

## **KAFO JIGINEW / SUD-MALI**

### **Aperçu**

- Le contexte du Sud-Mali
- Les systèmes financiers décentralisés au Mali
- Le réseau Kafo Jiginew
- La situation du réseau
- L'épargne
- La politique de crédit
- Procédures
- Taux de remboursement et crise récente du coton
- Kafo Jiginew : une collaboration originale banques-ONG

## **Editorial**

Pourquoi parler de Kafo Jiginew, un réseau mutualiste de caisses d'épargne et de crédit au Mali ? D'abord parce qu'il s'agit de l'un des systèmes de financement décentralisé les plus importants en Afrique de l'Ouest. Ensuite parce qu'il s'agit d'une expérience originale où se sont rencontrées deux catégories d'acteurs : les "développeurs" et les spécialistes de la (micro ?) finance. Kafo Jiginew a été et est un carrefour entre des préoccupations diverses mais le secret d'une certaine réussite a sans doute été de concilier les avantages de la rigueur financière et de l'humanisme.

Aujourd'hui, Kafo Jiginew vit sa vie de "banque des paysans", avec une direction malienne et des partenariats internationaux étoffés, avec des contraintes liées à sa dépendance du coton et des perspectives prometteuses liées à sa large base populaire.

## Le contexte du Sud-Mali

Le Mali a été marqué durant les dernières années par la "révolution" de 1992 qui a abouti au départ du dictateur Moussa Traoré.

La dévaluation imposée de la monnaie locale en 1994 a eu un effet globalement positif sur l'économie agricole. Cet impact a été renforcé par des mesures de contrôle du déficit budgétaire et une diminution de l'intervention de l'Etat.

Malgré ces évolutions positives, le Mali, avec ses 11 à 12 millions d'habitants, reste l'un des pays les plus défavorisés de la planète (que l'on considère le produit intérieur brut par habitant ou l'indice de développement humain). 75% de la population vivent dans les zones rurales et le principal produit d'exportation est le coton (plus de 500.000 tonnes produites durant la saison 1999-2000). Durant les dernières années, le coton a ainsi représenté en moyenne 80% des recettes d'exportation.

C'est précisément dans la zone de production cotonnière, le Sud-Mali, que le réseau des caisses d'épargne et de crédit Kafo Jiginew s'est implanté depuis 1987.

La zone couvre 96.000 km<sup>2</sup> pour 2,8 millions d'habitants. Elle est perçue comme le grenier du pays. Outre le coton, on y produit également du maïs, du sorgho, du mil, de l'arachide et des pommes de terre.

L'ensemble de la région est "encadré" par la CMDT (Compagnie malienne de développement des textiles), une entité parastatale fondée sur le modèle de la compagnie française de développement des textiles après l'indépendance. La CMDT prétend jouer à la

fois le rôle d'opérateur économique et de promoteur de développement social.

Ce contexte globalement favorable fut dès lors choisi par un consortium formé d'ONG européennes (Comité français pour la Solidarité internationale, ManiTese, Agro Action Allemagne et SOS Faim Belgique) et de la Fondation du Crédit coopératif pour l'implantation d'un système mutualiste à grande échelle compatible avec la conception de développement intégré de la CMDT. La mise en place du réseau a bénéficié d'un appui important de la Commission européenne et le Centre international du Crédit Mutuel (CICM) a rejoint le consortium en 1996.

Le travail de la CMDT s'appuie depuis les années '70 sur les associations villageoises (AV) comme instruments de promotion du développement. Peu à peu, des matières gérées par la CMDT ont ainsi été transférées aux AV : la vente du coton et des céréales ou l'achat des intrants, le rôle de garanties pour les crédits agricoles. Les revenus des activités économiques des AV ont été généralement réinvestis dans des projets communautaires gérés par les mêmes AV : maternités, diguettes, biométhanisation,... Les AV connaissent actuellement une crise marquée par une situation de surendettement, des problèmes de gestion et un effritement de la solidarité.

## Les systèmes financiers décentralisés au Mali

Selon les données disponibles (1999, projet BIT/PASMEC), 38 systèmes financiers décentralisés existent : ils comptent 836 points de vente et 337.000 clients. Les dépôts représen-

tent 11,4 milliards de CFA et les crédits 15,4 milliards de CFA. Kafo Jiginew est certes le système financier décentralisé le plus important du pays, représentant notamment 14% des points de services et 24% du volume des octrois.

