

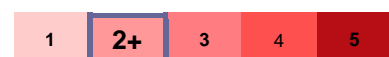
RMCR, Mali

Créé en 2000, le Réseau de Micro institutions de Croissance de Revenus (RMCR) est une ONG à but non lucratif initiée par World Vision Mali (WV Mali), avec la participation du Bureau d'Assistance et de Développement Social (BADS) et l'Association Malienne des Femmes des Eglises Protestantes (AMAFEP). La mission de l'institution est de donner à chaque pauvre producteur et notamment les femmes (83% des emprunteurs actifs) l'opportunité d'accéder aux services financiers de qualité afin d'améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs familles. Le réseau comprend 12 Caisses de Croissance de Revenus (CCR) réparties dans 3 des 8 régions administratives du Mali. Au 30 septembre 2009, l'institution comptait 17 980 emprunteurs actifs et 27 830 épargnants actifs pour un encours de crédit de 1,3 MM FCFA (1,9 M EUR) et un encours d'épargne de 442,9 M FCFA (675,3 K EUR).

Rating des performances sociales

Rating

Amorcé



Les détails de l'échelle de notation figurent en dernière page.

Date du Rating

Décembre 2009

Profil du Pays - 2008

Indicateurs	Mali	Afrique Sub.
Démographie		
Population urbaine	32%	36%
Espérance de vie à la naissance	54	52
Santé		
Accès à l'eau potable (% pop.)	51%	55%
Taux de mortalité (<5) pour 1 000	196	146
Education		
Taux d'alphabétisation	26%	63%
Taux de scolarisation en école primaire	47%	63%
Lignes de pauvreté		
Moins de 1\$ par jour	51%	N/A
National	64%	N/A
IDH	0,371	0,514
Rang sur 177 pays	178	N/A

Se référer à la section "Environnement socio-économique".

Contact Planet Rating

Youssef SY

ysy@planetrating.com

+221 33 825 75 40

Contact IMF

Bandiougou Charles Coulibaly

Rue 270 porte 236 Route de l'Aéroport

Kalaban Coura. BP 2347 Bamako, Mali

+ 223 220 9118

bandiougou_charles_Coulibaly@wvi.org

Eléments-clés de la notation

- Le RMCR a une intention claire d'avoir un impact social. Les décisions stratégiques prises au cours des dernières années et définies dans le plan d'affaires pour les années à venir reflètent ainsi clairement son orientation sociale.
- La mission du RMCR est actuellement en cours de révision afin d'inclure la vision de WV, de définir la clientèle cible et de formaliser la double orientation (mission sociale et pérennité financière).
- Les indicateurs de suivi de la performance sociale restent limités à ce jour et sont faiblement utilisés pour le pilotage stratégique et opérationnel.
- Afin de renforcer le pilotage de ses performances sociales, le RMCR a conclu, en 2009, un partenariat avec Terrafina visant notamment à formuler plus précisément les objectifs sociaux et à identifier des indicateurs de suivi pertinents.
- Les salariés font globalement preuve d'un bon niveau d'appropriation de la mission sociale de l'institution, bien que les dispositifs visant à les motiver dans l'atteinte de ces objectifs soient encore limités.
- Le taux de pénétration du RMCR est faible à ce jour (0,9% des ménages). Cependant, conformément à ses objectifs sociaux, le RMCR est une des institutions maliennes possédant le plus fort taux de femmes parmi ses emprunteurs actifs (83% en 2009).
- Bien que le RMCR ait démontré sa capacité à faire évoluer ses produits d'épargne et de crédit afin de répondre aux besoins de sa clientèle cible, sa gamme de produits est encore limitée et l'institution n'a pas mis en place d'outils spécifiques pour évaluer la satisfaction de sa clientèle.
- Les dispositifs visant à assurer la protection du client ne sont pas tous en place, notamment ceux visant à prévenir le surendettement et à assurer la confidentialité de l'information sur les clients.

Indicateurs de performances sociales

Note : se référer au rapport de notation GIRAFE pour une analyse des performances institutionnelles.

EUR	sept. 2005	sept. 2006	sept. 2007	sept. 2008	sept. 2009
Indicateurs de performances sociales (voir également les annexes)					
% de femme parmi les emprunteurs actifs	82,4%	84,2%	87,0%	85,1%	82,9%
% d'emprunteurs actifs en milieu rural	86,4%	69,1%	62,0%	59,6%	60,0%
PAR 31-180	1,8%	1,1%	0,3%	1,0%	2,2%
Revenu du portefeuille	20,9%	21,6%	25,6%	26,9%	24,6%
Nombre de jours de formation par employé	N/A	N/A	N/A	0,5	0,3
Indicateurs de performances institutionnelles					
Portefeuille de prêt	338 763	508 584	1 022 809	1 726 052	1 979 184
Encours d'épargne	200 754	234 239	345 137	542 482	675 299
Emprunteurs actifs	7 368	10 863	15 908	18 463	17 980
Epargnants actifs	13 150	16 197	19 336	23 738	27 830
Employés	35	41	52	71	91

