit notamment de favoriser l'accès des populations défavorisées au crédit et de promouvoir les activités génératrices de revenus. Elle s'inscrit également dans le cadre du plan d'action de la microfinance qui prévoit l'augmentation des ressources destinées aux SFD. Elle dispose de sept agences et emploie une centaine de personnes. Ce contexte se caractérise aussi par un désengagement de l'Etat des secteurs productifs en faveur des investissements privés, ainsi que par une volonté politique de mettre en œuvre la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté (SNLP) adoptée en 1998.

La Banque malienne de solidarité a pour mission principale le financement, la coordination, l'appui et l'accompagnement des actions des différents intervenants en matière de promotion des petites et micro entreprises et de l'auto emploi. A ce titre, elle est chargée de :

- favoriser une dynamique de développement de masse basée sur l'initiative, la créativité, l'auto emploi et la réinsertion par le biais de projets de PME/PMI crédibles et rentables dans tous les domaines d'activités, à l'exception du transport, sur tout le territoire national ;
- pourvoir aux besoins en crédits de petits promoteurs dépourvus de moyens financiers, ne pouvant accéder au crédit bancaire ;
- compléter l'édifice des SFD en jouant le rôle d'un établissement qui assure le refinancement de leurs crédits à court et à moyen termes ;
- cofinancer avec les SFD des groupes cibles ;
- garantir les refinancements qui sont consentis par les banques aux SFD ;
- aider l'Etat et ses démembrements dans leur processus de désengagement comme acteurs dans la microfinance.

Elle s'adresse à une clientèle constituée en général de petits entrepreneurs ou agents économiques (femmes et hommes) opérant dans tous les secteurs d'activités génératrices de revenus, à l'exception du transport, aux moyens limités et dans des conditions douces, eu égard aux difficultés d'accès au financement bancaire classique. Il s'agit particulièrement :

- des jeunes diplômés et des couches sociales vulnérables ;
- des victimes de restructuration d'entreprises pour raisons économiques ;
- des institutions de microfinance ;
- des artisans salariés chez un autre, lorsqu'ils veulent monter leur propre entreprise.

La BMS est agréée en tant que banque à vocation universelle et à ce titre elle s'adonne à l'ensemble de l'activité bancaire classique autorisée par la réglementation applicable au Mali. Toutefois, elle a une activité spécifique liée aux caractères et aux besoins en services financiers de la clientèle cible. Les concours de la banque sont accordés sous forme de :

- crédits à court terme, destinés au financement de fonds de roulement et au préfinancement de marchés ;
- crédit d'investissement pour acquisition d'équipements et aménagement de locaux ;
- refinancement des institutions de microfinance ;
- cofinancement avec les SFD des groupes cibles ;
- garantie des refinancements qui sont consentis par d'autres banques aux SFD ;
- cautions et avals.

Au 31 décembre 2006, l'encours de crédits accordés au SFD s'élevait à 11,434 M. d'euros sur un total de 19,818 M. d'euros. A ce titre, la BMS recherche des ressources concessionnelles et serait intéressée pour travailler avec l'AFD. Dans ce cadre, elle est ouverte à tout diagnostic souhaité par l'AFD.

Elle offre des services de transfert d'argent via le système Moneygram International. Lancé en avril 2004, ce service de transfert d'argent est actuellement disponible à travers un réseau d'une centaine de points de vente répartis sur l'ensemble du territoire malien dont trente sont gérés directement par la BMS et le reste en partenariat avec les SFD et les particuliers.

Les relations de la BMS avec les SFD trouvent leur fondement dans les missions de la banque dont l'une des principales est de compléter l'édifice des SFD en jouant le rôle d'un établissement de crédit qui assure leur refinancement en vue d'élargir leur champ d'intervention et de permettre une gestion commune de l'épargne collectée. Elle peut aussi contribuer à l'harmonisation des conditions et des procédures d'intervention des caisses.