## Le réseau Kafo Jiginew

La création de Kafo Jiginew en 1987 reposait sur le constat d'absence d'une banque de brousse pour les paysans au Mali-Sud. En effet, seule la BNDA (Banque Nationale de Développement Agricole) manifestait à l'époque un intérêt pour le monde rural sans pour autant offrir un ensemble de services aux producteurs individuels.

Il s'agissait d'un pari risqué : celui de proposer aux producteurs de coton maliens de suivre le même chemin que les agriculteurs européens du dix-neuvième siècle, en structurant un réseau mutualiste basé sur la règle "un homme – une voix". Dans son esprit, Kafo Jiginew s'accordait heureusement avec l'approche communautaire qui présidait à la vie des villages et, dans ses premières années d'existence, le réseau a pu compter sur l'appui des puissantes associations villageoises.

La vie de Kafo Jiginew est basée sur une forte implication des adhérents et des élus.

Le réseau comprend 4 "étages"

- les caisses locales
- les unions locales de caisses
- les unions régionales
- la caisse centrale ou fédération.

La caisse locale est ouverte à quiconque : individu ou groupement, paysans, artisans, commerçants ou salariés.

Il suffit de montrer, par parrainage, que l'on est bien du village ou du quartier concerné par la caisse.

La caisse locale est une entité autonome.

La décision de création de la caisse est du ressort des associations villageoises de la zone d'influence de la caisse. Les associations villageoises doivent construire et équiper le bâtiment de la caisse. Elles prennent en charge également le coût de la formation du gérant.

Le capital de la caisse est souscrit par les sociétaires. Le capital social à libérer est de 5.000 CFA (7,6 euros), mais on peut le libérer en plusieurs étapes. Dès qu'on a libéré 2.000 CFA (3 euros), le compte est ouvert et le membre peut participer aux instances de la caisse locale. Le capital social est récupérable à la clôture du compte, mais il est en tout cas bloqué pendant un an et pendant toute la durée d'un crédit accordé. Afin de favoriser l'adhésion des femmes, leur part sociale s'élève à 1.000 CFA seulement (soit 1,5 euro).

Le réseau repose pour une grande part sur le bénévolat des membres.

Tous les sociétaires forment l'Assemblée générale qui approuve les comptes et élit les organes : le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance.

Le Comité de crédit est choisi au sein du Conseil d'administration et est composé de 3 personnes au moins. Le conseil d'administration nomme également le gérant.

Le gérant perçoit généralement un intéressement lié au volume des opérations, sauf dans certaines caisses plus

importantes (caisses urbaines ou grosses caisses rurales) : dans ce cas, il s'agit d'un salarié.

Une caisse est toujours implantée dans une zone de 5.000 habitants au moins.

Il y a 18 unions locales et 4 unions régionales (Sikasso, Koutiala, Fana et Bougouni) : ce sont des lieux de contrôle, de formation et d'information placés sous la supervision d'animateurs paysans.

Les animateurs paysans sont des travailleurs à temps partiel, qui restent des exploitants agricoles. Ils ont en charge le contrôle mensuel de plusieurs caisses et transmettent ensuite la comptabilité au siège central à Koutiala.

La fédération offre différents services aux caisses : formation, comptabilité, contrôle et inspection, gestion des excédents de liquidités et refinancement.

La fédération fournit les coffres-forts, les équipements tels que la machine à calculer et des imprimés (un premier stock de départ, son remplacement étant facturé).

Chaque caisse participe au capital de la fédération (à hauteur de 40% de son propre capital).

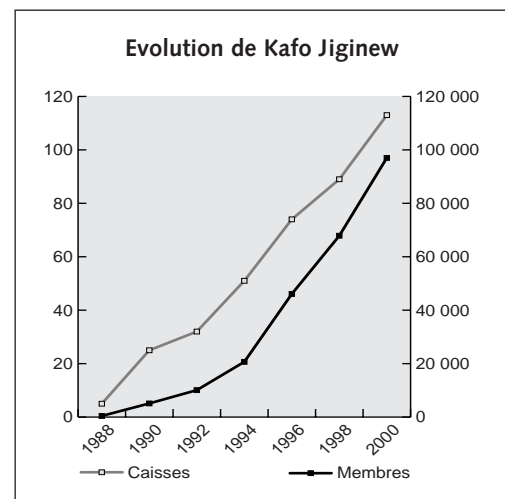
La fédération est la centrale de trésorerie. Elle facture les services et les achats de façon transparente aux différentes caisses. Celles-ci bénéficient de subventions dégressives d'une durée maximale de 4 ans. Après 4 ans, si une caisse n'est pas autonome financièrement, la fédération peut prendre le relais grâce à un fonds de soutien créé par les résultats cumulés. Cette inter-

vention n'est pas automatique et est conditionnée à l'acceptation d'un "plan de redressement" décidé en A.G. Sinon, il y a soit fermeture, soit fusion avec une autre caisse.