Environnement socio-économique

Au cours des dix dernières années, et surtout depuis 2005, le pays a enregistré un taux de croissance économique relativement stable de 5,1% par an, soit un accroissement du revenu par habitant d'un peu moins de 3% par an. Cette croissance s'est accompagnée d'une réduction de l'incidence de la pauvreté de 6 points, passant de 64% en 2001 à 58% en 2006. L'objectif de 34% en 2015 est encore éloigné, mais des améliorations sont perceptibles au plan des indicateurs sociaux (couverture, accessibilité, desserte et qualité).

[...] La population du Mali est estimée à 12,7 millions en 2008. Avec un taux de croissance démographique de 2,3% par an, conséquence d'un taux de fécondité très élevé (5,5 enfants par femme contre 4,6 à l'échelle de l'Afrique), la population passerait à 14 millions à l'horizon 2011. La population malienne est composée de 51,7% de femmes – 80% d'entre elles vivant en milieu rural. La population compte plus de 48% de jeunes de moins de 15 ans et 4 % de personnes âgées de plus de 65 ans, soit un taux d'activité de 48%. Du fait de l'exode rural, 40% de la population vit en milieu urbain, le plus souvent à la périphérie des principales villes. Avec un taux de croissance de 5,2% par an de la population urbaine, la demande sociale en matière d'infrastructures sociales et de création d'emplois pose un véritable défi au gouvernement. Pour y répondre, ce dernier a adopté une approche globale consistant à intégrer la dimension démographique dans les stratégies globales et sectorielles de développement et à engager la révision de la politique nationale de population.

[...] Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) classe le Mali au 173e rang sur 177 pays en ce qui concerne l'Indice du Développement Humain (IDH), et la probabilité que le Mali atteigne les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) demeure relativement faible : la probabilité est en moyenne forte pour l'instruction primaire, la sécurité alimentaire et la protection de l'environnement, mais faible pour tous les autres indicateurs.

[...] Les résultats de l'Enquête Démographique et de Santé IV (EDMS IV) et du Système Local d'Information Sanitaire (SLIS), la révision du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR) et les rapports économiques et sociaux publiés en 2008 confirment une progression des indicateurs sociaux à raison de 1 à 3 points sur les trois dernières années. En particulier, la mortalité maternelle est de 464 pour cent mille, la mortalité infantile et juvénile de 200 pour mille, le taux de mortalité infantile de 128,5 pour mille, le taux de

séroprévalence de 1,7% et le taux de malnutrition chronique infantile s'établit à 14,4% contre 29% en 2000.

[...] Malgré les progrès réalisés, les principaux indicateurs de développement, de protection et d'équité demeurent inférieurs aux niveaux attendus, en particulier dans le secteur de l'éducation : selon des sources nationales, en 2008, près de 77% de la population de plus de 15 ans est analphabète (84% chez les femmes), soit le double de la moyenne africaine ; les dépenses d'éducation augmentent moins vite que la moyenne régionale, très en-deçà du taux de croissance du PIB. Selon les sources nationales, en 2008, le taux brut de scolarisation globale dans le primaire est de 77% (87% chez les garçons et 67% chez les filles). La situation est critique dans les autres ordres d'enseignement, et tous ces chiffres sont de 20 points inférieurs à la moyenne régionale (et encore plus dans la catégorie des filles). Les inégalités de genre sont encore aggravées par les déperditions plus fréquentes, à cause des contraintes socioculturelles (mariages précoces) et des corvées (forte implication dans les travaux domestiques et champêtres).

[...] Depuis 2006, le dialogue engagé par les partenaires au développement dans le cadre des initiatives pour les pauvres très endettés (PPT) et de l'initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) a permis au gouvernement d'accomplir des progrès sensibles en matière d'amélioration des indicateurs sociaux relatifs aux secteurs de l'éducation, de la santé, des équipements collectifs (énergie, eau et assainissement) et de la protection sociale. Le dialogue a été approfondi en 2008, avec le lancement de la Stratégie Concertée d'Assistance Pays (SCAP). La part du budget national pour ces secteurs connaît une augmentation constante à raison de 1 point de pourcentage chaque année. En 2008, de nouveaux projets d'infrastructures ont été lancés (eau, énergie, routes, barrages). Pour les besoins du CSCR et du Projet pour le Développement Economique et Social (PDES), les programmes sectoriels ont été révisés, tandis que les instruments de financement sont orientés vers les appuis budgétaires sectoriels. Des indicateurs de résultats touchant à ces secteurs fournissent également des indices de repères dans d'autres types de financement. La révision du CSCR effectuée en 2008 a permis de recentrer les préoccupations liées au marché du travail et à l'emploi, dans le dispositif de lutte contre la pauvreté, comme un objectif central au même titre que la réduction de l'incidence de la pauvreté. L'agence pour l'emploi des jeunes a été mise en place, et ses activités accompagnent le développement des bassins d'emploi dans le cadre du processus de décentralisation.