## 6. Conclusions

La mission émet des réserves sur le modèle actuel d'organisation des réseaux de CVECA qui ne parviennent pas à pérenniser leur autonomie financière dans le temps du fait de la multiplicité de caisses très dispersées et éloignées les unes des autres, de la difficulté à collecter de l'épargne en zone rurale, du manque de professionnalisme et du laxisme des organes de gestion ainsi que des Unions, des faibles moyens et du peu d'autorité conféré aux SAT dans l'exercice de leurs fonctions.

Concernant le réseau CVECA ON, le différentiel d'intérêt entre le taux de refinancement qui est de l'ordre de 8 % et le taux de sortie des crédits intrants (70 % des octrois de crédits) qui s'élève historiquement à 12 % ne permet pas de couvrir les provisions en termes d'impayés qui sont importantes et, partant, il est difficile d'envisager la pérennité de ce réseau dans ces conditions.

La CCS/SFD a particulièrement insisté sur l'évolution de la réglementation des IMF qui va obliger les réseaux CVECA et PASECA à s'organiser beaucoup plus sur le mode des réseaux mutualistes.

A ce titre, la mission a noté l'évolution en cours<sup>34</sup> des PASECA,

<sup>34</sup> Cf. synthèse de l'atelier de réflexion « Efficacité financière et la rentabilité des réseaux CVECA » et « Organisation et efficacité des SAT », organisé par le PAMIGA à Ségou du 22 au 24 mars 2007.

à savoir :

- ouverture de caisses urbaines en vue de mobiliser plus de ressources longues, permettant ainsi de mettre en place des crédits dont la durée est plus longue ;
- fongibilité des excédents de caisse afin d'améliorer l'efficacité financière des caisses par le biais d'une meilleure transformation des ressources et rémunération des excédents auprès des banques, ce qui implique de doter les réseaux d'outils de gestion de trésorerie ;
- souci de négocier des lignes de refinancement bancaire plus souples, en harmonie avec les cycles de production et de commercialisation des produits agricoles et ce, dans la mesure où, actuellement, l'emprunt auprès de la BNDA est d'une durée fixe de 10 mois alors que les crédits intrants n'excèdent pas 8 mois ;
- études en cours de nouveaux produits financiers ;
- réorganisation des petites caisses à faible rendement qui deviennent des guichets avec un comité de gestion réduit à 2 ou 3 membres autour d'une caisse mère dont les fréquences d'ouverture sont plus importantes. La mise en place d'un caissier itinérant étant envisagée dans ce schéma d'organisation ;
- professionnalisation des acteurs des réseaux, mutualisation et salarisation des services de contrôle afin de pallier leurs déficiences et, partant, de permettre aux SAT de se consacrer

beaucoup plus à densifier le réseau en développant des caisses ;

- étude en cours d'un nouveau système d'information qu'il conviendra d'évaluer.

Actuellement, le PASECA de Kayes, sous la houlette d'un directeur sachant prendre ses distances avec le CIDR, est particulièrement actif et en avance dans ces différents domaines.

Reste qu'un effort très important doit être fait pour repenser le SIG mis en place actuellement. Le réseau mutualiste a particulièrement investi dans ce domaine ces dernières années.

Compte tenu des nouvelles subventions accordées aux PASECA dans le cadre du PMT 2007-2011 de la BNDA, il conviendra à l'AFD d'être,

- d'une part, très attentive à leurs évolutions financière et organisationnelle et,

- d'autre part, beaucoup plus exigeante en matière de suivi, notamment au niveau de la qualité et de la consistance des reporting qui devraient analyser les évolutions des données sur plusieurs années et rappeler l'état d'avancement des objectifs fixés.

Par ailleurs, les états financiers élaborés par les CVECA et PASECA ne respectent pas les normes bancaires du Système comptable ouest-africain (SYSCOA).

La mise en place d'obligations de résultat tant au niveau du CIDR que de la BNDA qui a suivi une formation auprès de Planet Rating pourrait être étudiée lors de l'élaboration des cahiers des charges.

# Annexes

Annexe 1	Situation des institutions de microfinance au 31/12/05.
Annexe 2	Tableau de bord cumulé du réseau CVECA ON au 31/12/06
Annexe 3	Tableau de bord cumulé du réseau PASECA Macina/Tenenkou au 31/12/06.
Annexe 4	Tableau de bord cumulé du réseau PASECA Kayes au 31/12/06.
Annexe 5	Appui de l'AFD aux institutions de microfinance au travers de la BNDA.

