

GIRAFE

Rating

A+	Bon
A	Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
A-	
B+	
B	
B-	
C+	
C	
C-	
D	
E	

Tendance

Positive	Positive L'institution a une vision stratégique claire et les chantiers pertinents ont été initiés.
Stable	
Incertaine	
Négative	

Indicateurs de performance

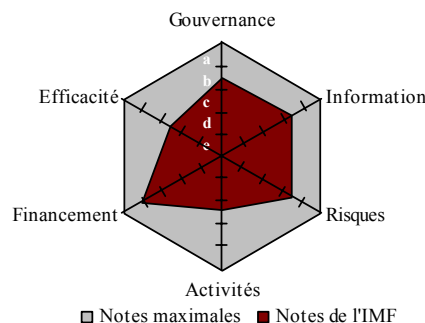
	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004
ACTIVITE			
Nombre total d'employés*	269	360	374
Total Actif (K EUR) (M FCFA)	19 018	23 585	24 914
Encours de crédit (K EUR)	12 475	15 471	16 343
Encours de crédit (K EUR)	13 392	16 694	16 958
Encours d'épargne (KEUR)	9 798	12 219	13 964
Nombre de prêts actifs	77 025	94 428	93 841
Nombre de comptes d'épargne	111 451	199 105	227 550
Taux Effectif Global**	Cf. annexe		
PAR >91	4,8%	6,8%	6,4%
Taux de pertes sur prêts	2,0%	2,4%	2,3%
PERFORMANCE			
ROE	10,1%	3,2%	2,0%
Dettes / Fonds propres	433,2%	517,8%	485,4%
ROA	2,1%	0,6%	0,3%
Autonomie opérationnelle	113,2%	103,8%	102,4%
Autonomie financière	93,4%	86,1%	77,0%
Rendement du portefeuille	22,8%	21,9%	20,0%
Ratio de charges d'exploitation	18,8%	15,4%	17,2%
Emprunteurs par employé	287	263	251
Ratio de charges de financement	3,4%	4,3%	4,5%
CROISSANCE			
Croissance du portefeuille de prêts	48,4%	24,7%	1,6%
Croissance de l'épargne	35,1%	24,7%	14,3%
Croissance de l'actif	48,2%	24,0%	5,6%
Taux de change: EUR/FCFA	655,957	655,957	655,957

* les gérants ont été intégrés à ces chiffres comme des employés à mi-temps. Voir partie G pour plus de détails.

** les TEG par produit sont détaillés en annexe

Kafo Jiginew, Mali

Décembre 2005



Description de l'institution

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. Au 30 septembre 2005, cette coopérative d'épargne et de crédit regroupe 145 points de vente (dont 129 caisses), pour plus de 202 000 membres, un encours d'épargne de 16,1 millions EUR et un encours de prêts de 17,9 millions EUR (16,9 à fin décembre 2004).

Résumé du rating

L'IMF obtient la note finale « B- ».

Avec l'augmentation rapide de ses encours de crédit et d'épargne et son expansion dans de nouvelles zones, Kafo Jiginew a été confrontée ces dernières années à de nouvelles problématiques liées à la supervision du réseau et au contrôle interne. L'institution a cependant su faire évoluer son organisation et l'adapter aux défis rencontrés. Un programme de renforcement et modernisation du SIG a également été initié en 2005 et s'est concrétisé par la création d'un département dédié au siège. De plus, devant l'augmentation du risque en zone rurale et en raison de sa grande dépendance à la filière coton, Kafo Jiginew a commencé la diversification de ses activités et fortement investi dans les ressources humaines. Ces différents investissements, une qualité de portefeuille encore trop faible, et les cas de fraudes et de détournement ont pesé sur la rentabilité de l'Union, comme en témoignent ses performances financières en baisse sur la période étudiée.

Cette note est octroyée avec une tendance « positive ».

La gouvernance de Kafo Jiginew reste solide face aux difficultés et a su préserver la pérennité de l'institution malgré les crises traversées. Sa vision stratégique pertinente et claire permet au réseau de surmonter les éventuels obstacles, et conforte sa position de leader sur le marché national. L'Union bénéficie également d'une structure financière mature et stable qui lui permet d'investir dans les chantiers identifiés comme prioritaires sans augmenter ses taux d'intérêt, tout en conservant une rentabilité positive.

Besoins de financement

Kafo Jiginew anticipe des besoins de financement d'environ 3,5 MM FCFA pour financer ses activités sur 2006-2007, l'épargne de ses membres ne pouvant couvrir que 75 à 80% de l'encours de crédit. Planet Rating estime que Kafo Jiginew est une institution solide ayant les capacités institutionnelles de gérer des emprunts commerciaux à court et moyen terme, malgré l'environnement économique difficile dans lequel elle évolue et les interrogations liées à la filière coton.

Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
rating@planetrating.com www.planetrating.com

Kafo Jiginew – M. Alou Sidibe – Directeur général

Route de la CMDT BP 47 Koutiala Mali
Tél. +223 264 00 11 Fax +223 264 08 62
kafo@afribone.net.ml

Ref:IL090106

■ Secteur de la microfinance

Le début des activités de microfinance au Mali remonte au milieu des années 80 avec la création de la première institution en 1986 (Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée, CVECA) au pays Dogon suivie de celle de Kafo Jiginew « la banque des paysans », dans la zone cotonnière du sud du Mali. C'est dans les années 90 que le secteur connaît une réelle expansion avec la création de nombreuses institutions sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers (AFD, ACDI, BM, USAID, GTZ, Ambassade des Pays Bas, etc.). Cet essor de la microfinance a été observé dans l'ensemble de la zone UEMOA dont le Mali est membre.

Afin d'adapter la réglementation bancaire existante aux particularités de fonctionnement des institutions de microfinance, les Etats membres de l'UMOA se sont dotés d'une législation particulière au secteur avec la loi PARMEC adoptée le 17 décembre 1993 à Dakar. Le Mali, qui a été le premier signataire de cette loi le 15 août 1994 sous le n° 94-040 s'est d'abord doté du décret n° 302 P/RM du 20 septembre 1994 portant application de la loi PARMEC et ensuite d'une convention cadre régissant les organisations et structures non mutualistes exerçant des activités d'épargne et/ou de crédit en 1996. En plus de ce corpus juridique, la réglementation et la régulation du secteur a été renforcée par la création de structures de supervision étatiques ou non : la Cellule d'Appui et de Suivi/Système Financier Décentralisé (CAS/SFD) créée en 1999 et rattachée au ministère de l'économie et des finances, le Groupe Consultatif National pour la micro finance (1998) et l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIM 1999).

Malgré son expansion, le secteur de la microfinance au Mali souffre d'un certain nombre de faiblesses :

- L'inadaptation de la loi PARMEC : la complexité du format comptable et son inadaptation aux structures non mutualistes, des ratios prudentiels limitants ou insuffisants, la limitation dans le temps des conventions cadres des institutions non mutualistes, les contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations). Elle est en cours de révision au niveau de la BCEAO.
- Les autres faiblesses sont liées au manque de formation du personnel, à la faible capitalisation du secteur, à la répartition géographique des implantations d'IMF peu homogène², au manque de personnel et de moyens des instances de supervisions...

¹ Source : The Mix-Market – Comparative Analysis 31/12/2003

² Concentration dans les régions de Sikasso, Ségou, Mopti, Kayes et Bamako au détriment des régions pauvres du Nord (Gao, Tombouctou, Kidal).

Des stratégies ont été mises en œuvre dès 1998 pour pallier ces faiblesses avec l'adoption d'un plan d'action national 1998-2002 pour le développement du secteur avec l'appui de partenaires étrangers (notamment le renforcement des capacités institutionnelles des SFD³, la formation, et le développement et la sécurisation du refinancement des SFD). Face aux résultats encourageants obtenus au terme de ce premier plan, une deuxième phase a été lancée (2005-2008) avec pour objectifs la consolidation et la restructuration de l'existant.

Le secteur de la microfinance s'est particulièrement renforcé avec l'arrivée d'acteurs majeurs telles que :

- La Banque Malienne de Solidarité (BMS) créée en 2002 par les IMF maliennes pour leur refinancement ou le cofinancement des gros prêts,
- La Banque Régionale de Solidarité (BRS/Mali) créée sous l'égide de la BCEAO⁴ et opérationnelle depuis mai 2005 avec pour rôle également le refinancement des IMF maliennes,
- Le projet Mali Finance, financé par l'USAID et ayant trois priorités : l'appui conseil aux PME et aux banques, la promotion des investissements et la micro finance (2003-2012). Un volet transversal traite des réformes légales et réglementaires.
- Enfin, le Programme de Développement du Secteur Financier (PDSF) initié par la Banque Mondiale et entré dans sa phase opérationnelle depuis 2001. Ce programme qui devrait s'étaler sur 5 ans est doté d'un budget de 12,6 MM FCFA (19 M EUR).

Avec 40 institutions reconnues⁵, la microfinance est devenue une composante essentielle du secteur financier malien qui compte, outre les institutions de microfinance, neuf banques⁶ et trois institutions financières non bancaires⁷. Le secteur malien de la microfinance comptait fin 2004 plus de 648 000 sociétaires pour un encours d'épargne de 28 MM FCFA (43 M EUR) et un encours de crédit de plus de 34 MM de FCFA (52 M EUR)⁸. Kafo Jiginew en est un acteur incontournable, qui représente depuis sa création plus d'1/3 de l'encours de crédit et du nombre de sociétaires du pays.

Chiffres 2003 ¹	Emp. actifs	% épargne	% crédits
KAFO JIGINEW	93 839	29,97%	37,68%
NYESIGISO	2 5423	23,52%	14,93%
KONDO JIGIMA	5 314	5,22%	5,01%
PIYELI	4 745	1,48%	1,68%

³ Système Financier Décentralisé

⁴ Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest

⁵ 17 institutions mutualistes (452 caisses de base), 9 structures signataires de la convention-cadre, 13 associations CVECA, et une SA.

⁶ 7 banques commerciales, une banque agricole (BNDA) et une banque immobilière (BHM)

⁷ CI-SA, Equibail et la SOMAFI

■ Environnement politique et économique

- La situation politique du pays est stable. Le Mali, indépendant depuis 1960, est gouverné depuis 2002 par Mr Amadou T. Touré son 4^{ème} président. Le pays est régi par un régime démocratique depuis la fin de la dictature qu'il a connu entre 1974 et 1991.
- L'économie malienne est dominée par le secteur primaire. L'agriculture, l'élevage et la production artisanale occupent plus de 80% de la population active. Le pays a connu un taux de croissance moyen entre 5 et 6% sur la période 2000/2005. Cependant son économie subit depuis 2002 les répercussions de la crise que connaît la Côte d'Ivoire.
- La production de coton est la principale culture de rente et la première source de revenus d'exportation du pays. Avec une production de 641 400 tonnes en 2004, le Mali est passé au rang de premier producteur africain. Toutefois, la production cotonnière est très dépendante des aléas climatiques et des fluctuations du cours au niveau mondial. Après une campagne agricole 2004-2005 marquée par la sécheresse et une invasion des criquets qui a détruit une partie des récoltes, le Mali, comme ses voisins le Burkina Faso et le Niger, a demandé une aide alimentaire d'urgence pour nourrir une partie de la population menacée par la famine.
- Classé au 174^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement Humain du PNUD⁹, le Mali a une population estimée à 11 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 est de 47,9 ans.

	Déc.03	Déc.04	Sept. 05
PIB / habitant (EUR) ¹⁰	223,87	206,01	246,54
Inflation*	-1,3%	2,5%	2,5%
Coface rating Fitch	B Court terme & B- Long terme		

Source: Coface / FMI / Banque Mondiale / WEO / oanda.com

■ Présentation de l'institution

Propriété

Le réseau s'est constitué en 1987 avec l'appui du Consortium Européen pour le Crédit Coopératif Malien (CECCM), constitué 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). Ce groupement d'ONG européennes a soutenu l'Union par une assistance

⁸ Source CAS/SFD, juin 2005

⁹ Programme des Nations Unies pour le Développement 2004

¹⁰ Perspectives économiques régionales Afrique Subsaharienne FMI 10/05

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

Les Caisses du Réseau sont regroupées en quatre Délégations Régionales (Koutiala, Sikasso, Fana et Bougouni), à l'exception de la caisse de Bamako qui est indépendante¹¹. Ces Délégations n'ont pas d'existence légale, au contraire des caisses chapeautées par l'Union qui sont des institutions coopératives régies par la loi PARMEC et enregistrées auprès du Ministère des Finances.

Chaque caisse est la propriété de ses membres qui, regroupés en Assemblées Générales, élisent un Conseil d'Administration (CA), un Comité de Crédit (deux membres par village par caisse) et un Conseil de Surveillance (deux à trois membres). Les représentants des caisses élisent les membres du CA de l'Union, le système de vote permettant d'assurer une représentation 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 caisses¹². Le CA de l'Union est actuellement présidé par M. Karamoko KONATE.

Réseaux

Kafo Jiginew fait partie de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali (APIM), dont le Directeur Général de Kafo Jiginew est Vice Président, d'INAFI¹³, du Microfinance Network, du MicroCredit Summit et de l'AFRACA¹⁴. Kafo Jiginew est également membre et actionnaire du Centre d'Innovations Financières (CIF), un groupement de 6 grands réseaux d'Afrique de l'Ouest¹⁵ qui vise à tester et promouvoir de nouveaux produits de microfinance, et actionnaire de la BMS (Banque Malienne de Solidarité).

Subventions

Compte tenu de son ancienneté et de son importance dans le paysage malien, Kafo Jiginew a bénéficié d'importantes

¹¹ L'antenne supervise les points de service de la zone

¹² 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 sont des points de service 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 urbaines reste inchangé et largement minoritaire (7 sur 129).

¹³ International Network of Alternative Financial Institutions

¹⁴ Association Africaine de Crédit Rural et Agricole

¹⁵ Nyesigiso et Kafo Jiginew (Mali) PAMECAS (Sénégal), FUCEC Togo, FECECAM (Bénin), RCPB (Burkina Faso)

subventions et de l'assistance technique de nombreux acteurs, ses partenaires historiques étant le CECCM (appui à la formation, au contrôle, à l'informatisation, à l'acquisition d'immobilisations, au développement du réseau...) et la CMDT (Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles) acteur incontournable de la filière coton (*cf. annexe*). Kafo a depuis réussi à intéresser de nouveaux bailleurs tels que ADA¹⁶, la SFI¹⁷, Africare, la FAO¹⁸, GTZ (création de caisses), BEI (participation au financement du Crédit Intransit), Helvetas Mali (financement des filières agricoles, du programme coton biologique), l'Ambassade des Pays-Bas, l'ONDY, Lux Développement, DID (modernisation du SIG), l'AFD. Les subventions d'exploitation et d'équipement représentent plus de 1,3 MM FCFA (1,9 M EUR) depuis la création de l'IMF.

Statut, Surveillance et Audit

Kafo Jiginew est une structure d'épargne et de crédit reconnue, autorisée et sous la tutelle de la cellule de supervision (CAS/SFD) du Ministère de l'Economie et des Finances qui peut conduire des missions d'inspection.

Les comptes consolidés de Kafo sont audités chaque année (par le cabinet SARECI de 1995 à 2001, puis par FAACIM depuis 2002 suite au changement de cabinet par le Commissaire aux Comptes). FAACIM est un correspondant du cabinet international d'audit PKF et assure l'audit d'un nombre important d'IMFs au Mali et connaît les normes CGAP. Ces audits sont menés sur un échantillon de caisses sélectionné après discussion avec Kafo, et les comptes ont toujours été certifiés sans réserve. Devant le nombre important de fraudes découvertes ces dernières années, le cabinet a augmenté le nombre de caisses et clients visités (plus de 20 pour 2005, avec confrontation systématique des livrets des clients, *cf. R* pour plus de détails). Les auditeurs effectuent également une revue des procédures de contrôle interne, émettent des recommandations pertinentes, prises en compte d'une année sur l'autre par le réseau. Les comptes des Caisses sont également vérifiés par l'Inspection Générale avec l'aide des services techniques du Département Exploitation et des Délégations Régionales.