[...] La persistance des difficultés enregistrées dès 2007 dans les secteurs du coton [...], de l'or, des industries agricoles (textiles en particulier), et les crises pétrolière, alimentaire et financière, ont provoqué un net

ralentissement de la croissance économique en 2008, [...] estimée à 3,6% [...]. L'évolution du PIB est soutenue par la demande intérieure. Les dépenses de consommation des ménages, qui représentent 75% du PIB, ont connu une croissance modérée de 3,5% en 2008 [...]. [...] L'inflation a atteint 9,3% à fin décembre 2008, avec une détérioration du pouvoir d'achat de la population. [...] Le Mali a poursuivi les réformes économiques qui ont eu pour effet d'atténuer les effets négatifs des chocs extérieurs à cause des crises pétrolière, alimentaire et financière. [...] Une reprise de la croissance est attendue en 2009 et 2010, avec des taux de croissance du PIB respectivement de 4,2% et 5,1% [...]. La mise en œuvre de la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) et l'accélération des mesures au titre du CSCRP ont permis de contenir les tensions inflationnistes [...]. Le gouvernement a affiché sa volonté de poursuivre les réformes, et la situation socio-économique devrait encore s'améliorer sur la période 2009-2011. [...]

Source: Perspectives économiques en Afrique, Mali Vue d'ensemble, © 2010 Perspectives économiques en Afrique <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr>

Indicateurs socio-économiques	Mali	OMD	Afrique Sub.
IDH	0,371		1
Rang sur 177 pays	178		N/A
Démographie			
Population totale (millions)	13		817.96
Population urbaine (% pop.)	32		36
Taux de fécondité	7	7	5
Espérance de vie à la naissance	54		52
Santé & nutrition			
Taux de mortalité (<5) pour 1 000 naissances	196	196	146
Enfant en sous-poids			
Population en sous-nutrition (% pop.)			
Accès à l'eau potable (% pop.)	51		55
Éducation			
Taux d'alphabétisation (% personnes âgées de 15 ans à plus)	26		63
Taux de scolarisation en école primaire (%)	47	52	63
Genre			
Taux d'alphabétisation des femmes	18,2%		
% siège au parlement occupé par des femmes	10	10	N/A
Pauvreté et inégalité			
Ligne de pauvreté nationale externe	51,4%		N/A
Ligne de pauvreté nationale absolue	77,1%		N/A
Ligne de pauvreté nationale relative	63,8%		N/A
PNB par habitant (USD courant)	580		1 082
Index de Gini	30		N/A
Environnement			
Zone forestière (% of superficie)	126	10%	6 247
Économie			
Dette extérieure (% PIB)	2		195
Nombre d'abonnés Internet	1	1	5
Inflation (%)	14		11
Chômage		46	
Agriculture (% PIB)	37		14
Industrie (% PIB)	24		32
Service (% PIB)	39		54

Sources : Banque Mondiale (2000, 2005, 2007, 2008) ; PNUD : Rapport Mondial sur le Développement Humain 2009 ; OMD (2005, 2008).

Secteur de la microfinance

Initialement rurale, la microfinance au Mali vit le jour en 1986 (en Pays Dogon) avec la création des premières Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA). En 1987, Kafo Jiginew entre dans le marché et se focalise dans la zone cotonnière. L'arrivée, dans les années 90, des bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale, l'ACDI, l'USAID, GTZ et l'AFD, va propulser le secteur de la microfinance dans une nouvelle dynamique.

Après plus de deux décennies d'existence, le secteur de la microfinance compte aujourd'hui 58 institutions, avec 934 932 personnes desservies et un taux de pénétration avoisinant 47%¹. La couverture géographique du pays s'est densifiée au cours des dernières années, on note toutefois de grandes disparités entre les régions et une concentration des activités de microfinance dans quelques villes dont Bamako et Kayes. Ce phénomène engendre souvent des situations d'endettement croisé en l'absence de centrale des risques et d'échanges systématiques entre les IMF.