## Annexe 1 - Situation des institutions de microfinance au 31/12/05

Statistiques nationales au 31/12/2005	Mutualistes		Crédit Solidaire (ICS)		Autogéré (CVECA)		Autres (SFR)		TOTAL Mali
Nb d'IMF	29	58%	11	22%	7	14%	3	6%	50
Nb de sociétaires	511 246	68%	101 412	13%	136 735	18%	1 892	0%	751 285
dont zone urbaine	186 737	67%	78 793	28%	13 627	5%	0	0%	279 157
dont zone rurale	324 509	69%	22 619	5%	123 108	26%	1 892	0%	472 128
Epargne (encours en M €)	45	89%	3	5%	2	5%	0	1%	51
Crédit (encours en M €)	57	83%	6	9%	5	7%	1	1%	69
dont crédits sains	54,3	95%	5,8	98%	4,6	95%	0,8	99%	65,6
dont crédits en souffrance	3,1	5%	0,1	2%	0,3	5%	0,0	1%	3,5
Nbre de crédits distribués en 2005	184 208	60%	74 152	24%	45 442	15%	845	0%	304 647
Volume de crédit distribué en 2005 (en M €)	61	78%	11	14%	5	7%	1	1%	78
<b>Crédit Moyen en €</b>	<b>329</b>		<b>148</b>		<b>117</b>		<b>1 082</b>		

  

Chiffres au 31/12/2005	Nbre de sociétaires		Encours d'épargne		Encours de crédit (M €)		Rating ("note" / agence)
		% national		% national		% national	
<b>IMF les plus importantes</b>							
Critère :	Sociétariat > 30 000		Encours épargne > 1,5 M€		Encours crédit > 4,5 M€		
Kafo Jiginew (mutualiste)	205 694	27,4%	15,0	29,6%	19,7	28,5%	"B-" / PR Rating PR en 2008
Nyesigiso (mutualiste)	124 693	16,6%	8,8	17,3%	8,4	12,1%	"D" / PR
Kondo Jigima (mutualiste)	42 675	5,7%	5,6	11,0%	3,3	4,8%	
Jemeni (mutualiste) (appui AFD direct 1995-1998; appui indirect depuis 2005 via financement BIMA0)	34 128	4,5%	5,6	11,1%	8,9	12,9%	"D" / PR
CVECA Pays Dogon (CVECA)	33 828	4,5%	-	-	-	-	-
CAECE (mutualiste)	-	-	3,9	7,8%	5,7	8,2%	-
FORMD	-	-	1,7	3,3%	4,5	6,5%	-
<b>Total IMF importantes</b>	441 018	58,7%	40,5	80,1%	50,5	73,1%	
<b>IMF recevant un appui AFD (PMT 3 BNDA)</b>							
CVECA ON (CVECA)	27 489	3,7%	0,7	1,3%	2,8	4,0%	"D" / PR
Miselini (ICS)	15 744	2,1%	0,6	1,1%	1,0	1,5%	"B-" / PR
Paseca Kayes (CVECA)	14 207	1,9%	0,7	1,4%	0,6	0,8%	"C" / PR
Macina Tenenkou (CVECA)	6 778	0,9%	0,1	0,1%	0,0	0,1%	-
Nyeta Musow (ICS)	4 130	0,5%	0,3	0,6%	0,7	1,0%	"C+" / PR
Oulessebouyou - Siby - Kangaba (CVECA)	2 481	0,3%	0,01	0,03%	0,01	0,02%	-
<b>Total IMF AFD :</b>	<b>70 829</b>	<b>9,4%</b>	<b>2,3</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,1</b>	<b>7,4%</b>	

Annexe 2 - Tableau de bord cumulé du réseau CVECA ON au 31/12/06 (montants exprimés en euros)