Les conventions d'affiliation des Caisses à leur Union ainsi que les statuts de ces différentes entités définissent leurs obligations réciproques :

- 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 des caisses ayant plus de cinq ans d'existence ayant réalisé un excédent¹⁹) ; le Fonds de

Calamité (constitué avec un prélèvement de 10% sur les intérêts perçus sur le Crédit Campagne et le Crédit Equipement SOS Faim), et le Fonds de renouvellement des stocks (plus-value perçue sur la ventes des carnets aux caisses locales).

- Les Caisses doivent confier leurs excédents de liquidité à l'Union pour constituer le Fonds de Crédit. Ce fonds 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, cela pour une période de trois années successives au maximum²⁰, 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 trop importantes.

Equipe de Direction

Voir organigramme en annexe

L'équipe de direction est composée du Directeur Général de l'Union, Alou Sidibe, qui a sous sa tutelle les différentes directions du siège : Direction Financière et Comptable (DFC), Direction Exploitation (DEX), Direction des Systèmes d'Information et de l'Organisation, (DSIO), Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) ainsi que les Délégations Régionales (supervisées par la Direction de l'Exploitation). Le DG travaille en étroite collaboration avec toute son équipe et plus particulièrement avec le DEX, David Dao, qui assure l'intérim de la Direction Générale en son absence.

La structure managériale de Kafo a été renforcée en 2005, avec la création de la DSIO (le département informatique était auparavant sous la responsabilité de la DFC) concrétisée par l'embauche d'un nouveau directeur et par la création de postes, et le renforcement de la DRHF. L'organisation de la DEX a également été revue, avec la création d'un Service de Réseau Urbain (dédié à la supervision des Agences urbaines) et d'une Cellule Statistique en charge de la fiabilisation des données. Un service Trésorerie a vu le jour au sein de la DFC, relayé dans chacune des Délégations Régionales par un poste de Caissière Régionale. Le service Inspection Générale (IG) dont le nombre d'inspecteurs a été plus que doublé depuis 2003 est responsable du contrôle de la bonne application des procédures et de la vérification des données. Les Délégations Régionales reportent à la DEX et sont en charge de l'animation et du contrôle des caisses locales et de la collecte et fiabilisation des données.

¹⁶ Appui au Développement Autonome, Luxembourg

¹⁷ Société Financière Internationale, groupe Banque Mondiale

¹⁸ Food and Agriculture Organization

¹⁹ 20% pour les caisses locales, 100% pour la caisse centrale

²⁰ La décision d'utilisation du fonds est du ressort de l'AG qui peut décider de prolonger la période de soutien aux caisses.

Les employés permanents de Kafo sont souvent des salariés de longue date de l'institution ayant pour la majorité acquis une bonne connaissance des techniques propres à la microfinance sur le terrain et à travers des formations spécifiques internes et externes.

Organisation

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 (ouverture de Caisses, informatisation, etc.) et se charge des relations avec les bailleurs. Elle définit les politiques de crédit, les procédures et les normes de performance financière, centralise le recrutement et élabore le plan de formation et consolide l'information. La Caisse Centrale gère les excédents de liquidité des caisses, centralise les transactions entre les caisses et l'Union et l'octroi de prêts de montants importants. La transformation de cette Caisse Centrale en banque est actuellement à l'étude et le projet semble recevoir le soutien du gouvernement et des autorités de tutelle. Les modalités d'une telle transformation doivent encore être affinées, mais celle-ci devrait permettre à Kafo d'optimiser la gestion de ses liquidités et avoir accès à des ressources plus longues.
- Les 4 Délégations Régionales²¹ regroupent les caisses selon un découpage identique à celui utilisé par la CMDT (*cf. annexe sur la filière coton malienne*). 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 et de la gestion de la liquidité des caisses.
- Les caisses sont historiquement décisionnaires et gestionnaires pour la collecte de l'épargne et pour l'octroi du crédit (avec néanmoins des limitations pour les montants élevés), mais ont vu leur rôle diminuer en 2004 avec l'instauration de nouvelles règles visant à limiter le risque crédit et le risque de fraude. Les Agents de Crédit²² doivent désormais accepter le dossier de crédit avant sa présentation aux Comités de Crédit, les clés des caisses sont confiées à ces AC et les gérants se partagent les clés du coffre (*cf. A et R*). Leur structure est identique quelque soit leur volume d'activité : deux gérants bénévoles²³ par caisse (désormais avec des tâches distinctes de caissier, chargé de manipuler l'argent, et de guichetier, responsable du passage des écritures) sont assistés par les AC salariés par l'Union²⁴ qui supervisent un nombre variable de caisses en fonction de leurs tailles

²¹ Koutiala, Sikasso, Bougouni, Fana

²² Appelés animateurs en zone rurale

²³ Les caissiers reçoivent cependant un pourcentage des revenus générés par la caisse en fin d'année.

²⁴ Certains animateurs sont prestataires et non pas salariés mais ont été ajoutés aux employés à plein temps dans les chiffres présentés

respectives²⁵. Une caisse peut regrouper plusieurs points de service

Produits et Services

Une description détaillée des produits d'épargne et de prêts est fournie en annexe.

Kafo propose à ses membres des services d'épargne et de crédit, accessibles dès règlement de la part sociale²⁶, ainsi que des services de transferts d'argent (guichets Western Union). L'institution a également débuté un programme de mutualité de santé en partenariat avec l'Union Technique de Mutualité (UTM) en phase pilote dans deux zones²⁷. L'objectif est de donner aux membres une couverture sanitaire et de prendre en charge leurs frais médicaux à hauteur de 70%. La cotisation est de 5 FCFA/ jour, mais le concept de santé préventive est difficile et lent à faire accepter par les populations ciblées.

Les deux produits d'épargne sont rémunérés à des taux compétitifs par rapport au marché :

- Le dépôt à vue (DAV) est rémunéré sur la base du dépôt stable trimestriel à 3% par an avec un dépôt minimum de 3 000 FCFA en zone urbaine et 2 000 FCFA en zone rurale.
- Le Dépôt à Terme (DAT) à un an est rémunéré à 4% annuel avec un dépôt minimum de 25 000 FCFA.
- Un dépôt de garantie non rémunéré est obligatoire pour pouvoir bénéficier de certains produits (de 10% à 30% du montant octroyé).

La gamme de produit est large et les conditions offertes très flexibles : les modalités de remboursement (fréquence et durée de crédit) sont déterminées par l'AC et le client selon ses besoins et le flux de trésorerie de son activité. Les montants octroyés vont de 5 000 FCFA (9 EUR) à 10 M FCFA (15 250 EUR) pour l'ensemble des produits avec un prêt moyen au déboursement d'environ 120 000 FCFA (183 EUR) :

- Le Crédit Campagne (CCA, non réservé au financement d'activités agricoles) a une durée de 7 à 12 mois au taux dégressif de 24% annuel.
- Le crédit Intrans (CIN) destiné à financer les achats d'intrants coton pour les producteurs individuels a été lancé en 2002 (*cf. annexe sur la filière coton*) et représente une part croissante du portefeuille sur les 3 dernières années (de 6,8% à fin 2002 à près de 10% fin 2004). 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

²⁵ De une pour les caisses urbaines à quatre en zone rurale

²⁶ 5 000 FCFA, les femmes peuvent devenir membre en libérant progressivement leur part.

²⁷ Deux mutuelles ont été lancées, l'une à Sikasso fonctionne bien grâce au soutien des professionnels de santé et compte aujourd'hui 600 membres, l'autre à Koutiala a été un échec.

CMDT verse la recette à Kafo Kiginew qui peut ainsi prélever le montant des remboursements qui lui sont dus avant de procéder au paiement du paysan). Ce prêt est octroyé pour une durée d'environ 9 mois (durée moyenne d'une campagne coton) à un taux nominal de 10% avec remboursement in fine.

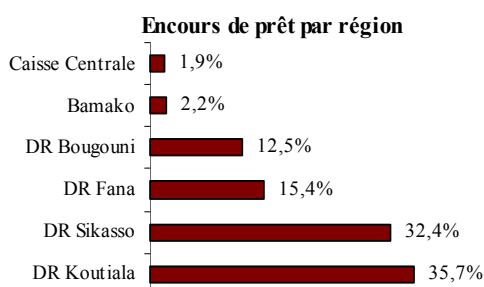
- Le Crédit Equipement (CEQ) est proposé pour des durées de 12 à 36 mois à un taux dégressif de 18% annuel.
- Le Crédit Court (CCO) a un terme allant de 3 à 6 mois au taux dégressif de 30% annuel.
- Le crédit Stockage Céréales est offert pour une durée de 6 à 12 mois, avec un remboursement in fine et un taux de 10% annuel.
- Le programme de crédits aux groupements de femmes Crédit Epargne avec Education (CEE), a été développé selon la méthodologie et avec l'appui technique et financier de Freedom from Hunger (FFH), mais n'a pas rencontré les résultats escomptés (le programme ne couvrait pas la totalité de ses coûts à la fin du partenariat et la méthodologie utilisée était très différente de celle des autres produits) et a été abandonné.
- Kafo a aussi développé des lignes de crédit spécifiques en partenariat avec d'autres institutions comme le programme Crédit Individuel aux femmes (PCIF), le programme SYCREF, et la ligne de crédit Equipement SOS Faim.

Pénétration de marché

Les 129 caisses et 16 points de service à septembre 2005 sont concentrés dans la Région du Mali Sud et à Bamako, et font de Kafo le plus gros réseau du pays, avec 30% de l'encours de crédit, 33% de l'encours d'épargne et 35% des sociétaires du pays²⁸. Les caisses urbaines qui ne sont qu'au nombre de sept représentent néanmoins plus de 37% des dépôts de l'Union et environ 20% de l'encours de crédit en novembre 2005.

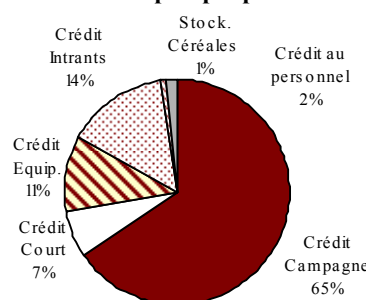


Zone d'activité actuelle de Kafo Jiginew



²⁸ Source : APIM

Encours de prêt par produit



Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « b »

Processus de prise de décisions

Le processus de formalisation des objectifs stratégiques est participatif et implique l'ensemble des organes de gouvernance, dans un souci permanent de respect des missions sociale et économique²⁹. Les techniciens salariés de l'Union influent fortement sur le processus de prise de décision mais l'approbation des élus est indispensable, et ces derniers n'hésitent pas à refuser certaines propositions de la direction. La direction générale après discussion avec les membres de l'équipe de direction définit des axes stratégiques qui sont débattus par le CA puis présentés à l'AG pour adoption. Les décisions opérationnelles qui en découlent sont également validées. Au niveau des Délégations Régionales et des Caisses locales, la prise de décision se limite à la définition des objectifs et aux décisions de crédit.

Malgré les compétences variables des élus (comme dans la plupart des coopératives, un certain nombre d'entre eux sont analphabètes et disposent de compétences techniques et financières limitées), Kafo bénéficie de leur implication et de leur excellente connaissance de l'institution. En effet, des processus de formation pertinents ont apporté aux administrateurs les compétences nécessaires, notamment en termes de contrôle³⁰. Les élus participent donc activement au suivi de l'institution, témoignent de leur engagement via leur réunions régulières et exercent leur rôle de gouvernance dans les cas de crise. Ceci a été particulièrement déterminant durant la crise traversée par Kafo en juillet 2005 (cf. § équipe de direction), durant laquelle les élus ont parfaitement joué leur rôle et permis au réseau de ne pas souffrir financièrement de ces événements. Il n'a été ainsi déploré aucune opération massive de retrait d'épargne ou de départ des sociétaires, ni augmentation de la défaillance.

²⁹ La mission initiale a été revue pour inclure les cibles non agricoles

³⁰ Les membres du Conseil de Surveillance ont suivi des modules spécifiques sur le contrôle interne qui leur permettent d'exercer leur fonction de manière efficiente

La communication transparente entre élus et direction et la progressivité dans les changements ont permis de lever les réticences initiales des élus sur l'évolution du réseau, craignant de voir Kafo se détacher de ses racines paysannes. Les élus se sont aujourd'hui complètement appropriés les orientations stratégiques définies pour 2005-2009. La diversification des activités financées pour diversifier le risque, le renforcement des activités en zone urbaine pour lisser la saisonnalité des activités en zone agricole sont désormais énoncées comme priorités pour la pérennité du réseau. La décision du transfert du siège vers Bamako a également été approuvée par les élus qui y voient une opportunité de se rapprocher des instances administratives et financières et non plus un reniement des origines paysannes du réseau.

Les informations de pilotage fréquentes et de qualité fournies aux administrateurs facilitent la prise de décision. Les réunions fréquentes et bien documentées en permettent un suivi efficace. Les décisions stratégiques sont diffusées au moyen de réunions mensuelles au niveau des délégations mobilisant l'ensemble du personnel de terrain, et lors de l'AG annuelle regroupant l'ensemble des élus.

Planification stratégique

Le plan stratégique 2005-2009 découle d'une réflexion menée en interne et formalisée avec l'aide de consultants externes (Crédit Coopératif et Horus Development Finance). Trois axes stratégiques centraux ont été définis, déclinés en 17 programmes et en un calendrier prévisionnel des actions à mener. Des projections financières ont également été réalisées à partir des réalisations des années précédentes. Les priorités stratégiques sont pertinentes au regard de l'environnement économique du réseau (nécessité de devenir moins tributaire de la filière coton en difficulté) et des défis relatifs à son organisation et à la gestion de sa croissance. Il s'agit de :

- Développer, diversifier et sécuriser l'activité, via un renforcement des activités en zone urbaine, une diversification des productions agricoles financées (notamment pour limiter le risque lié au coton), un élargissement de la gamme de produits et des actions de promotion commerciale du réseau pour accroître les parts de marché et attirer l'épargne.
- Renforcer la structure financière (ressources à long terme et fonds propres), améliorer la gestion et la sécurité financière grâce à une modernisation du Système d'Information et de Gestion (SAF 2000) et de meilleurs systèmes de contrôles, de reportings et de gestion du crédit.
- Améliorer l'organisation et l'efficacité des ressources humaines. Ce dernier axe concerne la mise en place d'un nouvel organigramme, une professionnalisation des RH et de leur gestion, et la réflexion et la formalisation des opportunités à saisir pour l'avenir du réseau à moyen et

long terme (stratégie de rapprochement avec d'autres réseaux, création d'un Organe Financier du réseau ...)

Ces priorités sont cohérentes avec la crise de croissance³¹ traversée par le réseau sur 2003-2004 (expansion rapide et difficultés liées au contrôle) et les plans d'action définis fin 2004 ont déjà permis d'avancer sur plusieurs chantiers prépondérants. Les risques-clés et les principales faiblesses ont été bien identifiés et les solutions proposées sont pertinentes, bien que la transformation de la caisse centrale en banque et le positionnement concurrentiel doivent encore faire l'objet d'une analyse plus détaillée. L'année 2005 aura vu les premières mises en œuvre de ces orientations stratégiques :

- Refonte de l'organigramme : création de la DSIO, des postes de chef de service urbain et du contentieux, renforcement de l'Inspection Générale avec l'embauche de 6 inspecteurs supplémentaires, professionnalisation des RH et de leur gestion...
- Renforcement du contrôle interne : accent sur la séparation des tâches pour lutter contre la fraude (guichetier et gérant, caisse régionale au niveau des délégations), intervention des AC dans les décisions de crédit...
- Diversification géographique et sectorielle pour mitiger le risque, avec expansion des opérations en zone rurale (création des points de service, poste de chef des services urbains), formation des AC et sensibilisation des membres à la production agricole autre que coton (qui ne représente plus qu'environ 60% du portefeuille contre 80% en 2002. L'objectif est de réduire la part du portefeuille investi dans la filière coton à 40%)...
- Définition d'un plan informatique: analyse de l'existant et définition des besoins, création d'un département, mise en place d'un planning des acquisitions et formations nécessaires, échanges avec d'autres réseaux, embauche de techniciens...
- Certains points doivent encore être mis en œuvre, renforcés ou formalisés comme la définition de procédures de gestion de la défaillance et l'implication du département contentieux, la méthodologie de crédit en zone urbaine, ainsi que les formations et les systèmes d'évaluation et de motivation des agents de terrain.