Les systèmes financiers décentralisés au Mali peuvent être classés en quatre catégories et sont regroupés au sein de l'Association Professionnelle des Institutions de la Micro finance du Mali (APIM/Mali) :

- Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, dont la plus importante est Kafo Jiginew. Ces institutions (plus de 60% des IMF) détiennent la plus grande part de marché et concentrent près de 90% des encours de dépôts et plus de 80% des encours de crédit ;
- Les systèmes de crédit solidaire au nombre de 8 (dont le RMCR) sont généralement initiés par des ONG et fournissent aussi bien des services financiers (prêts) que non financiers (éducation, santé) ;
- Les Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA), au nombre de 6, sont autogérées par les populations rurales et comptent actuellement 87 caisses, 27 873 membres, un encours moyen de dépôts de 341 M FCFA (520 K EUR) et un encours moyen de crédit de 372 M FCFA (567 K EUR)² ;
- Les Sociétés Anonymes (SA) (AZAOUOUD FINANCE, TJILLY FINANCE et HAOUSSA FINANCE). Elles ont récemment émergé au Mali.

¹ Rapport 2007, CCS/SFD.

² Données du Rapport d'activités 2008, CIDR, p4/11.

IMF	Crédit M EUR	%	Clients actifs	Épargne M EUR	%
Kafo Jiginew	21,30	19,4%	71 162	17,53	24,0%
Nyesigiso	13,75	12,5%	21 791	11,01	15,0%
Jemeni	13,12	12,0%	9 012	8,76	12,0%
CAECE - Jigiseme	8,32	7,6%	3 935	6,47	8,8%
Kondo Jigima	7,95	7,2%	20 247	8,10	11,1%
Miselini	3,14	2,9%	19 211	1,53	2,1%
Piyeli	2,94	2,7%	6 781	0,78	1,1%
RMCR	1,73	1,6%	18 463	0,54	0,7%
PASECA-Kayes	1,35	1,2%	8 839	1,34	1,8%
CVECA Kita/Bafoulabé	0,94	0,9%	7 028	0,34	0,5%
CVECA San Djenné	0,52	0,5%	6 115	0,26	0,4%
CVECA Pays Dogon	0,48	0,4%	8 410	0,30	0,4%
Soro Yiriwaso	0,32	0,3%	40 037	0,66	0,9%
Autres	33,90	30,9%	n.a	15,55	21,2%
Total	109,76	100%	n.a	73,18	100%

Sources : MiX - déc. 2008, sauf Jemeni, CAECE - Jigiseme, Piyeli (MiX - déc. 2007) et RMCR (Planet Rating - sept. 2008).

La Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF) a été élaborée pour la période 2007-2011 avec pour objectif principal d'améliorer l'accès à des services financiers diversifiés et innovants pour une large majorité des populations pauvres ou à faibles revenus de manière équitable sur l'ensemble du territoire. Un Plan d'Actions a été assorti à cette stratégie comprenant trois principaux axes stratégiques : 1) renforcer l'environnement institutionnel, légal et réglementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement ; 2) poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que leur instance de représentation en vue de professionnaliser le secteur et 3) favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation entre les SFD, le secteur bancaire et les autres institutions financières.

Aujourd'hui encore, le secteur de la microfinance au Mali reste confronté à d'importantes difficultés notamment au niveau de la gouvernance des IMF, de la qualité de l'information produite, de l'insuffisance du contrôle interne et des ressources financières, etc. Ainsi plusieurs IMF maliennes traversent une situation difficile notamment Jemini qui souffre entre autres de difficultés de trésorerie entraînant la fermeture de certaines de ses agences et Kolon Kafoso qui a fait faillite et a été placée sous administration provisoire.

Les institutions d'épargne et de crédit maliennes sont sous la tutelle de deux entités principales. A l'échelle nationale, la Cellule de Contrôle et de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CCS/SFD) qui est rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances supervise les institutions, tandis que le Centre de Promotion et d'Appui

des Systèmes Financiers Décentralisés (CPA/SFD³) qui est rattaché au Ministère de l'Industrie et du Commerce est chargé de promouvoir le secteur, d'élaborer la stratégie nationale pour la microfinance et de suivre l'application de cette dernière.

Au niveau sous régional, c'est la BCEAO qui définit le cadre réglementaire applicable aux institutions de microfinance à travers la loi PARMEC. La BCEAO a entrepris la révision de la loi PARMEC au milieu des années 2000, afin d'élargir le cadre juridique dans lequel les institutions peuvent exercer leurs activités et pallier les faiblesses du cadre réglementaire précédent : ratios prudentiels insuffisants, difficulté à opérer pour les institutions non-mutualistes, format comptable peu adapté aux activités de microfinance, etc. La nouvelle loi est en vigueur au Mali depuis le premier trimestre 2009.

La gamme de produits proposée par la plupart des IMF maliennes comprend les crédits pour les activités génératrices de revenus, les crédits à la consommation, les crédits pour les activités agricoles (élevage, embouche, maraîchage, etc.) et les crédits d'exploitation destinés aux commerçants et aux artisans. En ce qui concerne l'épargne, l'offre porte sur les dépôts à vue, les dépôts à terme et les autres produits d'épargne tels que les plans d'épargne.