UNION	MACINA	KALARI	KOUROUMARI	Cumul/31/12/ 2006	Cumul/31/12/ 2005	ECART (%)
<b>1. DONNEES GENERALES ADHESION</b>						
Nombre de caisses	12	27	12	51	51	0,00%
Superficie rizicole exploitée	2 134	8 791	3 836	14 761	14 761	0,00%
Population adulte des villages	6 728	11 265	5 300	23 293	23 293	0,00%
<b>2. ADHESION</b>						
Nombre total d'adhérents	6 082	15 751	7 016	28 849	27 773	3,87%
. Groupements villageois	453	1 090	513	2 056	2 007	2,44%
. Adhérents individuels	5 629	14 661	6 503	26 793	25 766	3,99%
. Femmes adhérentes	2 273	5 428	1 888	9 589	9 495	0,99%
. Adhérents autres villages	1 082	3 983	1 785	6 850	6 697	2,28%
Taux de pénétration de la population cible	67,58%	94,79%	89,02%	85,62%	81,87%	4,58%
<b>3. ACTIVITES D'EPARGNE</b>						
Encours des dépôts	175 029	270 712	273 084	718 826	662 027	8,58%
. DAV	88 831	116 984	128 259	334 074	223 507	49,47%
. DAT classique	81 365	152 239	140 352	373 955	429 668	-12,97%
. DAT-Pari	4 833	1 490	4 474	10 797	8 853	21,96%
Encours moyen des dépôts	169 549	263 727	357 540	790 817	766 053	3,23%
. DAV	78 160	104 334	96 044	278 538	233 716	19,18%
. DAT classique	85 782	158 125	259 449	503 355	511 594	-1,61%
. DAT-Pari	5 608	1 269	2 047	8 924	20 743	-56,98%
Nombre de déposants actifs en cours	2 457	4 827	2 804	10 088	9 648	4,56%
. Femmes	1 185	956	801	2 942	2 903	1,34%
Nombre de dépôts	5 804	5 705	3 406	14 915	17 080	-12,68%
Montant cumulé des dépôts dans l'année	296 311	411 411	342 877	1 050 599	1 092 088	-3,80%
- % dépôts des femmes	16,97%	9,35%	5,00%	8,00%	8,00%	0,00%
Montant cumulé des dépôts depuis la création	1 863 432	6 166 343	3 795 417	11 825 192	10 774 593	9,75%
<b>4. ACTIVITES DE CREDIT</b>						
Encours de crédits	790 461	857 397	952 474	2 600 332	2 583 214	0,66%
. Dont crédits sur ressources internes	217 021	270 072	328 507	815 600	885 520	-7,90%
. Dont crédits riziocoles (refinancement)	573 440	697 755	623 967	1 895 162	1 954 352	-3,03%
Encours moyen des crédits	629 225	808 405	924 128	2 361 757	2 456 984	-3,88%
. Dont crédits sur ressources internes	2 266	242 549	546 669	791 484	1 101 286	-28,13%
. Dont crédits riziocoles (refinancement)	626 958	565 855	377 460	1 570 273	1 355 698	15,83%
Montant cumulé des crédits dans l'année	785 374	918 381	649 653	2 353 408	2 723 380	-13,59%
- Dont petit crédit aux femmes (PCF)	74 552	34 484	40 526	149 562	156 442	-4,40%
- Dont crédit foire (CF)	52 209	0	0	52 209	57 004	-8,41%
Montant cumulé des crédits depuis la création	3 855 838	11 827 145	8 511 168	24 194 151	21 840 743	10,78%
Nombre de crédits octroyés dans l'année	3 063	2 729	2 123	7 915	8 225	-3,77%
Encours moyen par client	297	344	605	394	413	-4,76%
Nombre de bénéficiaires individuels de crédits	2 121	2 350	1 527	5 998	5 943	0,93%
. Dont femmes	1 014	535	412	1 961	1 806	8,58%
Nombre de crédits en cours	2 308	5 334	2 762	10 404	10 524	-1,14%
Nombre des crédits en retard	347	2 612	715	3 674	2 782	32,06%
Montant des crédits en retard de 0 à 3 mois	7 615	45 527	0	53 142	17 015	212,33%
Taux d'impayés à 3 mois	0,96%	5,31%	0,00%	2,04%	0,66%	210,28%
Montant des crédits en souffrance de 3 à 12 mois	25 975	102 673	92 984	221 632	209 391	5,85%
Taux d'impayés de 3 à 12 mois	3,29%	11,97%	9,76%	8,52%	8,11%	5,15%
Taux d'impayés à 12 mois	4,25%	17,28%	9,76%	10,57%	8,76%	20,56%
Montant des crédits irrécouvrables > 12 mois	3 256	108 207	50 481	161 945	231 949	-30,18%
Taux d'impayés supérieur à 12 mois	0,41%	12,62%	5,30%	6,23%	8,98%	-30,64%
Taux d'impayés global	4,66%	29,91%	15,06%	16,79%	17,74%	-5,35%
<b>5. REPARTITION DES CREDITS PAR SECTEUR</b>						
Riziculture	69,00%	74,00%	65,00%	69,00%	69,00%	0,00%
Maraichage	3,00%	0,00%	3,00%	3,00%	2,00%	50,00%
Embouche	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	2,00%	-50,00%
Commerce	25,00%	22,00%	29,00%	25,00%	24,00%	4,17%
Equipement	1,00%	2,00%	1,00%	1,00%	2,00%	-50,00%
Autres	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,00%