Les prévisions financières effectuées sont plutôt conservatrices et devraient être réalisées si Kafo réussit à mener à bien les chantiers amorcés et trouve les

³¹ Fin 2004, des suspicions de fraude commencent à peser sur la DR de Fana (chiffres d'activité anormaux). L'IG et la DEX lancent donc une série de visites de caisses de la région et découvrent des fraudes et détournements en nombre important. En 2005 d'autres missions ont lieu (auditeurs externes, partenaires) pour déterminer le montant total détourné et identifier les responsables. La fraude s'élève à 306 M FCFA sur 5 caisses de la région, et la complicité du DR est mise en évidence. Voir R pour plus de détails.

financements nécessaires à la croissance. En termes d'ouverture de caisses, les années 2005-2006 se limitent à l'ouverture de points de service et à la consolidation du réseau existant. Les ouvertures potentielles de caisses sont prévues pour 2007-2008 en fonction des résultats obtenus à Bamako, sur les zones de Kati, Ségou puis de Mopti et Kayes. Les objectifs pour fin 2009 sont un encours de crédit et d'épargne de 20 MM FCFA, pour 260 000 membres dont 34% en zone urbaine. En novembre 2005, Le réseau comptait déjà 204 000 membres (22 % en zone urbaine), un encours de crédit de 13,7 MM FCFA et 10,6 MM FCFA d'épargne. La croissance plus rapide de l'encours de crédit que d'épargne s'appuie sur les hypothèses de croissance des activités en zone urbaine, dans lesquelles l'épargne est plus importante³².

Le processus de définition du plan stratégique a impliqué l'ensemble des acteurs et les plans d'action sont bien communiqués et partagés par élus et techniciens. Les prévisions annuelles pour l'activité sont issues de la base : les objectifs fixés au niveau des caisses³³, des AC, des Délégations Régionales sont revus à mi-année pour prendre en compte l'environnement économique et les réalisations. Le processus budgétaire est participatif et chaque département et centre de coûts est doté d'un budget détaillé suivi à mi-parcours. Les projets de renforcement institutionnel prioritaires (ex: informatisation, transfert du siège) sont lancés après accord sur le soutien financier des bailleurs de fonds. Les procédures de contrôle et de suivi budgétaire sont en place pour identifier les écarts mais les retards dans la génération des informations comptables peuvent limiter la réactivité de la structure.

Equipe de direction

L'équipe de direction de Kafo a traversé une crise interne importante en juin/juillet ayant abouti au licenciement de trois cadres et à la rétrogradation de 2 Délégués Régionaux à des postes inférieurs³⁴. Simultanément, l'organigramme était revu pour intégrer à l'équipe de direction des cadres hautement qualifiés et renforcer les départements

³² A novembre 2005 les caisses urbaines représentent 22% des membres, 38% des dépôts et 19% du crédit.

³³ Les caisses rurales déterminent notamment leur enveloppe de crédit en fonction de l'épargne collectée. Enveloppe = 80% des DAV + 100% des DAT + 100% de l'épargne de garantie

³⁴ L'IG, la DFC et le juriste ont mené une cabale contre le DG après découverte d'irrégularités de leur part (et leur possible implication dans la fraude de la région de Fana) ayant résulté en une mise à pied. Des pétitions dénigrantes ont été diffusées demandant le départ du DG. Les réactions de la DG ont été rapides avec mise à pied de tous les signataires et décision de licenciements groupés. Après intervention de mission d'audit des bailleurs (Crédit Coopératif) et consultation des élus, le DG a reçu l'entier soutien de tous les élus et partenaires de Kafo et seuls les 3 membres de l'équipe de direction ont été licenciés (les autres signataires ont été rétrogradés). Différentes études ont permis de démontrer l'absence d'impact de cette crise interne sur les activités.

conformément aux priorités stratégiques définies (DRH et DSIO). L'intégration à des postes clés de personnes extérieures à Kafo (remplacement du DFC, de l'Inspecteur Général, et du juriste) a permis d'apporter de nouvelles compétences, bien que les nouveaux venus aient besoin de temps pour s'approprier leurs services, réfléchir sur les changements éventuels à opérer par rapport à l'ancienne organisation et définir et mettre en œuvre leur plan d'action.

Malgré les changements récents dans l'équipe de direction la continuité des actions a pu être assurée. Le binôme DG et DEX fonctionne bien³⁵ et est appuyé par des élus fidèles et impliqués. Le reste de l'équipe de Direction a globalement de solides connaissances en microfinance et en techniques bancaires, ou des compétences très spécialisées (DSIO et juriste). Certains d'entre eux ont également une certaine polyvalence grâce à un parcours de promotion interne. Kafo a cependant encore recours à des consultants externes dans certains domaines, comme par exemple pour la définition des méthodologies de crédit en zone urbaine, ou pour les projections financières de son plan d'affaires.

-
- Alou Sidibe, Directeur Général de Kafo Jiginew depuis 1994. Avant d'être nommé à ce poste il a été l'Inspecteur Général de Kafo pendant quatre ans. M. Sidibé est diplômé d'études supérieures de Banque de l'ITB de Paris. Il est aussi titulaire d'une maîtrise en Gestion des entreprises de l'ENA de Bamako. Avec ses quinze ans d'expérience dans le domaine de la microfinance, M. Sidibé a de solides connaissances en microfinance et en techniques bancaires.
 - David Dao, Directeur de l'Exploitation depuis 2000. Il a eu plusieurs fonctions au sein de Kafo depuis son lancement en 1987 en tant qu'animateur, Formateur Contrôleur, Délégué Régional, et Chef Comptable et Financier. Il a des expériences préalables dans l'enseignement et une maîtrise en histoire et géographie. Il est diplômé d'études supérieures de Banque de l'ITB de Paris.
-

La communication fréquente et formalisée entre les directeurs (réunions mensuelles) permet un suivi et une bonne diffusion des décisions (la DEX se réunit avec chacune des DR chaque mois), bien que l'arrivée récente de nombreux cadres au sein de l'équipe limite encore actuellement leur rôle effectif dans la prise de décision.

Gestion des ressources humaines

La professionnalisation des RH étant l'un des axes stratégiques définis par l'Union, la GRH au sein de Kafo a fait l'objet d'investissements importants en 2005. En effet, né en zone rurale, le réseau s'est dans un premier temps appuyé sur les populations locales pour développer son activité (embauche de gérants autrefois bénévoles comme animateurs en zones rurales) et est aujourd'hui confronté à un manque de qualification de certains employés devant l'expansion des activités. Les anciennes pratiques de GRH

³⁵ Le DG est en charge des questions stratégiques, de la représentation du réseau, des relations et des négociations avec bailleurs et partenaires, et le DEX de toutes les questions opérationnelles.

adaptées aux zones rurales ne peuvent plus être appliquées et ont dû être revues. Un cadre expérimenté a été embauché pour faire une analyse des compétences et de la satisfaction des employés afin de recenser les faiblesses et les besoins en termes de RH, définir des procédures de recrutement (fiches métiers, niveau de qualification requis, formations devant être suivies), et revoir la grille de rémunération (relecture de l'accord cadre de 1998 pour pouvoir attirer des cadres compétents et motiver les agents de terrain).

2005 aura donc vu une professionnalisation des RH du réseau et une révision de l'organisation pour faire face à l'expansion du réseau et aux cas de détournements observés :

- Embauche de personnel plus qualifié qu'auparavant à tous les niveaux (de l'équipe de direction aux AC),
- Création de nouveaux postes (caissières régionales et secrétaires techniques) pour renforcer la séparation des tâches au niveau des DR et fiabiliser les données issues du terrain,
- Elargissement des tâches des animateurs et AC désormais impliqués dans les décisions de crédit,
- Campagne de sensibilisation des élus sur leurs responsabilités en termes de contrôle,
- Formation spécifique des AC destinés à intervenir dans les zones urbaines.

Les défis restant à relever par Kafo concernent la question de la professionnalisation des postes de gérant (sont encore bénévoles³⁶, répondent devant le CA et non devant la Caisse Centrale et sont la source d'une grande partie des fraudes découvertes ces deux dernières années), la responsabilisation des animateurs sur leur rôle en terme de contrôle des gérants et des administrateurs (ce qui est difficile lorsque les animateurs sont d'anciens gérants issus de la population locale), la formation au crédit urbain et aux techniques de communication et de marketing dans les zones plus concurrentielles (initiée mais reste encore trop théorique) et la mise en place de systèmes d'évaluation et de motivation (également initiée mais non finalisée).

	Déc.02	Déc.03	Déc.04	Sept.05
Nombre total d'employés	269	360	374	405
% agents de crédit	23%	24%	24%	24%
Taux de renouvellement du personnel	4%	8%	1%	1%

* les gérants ont été intégrés à ces chiffres comme des employés à mi-temps

³⁶ Ils sont néanmoins indemnisés pour le temps accordé à Kafo (en fin d'année en zone rurale et mensuellement en zone urbaine).

■ Information

Information et équipement reçoit la note « b »

Description du Système d'Information et de Gestion

Equipement informatique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 77 ordinateurs de bureau, 20 ordinateurs portables, 62 imprimantes, 13 serveurs, 10 modems externes et 13 hubs ▪ Infrastructure informatique concentrée dans les caisses urbaines et les organes centraux (DR et siège) ▪ Réseaux internes existant au siège de l'Union et au niveau des DR
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logiciel utilisé pour le suivi du portefeuille de l'épargne: Sibanque (développé sous MS-DOS), pour la comptabilité de la caisse centrale Navision, et SAARI pour la gestion des immobilisations. - Caisses urbaines : saisie en direct sur Sibanque des données comptables des CU. Saisie en différé des données des points de service rattachés. - Caisses rurales : remontée des journaux de caisse chaque quinzaine et saisie en différé au niveau du siège. ▪ Réconciliation bancaire mensuelle. ▪ Les états comptables sont consolidés à une fréquence mensuelle pour l'édition des balances et les états financiers sont réalisés à une fréquence trimestrielle.
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux suivis : un suivi extra comptable et un suivi sur Sibanque ▪ saisie manuelle au niveau des caisses rurales, tableur Excel au niveau des caisses urbaines et logiciel statistique au niveau du siège. ▪ Les données des opérations de caisse rurales et des points de services sont consolidées chaque quinzaine au niveau des caisses urbaines et transférées au siège pour consolidation globale disponible le 20 du mois suivant. ▪ Les tableaux de bords mensuels (sociétariat, épargne, données crédit par produits et par maturité, performance comparée prévisions/ réalisations & caisses urbaines/ rurales) sont disponibles mensuellement.

La sécurité du système d'information est basique et pourrait être renforcée :

- Des sauvegardes sont régulièrement effectuées³⁷ mais leur mise à jour n'est pas encore suffisamment coordonnée et elles ne sont pas conservées à l'extérieur des locaux ou dans des coffres ignifugés. Toutefois, la multiplicité des points de sauvegarde permet de limiter les risques.
- L'institution est équipée d'un logiciel anti virus (Norton) renouvelé théoriquement chaque année³⁸. Le risque encouru est cependant limité en raison de l'absence de connexion Internet dans la plupart des caisses.
- Les données papiers sont correctement archivées au siège mais leur sécurité est moins bien assurée dans les caisses,
- Le SIG Sibanque n'est que peu sécurisé³⁹ et les informations concernant les sociétaires sont très limitées⁴⁰

³⁷ A une fréquence quotidienne sur support zip, disquettes ou disque dur

³⁸ La version actuellement présente n'est pas la dernière disponible L'institution compte procéder à l'achat de la nouvelle version très prochainement.

³⁹ Pas de blocage de cohérence pour les montants maximum, les taux d'intérêt pour chaque type de produit, etc.

⁴⁰ Absence d'adresse, de spécification de la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance, des dates de naissance...

ce qui risque de compliquer la migration des bases vers SAF 2000. De plus, outre ces limites inhérentes à la configuration initiale du système, un risque important concerne la gestion des mots de passe qui ne présente pas un niveau de sécurité et de confidentialité satisfaisant⁴¹, malgré des mises en garde répétées du service informatique. Une fraude a été possible pendant l'année 2004 à la caisse urbaine de Sikasso en raison de cette défaillance.

Le système d'information actuel est facile d'utilisation et présente les fonctionnalités de base permettant un suivi correct de l'activité⁴². Cependant, il est aujourd'hui obsolète en termes de fonctionnalités et sécurité et peine à suivre la croissance des activités et du flux d'informations. Conscient des limites de son SIG, Kafo a fixé comme priorité dès 2004 la modernisation du SIG et met depuis en œuvre le plan d'amélioration défini :

- Le choix de l'institution s'est porté sur SAF 2000⁴³, dont l'installation est prévue au cours du premier trimestre 2006 (lancement de la phase pilote en janvier) avec l'assistance technique de l'opérateur canadien DID.

- L'équipe de gestion du système d'information a été renforcée pour disposer des compétences et des effectifs requis. Une nouvelle direction a été créée (DSIO) constituée de divisions spécialisées par domaine de compétence (systèmes, études et développement, exploitation, réseaux et NT) et les recrutements nécessaires ont été effectués⁴⁴.

- Cette nouvelle équipe a préparé au dernier semestre 2005 la migration vers le nouveau système (analyse de l'existant et des besoins, recensement des formations nécessaires, comparaison des transactions dans SAF 2000 et Sibanque ayant permis de générer les tables de correspondance et les règles de conversion, planning de migration des bases...). Ainsi, bien que la phase de migration présente des risques d'erreur pendant la phase d'apprentissage par le personnel et d'intégrité des données pendant le transfert, Kafo est aujourd'hui bien préparé au changement de SIG et dispose à la fois de compétences en interne et de l'appui d'assistants techniques spécialisés.

Information sur les activités

L'information sur les activités est détaillée, disponible et fiable mais les délais de traitement sont longs. La grande majorité des caisses n'étant pas informatisées, les informations manuelles doivent en effet être remontées au

⁴¹ Les mots de passe des agents de saisie et même des administrateurs système sont largement connus

⁴² Nombre de clients, montant des crédits et de l'épargne...

⁴³ Kafo a pris cette décision en grande partie pour pouvoir échanger des données facilement avec les autres membres du CIF utilisateurs de ce logiciel, et bénéficier de leur expertise durant la phase d'implémentation.

⁴⁴ Directeur DSIO ayant de bonnes connaissances et une grande expérience en SI et ceux de deux agents techniques spécialisés respectivement en réseau et maintenance

siège pour traitement et les données consolidées sont disponibles avec en moyenne deux mois de retard.

- En zone rurale, les opérations de bases sont inscrites dans des journaux et font l'objet d'un rapprochement avec la caisse quotidiennement. Ces journaux sont envoyés au siège pour saisie dans le logiciel Sibanque chaque quinzaine. Dix agents de saisie (chacun affecté à une DR⁴⁵) sont chargés de la vérification et de la saisie des données.

- Dans les caisses urbaines et les points de service qui leurs sont rattachés, la saisie des informations est effectuée directement sur Sibanque et les pièces justificatives sont envoyées chaque quinzaine au siège pour contrôle et archivage.

Pour disposer d'informations plus fréquentes et de données qualitatives, Kafo a mis en place un suivi extracomptable. La DEX génère des tableaux de bord mensuels très complets, disponibles au plus tard le 20 du mois suivant. Ces rapports d'activité qui comprennent tous les indicateurs classiques de suivi de portefeuille par caisse et par produit⁴⁶ constituent des outils appréciables de suivi pour la direction et permettent à l'institution de gagner en réactivité. Les efforts de fiabilisation de ces données doivent cependant être poursuivis car la consolidation en chaîne des informations manuelles multiplie les risques d'erreurs. La création des postes de secrétaire technique et d'une cellule statistique au sein de la DEX ainsi que le renforcement du rôle de vérification des animateurs semblent commencer à porter leurs fruits (la cellule Statistique a relevé des écarts d'environ 2% sur les derniers mois 2005⁴⁷).