## La situation du réseau

Le réseau comptait 97.000 membres répartis entre 113 caisses en décembre 2000. Outre les caisses, Kafo Jiginew a également ouvert 8 points de services en zones urbaines.

23% des membres sont des femmes. Les fonds propres s'élèvent à 1,6 milliards de CFA (2,44 millions d'euros) L'aire d'influence de Kafo Jiginew s'étend sur 1.179 villages.

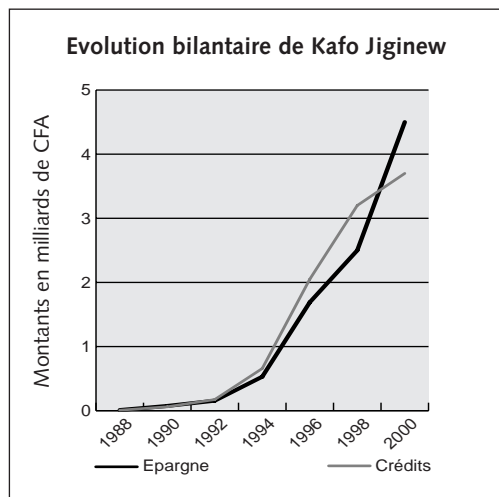


## L'épargne

Deux types de dépôts existent : le compte à vue rémunéré 0,75% par trimestre et le compte à terme rémunéré 4% par an.

En décembre 2000, le volume des dépôts était de 4,5 milliards de CFA (6,86 millions euros). Si l'on peut observer une tendance à la croissance des dépôts durant les dernières années, une difficulté importante est apparue : le fait que de nombreux adhérents restent inactifs, n'épargnent pas (environ 50%) est une préoccupation partagée

au niveau du réseau et qui nécessite le recours au refinancement à l'extérieur pendant les périodes de l'année où les besoins en crédits sont élevés.



## La politique de crédit

Au départ, Kafo Jiginew a fait preuve d'une grande prudence avec un taux d'emploi limité à 60% de l'épargne.

Après une phase probante, on est allé jusqu'à plus de 100% de réemploi ; cette approche audacieuse a été rendue possible par deux lignes de refinancement de la BNDA (Banque nationale de développement agricole) et de la BIM (banque internationale du Mali) au moment du "pic" annuel de crédit, quand l'épargne ne couvre généralement plus les besoins (d'octobre à janvier).

Kafo Jiginew octroie essentiellement 4 types de crédits :

- le crédit de campagne
- le crédit ordinaire court
- le crédit épargne-éducation
- le crédit d'équipement

### Le crédit de campagne

Il répond aux besoins de la période de soudure en agriculture et permet des avances sur commandes pour les artisans ou les commerçants.

Il est mis en place au mois de mai pour une durée moyenne de 6 à 9 mois

La moyenne est de l'ordre de 85.000 CFA (129,6 euros) pour un taux d'intérêt de 2% par mois.

Le remboursement coïncide généralement avec la paie de la récolte du coton.

Pour le crédit de campagne, différentes garanties sont demandées :

- un capital social de 5000 CFA (c'est-à-dire être sociétaire)
- une épargne égale au moins à 10% du prêt
- une caution solidaire de l'association villageoise
- éventuellement, le fait de se faire payer la récolte de coton en compte à la caisse locale

### Le crédit ordinaire court

Sa durée varie de 1 à 3 mois.

Il est destiné à financer des opérations commerciales (surtout par les femmes), de contre-saison, d'embouche de bétail.

Il permet d'éviter le recours aux usuriers. Le montant moyen est de 57.000 CFA (86,9 euros). Le taux d'intérêt a été récemment adapté à 2,5% par mois en application de la loi PARMEC qui régle les établissements de crédits en Afrique de l'Ouest.

### Le crédit épargne-éducation

En vue de renforcer la participation des femmes au réseau, Kafo Jiginew a signé un accord de coopération avec Freedom From Hunger (USA)

Cet accord concerne des crédits courts (16 semaines) à 2,5% par mois

octroyés à des groupes solidaires de 4 à 6 femmes encadrées par une animatrice qui a en charge 10 à 15 associations. C'est l'association qui adhère à Kafo Jiginew et les remboursements donnent lieu à une séance hebdomadaire qui comporte un volet éducatif (hygiène, éducation des enfants,...) Le montant du crédit augmente par palier de 2.500 CFA jusqu'à 150.000 CFA.