## Annexe 3 - Tableau de bord cumulé du réseau CVECA DE MACINA / TENEKOU au 31/12/06 (montants exprimés en euros)

Indicateurs INDICATEURS D'ACTIVITE	JONBUGU KEESINUN	JAMANU JIKKE FEDDE	RESEAU 2006	RESEAU 2005	ECART %
<b>Nombre de caisses</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>7%</b>
<b>Adhésions</b>					
Population adulte des villages en fin d'exercice estimée	18 216	23 097	41 313	47 534	-13%
Nombre d'adhérents en fin d'exercice	7 579	10 419	17 998	14 207	27%
- dont hommes	4 573	5 571	10 144	8 764	16%
- dont femmes	2 822	4 589	7 411	5 128	45%
- dont groupes (masculins, féminins, mixtes)	184	259	443	315	41%
- dont de villages voisins (ou non résidents) individus	668	654	1 322	1 157	14%
- dont de villages voisins (ou non résidents) groupes	-	-	-	-	-
- dont migrants	562	601	1 163	1 104	5%
Taux de pénétration	37%	41%	39%	27%	47%
Taux adhérents villages voisins	9%	6%	7%	8%	-10%
<b>Epargne</b>					
Encours moyen des dépôts pendant l'exercice	300 456	552 330	852 786	657 911	30%
- dont DAV	88 891	140 524	229 415	173 113	33%
- dont DAT	211 564	404 525	616 089	484 797	27%
- dont Caution	-	7 281	7 281	-	-
Encours final des dépôts de l'exercice	349 375	617 729	967 104	709 150	36%
- dont DAV	99 413	161 417	260 830	215 079	21%
- dont DAT	249 962	444 519	694 481	494 071	41%
- dont Caution	-	11 793	11 793	-	-
Nombre de déposants en cours	1 365	2 453	3 818	2 039	87%
Encours de dépôt par déposant	256	252	253	348	-27%
Nombre de déposants pendant l'exercice	1 374	3 519	4 893	3 047	61%
Nombre de dépôts pendant l'exercice	2 738	6 645	9 383	7 156	31%
Durée moyenne des DAT et PE (mois)	8	8	8	8	0%
Montant moyen des DAT et PE	244	213	229	198	15%
<b>Refinancement</b>					
Montant total reçu					
<b>Crédits</b>					
Taux d'intérêt débiteur			25%	25%	0%
Encours moyen de crédits de l'exercice	231 820	502 185	734 005	545 832	34%
Encours final de crédits de l'exercice (montants bruts)	233 845	584 860	818 705	575 626	42%
Nombre de crédits en cours en fin d'exercice	1 982	2 609	4 591	3 476	32%
Nombre d'emprunteurs en cours en fin d'exercice	1 982	2 609	4 591	3 476	32%
Encours de crédit par emprunteur	118	224	178	165	8%
Nombre de crédits octroyés au cours de l'exercice	3 205	4 943	8 148	6 316	29%
Nombre de bénéficiaires de crédit au cours de l'exercice	2 157	3 929	6 086	4 662	31%
Durée moyenne des crédits	6	6	6	6	0%
Montant moyen des crédits de l'exercice	141	194	174	153	13%
<b>Qualité du portefeuille</b>					
Encours des crédits en retard et en souffrance	19 089	74 915	94 004	76 266	23%
- crédits en retard (0 à 3 mois)	10 038	53 616	63 654	55 328	15%
- crédits en souffrance (3 à 6 mois)	2 194	14 301	16 495	9 980	65%
- crédits en souffrance (6 à 12 mois)	6 857	6 998	13 855	10 958	26%
Nombre de crédits en retard et en souffrance	184	403	587	567	4%
- crédits en retard (0 à 3 mois)	118	276	394	383	3%
- crédits en souffrance (3 à 6 mois)	27	68	95	103	-8%
- crédits en souffrance (6 à 12 mois)	39	59	98	81	21%
Taux de dégradation du portefeuille	4%	4%	4%	4%	2%
Taux de recouvrement des créances en souffrance	79%	64%	67%	77%	-12%