La diffusion de l'information est très satisfaisante grâce aux réunions mensuelles dans les DR où sont discutés et comparés les résultats des caisses et des AC. Les statistiques mensuelles sont également envoyées aux différents services du siège pour information et présentées lors de la réunion mensuelle.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable est fiable, régulière et disponible mais avec des délais de traitement trop importants. Le suivi budgétaire et comptable est correct, les analyses pertinentes et les rapprochements bancaires régulièrement effectués.

- Kafo produit des états financiers trimestriels, disponibles généralement avec deux mois de retard.

- Le logiciel Sibanque génère l'information comptable et portefeuille en parallèle à partir d'une saisie unique. Navision est utilisé pour la comptabilité de la Caisse Centrale et SAARI pour la gestion des immobilisations.

⁴⁵ 3 pour DR Koutiala et Fana, 2 pour DR Bougouni et Sikasso

⁴⁶ Encours épargne et crédit, nombre de sociétaires, PAR par produit, caisse et AC...

⁴⁷ Les comparaisons effectuées par les auditeurs externes sur les 2 sources d'informations révélaient des écarts d'environ 5% en 2004

▪ Cependant, les délais de traitements longs limitent la réactivité en cas d'erreur grave ou de malversation. Un projet de décentralisation des postes de saisie est à l'étude pour pallier ces retards⁴⁸.

▪ De plus, le traitement des remboursements des prêts en retard n'est pas effectué selon la pratique courante (remboursements affectés d'abord au capital et ensuite aux intérêts), ce qui est préjudiciable pour l'institution⁴⁹.

Le DFC produit chaque trimestre un rapport détaillé comprenant les états financiers, une étude approfondie des soldes intermédiaires de gestion, des ratios prudentiels, ainsi qu'une comparaison pour chaque centre de coût des réalisations par rapport au budget et une analyse des écarts. Le départ de l'ancienne DFC et l'arrivée d'une personne extérieure à Kafo a provoqué quelques retards dans le traitement des données mais la situation en décembre 2005 était rétablie. Les états financiers annuels sont régulièrement certifiés sans réserve par les auditeurs externes qui effectuent un audit approfondi d'une vingtaine de caisses.

▪ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « b »

Procédures et contrôles internes

Les procédures de contrôle interne sont simples, formalisées et adaptées pour couvrir les zones majeures de risques opérationnels de l'institution. Kafo a dû ces deux dernières années revoir ses procédures et son organisation car la croissance des activités et le développement dans des zones hors coton ont multiplié les risques de fraude et de détournement. En effet, né en zone rurale où la confiance entre membres, le respect des élus et des associations villageoises étaient des valeurs centrales, Kafo a peu à peu vu sa population cible changer, et a dû renforcer la rigueur des contrôles hiérarchiques et opérationnels :

▪ Des mesures saines de séparation des tâches ont été mises en œuvre au niveau des caisses avec la création d'un poste de guichetier (enregistrement des opérations) et de caissier (manipulation des liquidités) suite à l'occurrence de fraudes perpétrées par des gérants qui étaient en charge simultanément de l'enregistrement et de l'exécution des mouvements de liquidités.

▪ Le département Trésorerie a également été renforcé pour permettre un contrôle des DR⁵⁰ avec la création d'un poste caissier régional directement rattaché à la DFC.

⁴⁸ Les délais de remontée des informations ont en 2005 été ramenés de 1 mois à 15 jours

⁴⁹ En cas de remboursement partiel, la base de calcul des intérêts futurs est minorée et lorsque la totalité du capital a été remboursé, le prêt disparaît du SIG (les intérêts versés postérieurement sont alors enregistrés en produits divers).

⁵⁰ La région de Fana a connu en 2004 des fraudes dans lesquelles était impliqué le DR pour un total de 306 M FCFA soit 466 KEUR. Ces fraudes

▪ Les AC ont vu leur rôle de contrôle réaffirmé. Pour éviter les connivences entre élus et gérants, les clés des caisses ont été confiées aux AC (les élus détiennent en revanche la clef du coffre). Les AC interviennent désormais dans les décisions de crédit puisqu'ils doivent approuver le dossier avant qu'il ne soit transmis aux élus. Enfin, le nombre de caisses par AC a également été revu à la baisse pour permettre un suivi plus régulier des activités.

▪ Les fraudes découvertes⁵¹ ont été immédiatement et fortement sanctionnées (licenciements, poursuites judiciaires, emprisonnements). Kafo a créé un département contentieux pour gérer ces affaires pénales ainsi que pour renforcer la gestion de la défaillance.

▪ L'institution a également mis en place un suivi et contrôle des performances par caisse, section, DR et au niveau de l'Union. Ces contrôles portent sur la comparaison entre les prévisions d'activité et les réalisations, sur le niveau du PAR et de recouvrement des prêts rayés. Néanmoins, ces contrôles de performances ne sont pas encore accompagnés de mesures incitatives (primes) ou de sanctions. Des mesures de cette nature sont prévues dans le courant de l'année 2006.

Bien que toutes les opérations soient effectuées en liquide (en raison des implantations en zones rurales très éloignées ou les partenariats avec les banques ne sont pas possibles) la sécurité de la liquidité est correctement assurée et l'institution n'a jamais eu à déplorer d'incidents durant le transfert des fonds (des DR aux caisses) ou dans les caisses (liquidités conservées dans des coffres-forts avec un principe de séparation des clés d'accès aux coffres). L'institution reste néanmoins attentive au contexte d'insécurité relative que connaît depuis quelques mois la région Mali Sud, frontalière de la Côte d'Ivoire où sévissent des bandes armées, et respecte les mesures de sécurité élémentaire (discretion dans le transfert des fonds, transport de jour).

Audit interne

Kafo Jiginew ne compte aujourd'hui pas de Département d'Audit Interne mais un service d'Inspection Générale, concentré sur ses tâches de gardien des procédures et qui limite ses investigations aux seuls risques opérationnels. La réflexion sur les autres risques auxquels sont confrontés Kafo est laissée aux DG et DEX. Kafo souhaite faire évoluer ce département vers un département d'audit interne à moyen terme, mais a dans un premier temps choisi de

étaient de 3 sortes : argent étranger (crédit-relais avec les fonds de KJ et des commissions de 25%), crédits fictifs, crédit herbicide (détournement des fonds) et ont été permises grâce à des complicités en interne (*voir G*). Plus d'une dizaine de personnes sont actuellement sous les verrous.

⁵¹ Les premières fraudes de la Région de Fana ont été découvertes un peu par hasard en raison d'une progression étonnamment rapide du niveau d'encours et de crédits en souffrance dans une des caisses locales de la DR.

renforcer les équipes (embauche de 6 inspecteurs en 2005) pour accentuer la couverture du réseau et multiplier les visites aux caisses.

Les contrôles, bien que basiques, sont appropriés et effectués par du personnel qualifié. Cependant, le suivi des recommandations n'est pas suffisamment effectif et quelques faiblesses subsistent dans les procédures d'inspection appliquées :

- L'IG a défini des procédures des contrôle formalisées et pertinentes qui permettent de relever un grand nombre d'anomalies lors des missions, malgré quelques imperfections (notamment en ce qui concerne les rapprochements entre les livrets des membres⁵²). De plus, malgré les nouvelles embauches au sein du département, les délais de production des rapports sont trop longs et limitent la réactivité de la structure.
- L'IG peine également à mettre en place un suivi des recommandations. Les erreurs ou imprécisions décelées sont en effet récurrentes en dépit des recommandations successives ce qui peut être attribué à un manque de rigueur des gérants, AC et DR dans leur contrôle des opérations. Le renforcement de l'IG en 2005 et des visites plus fréquentes aux caisses commencent cependant à porter leurs fruits.

L'IG dispose d'un personnel qualifié et compétent et est dirigée par une nouvelle recrue ayant une grande expérience dans ce domaine depuis septembre 2005, suite au départ de l'ancien IG⁵³. Le nouvel IG doit encore prendre pleine possession de ses fonctions et s'approprier son service.

L'audit effectué par les auditeurs externes est satisfaisant et très large. Depuis les découvertes de fraude, le cabinet a augmenté le nombre de caisses visitées (de moins de 15 à environ 25) et a procédé à une confrontation systématique des livrets des clients et ceux conservés dans les caisses. Leurs recommandations sont correctement suivies par l'institution qui a su revoir certaines procédures lorsque des faiblesses lui avaient été signalées. Kafo Jiginew bénéficie par ailleurs de missions régulières d'audit ou d'évaluation d'organismes extérieurs (BCEAO, Crédit Coopératif, etc.) qu'elle n'hésite pas à appeler en renfort lorsque la situation le justifie (comme par exemple après la crise interne traversée en juin/juillet 2005).

⁵² Le rapprochement entre le solde présent sur le livret détenu par le client et celui détenu au niveau de la caisse se fait après que le client soit passé à la caisse, alors que ce contrôle n'a toute son efficacité que s'il est effectué avant le passage du client à la caisse, ceci pour ne pas laisser au gérant la latitude de masquer ou corriger les éventuelles malversations ou fausses écritures qu'il aurait effectué sur le compte du client.

⁵³ Voir § équipe de direction

■ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « c »

K EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005
Encours de crédit	13 392	16 694	16 958	17 883
Encours de crédit (M FCFA)	8 785	10 950	11 124	11 730
Evolution	48,4%	24,7%	1,6%	5,5%
Encours de prêt moyen	10 064	13 377	14 782	13 963
Emprunteurs actifs	77 025	94 428	93 841	93 800
Evolution	34,7%	22,6%	(0,6%)	(0,0%)
Encours moyen par client	174	177	181	191
% du PIB par habitant	65,4%	79,0%	87,7%	77,3%
PAR 91	4,8%	6,8%	6,4%	6,8%
Taux de pertes sur prêts	2,0%	2,4%	2,3%	NA

Marketing et concurrence

Le marché malien de la microfinance a connu un essor considérable ces dernières années, et compte aujourd'hui plus de 40 institutions proposant des produits et services en microfinance. Les principaux intervenants du secteur sont Kafo Jiginew, Nyesigiso, Jemeni et Kondo Jigima qui représentent ensemble plus de 70% du marché de microcrédit national. Kafo Jiginew est la première institution au Mali en termes de nombre de sociétaires, d'encours de crédit et d'épargne. L'Union est dans une situation de quasi monopole sur la zone cotonnière du Mali Sud et dispose d'un capital-confiance très important auprès des paysans. Elle y propose une large gamme de produits adaptés et très attractifs⁵⁴ pour la clientèle rurale de la zone principalement constituée de producteurs de coton.

La stratégie de diversification géographique vers les zones urbaines confronte désormais Kafo à une forte concurrence d'institutions⁵⁵ ayant une grande expertise de l'environnement urbain. Lors du lancement de ses activités dans ces zones, Kafo a simplement appliqué sa méthodologie de crédit utilisée en zone rurale et n'a pas défini de stratégie de marketing ou de promotion de ses activités. Face au renforcement de la pression concurrentielle, l'institution a aujourd'hui séparé la gestion des zones urbaines et rurales et créé un poste de chef suivi réseau urbain, installé à Bamako et chargé du développement des produits et des activités. Kafo commence également à mettre en place une politique de suivi de ses concurrents, mais qui doit encore être

⁵⁴ Les taux de rémunération de l'épargne sont parmi les plus hauts du marché (4% sur DAT et 3% sur DAV), il n'y avait jusqu'à fin 2005 pas de frais de tenue de comptes chez Kafo alors qu'ils sont de 200 F mensuels dans les IMFs et 500 F dans les banques, et les intérêts des produits de prêts similaires ou inférieurs à ceux offerts par la concurrence. En revanche le montant de l'épargne de garantie (de 10 à 30% chez Kafo, non rémunérée) n'excède pas 20% chez ses concurrents.

⁵⁵ Particulièrement Nyesigiso et Jemeni

formalisée et communiquée aux agents de terrain en contact avec les clients.

L'institution a cependant fait preuve de ses capacités d'innovation et de réactivité face à son environnement en lançant des produits novateurs comme les services Western Union⁵⁶, ou les mutuelles de santé. Un produit de crédit hypothécaire est également à l'étude et sera proposé aux clients lorsque l'institution disposera de plus de ressources à long terme. Un poste de Chargé de la Communication a également été créé (sera pourvu en 2006) pour mettre en place une stratégie de promotion des activités, développer les outils adéquats et réfléchir au positionnement concurrentiel de l'institution. En effet, Kafo ne peut en zone urbaine s'appuyer sur les techniques utilisées en zone rurale (promotion auprès des chefs de village puis bouche à oreille) et pâtit aujourd'hui de son manque de notoriété, particulièrement à Bamako (l'institution est associée à la production de coton et ses activités urbaines sont méconnues). Le transfert du siège prévu pour 2008 à Bamako devrait contribuer à ces efforts de communication.

Méthodologie de Crédit

La méthodologie de crédit est adaptée aux zones rurales mais reste à améliorer pour les zones urbaines :

▪ **Sélection des clients** : En zone rurale le CC avait auparavant les pleins pouvoirs quant aux décisions d'octroi, qui s'appuyaient essentiellement sur les activités agricoles, la réputation et la moralité des clients. Devant les difficultés rencontrées (manque d'analyse, pas de respect des plafonds, octroi de crédit à des élus sous la pression sociale...) Kafo a impliqué les AC dans la décision de crédit⁵⁷ et leur a fait suivre pour cela des formations (notamment sur la diversification agricole⁵⁸) pour être en mesure d'analyser les activités des paysans. En zone urbaine, la décision de crédit est prise par le CC sur la base des dossiers constitués par les AC. Cependant, au contraire du milieu rural, le CC ne connaît pas personnellement les clients et leur analyse des dossiers est souvent symbolique. Les AC ont suivi une formation spécifique au financement d'activité en zone urbaine, mais leurs compétences doivent encore être améliorées et les outils mis à leur disposition adaptés⁵⁹. Ils sont désormais spécialisés par type d'activité financée (commerçants, artisans, salariés, etc.) et leur nombre a été augmenté pour permettre un meilleur suivi des clients. Le risque est encore trop important sur cette cible urbaine mais Kafo a néanmoins réussi à améliorer la qualité du

⁵⁶ Lancé en 2005, ce produit rencontre un franc succès et est extrêmement rentable pour l'institution

⁵⁷ Les dossiers doivent être approuvés par l'AC avant soumission au CC

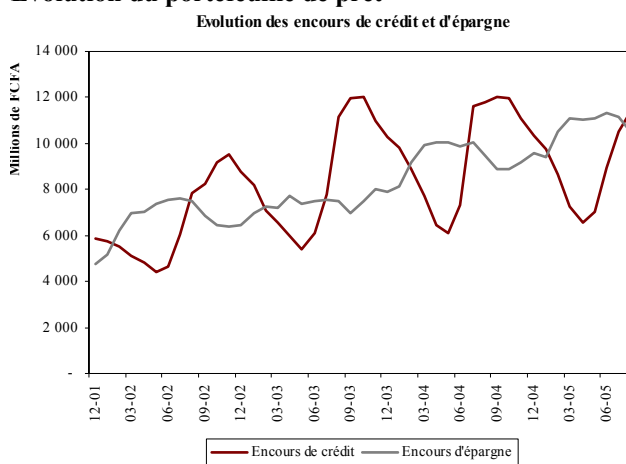
⁵⁸ Avec l'appui de Mali Finance (USAID) et Chemonics International, et d'institutions spécialisées en zone urbaine (ACEP Sénégal)

⁵⁹ Les dossiers de crédit utilisés ne permettent pas d'évaluer correctement les capacités de remboursement en fonction des revenus générés par les activités.

portefeuille sur la période étudiée (voir § sur la qualité du portefeuille). Pour limiter le risque au sein de l'institution, les décisions de crédit pour les montants importants sont encore du ressort de la Direction Générale (avec vérification du CC de l'Union) et les récentes mesures liées aux RH (recrutements de personnel plus qualifié, adaptation des formations et des outils aux spécificités des zones urbaines...) devraient permettre de voir cette tendance se poursuivre.