### ► Le crédit d'équipement

Sa durée varie de 1 à 3 ans pour un montant moyen de 560.000 CFA (853,7 euros) Il est utilisé surtout pour le rééquipement des exploitations agricoles et l'équipement des artisans dans les caisses urbaines avec un taux d'intérêt de 1,2% par mois

Ce type de crédit fait l'objet d'un accord avec SOS Faim (400 millions de CFA sur 5 ans en cofinancement avec la coopération belge, soit 609.798 euros) car Kafo Jiginew manque de ressources longues pour ce type de services financiers.

En décembre 2000, l'en-cours global de crédits (dans lequel les crédits de campagne représentent traditionnellement plus de 75%) était de 3,7 milliards de CFA (5,64 millions d'euros).

### Procédures

La décision du crédit appartient au comité de crédit. Elle est irrévocable. Le comité de crédit se réunit au moins une fois par mois pour examiner les demandes collectées par le gérant.

Deux normes sont fixées :

- on ne peut prêter dans une seule opération plus de 20% du capital social de la caisse;

- une même caisse ne peut prêter sans autorisation de la centrale que 100% de son capital et 50% des dépôts stables.

En cas de non-remboursement, c'est l'association villageoise qui agit en tant que caution, après perception du capital social et de l'épargne bloquée. Le mauvais payeur est exclus pour 5 ans et les intérêts de retard sont doublés.

Suite aux difficultés de cohésion rencontrées actuellement par les AV, Kafo Jiginew a complété le dispositif par des garanties individuelles (matérielles et personnelles).

Kafo Jiginew, après un démarrage relativement lent, a connu une croissance importante durant les 5 dernières années, ce qui a permis d'atteindre l'équilibre financier hors subvention depuis 1995. Cette progression a fait de Kafo Jiginew le principal système financier décentralisé du pays, situation favorisée par le fait qu'il n'existe pas de réelle concurrence dans le rayon d'action de Kafo Jiginew.

### Taux de remboursement et crise récente du coton

En 2000, le taux de remboursement de Kafo Jiginew a connu une dégradation, passant de 97,15% à 92%. Il s'agit là de l'impact de la crise du coton qui a éclaté en juillet 2000 suite à l'annonce de la diminution du prix payé au producteur (de 185 CFA le kilo à 150 CFA le kilo). Une grève des semis s'en est suivie et la superficie mise en culture a diminué de 50%. La récolte de la campagne 2000/2001 est dès lors de l'ordre de 250.000 tonnes, soit un retour au niveau du début des années '90. Or Kafo Jiginew dépend

beaucoup du coton. Cette crise a provoqué une diminution du revenu monétaire et, partant, un déstockage des troupeaux et une diminution des réserves de céréales. La demande de crédits s'est ralentie également, influençant négativement le compte de résultats de Kafo Jiginew (première perte depuis 1995). Cette situation s'aggrave encore par l'observation d'une tendance à la baisse des rendements du coton. Toute la filière (autorités, opérateurs financiers, CMDT, syndicats) s'est dès lors concertée à la fin de l'année 2000 pour trouver une parade : il a été décidé de payer le coton à 170 CFA le kilo et les dettes des associations villageoises seront rééchelonnées. On discute actuellement de la façon de renforcer le rôle de Kafo Jiginew dans le système d'approvisionnement des intrants agricoles à crédit. Une demande a été déposée en ce sens auprès de la Banque européenne d'investissement.

Cette dépendance du coton reste l'un des talons d'Achille du réseau : non seulement les prix mais aussi le caractère saisonnier de l'activité constituent un risque pour Kafo Jiginew. Face à ce problème, une diversification urbaine a été amorcée avec des difficultés d'adaptation de la technologie du crédit, dans une première phase. Dans le sud-ouest de la zone, une timide ouverture vers les producteurs de pommes de terre est également en cours.

Ces contraintes ne doivent cependant pas nous faire oublier les différents atouts de Kafo Jiginew : une très forte pénétration qui s'explique à la fois par la faible concurrence et par le haut niveau d'appropriation par les membres ; une région qui garde un potentiel de développement écono-

mique important ; une reconnaissance internationale ; une équipe de direction nationale motivée.

### **Kafo Jiginew : une collaboration originale banques-ONG**

Malgré l'ouverture relativement récente de caisses urbaines, Kafo Jiginew est perçue localement comme la banque des paysans. Comme nous l'avons vu plus haut, l'entité est le résultat d'une alchimie entre une banque du nord, le Crédit coopératif français, et 4 ONG européennes. Une telle mise en collaboration d'acteurs ne se décrète pas. Elle est toujours le produit d'un apprentissage.