La clientèle des institutions de microfinance au Mali est dominée par les sociétaires masculins (58% du sociétariat des SFD en 2007). La part des femmes au sein des SFD reste faible (37%) même si ces dernières sont plus fortement représentées au sein des groupements solidaires (5%)⁴. Par ailleurs, certaines couches sociales notamment les femmes et les jeunes ont peu accès aux services financiers en raison notamment des conditions restrictives d'obtention des prêts (garanties matérielles, etc.) et des taux d'intérêt et commissions considérés comme trop élevés.

Ces dernières années, de plus en plus d'institutions de microfinance s'orientent vers les grandes agglomérations au détriment des zones rurales. Cette tendance se justifie en partie par la recherche de la pérennité financière associée à une volonté de maîtriser les risques, notamment ceux liés aux aléas climatiques impactant la production agricole.

Présentation institutionnelle

Mission sociale

La vision du RMCR est d'être « une banque des pauvres microentrepreneurs et entrepreneurs, principalement les femmes, qui appliquent avec succès les principes de base de

³ La CCS/SFD et le CPA/SFD ont été créés en janvier 2006 (loi 06-002).

⁴ APIM/MALI, Rapport 2007, CCS/SFD.

la gestion moderne pour pérenniser leurs affaires ». Sa mission est de « donner à chaque pauvre producteur l'opportunité d'accéder aux services financiers de qualité afin d'améliorer ses conditions de vie et celles de sa famille à travers le développement de leurs entreprises ». La mission du RMCR est actuellement en cours de révision afin d'intégrer celle de WV qui est de « s'engager pour donner à chaque enfant la chance de vivre pleinement sa vie ».

Les valeurs fondamentales du RMCR sont : 1) « Nous sommes intendants et intègres » ; 2) « Nous sommes chrétiens » ; 3) « Nous nous engageons pour la cause des pauvres » ; 4) « Nous accordons de la valeur à l'être humain ».

Caractéristiques de la clientèle

Il n'existe pas de données sur le niveau de pauvreté ou d'exclusion de la clientèle du RMCR comparable à des benchmarks nationaux, régionaux ou internationaux.

Conformément à ses objectifs sociaux, le RMCR cible plus particulièrement les femmes actives à faibles revenus vivant principalement en milieu rural, mais n'a pas élaboré d'outils spécifiques permettant de mesurer le niveau de pauvreté ou d'exclusion de sa clientèle.

Région		Nbre clients RMCR	Pop° totale	% Pop° rurale	Incidence de pauvreté
Régions d'intervention du RMCR	Koulikoro	3 426	1 820 000	56%	54,7%
	Ségou	11 641	1 949 000	67%	67,4%
	Sikasso	2 034	2 068 000	54%	84,6%
	District de Bamako	879	1 183 000	0%	14,4%
	Kayes	-	1 616 000	66%	55,1%
Autres régions	Mopti	-	1 718 000	71%	58,9%
	Tombouctou	-	515 000	70%	48,5%
	Gao	-	405 000	33%	37,4%
	Kidal	-	48 000	73%	8,4%
Total Mali		17 980	12 121 738	51,6%	58,1%

Sources : Rapport national sur le développement humain durable, PNUD, 2008, Mali ; APIM/Mali, Rapport 2007, CCS/SFD ; Profil de Pauvreté des communes du Mali, ODHD/PNUD Mali, 2006.

Il est possible de comparer les statistiques sur la pauvreté et l'exclusion au Mali avec les caractéristiques générales de la clientèle du RMCR pour estimer de façon très approximative son niveau de pauvreté et d'exclusion. En revanche, ces données ne peuvent être utilisées pour comparer la clientèle du RMCR à celle d'une autre institution. L'information suivante est donc donnée uniquement à titre indicatif :