▪ **Gestion de la défaillance**: Kafo n'a pas encore défini de procédure suffisamment claire et systématique de gestion de la défaillance⁶⁰, la pression sociale ayant historiquement bien fonctionné en environnement rural. Dans les caisses rurales, le suivi du portefeuille est sous la responsabilité conjointe des gérants et des AC avec l'appui des élus, qui disposent d'outils manuels pour identifier la défaillance. En zone urbaine, seuls les AC sont impliqués mais leur travail est facilité par la disponibilité immédiate des informations grâce à Sibanque⁶¹. Pour lutter contre le haut niveau de risque la fonction spécialisée d'Agents de Suivi chargés du recouvrement a été récemment créée au niveau des DR. Devant les chiffres particulièrement alarmants des DR de Bougouni et Fana (dus à la défaillance de clients mais également aux cas de clients fictifs) des commissions de recouvrement⁶² ont été mises en place. Le rééchelonnement des dettes est parcimonieusement appliqué en cas de décès ou maladie grave et reste exceptionnel.

Evolution du portefeuille de prêt



Le portefeuille de crédit présente une forte saisonnalité liée essentiellement au poids du crédit campagne (80,6% du portefeuille à fin septembre 2005, 65% en moyenne à fin décembre les années précédentes), car le calendrier de décaissement est adossé à celui de la saisonnalité agricole (octrois entre juin et octobre et remboursements de

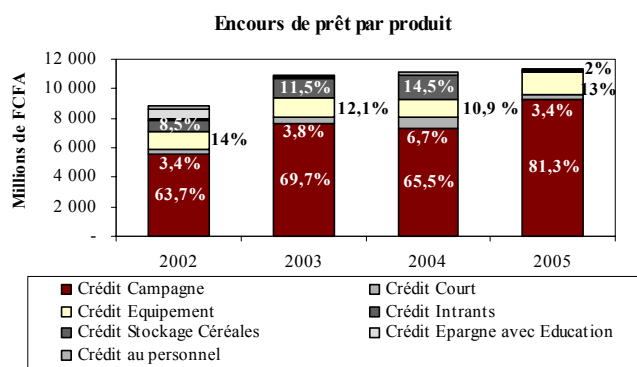
⁶⁰ Pas de règles écrites stipulant les mesures à appliquer en fonction du nombre de jours de défaillance, pas d'implication du département contentieux, application inégale des pénalités de retard ...

⁶¹ Edition journalière de la liste des prêts en retard

⁶² Composées des gérants, des AC, des agents de suivi, des secrétaires techniques, des DR et des inspecteurs

novembre à mai). Le crédit intrant et une partie du crédit court (en zone rurale) suivent la même saisonnalité. Le crédit équipement et les prêts moyen terme de la Caisse Centrale ont un calendrier de distribution et de remboursement plus lisse, mais leur poids est trop réduit pour que cela ait un réel impact sur le niveau d'encours (pic en octobre, plus bas niveau en mai).

Les crédits Court (3,4% de l'encours en 2002, 6,7% en 2004) et Intrant (8,5% de l'encours en 2002, 14,5% en 2004) sont les produits ayant connu la plus forte croissance sur la période, à l'inverse du Crédit Equipement qui a vu son poids diminuer. La croissance du Crédit Court peut être expliquée par les difficultés rencontrées par la filière agricole malienne qui pousse les paysans à avoir recours à des crédits court terme pour subvenir à leurs besoins en attendant le paiement de la recette coton. Le crédit Intrant est très apprécié par les paysans⁶³ et devrait voir sa croissance se poursuivre (cf. annexe sur la filière coton).



Qualité du portefeuille

La qualité du portefeuille de crédit est faible (et inférieure à la norme PARMAC), particulièrement plus en zone urbaine qu'en zone rurale et suit deux tendances opposées :

- Grâce aux différentes mesures prises pour la gestion des crédits urbains, la qualité du portefeuille s'est nettement améliorée sur la période étudiée (de 15% à fin 2002 à 8% en novembre 2005) et devrait continuer à baisser. Le risque reste cependant important et doit continuer à faire l'objet d'une attention particulière.

PAR 91- 365 jours CU / CR	Déc. 2002	Déc. 2004	Nov. 2005
Caisse urbaine Koutiala	16,2%	6,8%	2,9%
Caisse urbaine Sikasso	13,3%	6,3%	12,8%
Caisse urbaine Fana	7,0%	6,3%	5,2%
Caisse urbaine Bougouni	28,7%	5,5%	15,4%
Caisse urbaine Bamako	17,7%	2,2%	6,5%
Moyenne CU	15,0%	6,1%	8,1%
Moyenne CR	2,6%	9,5%	4,8%

⁶³ Constitue une alternative individuelle au crédit solidaire proposé par la BNDA

- A l'inverse, il est à noter une importante dégradation de la qualité du portefeuille en milieu rural, notamment en raison des incidents déplorés dans les DR de Fana et Bougouni (qui affichent un PAR>90 supérieur à 12%). Cette dégradation s'explique essentiellement par des fraudes (détournements, prêts fictifs) et une légèreté dans les décisions d'octroi de crédit et dans la gestion des rééchelonnements (particulièrement à Fana où les situations de surendettement se sont multipliées). Des licenciements et poursuites judiciaires ont eu lieu⁶⁴ et les résultats des brigades de recouvrement commencent à se faire sentir. Kafo a également souffert de la succession de campagnes coton difficiles (cf. annexe sur la filière coton) et tente de réduire le risque en zone rurale en diversifiant les types d'activité financée pour pallier ces difficultés conjoncturelles.

Nov 2005	% encours	PAR 91
DR Koutiala	42%	2,04%
DR Sikasso	30%	3,97%
DR Fana	14%	13,83%
DR Bougouni	12%	12,82%
Bamako	2%	6,55%
Moyenne de l'Union		5,50%

Les différents produits de l'institution présentent des taux de PAR très variables, allant de plus de 17,7% en moyenne sur les 3 dernières années pour le Crédit Court (le risque a été particulièrement élevé en 2004 car ce crédit a été utilisé par les paysans pour face aux conditions économiques très difficiles) et 9,5% pour le Crédit Equipement (le PAR bien que élevé est en baisse sur la période et atteint fin 2005 6,3%) à moins de 0,3% pour le Crédit Intrant⁶⁵. L'échec le plus flagrant concerne le Crédit Epargne avec Education, dont les déboursements ont été arrêtés en 2003 devant la qualité déplorable de l'encours (PAR de 92% fin 2003). Le risque est logiquement concentré sur le Crédit Campagne qui représente en moyenne 70% du portefeuille, 62% du risque et 54% des prêts rayés. Le Crédit Court (4,3% de l'encours en moyenne) représente en moyenne 13,1% du risque sur la période 2002-2005 et 17% des prêts rayés.

Le taux de prêts rayés est resté relativement stable sur la période (2% en 2002, 2,3% à fin 2004), alors que les montants recouverts sur prêts rayés n'ont cessé d'augmenter (70 M FCFA en 2002, près de 120 M FCFA en 2004). En novembre 2005, la proportion des prêts rayés recouverts était de 16,7% au niveau de l'ensemble de l'Union. En effet, bien que rayés en comptabilité, les crédits en souffrance continuent à être suivis par la DEX (44 M FCFA sont par exemple en processus de recouvrement pour le

⁶⁴ 15 personnes ont été incarcérées, ont reconnu les faits et ont commencé à rembourser les montants qui leur étaient imputés. Selon l'avocat, 50% des montants peuvent être recouverts.

⁶⁵ Le faible niveau de risque de ce produit tient à la méthodologie utilisée : la CMDT verse à KJ la rémunération de la vente de coton des paysans ayant sollicité un crédit intrant et KJ retient la cote part de remboursement de ce crédit avant de procéder au versement du reliquat aux paysans.

Crédit Epargne avec Education alors que l'encours comptable n'est que de 285 K FCFA).

Diversification du portefeuille

Afin de réduire sa grande dépendance à la santé économique de la filière coton, Kafo a défini comme objectif stratégique les diversifications sectorielle et géographique :

- KJ a historiquement lancé ses activités à partir du bassin cotonnier du Mali où cette culture de rente est la principale activité et la principale source de revenus des paysans. KJ souhaite s'orienter de plus en plus vers le financement d'activités agricoles autres que coton (céréales sèches, pommes de terre, riz, oignons...). Il n'y a pas encore de statistiques fiables disponibles sur la répartition du portefeuille par type de culture mais leur part dans le portefeuille ne cesse d'augmenter. Le financement des activités liées au coton représente aujourd'hui environ 60% du portefeuille de crédit contre 80% en 2002 et l'objectif est d'atteindre 40% d'ici 2009. Kafo a formé ses AC au financement de ces autres activités agricoles et mène des campagnes de sensibilisation auprès des agriculteurs.

- Une politique de diversification géographique vers les zones urbaines est menée depuis plusieurs années, d'une part pour réduire le risque, mais également pour lutter contre les cycles très marqués de l'activité cotonnière (évolution contre-cyclique de l'épargne et du crédit en zone rurale). L'implantation géographique reste toutefois encore très concentrée dans la zone Mali Sud (DR de Koutiala représente en novembre 2005 près de 44,3% de l'encours global de crédit, Sikasso 28,6%, Bougouni 13,6% et Fana 11%). La délégation régionale de Bamako a un poids encore faible avec seulement 2,2% de l'encours global.

Couverture du risque de crédit

La politique de couverture du crédit est conforme à la loi PARMEC et donc pas suffisamment prudente. Le ratio de couverture des risques est d'environ 50% sur la période étudiée. Kafo effectue cependant d'autres provisions pour pertes (enregistrées dans les fonds propres) pour se prémunir contre les risques crédit. Il s'agit de réserves facultatives pour créances douteuses et d'un fonds de calamité (constitué d'un prélèvement de 10% sur les intérêts perçus sur le crédit campagne et sur le crédit SOS Faim). Ajoutés à la réserve pour pertes sur prêts, ceux-ci permettent une couverture des risques bien supérieure, de 206,3% et 218,5% en 2003 et 2004 respectivement. De la même façon, le PAR 91 net de provisions sur pertes sur prêts qui représente plus de 10% des fonds propres sur 2002-2004 est négatif lorsqu'on incorpore les autres réserves pour pertes sur créances enregistrées au passif (-31,7% et -30,1% en 2003 et 2004).

	déc. 02	déc. 03	déc. 04	sept. 05
Ratio de couv. du risque	48,1%	50,2%	51,9%	23,4%
PAR 91 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	9,4%	14,8%	12,2%	31,1%

En plus de l'épargne de garantie obligatoire (10% à 30% du montant octroyé) Kafo a recours à des garanties pour couvrir son risque crédit, mais celles-ci sont souvent longues et difficiles à mobiliser et la solidarité paysanne moins forte que dans les premières années de son existence. Parmi les garanties utilisées par Kafo on trouve les cautionnements individuels ou solidaires, les DAV et DAT des emprunteurs et des garanties matérielles. Le risque crédit est également couvert par la mise à disposition de fonds de garantie par un bailleur de fond pour une activité ou une zone spécifique⁶⁶ et dans le cas des crédits intrants par la domiciliation des revenus de la vente du coton chez Kafo⁶⁷.

Activités d'épargne

K EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 02	déc. 03	déc. 04	sept. 05
Encours d'épargne	9 798	12 219	13 964	16 051
Encours d'épargne (MFCFA)	6 427	8 015	9 160	10 529
Evolution	35,1%	24,7%	14,3%	14,9%
% épargne obligatoire	12,0%	12,5%	12,7%	13,2%
% épargne volontaire	88,0%	87,5%	87,3%	86,8%
Nombre de compte d'épargne	111 451	199 105	227 550	262 167
Evolution	26,3%	78,6%	14,3%	15,2%
Encours moyen par épargnant	88	61	61	61
Obligatoire	32	31	33	30
Volontaire	69	71	70	73

L'encours d'épargne a connu une croissance soutenue, ce qui démontre la confiance que les membres portent à Kafo. L'encours a fortement augmenté sur les 3 derniers exercices (6,5 MM FCFA à fin 2002 à plus de 10,5 MM à fin septembre 2005) soit une augmentation de 63,8%, principalement en raison de la hausse du nombre d'épargnants, le montant de l'encours moyen d'épargne ayant diminué de près de 30% entre 2002 et 2005. Il convient, toutefois, de différencier la situation de l'épargne en zone rurale de celle en zone urbaine :

- En zone rurale l'épargne suit une saisonnalité inverse de celle des crédits. L'épargne diminue pendant la période d'octroi des crédits en zone rurale (juin/septembre) et à son plus haut niveau pendant la période de remboursement des crédits (décembre/mai) alors qu'elle est plus lisse dans la zone urbaine. Pendant la saison haute de demande de crédit en zone rurale, l'épargne des zones urbaines vient en support des autres ressources pour l'octroi de crédit.

⁶⁶ Par exemple celui du CECCM (191 000 EUR) pour les caisses ouvertes avant 1994. Ces formes de garanties ne sont efficaces que si leur existence n'est pas connue par les emprunteurs car dans le cas contraire, ces derniers se croient souvent exemptés d'une obligation de remboursement de leur crédit.

⁶⁷ Cependant, celui-ci n'est efficace que si la production de coton a été suffisante pour générer des revenus supérieurs au montant de remboursement du prêt.

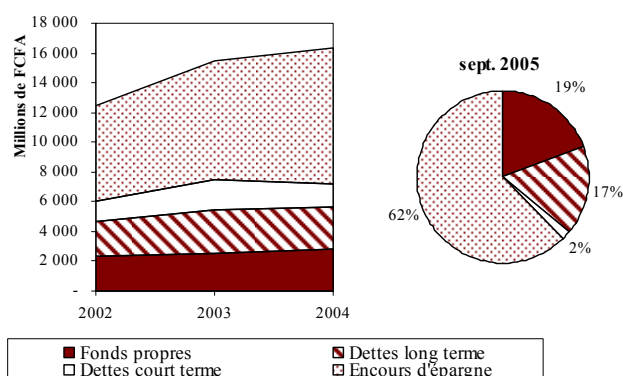
- Le taux de couverture des crédits par les dépôts est plus élevé en ville qu'en campagne, respectivement de 152% et 60% au 30 novembre 2005.
- La part relative d'épargne en ville est de 37,7% pour 22,8% du sociétariat. Le dépôt moyen est plus de deux fois plus élevé en ville (85 000 FCFA) qu'en campagne (42 000 FCFA).

Kafo cherche à encourager l'épargne pour financer sa croissance, par une politique très incitative (taux de rémunération extrêmement compétitifs). L'encours représente une part croissante de l'encours de crédit global (78% à fin septembre 2005). Cette hausse est en outre soutenue par la hausse du nombre d'épargnants par rapport au nombre de sociétaires qui est passé de 84% en 2002 à plus de 92,4% à fin septembre 2005.

Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note «a»

Structure de financement



	Déc. 02	Déc. 03	Déc. 04	Sept 05
Dettes / Fonds propres	433,2%	517,8%	485,4%	418,5%

L'épargne des membres constitue la principale source de financement de Kafo même si les subventions restent une source essentielle de ressources pour les chantiers de renforcement institutionnel comme le changement de SIG.

- L'épargne représente une part croissante du passif sur l'ensemble de la période étudiée, passant de 51% à fin 2002 à plus de 62% à septembre 2005.
- Kafo a bénéficié depuis sa création du soutien de nombreux bailleurs de fonds, principalement des membres du CECCM. Ces dernières années, Kafo a également intéressé à ses activités de nouveaux partenaires tels qu'ADA, la SFI, Africare, la FAO, GTZ (création de caisses), la BEI (participation au financement du Crédit Intrans), Helvetas Mali (financement des filières agricoles, du programme coton biologique), l'Ambassade des Pays-Bas, l'ONDY, Lux Développement, DID (modernisation du SIG), et l'AFD.