La communauté d'objectifs était claire : doter les paysans du Sud-Mali d'un outil financier sécurisant leur épargne et offrant différents services de crédit dans une logique coopérative. Pour les ONG, le vocabulaire aura évolué : on parlera plus volontiers d'entreprise que de projet. Et, en schématisant à outrance, quand les banquiers focalisaient sur les rapports d'inspection ou encore sur les ratios Cooke et prudentiels, les ONG menaient une lecture attentive des rapports d'évaluation et s'intéressaient à la mesure de l'impact du réseau. Malgré des tensions compréhensibles quand des acteurs aussi divers sont associés, l'esprit d'ouverture qui a prévalu tout au long de cette expérience mérite d'être souligné. Cet esprit s'est notamment manifesté – non sans mal – lors du passage d'une phase d'opérateur à une phase d'accompagnement et de conseil, quand l'ensemble de la direction du réseau fut assumée par des cadres nationaux au service des administrateurs paysans de Kafo Jiginew.

**SOS Faim et la microfinance**

SOS Faim travaille depuis de nombreuses années dans le domaine de la microfinance et appuie des partenaires travaillant dans ce secteur en Afrique et en Amérique Latine.

Parmi ces partenaires, on retrouve entre autres :

Kajo-Jiginew au Mali ; DECSI en Ethiopie ; Edpyme Proempresa et Fondesorco au Pérou ; Sointral au Chili.

Retrouvez ce numéro de "Zoom microfinance", ainsi que les numéros précédents, en français, en anglais et en espagnol, en version téléchargeable, sur le site de SOS Faim Belgique : [www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be).

**Autres publications de SOS Faim**

Crédit et développement rural en Amérique Latine (édition en français et en espagnol). FADES-SOS FAIM, éditions Action pour le développement, 1995.

Pour de nouvelles approches de l'aide au développement. Quels outils financiers pour une coopération équitable ? SOS FAIM-COTA, actes du colloque, 1994.

Edition spéciale de Défis-Sud, Le financement alternatif, octobre 1996.

**Nouvelle publication**

Edition spéciale de Défis-Sud, La microfinance lutte-t-elle contre la pauvreté ?, octobre 2000

Sommaire consultable sur [www.sosfaim.be/Defis-Sud](http://www.sosfaim.be/Defis-Sud)

Si vous souhaitez contribuer au débat initié par SOS Faim sur la microfinance, n'hésitez à prendre contact soit par courrier soit par voie électronique.

Le prochain Zoom Microfinance portera sur les Garanties internationales ouvertes par SOS Faim en Amérique latine.

**Ce bulletin a été réalisé par M. Mees, [mmees@sosfaim.be](mailto:mmees@sosfaim.be)**

Il peut être envoyé, en version française, anglaise ou espagnole, sur simple demande à toute personne intéressée.

**Sources :**

D'opérateur-bailleur à coopérateur (in Techniques financières et développement, n° spécial 59-60, juillet-octobre 2000) par C. Lebègue, Comité français pour la Solidarité internationale.

Kafo Jiginew, une banque dans la brousse (Editions du Félin, 1998) par M. Paugam et C. Lebègue, disponible chez Comité français de Solidarité internationale et chez SOS Faim.

Coopération d'épargne et de crédit et microcrédit / Kafo Jiginew, au Mali-Sud (in Revue des Etudes coopératives, mutualistes et associatives, n° 271, janvier 1999) par A. Chomel.

Planet Finance – Mission d'évaluation et notation institutionnelle (juillet 1999) par B. Avagbo et J.-Y. Gourvez.

SOS Faim – Action pour le développement  
Rue aux Laines, 4 – B 1000 Bruxelles  
Tél : 32-2-511.22.38 – Fax : 32-2-514.47.77  
E-mail : [info@sosfaim.be](mailto:info@sosfaim.be) – Site : [www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)

SOS Faim – Action pour le développement  
Résidence "Um Deich" bloc C  
L - 4050 Esch-sur-Alzette – Luxembourg  
Tél : 352-49.09.96 – Fax : 352-26.48.09.04  
E-mail : [info@sosfaim.org](mailto:info@sosfaim.org) – Site : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

"Zoom microfinance" est réalisé avec le soutien de la Direction Générale de la Coopération Internationale de Belgique et le Ministère des Affaires Etrangères luxembourgeois.