## Annexe 4 - Tableau de bord cumulé du réseau PASECA KAYES au 31/12/0 (Montants exprimés en euros)

Indicateurs	JONBUGU KEESINUN	JAMANU JIKKE FEDDE	RESEAU 2006	RESEAU 2005	ECART %
<b>INDICATEURS D'ACTIVITE</b>					
<b>Nombre de caisses</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>7%</b>
<b>Adhésions</b>					
Population adulte des villages en fin d'exercice estimée	18 216	23 097	41 313	47 534	-13%
Nombre d'adhérents en fin d'exercice	7 579	10 419	17 998	14 207	27%
- dont hommes	4 573	5 571	10 144	8 764	16%
- dont femmes	2 822	4 589	7 411	5 128	45%
- dont groupes (masculins, féminins, mixtes)	184	259	443	315	41%
- dont de villages voisins (ou non résidents) individus	668	654	1 322	1 157	14%
- dont de villages voisins (ou non résidents) groupes	-	-	-	-	
- dont migrants	562	601	1 163	1 104	5%
Taux de pénétration	37%	41%	39%	27%	47%
Taux adhérents villages voisins	9%	6%	7%	8%	-10%
<b>Epargne</b>					
Encours moyen des dépôts pendant l'exercice	300 456	552 330	852 786	657 911	30%
- dont DAV	88 891	140 524	229 415	173 113	33%
- dont DAT	211 564	404 525	616 089	484 797	27%
- dont Caution	-	7 281	7 281	-	
Encours final des dépôts de l'exercice	349 375	617 729	967 104	709 150	36%
- dont DAV	99 413	161 417	260 830	215 079	21%
- dont DAT	249 962	444 519	694 481	494 071	41%
- dont Caution	-	11 793	11 793	-	
Nombre de déposants en cours	1 365	2 453	3 818	2 039	87%
Encours de dépôt par déposant	256	252	253	348	-27%
Nombre de déposants pendant l'exercice	1 374	3 519	4 893	3 047	61%
Nombre de dépôts pendant l'exercice	2 738	6 645	9 383	7 156	31%
Durée moyenne des DAT et PE (mois)	8	8	8	8	0%
Montant moyen des DAT et PE	244	213	229	198	15%
<b>Refinancement</b>					
Montant total reçu					
<b>Crédits</b>					
Taux d'intérêt débiteur			25%	25%	0%
Encours moyen de crédits de l'exercice	231 820	502 185	734 005	545 832	34%
Encours final de crédits de l'exercice (montants bruts)	233 845	584 860	818 705	575 626	42%
Nombre de crédits en cours en fin d'exercice	1 982	2 609	4 591	3 476	32%
Nombre d'emprunteurs en cours en fin d'exercice	1 982	2 609	4 591	3 476	32%
Encours de crédit par emprunteur	118	224	178	165	8%
Nombre de crédits octroyés au cours de l'exercice	3 205	4 943	8 148	6 316	29%
Nombre de bénéficiaires de crédit au cours de l'exercice	2 157	3 929	6 086	4 662	31%
Durée moyenne des crédits	6	6	6	6	0%
Montant moyen des crédits de l'exercice	141	194	174	153	13%
<b>Qualité du portefeuille</b>					
Encours des crédits en retard et en souffrance	19 089	74 915	94 004	76 266	23%
- crédits en retard (0 à 3 mois)	10 038	53 616	63 654	55 328	15%
- crédits en souffrance (3 à 6 mois)	2 194	14 301	16 495	9 980	65%
- crédits en souffrance (6 à 12 mois)	6 857	6 998	13 855	10 958	26%
Nombre de crédits en retard et en souffrance	184	403	587	567	4%
- crédits en retard (0 à 3 mois)	118	276	394	383	3%
- crédits en souffrance (3 à 6 mois)	27	68	95	103	-8%
- crédits en souffrance (6 à 12 mois)	39	59	98	81	21%
Taux de dégradation du portefeuille	4%	4%	4%	4%	2%
Taux de recouvrement des créances en souffrance	79%	64%	67%	77%	-12%