▪ Rentable depuis de nombreuses années, Kafo a réussi à accumuler des réserves et report à nouveau positifs. Cet autofinancement représente aujourd'hui environ 10% du total du bilan. Cependant les malversations identifiées ces deux dernières années ont entamé les fonds propres de l'institution, notamment la fraude de Fana, puisque les élus de l'Union ont autorisé la prise en charge des provisions liées à cette fraude par les réserves de l'Union. Ces détournements⁶⁸ ont donc eu un impact de 28% sur la réserve et 10,3% sur les fonds propres. Il est essentiel de mettre en place les mesures adéquates pour que de tels événements ne viennent pas à l'avenir affaiblir plus fortement la structure de financement de l'institution.

▪ Kafo a recours au financement par emprunt auprès des banques (les emprunts représentent 26,9% du passif fin 2004, 18,6% en septembre 2005) d'une part car l'épargne ne suffit pas à financer l'intégralité de la demande de crédit, mais également en raison de la saisonnalité des activités (pas d'épargne disponible en zone rurale lorsque les campagnes agricoles commencent) qui justifie le recours à des prêts à court terme. Kafo a ainsi négocié des lignes de découvert auprès de la BNDA, de la BMS (800 M FCFA) et la BIM (500 MFCFA). A fin 2004, Kafo avait ainsi des encours d'emprunts court terme auprès de la BNDA (800 M FCFA) et de la BMS (650 M FCFA) à des taux d'environ 8% pour une durée de 3 mois. A fin septembre 2005, tous les tirages sur concours bancaires avaient été remboursés.

▪ Kafo dispose aussi d'emprunts à terme pour le financement de ses activités à des taux variant entre 5 à 9 % (cf. annexe pour les conditions détaillées des emprunts) auprès d'ADA (350 M FCFA), du SYCREF (100 M FCFA), et de la BEI (1,3 MM FCFA). Enfin, Kafo bénéficie d'emprunts concessionnels à terme à taux 0% pour des cibles spécifiques (SOS Faim, FAO, PROFFIL, AGRO ACTION).

Procédures de gestion Actif / Passif

La structure du bilan est équilibrée et les ratios prudentiels sont respectés, notamment la norme prudentielle PARMEC sur la maturité⁶⁹, puisque les emplois long terme représentent 50% des ressources stables à fin décembre 2004. Conscient de sa difficulté à mobiliser des ressources long terme, Kafo est en effet très vigilant sur la gestion de son bilan et a limité ces dernières années l'octroi de crédits à long terme (le crédit hypothécaire n'a ainsi pas été lancé en zone urbaine par manque de ressources longues; le crédit équipement fait l'objet de prévisions afin que son enveloppe ne représente qu'une part limitée de l'encours total). Les risques de change et de taux sont inexistant en raison du financement actuel (épargne libellée en monnaie locale, subventions, emprunts auprès des banques locales en monnaie locale).

⁶⁸ Estimés à environ 286 M FCFA dans la région de Fana pour 2004

⁶⁹ Ressources longues > Emplois longs

Le risque de retrait massif de l'épargne, inhérent à la collecte de l'épargne publique, est limité par la forte dispersion de l'encours sur plus de 200 000 membres aux activités diverses, et par la bonne image et la confiance dont bénéficie Kafo. Ceci a été particulièrement flagrant lors de la crise interne traversée en juin/juillet, qui n'a pas résulté en une diminution de l'encours d'épargne. Les normes définies par la loi PARMEC en matière de liquidité sont respectées.

Stratégie de financement

Il est prévu que l'épargne reste la principale source de financement du Kafo et des stratégies sont mises en place pour en assurer la croissance, notamment la promotion du DAT pour pallier au manque de ressources longues. La diversification en zone urbaine a ainsi été choisie comme axe stratégique pour doper la collecte de l'épargne, les clients urbains disposant de plus de ressources et leur activité étant beaucoup moins saisonnière qu'en milieu rural.

Cette épargne ne devrait cependant couvrir que 75 à 80% de l'encours de crédit sur 2006-2007 et la Direction Générale de Kafo s'attache actuellement à négocier des lignes de crédit supplémentaires pour un montant d'environ 3,5 MM FCFA. Les négociations sont en cours avec la BNDA pour un montant de 600 MFCFA à un taux de 7% sur 5 ans, qui serait garanti à 50% par le Crédit Coopératif. La BEI devrait renouveler sa ligne de crédit de 1,3 MM FCFA qui arrive à échéance en août 2006, mais les conditions actuelles (taux de 6,5%) pourraient être modifiées. Des discussions sont également en cours avec OïkoCredit et PlaNet Finance qui prêteraient en FCFA à un taux de 8 à 9% (indexé sur l'EURIBOR pour OïkoCrédit). Le recours à des prêts à court terme contractés entre septembre à décembre devrait se poursuivre auprès de la BNDA, la BIM et la BMS.

La transformation de la Caisse Centrale de Kafo en banque devrait permettre à l'institution de se refinancer en ressources plus longues (le statut bancaire est plus rassurant pour les bailleurs de fonds que la structure mutualiste) et optimiser la gestion de ses liquidités. Cette transformation est encore au stade de projet et ses modalités doivent être définies, mais le Crédit Coopératif est pressenti comme banque de référence et Nyesigiso et la CAECE se sont déjà montrés intéressés (Kafo resterait cependant majoritaire).

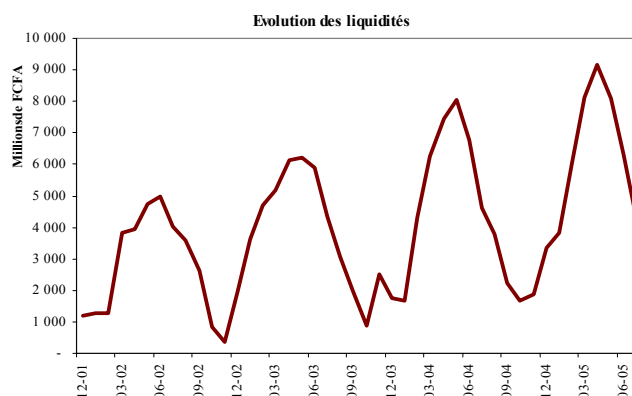
Kafo continue à recevoir le soutien de bailleurs de fonds pour des populations ciblées (financement des femmes démunies en zone urbaine par Agro Action, des producteurs de coton par l'AFD...) et pour les projets de renforcement institutionnel (CECCM, Lux Développement, ADA, DID, pour les chantiers liés au SIG...). Kafo entretient d'excellentes relations avec ses bailleurs de fonds et a mis

en place des procédures de suivi et de reporting efficaces qui lui permettent de continuer à bénéficier de leur soutien.

Gestion de la liquidité

Kafo a défini des procédures de gestion de la liquidité pour limiter les disponibilités dormantes tout en permettant aux caisses de faire face aux demandes de retrait de l'épargne des membres et aux déboursements des crédits⁷⁰. Ces procédures sont assorties d'outils pour optimiser le placement des excédents de liquidités des caisses :

- Une Caisse Centrale permet aux Caisses locales de placer leurs excédents de liquidité en DAV ou DAT à 3% et leur donne la possibilité d'emprunter des fonds au taux de 10% en cas de forte demande de crédit. Afin de fluidifier le processus et renforcer le contrôle des transferts de fonds, des postes de Caissiers ont été créés dans chaque Délégation Régionale sous la supervision du département Trésorerie de la DAF.
- Les excédents de Kafo (encours d'épargne très important après paiement des campagnes coton) ont toujours été placés à court terme auprès de la BNDA qui offrait des conditions assez attractives (4,75% en 2003, 5% en 2004) mais la baisse des taux directeurs en 2005 a poussé la banque à revoir ses taux à la baisse. Kafo a refusé les conditions proposées (3%, des taux plus élevés étaient disponibles mais pour des placements à 3 mois). Kafo pourrait donc être amené dans les mois qui viennent à revoir à la baisse les taux de rémunération proposés sur l'épargne, notamment sur les DAV.
- La transformation de la Caisse Centrale en banque devrait permettre de mettre en place une gestion plus optimale des liquidités et bénéficier d'un pouvoir de négociation plus important auprès des banques. La participation à cette banque d'autres IMFs finançant majoritairement des activités en zone urbaine devrait également contribuer à lisser le niveau des liquidités de l'institution.



⁷⁰ Des enveloppes de crédit sont définies pour chaque caisse en fonction de leur niveau d'épargne.

■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « c »

Analyse de profitabilité	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005*
ROE	10,1%	3,2%	2,0%	8,9%
Dettes / Fonds propres	433,2%	517,8%	485,4%	418,5%
ROA	2,1%	0,6%	0,3%	1,6%
Construction du résultat				
Autonomie opérationnelle	113,2%	103,8%	102,4%	112,1%
Rendement du portefeuille	22,8%	21,9%	20,0%	21,8%
Ratio de ch. d'exploitation	18,8%	15,4%	17,2%	21,1%
Emprunteurs par employé	287	263	251	232
Emprunteurs par AC	1 263	1 085	1 054	967
Encours moyen par client (EUR)	174	177	181	191
Ratio de ch. de financement	3,4%	4,3%	4,5%	4,7%
Coût de l'épargne	1,7%	1,6%	1,7%	1,3%
Coût des emprunts	5,7%	7,2%	6,4%	7,9%
Ratio de ch. de provisions pour pertes sur prêts PAR 91-365	4,8%	6,8%	6,4%	6,8%
Taux de pertes sur prêts	2,0%	2,4%	2,3%	ND
Gestion de l'actif				
Encours de prêts / Actif total	68,8%	68,4%	65,8%	67,3%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	1,6%	1,5%	2,9%	12,7%

* les données 2005 ont été simplement annualisées pour pouvoir être comparées avec les années précédentes. Etant donnée la saisonnalité de l'activité de Kafo, l'encours moyen annualisé n'est pas réellement pertinent. Ces données sont données à titre indicatif pour mettre en évidence les tendances d'évolution en 2005 et doivent être utilisées avec précaution.

Rentabilité globale

La rentabilité de Kafo est positive depuis de nombreuses années mais en baisse sur la période 2002-2004 passant de 2,1% à 0,3% (les chiffres 2005 sont à utiliser avec précaution étant donnée la très forte saisonnalité de l'activité de l'institution mais semblent témoigner d'une meilleure rentabilité puisque le ROA est estimé à 1,6%). Le ROE évolue de manière similaire, l'effet de levier se maintenant à un niveau assez stable sur la période (environ 460%). Les différentes caisses qui constituent le réseau présentent des niveaux de rentabilité très différents en fonction de leur maturité et du contexte économique dans lequel ils évoluent (aucune des caisses créées avant 2000 ne fait en 2004 de sollicitation au fond de soutien). En 2004, 68 caisses sont rentables (54% de l'ensemble des caisses), dont les 7 caisses urbaines qui contribuent à 89% du résultat net global de l'Union. Deux DR sont déficitaires (Fana et Bougouni), en raison des nombreux dysfonctionnements qui y ont été observés (PAR très élevé, fraudes, détournements, crédits fictifs, surendettement des clients, peu d'implication des élus...).

Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille a logiquement diminué sur la période (de 22,8% en 2002 à 20% en 2004) avec la baisse des taux d'intérêt facturés aux clients (le taux d'intérêt nominal a diminué en moyenne de 0,5%/mois) et la part croissante du Crédit Intransit au taux d'intérêt moins élevé (prêts aux producteurs de coton facturés au taux de 10% annuel) et pourrait être amélioré par une meilleure gestion de la défaillance.

Soucieux de maintenir sa rentabilité et devant les frais croissants de supervision, Kafo a réussi à diversifier ses revenus grâce au produit Western Union (ayant généré plus de 230 M FCFA de revenus en 2005). L'institution après réflexion a décidé d'introduire début 2006 des frais de gestion de comptes (appliqués par la concurrence à hauteur de 200 FCFA).

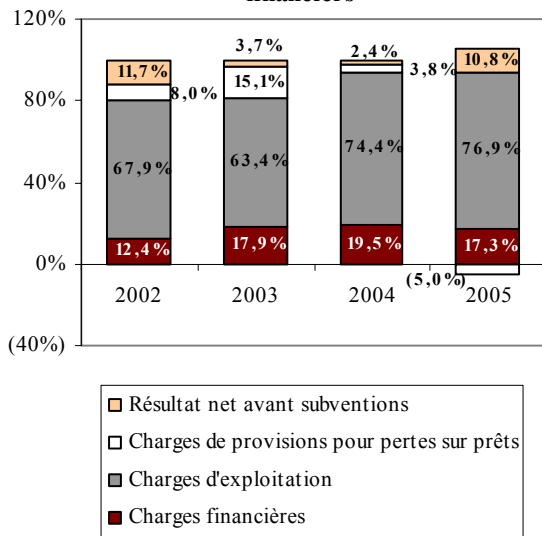
Ratio de charges d'exploitation

Le ratio de charges d'exploitation diminue entre 2002 et 2003 et suit une tendance à la hausse depuis (de 15,4% en 2003 à 21,8% en 2004) ce qui est un niveau relativement haut pour une institution de cette taille (taux de 12% à 14% pour les IMF les plus grandes participant au MicroBanking Bulletin, MBB10). Il faut toutefois noter que l'institution propose des salaires compétitifs à ses salariés, investit fortement en formation et dans son SIG et a multiplié depuis 2004 les modifications organisationnelles afin de renforcer le contrôle interne, ce qui constitue des charges importantes pour l'Union. Les charges d'exploitation représentent ainsi en septembre 2005 près de 77% des revenus financiers contre 67% en 2002.

- Productivité du personnel: Pour le calcul des ratios de productivité les gérants ont été intégrés au nombre de salariés comme des employés à mi-temps. Cependant, la productivité calculée selon les ratios classiques prenant en compte le nombre d'emprunteurs par employés a peu de sens dans une institution où la collecte de l'épargne est très consommatrice de temps.

- Le nombre d'emprunteurs par AC et par employé qui diminue sur la période (passant de 1263 à 967 et 287 à 232 respectivement) témoigne de la politique de Kafo de renforcement de la supervision des opérations liées au crédit. Ce nombre très élevé est à manipuler avec précaution et ne permet pas de comparaison immédiate avec d'autres institutions. Le nombre élevé d'emprunteurs par AC est difficilement comparable avec d'autres IMF et s'explique par plusieurs facteurs: les élus du Comité de Crédit prennent les décisions de crédit et assurent une partie des opérations de recouvrement ; une bonne partie des prêts sont octroyés sur dossier et sans visite de terrain (prêts individuels à des membres d'AV, prêts garantis par des salaires domiciliés dans les caisses de Kafo...).

Structure des coûts en % des revenus financiers



Ratio de charges de provisionnement

Les règles de provisionnement PARMEC préconisent un provisionnement relativement faible des prêts en souffrance (40% du PAR91, 80% du PAR181 net de l'épargne de garantie), ce qui fait que Kafo a un ratio de charge de provision relativement faible (2,6% en 2002, 0,9% en 2004) comparé à son PAR (6,4% en 2004), mais laisse l'institution avec un taux de couverture trop faible. Cependant, ce faible niveau de couverture est compensé par les dotations facultatives effectuées par l'institution (voir A). Les charges de provision ont fortement augmenté en 2003 avec la détérioration de la qualité du portefeuille de prêt, pour diminuer en 2004 avec une relative amélioration.

Ratio de charges de financement

Le ratio de charge de financement est logiquement en croissance en raison d'un recours croissant au financement par emprunt commercial (de 3,4% en 2002 à 4,7% en 2005), et aux taux de rémunération de l'épargne puisque même les DAV sont rémunérés. Kafo Jiginew est actuellement en train de réfléchir aux taux de rémunération des comptes d'épargne de ses clients (particulièrement actuellement avec la baisse importante des taux directeurs qui ne lui permettent pas à Kafo de placer ses excédents à des taux supérieurs aux taux proposés à ses clients) et pourrait les revoir à la baisse.

Gestion des actifs

Le portefeuille représente en moyenne 68% des actifs en fin d'année, d'une part en raison des normes de mobilisation de l'épargne (80% peut être mobilisée) et d'autre part du niveau important des immobilisations (environ 10% de l'actif total). Kafo pâtit cependant de la baisse des taux directeurs au Mali et peine à trouver des opportunités de placement à court terme de ses liquidités (cf. partie F).