- Selon le PNUD⁵, le taux de pauvreté des conditions de vie ou de masse (alimentation, habillement, logement, santé, éducation et transport) était de 58% et l'incidence de la pauvreté monétaire⁶ de 47% en 2006 au Mali. Excepté le District de Bamako qui présente un taux de pauvreté global inférieur à 15% mais qui enregistre des poches de pauvreté localisées, les trois autres régions d'intervention du RMCR (Koulikoro, Ségou, Sikasso) sont parmi les plus pauvres du Mali avec des taux de pauvreté respectifs de 54,7%, 67,4% et 84,6%. En outre, selon les données de l'Observatoire du Développement Humain Durable et de la Lutte Contre la Pauvreté (ODHD)⁷, 84% des communes d'intervention du RMCR sont considérées comme pauvres⁸.
- La pauvreté au Mali est plus prégnante en zone rurale qu'en zone urbaine. En 2006, selon le PNUD, le taux de pauvreté de masse était de 70% en milieu rural contre 32% en milieu urbain et le taux de pauvreté monétaire de 57% en milieu rural contre 25% en milieu urbain. Au 30 septembre 2009, plus de 90% des clients du RMCR étaient situés en zone rurale ou semi-rurale. Excepté la CCR de Bamako-Urbain qui a 100% de ses clients en zone urbaine, les 11 autres CCR ont entre 75% et 100% de leurs clients vivant en zone rurale. Les CCR de Sanke, Bla et Kolokani ont respectivement 25%, 15% et 9% de leurs clients situés en zone urbaine. Les autres CCR ont 100% de leurs clients situés en zone rurale.
- Les femmes constituent un groupe particulièrement défavorisé au Mali⁹. Elles représentent plus de moitié de la population (51,9%), vivent majoritairement en milieu rural (80%) et 84% d'entre elles, âgées de plus de 15 ans, sont analphabètes (contre 65% chez les hommes). Le taux brut de scolarisation dans le primaire est 67% chez les filles contre 87% chez les garçons et l'accès des femmes aux instances de prise de décision est encore faible. A l'Assemblée Nationale, 10 sièges sont détenus par les femmes contre 137 sièges pour les hommes. Par ailleurs, 6 femmes sont ministres dans un gouvernement de 30 membres. Au 30 septembre 2009, les femmes représentaient 83% des emprunteurs actifs du RMCR.

Pénétration des services

Le RMCR a son siège à Bamako et comprend douze Caisses de Croissance de Revenus (CCR) réparties dans

⁵ Rapport national sur le développement humain durable, PNUD, 2008, Mali.

⁶ La pauvreté monétaire mesure le niveau des ressources dont disposent les ménages pour faire face aux dépenses liées à la consommation.

⁷ Profil de Pauvreté des communes du Mali, ODHD/PNUD Mali, 2006.

⁸ 12% des communes d'intervention du RMCR sont considérées comme « très pauvres », 20% comme « pauvres », 25% comme « presque pauvres » et 27% comme « moins pauvres ».

⁹ Programme genre du PNUD au Mali, PNUD, <http://www.ml.undp.org/bggender.htm>

trois des huit régions administratives du Mali et le district de Bamako qui bénéficie d'un statut particulier :

- Koulikoro : Kolokani et Nonsombougou ;
- Ségou : Benena, Ciwara, Dougouolo, Fangasso, Kimparana, Sanké, Sourountouna, Yangasso;
- Sikasso : N'Togonasso ;
- District de Bamako : Bamako-Urban.

Le taux de pénétration du RMCR est estimé à 0,1% de la population totale et 0,9% du nombre de ménages du Mali.



Produits et services

Le RMCR propose trois produits de crédits basés sur la même méthodologie. Ces produits s'adressent uniquement aux pauvres producteurs et excluent les salariés. Ils sont destinés au financement des activités liées aux petits commerces, à l'agriculture, à l'élevage et aux prestations de service (artisanat).

Les bénéficiaires sont organisés à travers des caisses communautaires (CCO) et des groupes de solidarité (GS). Chaque CCO est constituée d'un certain nombre de GS. La taille moyenne d'une CCO varie de 10 à 35 personnes. Elle est administrée par un comité de gestion composé de trois personnes au moins. La taille d'un GS varie de 3 à 9 personnes. La confiance mutuelle et la solidarité sont les garanties essentielles des prêts accordés aux CCO et aux GS.

Il existe un principe de progressivité dans l'octroi des crédits. Pour un premier prêt, le montant minimum par bénéficiaire est de 5 000 FCFA (7,62 EUR) pour les CCO et 15 000 FCFA (23 EUR) pour les GS. Le montant maximal par bénéficiaire est de 150 K FCFA (229 EUR) en milieu rural et 300 K FCFA (457 EUR) en milieu urbain pour les CCO et 600 K FCFA (915 EUR) pour les GS. Lorsque qu'un membre du groupe souhaite obtenir un prêt d'un montant plus élevé et qu'il a un bon historique de remboursement, il peut accéder à un prêt individuel d'un montant maximal de 3 M FCFA (4,6 K EUR). En septembre 2009, on comptait 67,5% de CCO, 29,3% de GS et 3,1% de prêts individuels.

Pour bénéficier d'un crédit, les clients dont la demande a été approuvée doivent payer des frais de dossier de 1% pour les prêts inférieurs à 150 K FCFA (229 EUR) et 2% pour les prêts d'un montant supérieur. Ils doivent également libérer 20% du montant accordé en épargne de garantie avant l'octroi du prêt à l'exception des prêts aux CCO où 10% doivent être libérés avant l'octroi du prêt et 10% durant le remboursement du crédit. Pour tout prêt non remboursé à échéance, il existe une pénalité de 5% par mois. La durée des crédits varie entre 2 et 10 mois avec une durée moyenne de 6 mois. Les modalités de remboursement (mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou in fine) varient suivant le cycle de l'activité financée. Le taux d'intérêt est de 2% par mois dégressif. Le Taux Effectif Global (TEG) varie de 27% à 40% (hors épargne de garantie) et de 30 à 55% incluant l'épargne de garantie.