Annexe 5 - Appui de l'AFD aux institutions de microfinance au travers de la Banque nationale de développement agricole

Le tableau ci-dessous présente une vision générale de l'appui institutionnel. La plupart des données datent de 2003, certaines (en jaune) ont été mises à jour en 2007. Le compte rendu de la BNDA sur l'exécution du PMT 3 permettra de mettre à jour les données de ce tableau :

Montants en M F CFA	Projets d'Appui aux activités Féminines (crédit solidaire)			Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA)			
	PAAF Miselini	PAF Nyéta Musow	Mutuelle et centre de santé <sup>1</sup>	Office du Niger	PASECA <sup>2</sup> Kayes <sup>3</sup>	Macina Tenenkou	Ouèlessébougou, Siby, Kangaba (OSK)
Date de création	1993	1993	2001	1994	1998	2001	2003
Bailleurs depuis la création	AFD	AFD	AFD	AFD, KFW, FED	AFD	AFD	AFD
Date de 1ère intervention de l'AFD	1993	1993	20014	1997	998	2001	2002
Opérateur M F CFA	ONG Miseli/ CIDR	CIDR	CIDR	CIDR	CIDR	CIDR	CIDR
Zone d'implantation	Communes du district de Bamako	Marchés de la Ville de Mopti	Marchés de la Ville de Mopti	Office du Niger sur 141 villages	Cercle de Kayes, soit 19 communes pour 200 villages	Cercles de Tenenkou et Macina, soit 14 communes, 320 villages et 2 bourgs	Cercle de Kangaba, soit 270 villages et 5 gros bourgs
Nb habitants (zone d'implantation)	1 016 296	186 930	186 930	203 363	305 082	225 000	210 000
Activité principale de la zone d'implantation	Petit commerce	Petit commerce	Petit commerce	Riziculture	Agriculture, mine, commerce	Riziculture et céréalicu- re, Commerce et artisanat	Riziculture, céréalicu- ture, maraichage, arboriculture, pêche
Nb de caisses ou groupes	23	236		51	45*	34*	22*
Nb d'adhérents	18 633	4 130		26 117	16 877*	8 545*	4 761*
Nb de femmes	18 216	4 130		9 127	6 345*	4396*	2 125*
Encours de dépôts	543	110		490	629,2*	80,74*	43,26*
Encours des crédits	1 052	185		1 641	526,8*	67,9	31,7*
Taux de remboursement	99,4%	97,5%		96%	92,5%	92%	94%
Phase du projet	Pérennisatio- n et vulgarisation	Autonomie financière	Test	Autonomie technique	Autonomie technique	Deuxième phase	
Type d'appui	Formations et élaboration du business plan appui à l'extension et développement de nouveaux produits			Formations et élaboration du business plan	Appuis techniques ponctuels	Accompagnement continu	

données 2006 (source : CIDR)

<sup>35</sup> Le projet de test de mutuelle et de centre de santé s'adresse aux femmes de Mopti (et leurs enfants) adhérentes de Nyéta Musow – mais les 2 opérations (crédit et mutuelle) sont strictement séparées.