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Afin de comparer les performances de Kafo avec celles des autres IMF, des ajustements ont été réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts) et sur les charges d'exploitation et de financement. Nous effectuons des ajustements pour inflation, coût des fonds, dons en nature (une mission CECCM/an) et provisions. Les ajustements pour provisions pour perte sur prêts représentent la majeure partie de ces ajustements en raison du faible taux de provision exigé par la loi PARMEC/BCEAO et du taux élevé de PAR chez Kafo. Après ajustement, AROE et AROA sont négatifs et diminuent avec la hausse du portefeuille à risque (augmentation mathématique des ajustements pour provision avec le PAR).

	déc. 02	déc. 03	déc. 04	sept. 05
Ratio de ch. d'ajustement	5,2%	4,8%	7,4%	11,3%
AROE	(6,1%)	(14,3%)	(25,2%)	(25,3%)
AROA	(1,2%)	(2,5%)	(4,2%)	(4,6%)
Autonomie financière	93,4%	86,1%	77,0%	76,6%

Evolution de la rentabilité

La rentabilité de Kafo doit, en principe, s'améliorer avec l'informatisation en cours, le renforcement du contrôle interne et de la gestion de la défaillance, les investissements en RH et des formations qui renforceront l'efficacité institutionnelle. La transformation de la Caisse Centrale en banque devrait permettre de disposer de ressources plus longues, de mieux négocier avec les banques les conditions de placement des excédents en trésorerie et de lisser la saisonnalité des ressources. L'impact devrait être important, mais plutôt sur le moyen et long terme.

A un horizon court terme, une amélioration de la rentabilité passera nécessairement par :

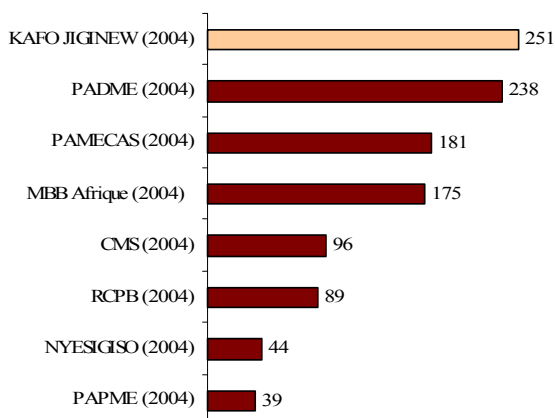
- L'augmentation sensible des sources de revenus (promotion du produit Western Union, frais de tenue de comptes, placement des excédents de disponibilités) et la réduction des charges (rémunération des DAV),
- L'amélioration de la qualité du portefeuille et une meilleure gestion de la défaillance,
- Un renforcement de la méthodologie, des outils et des compétences des AC en zone urbaine.
- La réduction des possibilités de fraudes et détournements.

■ Benchmarking

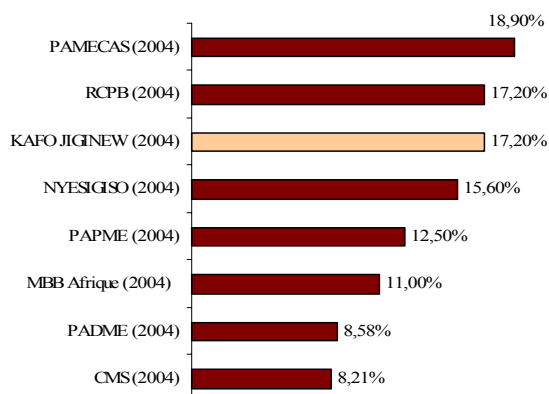
Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe MBB	Afrique (ACEP SENEGAL, CERUDEB, EBS, FINCA - UGA, Faulu - UGA, K-Rep, PADME, PRIDE - TZA, SEDA, SEF - ZAF, VF, WAGES)
Maturité	Mature
Taille	Grande
Clientèle cible	Moyenne (encours de prêt moyen égal 84% du PNB/hbt)

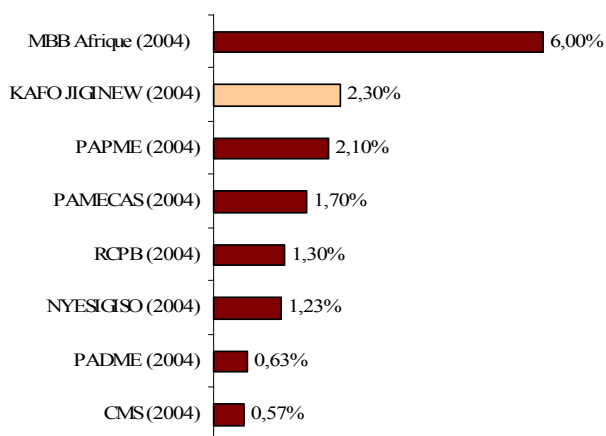
Productivité du personnel



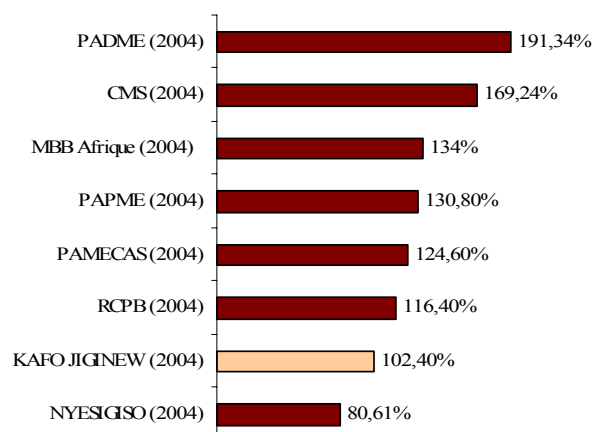
Ratio de charges d'exploitation



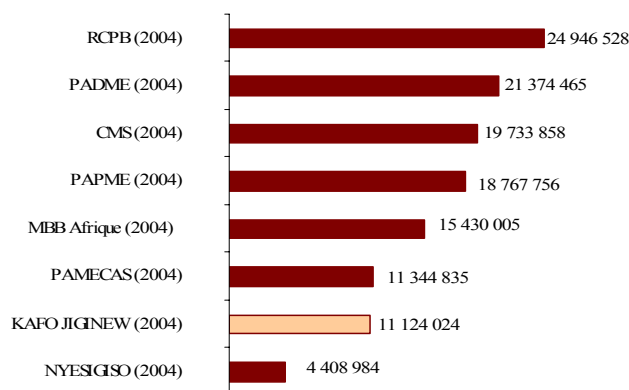
Taux de pertes sur prêts



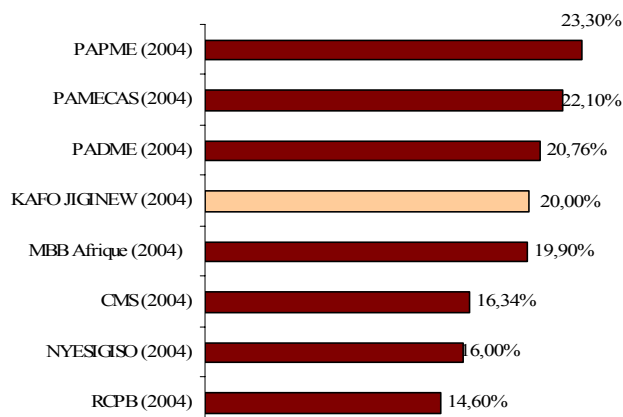
Autosuffisance opérationnelle



Encours de crédit (KFCFA)



Rendement du portefeuille



Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport

■ Annexes

Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) : Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité des fonds propres (ROE) : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
- Dettes sur fonds propres: Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
- Rendement du portefeuille : Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. d'exploitation : Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. de financement : Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Coût du financement : Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
- Ratio de ch. de provisions : Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
- Ratio de ch. d'ajustement : Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Encours de prêts sur actif : Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
- Autonomie opérationnelle : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
- Autonomie financière : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
- Taux de couverture du risque : Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
- Taux de pertes sur prêts : Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

0 L'IMF suit les recommandations PARMEC pour la présentation de ses états financiers et ne suit pas les recommandations du CGAP.

1 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Nous présentons ici les états financiers combinés pour l'ensemble de l'Union (combinaison des états financiers de la Caisse Centrale et des Caisses locales). Ces états financiers sont audités et comprennent un bilan, un compte de résultat et trois années de données.

2 L'IMF ne fournit que des services financiers.

3 Subventions :

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation) ou dans le bilan (subventions pour fonds de crédit ou fonds d'investissement). Les subventions ayant été utilisés pour acquérir des immobilisations sont amorties au fur et à mesure de l'amortissement de l'immobilisation correspondante.

3.2 Les subventions reçues par Kafo ces dernières années sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Bailleur	Montant	Conditions et Commentaires
CECCM	43 849 540	Subvention d'équipement
Ambassade des Pays Bas	206 910	Subvention d'équipement
CECCM	24 732 449	Subvention d'exploitation
Ambassade des Pays Bas	276 486	Subvention d'exploitation
ONDY	2 200 000	Subvention d'exploitation
Lux	41 161 302	Subvention d'exploitation

Développement

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit :

Méthode de provisionnement

Provision Méthode de provisionnement PARMEC
Taux appliqués sur l'encours net des dépôts de garantie.
PAR 91-180 : 40%
PAR 180-365 : 80%

Prêts rayés Après 365 jours de retard. Les radiations sont comptabilisées une fois par an.

4.1 Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat.

4.2 Les provisions pour créances douteuses sont calculées chaque année, lors de la clôture comptable. La réserve pour perte sur prêts est un élément négatif de l'actif.

4.3 Les prêts sont passés en pertes par réduction du montant de l'encours et constatation d'une charge de perte sur prêt d'un montant équivalent.

4.4 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

En K FCFA	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	123 680	204 399	374 451
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	204 399	374 541	367 382
- Reprises sur provisions	122 930	215 363	392 372
- Prêts rayés	0	0	0
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	205 149	363 577	349 461
Prêts rayés sans passer par la réserve	134 421	213 806	227 632

4.5 L'IMF comptabilise les intérêts courus non échus.

4.6 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

5 Qualité et gestion du portefeuille :

5.1 Indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A ».

5.2 Les rééchelonnements ou refinancement de prêts sont pratiqués de manière exceptionnelle et les prêts rééchelonnés ne font pas l'objet d'une comptabilisation séparée.

5.3 L'IMF peut octroyer des avances sur salaires à son personnel. Les prêts aux dirigeants élus des caisses font l'objet d'un suivi spécifique conforme à la législation PARMEC.

5.4 Les dettes commerciales contractées par l'institution sont présentées dans le tableau ci-dessous (montants en M FCFA)

Source	Taux / an	Montant initial	Restant dû	Condition	Garanties
ADA/BIM	9%	350	350	Revolving de 4 Ans	Lettre de garantie ADA/dépôt 10%
Ambassade Pays Bas	2%	445	445	Période de grâce 5 ans	
SYCREF	5%	100	100	5 ans	
BEI	6,5%	1 311	1 311	5 ans	Caution solidaire
BNDA	8%	800	800	6 mois	Dépôt de 10% Caution solidaire
BMS	8%	654	654	6 mois	Dépôt de 10%

5.5 L'épargne obligatoire (dépôt de garantie, épargne de garantie) liée à l'octroi des prêts est identifiée à part dans le bilan.

5.6 Les dépôts moyen et long terme sont identifiés séparément dans le bilan (sous la catégorie dépôt à long terme).

5.7 Les parts sociales versées par les membres sont comptabilisées comme fonds propres sous la dénomination « capital social ».

6 Autres règles de comptabilité :

6.1 Pas d'opération comptable visant à prendre en compte les effets de l'inflation.

6.2 Kafo n'a pas été exposé jusqu'ici au risque de change.

7 Autres informations extracomptables :

7.1 Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

7.2 Le nombre de comptes d'épargne volontaire est indiqué dans la section « A ».

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Caisses, banques
2. Dépôts à terme (placement des fonds de garantie)
3. Crédits court terme, crédits en souffrance
4. Stocks, débiteurs divers, charges constatées d'avance, produits à recevoir, charges à répartir, détournements de fonds (- provisions pour détournements de fonds)
5. Caution EDM pour caisse de Médine, souscription de 50% de Kafo au capital de CIF
6. Données non détaillées à septembre 2005, le total de l'encours du crédit équipement a été classé en long terme
7. Dépôts de garantie, de 10 à 30% du prêt
8. Dépôts à terme (1 an)
9. Emprunts à moins d'un an
10. Dettes rattachées sur DAT (sur dépôts des sociétaires non encore versés), avances sur subventions, intérêts courus non versés sur dépôts des sociétaires, créiteurs divers, comptes de régularisation
11. Emprunts à plus d'un an auprès des banques et autres organismes financiers
12. Emprunts à taux 0 et à plus d'un an auprès d'organismes tels que SOS FAIM, FAO, PROFIL, PCIF, ADA
13. Subventions d'équipement amorties, subventions d'exploitation
14. Réserves et résultat de l'exercice
15. Fonds de garantie effectué par le CECCM pour les caisses créées avant octobre 2004/DAT et titres de participation court terme

Compte de Résultat

- 1 Pour 2003, ce chiffre comprend aussi les pénalités et commissions sur prêts
- 2 Frais de dossier (1% du montant déboursé payé par le client lors du déboursement)
- 3 Productions immobilisées (contributions des membres aux frais de construction de la caisse), produits divers de gestion (vente des carnets et des photos aux membres), produits de cession d'éléments d'actifs, boni sur différence d'inventaire, excédents de caisse, , produits exceptionnels
- 4 Intérêts sur emprunts
- 5 Intérêts versés sur DAV et DAT
- 6 Autres intérêts, différences d'inventaire, moins perçus, insuffisances de caisse
- 7 Frais de dédouanement des véhicules (changement des méthodes d'enregistrement ITS expliquent augmentation 2004/2003)

Ajustements

K FCFA	déc. 02	déc. 03	déc. 04	sept. 05
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	41 821	24 195	60 717	3 610
Montant moyen des emprunts (a)	1 780 450	3 178 835	3 716 748	3 265 637
Coût caché des emprunts (b)	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	100 615	230 112	236 623	192 328
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	34 759	(20 889)	41 148	30 724
Fonds propres moyens (d)	2 122 792	2 421 792	2 647 797	3 030 999
Immobilisations nettes moyennes (e)	673 320	814 933	1 001 882	1 392 394
Inflation (f)	2,4%	(1,3%)	2,5%	2,5%
Ajustement pour dons en nature	13 119 140	13 119	13 119	13 119
Assistance technique	13 119 140	13 119	13 119	13 119
Ajustements pour provisions	252 960	406 838	606 309	730 561
pour pertes sur prêts	252 959 962	406 838	606 309	730 561
Total des ajustements	342 658	423 263	721 293	778 014
Revenu net opérationnel avant subventions	214 158	78 125	52 890	203 134
Résultat net opérationnel ajusté	(128 501)	(345 138)	(668 393)	(574 879)
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	(196)	(526)	(1 019)	(876)