Outre l'épargne de garantie, le RMCR propose des services d'épargne volontaire à ses clients (dépôts à vue - DAV- et dépôts à terme - DAT). Les DAT sont rémunérés au taux de 3% par an.

Région	Agence	Nbre clients RMCR	Population totale	Tx pén. RMCR	Tx pén. MF
Régions d'intervention du RMCR	Sous-total Koulikoro	3 426	1 820 000	0,2%	8,0%
	Koulikoro				
	Kolokani	2 529	72 932	3,5%	
	Nonsombougou	897	60 056	1,5%	
	Sous-total Ségou	11 641	1 949 000	0,6%	9,3%
	Ségou				
	Benena	2 313	97 040	2,4%	
	Ciwara	364	31 392	1,2%	
	Dougouolo	2 079	154 408	1,3%	
	Fangasso	1 636	51 780	3,2%	
Kimparana	1 596	20 725	7,7%		
Sanké	1 700	92 285	1,8%		
Sourountouna	102	25 465	0,4%		
Yangasso	1 851	69 108	2,7%		
Sous-total Sikasso	2 034	2 068 000	0,1%	9,3%	
Sikasso					
N'Togonasso	2 034	30 506	6,7%		
District de Bamako	Bamako-Urban	879	1 183 000	0,1%	20,3%
Autres régions	Kayes	-	1 616 000	0%	4,8%
	Mopti	-	1 718 000	0%	5,0%
	Tombouctou	-	515 000	0%	2,3%
	Gao	-	405 000	0%	0,2%
	Kidal	-	48 000	0%	N/A
Total Mali		17 980	12 121 738	0,1%	7,7%

Sources : Rapport national sur le développement humain durable, PNUD, 2008, Mali ; APIM/Mali, Rapport 2007, CCS/SFD ; Profil de Pauvreté des communes du Mali, ODHD/PNUD Mali, 2006.

Services non financiers

En outre, la gamme de produits offerte par le RMCR s'inscrit dans une offre de services globale proposée par WV Mali. Les Area Development Programs (ADP) institués par WV Mali mettent en œuvre différents programmes de développement destinés à lutter contre la pauvreté notamment dans les domaines de la santé, de la sécurité alimentaire ou encore de l'éducation. Les activités du RMCR s'inscrivent dans la stratégie globale de lutte contre la pauvreté de WV Mali à travers l'offre de services financiers aux populations des zones d'intervention des ADP.

Outre les produits d'épargne et de crédit, le RMCR accompagne ses clients dans la gestion de leurs activités génératrices de revenus en proposant notamment des formations sur la gestion de leurs activités. Cependant, ces activités sont peu développées à ce jour.

Rating de la performance sociale

■ Institutionnalisation de la mission

Mission sociale et stratégie

Le RMCR a une intention claire d'avoir un impact social comme illustré dans sa mission qui vise à améliorer les conditions de vie des pauvres producteurs et de leurs familles. Cependant, cette mission, largement définie, n'intègre pas deux caractéristiques clés de la clientèle cible de l'institution qui sont en revanche clairement formulées dans son plan d'affaires, à savoir :

- le genre : le RMCR cible plus particulièrement les femmes pauvres actives dans l'objectif d'améliorer les conditions de vie des enfants conformément à la mission de WV, ce qui est précisé dans la vision du RMCR mais pas dans sa mission ;
- le niveau de pauvreté : la cible de « pauvres producteurs » est identique à celle d'une majorité d'institutions de microfinance alors que le RMCR cible plus particulièrement les femmes à très faibles revenus conformément aux enjeux sociaux de ses zones d'intervention où les niveaux de pauvreté sont les plus élevés du Mali (cf. Présentation institutionnelle).

Conformément aux conclusions de l'audit social réalisé en août 2009 par un consultant de Terrafina soulignant ces insuffisances, le RMCR a initié un processus de révision de sa mission qui aura trois objectifs principaux : 1) formuler plus précisément les objectifs sociaux et la clientèle cible du RMCR; 2) intégrer la vision de WV dans celle du

RMCR conformément à la demande de WV¹⁰ et 3) énoncer clairement la double orientation du RMCR (mission sociale et pérennité financière), l'objectif de pérennité financière ne figurant pas dans la mission actuelle de l'institution.

La mission sociale est partagée entre les membres du CA, l'équipe de direction et les salariés. La vision et la mission du RMCR ont été élaborées de façon participative (ateliers de travail) puis approuvées par le CA. Le processus de révision en cours a également été élaboré sur une base participative et envisage de faire intervenir tous les niveaux de l'institution (personnel des agences, équipe de direction, membres du CA). La vision, la mission et les valeurs fondamentales du RMCR sont clairement communiquées au personnel (affiches dans toutes les CCR) mais pourraient être plus clairement communiquées aux clients (elles sont actuellement énoncées à l'oral lors des réunions de sensibilisation organisées pour les nouveaux groupes).