<sup>36</sup> Projet d'Appui à la mise en place d'un Système d'Epargne et de Crédit Autogéré.

<sup>37</sup> Principale région bénéficiaire des transferts de fonds des immigrés maliens en France.

<sup>38</sup> La BNDA, avec l'accord de l'AFD, a soutenu le lancement en 2001 de la mutuelle de santé avec une dotation budgétaire provenant des divers et imprévus.



## Acronymes

AC	: Agent de crédit
ACDI	: Agence canadienne de développement international
AFD	: Agence Française de Développement
AFRACA	: Association africaine de crédit rural et agricole
AG	: Assemblée générale
AMIO	: Application mobile d'information sur les opérations
APIM	: Association professionnelle des institutions de microfinance
APMF	: Association pour la promotion de la microfinance
AS	: Agent de suivi
AV	: Assemblée villageoise
BAM	: Banque atlantique du Mali
BCEAO	: Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCI	: Banque pour le commerce et l'industrie
BM	: Banque mondiale
BMS	: Banque malienne de solidarité
BMV	: Baraka Mali Venture
BNDA	: Banque nationale de développement agricole
BRS	: Banque régionale de solidarité
CA	: Conseil d'administration
CAMIDE	: Centre d'appui à la microfinance et au développement
CAREC	: Centre d'appui au réseau d'épargne et de crédit
CC	: Comité de crédit

CCA	: Crédit de campagne
CCC SA	: Centre d'expertise comptable et de certification
CCO	: Crédit court terme
CCS/SFD	: Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés
CECCM	: Consortium européen pour le crédit coopératif malien
CEDEAO	: Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEE	: Crédit épargne avec éducation
CEQ	: Crédit d'équipement
CF	: Cadre financier
CFSI	: Comité français pour la solidarité internationale
CG	: Comité de gestion
CIDR	: Centre international de développement et de recherche
CIN	: Crédit intrant
CMDT	: Compagnie malienne des textiles
CMS	: Crédit mutuel du Sénégal
CS	: Conseil de surveillance
CSCR	: Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CVECA	: Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée
DAGRIS	: Développement des agro-industries du sud (anciennement Compagnie française pour le développement des fibres textiles - CFDT)
DAT	: Dépôt à terme
DAV	: Dépôt à vue
DG	: Directeur général

---

---

DID	:	Développement international Desjardins
DR	:	Délégations régionales
EUR	:	Euro
FCRMD	:	Fédération des caisses rurales mutualistes du delta du Mali
FDV	:	Fonds de développement villageois
FED	:	Fonds européen de développement
FIA	:	Fonds d'intrants agricoles
FCC	:	Fondation du crédit coopératif
FH	:	Freedom from Hunger
GTZ	:	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
ICS	:	Institution de crédit solidaire
IMF	:	Institution de microfinance
KFW	:	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MINEFI	:	Ministère de l'économie et des finances
NPP	:	Note de présentation de projet
OMD	:	Objectifs du millénaire pour le développement
OMVS	:	Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal
ON	:	Office du Niger
ONG	:	Organisation non gouvernementale
PACCEM	:	Projet d'appui à la commercialisation des céréales au Mali
PAMIGA	:	Participatory Microfinance Group for Africa
PAP-AP	:	Projet d'appui à la promotion des femmes pour l'allègement de la pauvreté
PAR	:	Portefeuille à risques

---

PASECA	: Programme d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré
PCF	: Petit crédit aux femmes
PDA	: Personal digital assistant
PDSF	: Programme de développement du secteur financier
PE	: Plan d'épargne
PEL	: Plan d'épargne logement
PIB	: Produit intérieur brut
PMT	: Plan à moyen terme
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
RI	: Règlement intérieur
SAT	: Service d'assistance technique
SFD	: Systèmes financiers décentralisés
SIG	: Système d'information et de gestion
SNPL	: Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté
SYCREF	: Système de crédit et d'épargne pour les femmes
SYSCOA	: Système comptable ouest-africain
TEG	: Taux effectif global
UE	: Union européenne
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest-africaine
UMOA	: Union monétaire ouest-africaine
USAID	: United States Agency for International Development
UTM	: Union technique de mutualité