Kafo Jiginew Bilan		Not es	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005	Evolution 2003/2002	2004/2003	2005/2004
ACTIF			12 475 088 209	15 470 598 491	16 342 775 559	16 958 200 572	19 018 149	23 584 775	24 914 401	25 852 610	24,0%	5,6%	3,8%
Actif court terme (CT)			10 485 863 571	13 800 781 133	14 346 172 606	13 784 537 505	15 985 596	21 039 155	21 870 599	21 014 392	31,6%	4,0%	(3,9%)
Disponibilités	1	1 958 320 506	2 410 342 522	2 544 594 434	2 386 534 095	2 985 440	3 674 543	3 879 209	3 638 248	23,1%	5,6%	(6,2%)	
Investissements CT - valeur nette	2	5 233 626	130 278 737	130 172 593	130 149 798	7 979	198 609	198 447	198 412	2 389,3%	(0,1%)	(0,0%)	
Encours net de prêts à CT		7 336 480 840	9 871 252 477	9 969 638 058	9 943 591 115	11 184 393	15 048 627	15 198 615	15 158 907	34,6%	1,0%	(0,3%)	
Encours brut de prêts	3	7 540 880 234	10 245 703 599	10 337 019 937	10 253 804 719	11 495 998	15 619 474	15 758 685	15 631 825	35,9%	0,9%	(0,8%)	
Provisions pour pertes sur prêts		204 399 394	374 451 122	367 381 879	310 213 604	311 605	570 847	560 070	472 918	83,2%	(1,9%)	(15,6%)	
Intérêts courus non échus		701 978 623	989 747 625	876 273 489	290 301 492	1 070 160	1 508 861	1 335 870	442 562	41,0%	(11,5%)	(66,9%)	
Sur encours de prêts		701 978 623	989 747 625	876 273 489	290 301 492	1 070 160	1 508 861	1 335 870	442 562	41,0%	(11,5%)	(66,9%)	
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autre actif CT	4	483 849 976	399 159 772	825 494 032	1 033 961 005	737 625	608 515	1 258 458	1 576 263	(17,5%)	106,8%	25,3%	
Actifs long terme (LT)		1 989 224 638	1 669 817 358	1 996 602 953	3 173 663 067	3 032 553	2 545 620	3 043 802	4 838 218	(16,1%)	19,6%	59,0%	
Investissements LT - valeur nette	5	10 134 497	70 314 327	100 565 743	21 233 138	15 450	107 194	153 311	32 370	593,8%	43,0%	(78,9%)	
Encours brut de prêts à LT	6	1 243 954 882	704 772 261	787 004 673	1 476 674 893	1 896 397	1 074 418	1 199 781	2 251 176	(43,3%)	11,7%	87,6%	
Immobilisations - valeur nette		735 135 259	894 730 770	1 109 032 537	1 675 755 036	1 120 706	1 364 008	1 690 709	2 554 672	21,7%	24,0%	51,1%	
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PASSIF		12 475 088 209	15 470 598 491	16 342 775 559	16 958 200 571	19 018 149	23 584 775	24 914 401	25 852 610	24,0%	5,6%	3,8%	
Dettes			10 135 541 818	12 966 560 232	13 551 220 471	13 687 757 459	15 451 534	19 767 394	20 658 702	20 866 852	27,9%	4,5%	1,0%
Dettes court terme		7 799 747 116	10 046 373 725	10 692 628 667	10 857 858 730	11 890 638	15 315 598	16 300 807	16 552 699	28,8%	6,4%	1,5%	
Epargne à vue		4 812 147 453	6 184 455 297	6 845 538 323	7 782 702 397	7 336 072	9 428 141	10 435 956	11 864 653	28,5%	10,7%	13,7%	
Epargne de garantie	7	771 071 355	998 211 420	1 162 145 470	1 386 417 340	1 175 491	1 521 763	1 771 679	2 113 580	29,5%	16,4%	19,3%	
Dépôts à court terme	8	843 610 057	832 269 689	1 151 874 705	1 359 202 851	1 286 075	1 268 787	1 756 022	2 072 091	(1,3%)	38,4%	18,0%	
Emprunts à court terme	9	1 313 634 778	1 930 032 096	1 454 286 236	-	2 002 623	2 942 315	2 217 045	-	46,9%	(24,6%)	(100,0%)	
Intérêts à payer		-	25 892 554	16 664 210	11 665 090	-	39 473	25 404	17 783	-	(35,6%)	(30,0%)	
Autres dettes court terme	10	59 283 473	75 512 669	62 119 723	317 871 052	90 377	115 118	94 701	484 591	27,4%	(17,7%)	411,7%	
Dettes long terme		2 335 794 702	2 920 186 507	2 858 591 804	2 829 898 729	3 560 896	4 451 796	4 357 895	4 314 153	25,0%	(2,1%)	(1,0%)	
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Emprunts à long terme	11	1 311 914 000	1 802 088 803	2 247 088 803	2 829 898 729	2 000 000	2 747 267	3 425 665	4 314 153	37,4%	24,7%	25,9%	
Autres dettes long terme	12	1 023 880 702	1 118 097 704	611 503 001	-	1 560 896	1 704 529	932 230	-	9,2%	(45,3%)	(100,0%)	
Fonds propres		2 339 546 391	2 504 038 259	2 791 555 088	3 270 443 112	3 566 615	3 817 382	4 255 698	4 985 758	7,0%	11,5%	17,2%	
Capital social		665 048 325	783 949 295	889 327 050	981 613 625	1 013 860	1 195 123	1 355 770	1 496 460	17,9%	13,4%	10,4%	
Fonds propres issus de subventions	13	1 140 690 328	1 188 134 065	1 274 235 841	1 304 159 334	1 738 971	1 811 299	1 942 560	1 988 178	4,2%	7,2%	2,3%	
Réserves et Report à nouveau sans subvention	14	408 098 471	406 245 632	502 282 930	984 670 153	622 142	619 317	765 725	1 501 120	(0,5%)	23,6%	96,0%	
dont exercice en cours		214 157 773	78 124 698	52 899 960	203 134 293	326 481	119 100	80 645	309 676	(63,5%)	(32,3%)	284,0%	
Autres	15	125 709 267	125 709 267	125 709 267	-	191 643	191 643	191 643	-	0,0%	0,0%	(100,0%)	

Kafo Jiginew Compte de résultat	Notes	FCFA				EUR				Evolution		
		déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	sept. 2005	03/02	04/03	05/04
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		1 830 789 368	2 129 685 349	2 237 276 452	1 882 646 059	2 791 020	3 246 684	3 410 706	2 870 075	16,3%	5,1%	(15,9%)
Revenus du portefeuille		1 502 913 422	1 923 855 591	1 941 208 987	1 495 599 026	2 291 177	2 932 899	2 959 354	2 280 026	28,0%	0,9%	(23,0%)
Intérêts reçus sur prêts	1	1 391 410 253	1 800 140 674	1 814 891 930	1 211 473 226	2 121 191	2 744 297	2 766 785	1 846 879	29,4%	0,8%	(33,2%)
Frais et commissions sur prêts	2	89 785 872	98 081 065	104 403 630	284 125 800	136 878	149 524	159 162	433 147	9,2%	6,4%	172,1%
Pénalités reçues sur prêts		21 717 297	25 633 852	21 913 427		33 108	39 079	33 407		18,0%	(14,5%)	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		29 796 102	32 117 340	64 858 525	239 730 316	45 424	48 963	98 876	365 467	7,8%	101,9%	269,6%
Autres produits liés aux services financiers	3	298 079 844	173 712 418	231 208 940	147 316 717	454 420	264 823	352 476	224 583	(41,7%)	33,1%	(36,3%)
Intérêts versés et charges assimilées (b)		227 254 349	380 398 505	435 425 484	326 190 533	346 447	579 914	663 802	497 274	67,4%	14,5%	(25,1%)
Intérêts versés et charges sur emprunts	4	100 615 433	230 112 034	236 623 008	192 328 052	153 387	350 804	360 729	293 202	128,7%	2,8%	(18,7%)
Intérêts versés sur épargne	5	112 918 014	119 703 594	155 460 111	133 862 481	172 142	182 487	236 997	204 072	6,0%	29,9%	(13,9%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-								
Autres charges liées aux services financiers	6	13 720 902	30 582 877	43 342 365		20 917	46 623	66 075		122,9%	41,7%	(100,0%)
Marge financière brute [c=a-b]		1 603 535 019	1 749 286 844	1 801 850 968	1 556 455 526	2 444 573	2 666 771	2 746 904	2 372 801	9,1%	3,0%	(13,6%)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		146 295 213	321 113 419	85 209 859	(94 234 926)	223 026	489 534	129 902	(143 660)	119,5%	(73,5%)	(210,6%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		215 890 584	372 983 912	202 642 565	(94 234 926)	329 123	568 610	308 927	(143 660)	72,8%	(45,7%)	(146,5%)
Recouvrement de prêts rayés		69 595 371	51 870 493	117 432 706		106 097	79 076	179 025		(25,5%)	126,4%	(100,0%)
Charges d'exploitation (e)		1 243 082 033	1 350 048 727	1 663 741 149	1 447 556 159	1 895 066	2 058 136	2 536 357	2 206 785	8,6%	23,2%	(13,0%)
Charges de personnel (dont charges sociales)		444 150 298	532 472 872	625 362 917	538 059 984	677 103	811 750	953 360	820 267	19,9%	17,4%	(14,0%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		798 931 735	817 575 855	1 038 378 232	909 496 175	1 217 964	1 246 386	1 582 997	1 386 518	2,3%	27,0%	(12,4%)
Dépréciation et amortissement		132 791 538	146 409 051	201 856 094	145 447 852	202 439	223 199	307 728	221 734	10,3%	37,9%	(27,9%)
Conseil		6 508 400	19 499 608	69 482 412		9 922	29 727	105 925		199,6%	256,3%	(100,0%)
Achats et services extérieurs			323 754 066	355 900 390			493 560	542 567		-	9,9%	(100,0%)
Autres services extérieurs			149 261 355	261 838 528	727 089 692		227 547	399 170	1 108 441	-	75,4%	177,7%
Impôts et taxes	7		592 315	25 538 540	1 268 800		903	38 933	1 934	-	4 211,6%	(95,0%)
Autres		659 631 797	178 059 460	123 762 268	35 689 831	1 005 602	271 450	188 674	54 409	(73,0%)	(30,5%)	(71,2%)
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		214 157 773	78 124 698	52 899 960	203 134 293	326 481	119 100	80 645	309 676	(64%)	(32,3%)	284,0%
Impôt sur les bénéfices (g)										-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		214 157 773	78 124 698	52 899 960	203 134 293	326 481	119 100	80 645	309 676	(63%)	(32,3%)	284,0%
Produits non-opérationnels (i)										-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)										-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		214 157 773	78 124 698	52 899 960	203 134 293	326 481	119 100	80 645	309 676	(63%)	(32,3%)	284,0%
Subventions (l)		117 986 435	47 443 737	83 064 330	18 010 955	179 869	72 328	126 631	27 458	(59,8%)	75,1%	(78,3%)
Résultat net [m=k+l]		332 144 208	125 568 435	135 964 290	221 145 248	506 351	191 428	207 276	337 134	(62%)	8,3%	62,6%

Produits financiers offerts par l'institution

Produits de prêts

	Crédit Campagne	Crédit Court	Crédit Equipement	Crédit Epargne avec Education	Crédit Intransit	Crédit Stockage Céréales	Crédit au personnel
Montants	5 000 FCFA à 10 000 000 FCFA						
Taux d'intérêt nominal	2% / mois sur capital restant dû	2,5% par mois sur capital restant dû	1,5% par mois sur capital restant dû	3% par mois sur capital restant dû	10% annuel sur capital initial	10% l'an sur capital initial	10% l'an
Frais	Le taux d'intérêt nominal par mois doublé en cas de retard sur les 3 premiers mois. Frais de dossier 1%, Assurance décès invalidité 1%						
Durée (sans période de grâce)	7 à 12 mois	1 à 3 mois	2 à 6 ans	3 à 6 mois	6 à 12 mois	3 à 6 mois	1 à 5 ans
Durée moyenne des prêts octroyés	9 mois	4 mois	3 ans	4 mois	9 mois	10 mois	3 ans
Remboursement	In fine ou périodique	In fine ou mensuel	Périodique	Périodique	In fine	In fine	Mensuel
Période de grâce	Non	Non	1 an pour prêts tracteurs	Non	Non	Non	Non
Garanties	Deposit de 10% à 30% non rémunéré. Autres garanties possibles selon le montant.						
TEG*	IN FINE: 30,4% /33,5%	IN FINE : 35,1%, 41,7%	18,7/21,7%	39,7%/43,8%	14,1%	14,1%	14,6%
	PERIODIQUE : 26%/31,7%	PERIODIQUE : 32%/35,5%					
% encours sept 2005	80,6%	3,5%	13,4%	0%	0,1%	0,2%	1,9%

* Taux présentés sans/avec épargne de garantie. TEG calculé pour un montant de 1 000 000 FCFA sur la durée moyenne des prêts accordés avec épargne de garantie de 10%

Epargne

	Volontaire	Forcée
Epargne	Epargne à vue	Epargne à terme
Description du produit	Disponible à tout moment	Bloquée pour un minimum de 3 mois
Montant minimum d'épargne	2 000 FCFA en zone urbaine et 1 000 FCFA pour en zone rurale.	25 000 FCFA
Frais de retrait	Néant	Néant
Frais de tenue de compte	Néant	Néant
Frais d'ouverture du compte	5 000 FCFA (capital pour devenir membre)	5 000 FCFA (capital pour devenir membre)
Taux d'intérêt	3% sur l'encours stable trimestriel	4%
		Non rémunéré

Filière Coton

Compagnie Malienne des Textiles (CMDT)

Kafo mène ses activités en concertation étroite avec la Compagnie Malienne des Textiles (CMDT), société nationale chargée de l'organisation de la production du coton et de sa commercialisation. Les caisses de Kafo Jiginew ont été développées selon les découpages géographiques de la CMDT. Les actions de la CMDT facilitent le travail de Kafo sur plusieurs plans, dont l'entretien des routes, l'appui direct à la production, la collecte et l'analyse des statistiques, l'organisation des producteurs en Associations Villageoises (AV), l'alphabetisation et la formation des responsables d'AV, etc. Etant donné l'envergure de son action dans la zone du Mali Sud, Kafo est maintenant invité à participer à certaines réunions concernant les évolutions de la CMDT et le secteur du coton. La privatisation de la CMDT, en préparation depuis de longs mois, laisse peser quelques incertitudes sur l'organisation de la filière bien que l'organisation de la production ne devrait pas être modifiée dans un premier temps.

La CMDT et un groupement de banques dont la direction est assurée par la BNDA financent chaque année sous forme de prêts les besoins en intrants des producteurs de coton de la zone CMDT pour un montant de 30 à 35 milliards FCFA. Kafo a été en 2002 la première « non-banque » à entrer dans ce groupement. Ce nouveau produit qui nécessite des fonds importants a été

financé par un prêt de la BEI et concerne essentiellement les caisses de la région de Koutiala et de Sikasso. La formule de prêt individuel proposée par Kafo est fortement prisée par les paysans désireux d'une alternative individuelle au crédit intrant solidaire proposé aux AV par la BNDA. Kafo finance également les intrants pour d'autres cultures à une échelle plus réduite.

Cycles de culture du coton

La culture du coton a un cycle annuel. Les « campagnes » débutent entre juin et septembre avec les semailles et se terminent entre octobre et décembre avec la récolte. La CMDT paie les cultivateurs entre décembre et avril selon le calendrier de traitement du coton dans les usines.

Déroulement des dernières campagnes coton

Campagne 1999-2000 : La CMDT, qui fixe habituellement le prix du coton en juin, avant que les cultivateurs ne plantent le coton, a cette année-là révélé son prix d'achat bien après le début de la campagne. Le prix a été fixé à 150 FCFA /kg alors que les cultivateurs avaient anticipé une stagnation du prix au niveau de l'année précédente (185 FCFA / kg). Les recettes engrangées n'ont donc pas toujours permis d'honorer les prêts.

Campagne 2000-2001 : Le prix a de nouveau été fixé à 150 FCFA /kg. Les paysans ont exprimé leur mécontentement en ne cultivant pas de coton cette année-là. Le mouvement a été plus ou moins suivi suivant les régions, mais son impact global a été une baisse de 50% de la production malienne.

Campagne 2001-2002 : Bonnes conditions climatiques et augmentation du prix du coton au producteur. La lenteur de l'évacuation du coton et du paiement par la CMDT a cependant un peu handicapé les activités de crédit.

Campagne 2002-2003 : Une mauvaise pluviométrie a entraîné une très forte baisse de la production de coton, et donc des revenus des clients de Kafo.

Campagne 2003-2004 : Le niveau de production a été très élevé grâce à des conditions climatiques très favorables. Les mauvaises conditions climatiques chez la plupart des autres principaux producteurs (Chine, Etats-Unis, Inde, Pakistan) ont entraîné une hausse des prix.

Campagne 2004-2005 : campagne de bonne qualité grâce à une forte pluviométrie.

Campagne 2005/2006 : déficit pluviométrique, occurrence d'une invasion acridienne, grande volatilité du cours mondial du coton source d'inquiétude et mauvaise influence de la crise ivoirienne qui reste prégnante dans la zone Mali Sud.

Organigramme