Les décisions stratégiques clés prises au cours des dernières années reflètent clairement l'orientation sociale du RMCR qui a privilégié jusqu'à présent la réalisation de sa mission sociale au détriment, dans certains cas, de sa rentabilité financière à court terme : 1) introduction des prêts aux CCO en 2006 destinés aux groupes de femmes à très faibles revenus, avec un encours moyen plus faible mais représentant des charges opérationnelles plus élevées ; 2) décision de ne pas accorder de prêts à des populations ne correspondant pas à sa clientèle cible (salariés, fonctionnaires, etc.) bien que présentant généralement un risque de crédit plus faible.

La mission sociale est prise en compte dans les principales orientations stratégiques définies dans le plan d'affaires pour les années à venir (extension de la zone d'intervention pour atteindre le maximum de population pauvre, mise en place de dispositifs pour limiter le surendettement des clients, diversification des produits pour mieux répondre aux besoins de la clientèle cible, etc.) et certains objectifs et indicateurs sociaux sont identifiés dans le plan d'affaires (% de femmes parmi les emprunteurs actifs, taux de rétention, etc.). Cependant, le pilotage de la performance sociale ne fait pas l'objet d'une partie dédiée dans le plan d'affaires, les défis, contraintes et ressources nécessaires pour la mise en œuvre des objectifs sociaux ne sont pas clairement identifiés et le lien entre les orientations stratégiques retenues et la mission sociale n'est pas clairement stipulé dans le plan d'affaires.

¹⁰ WV a demandé à ce que toutes les entités de son groupe fassent apparaître la mission de WV : « donner à chaque enfant la chance de vivre pleinement sa vie » dans leur énoncé de mission.

Pilotage de la performance sociale

A ce jour, le RMCR transmet mensuellement un certain nombre d'indicateurs sociaux (nombre de femmes bénéficiaires, nombre d'enfants impactés, nombre d'emplois créés ou soutenus, etc.) définis par WV pour toutes les IMF du groupe. Ces indicateurs sont cohérents avec la mission sociale de WV et du RMCR mais ce dernier n'a pas défini d'autres indicateurs de performance sociale spécifiques à ses activités et n'utilise pas de façon systématique ces indicateurs pour le pilotage stratégique et opérationnel de l'institution, des CCR ou du personnel. Certains indicateurs sociaux sont pris en compte par VFI pour noter ses différentes IMF partenaires sur la base d'un code couleur (vert, orange, rouge)¹¹ mais VFI n'a pas encore établi de notation spécifique aux performances sociales.

En outre, la fiabilité des indicateurs sociaux produits n'est pas à ce jour assurée car : 1) la définition et le mode de calcul des indicateurs sociaux ne sont pas clairement communiqués en interne, ce qui conduit à des disparités dans le mode de calcul des indicateurs produits par les différentes CCR; 2) les documents de suivi des clients n'intègrent pas clairement les éléments permettant de suivre ces indicateurs et 3) les indicateurs produits ne font pas l'objet de vérifications adéquates à ce jour ni en interne (contrôles hiérarchiques insuffisants réalisés par les BM dans les CCR et inexistantes de la part des inspecteurs du siège), ni en externe (absence de contrôles par les auditeurs de WV).

Conscient de ces faiblesses, le RMCR a initié en 2009 un processus pour renforcer le pilotage de ses performances sociales en partenariat avec Terrafina (assistance et financement). La première étape du processus a été la réalisation d'un audit social en août 2009 qui doit résulter en l'élaboration début 2010 d'un plan d'actions avec l'identification d'objectifs sociaux précis, d'indicateurs de suivi des performances sociales et d'un calendrier de mise en œuvre. Dans le cadre de ce processus, le RMCR a déjà entrepris des démarches afin d'intégrer dans son SIG une liste d'indicateurs sociaux transmise par WV et de nommer au sein de l'équipe de direction une personne en charge du pilotage des performances sociales. Toutefois, la mise en œuvre de ces projets a déjà pris du retard et risque de ne pas être effective avant fin 2010 en raison d'une part des difficultés rencontrées lors de l'implantation du SIG au

¹¹ VFI attribue une note trimestrielle à chacune de ses IMF partenaires sur la base d'un code couleur (vert, orange et rouge). Les principaux indicateurs pris en compte pour obtenir la notation « vert » sont : PAR30 < 7% ; taux de pertes sur prêts < 5% ; % femmes parmi les emprunteurs actifs > 40% ; % de clients dans les zones d'intervention de WV > 35% ; ratio de charges d'exploitation < 60%.

RMCR et d'autre part du rejet par le CA de la nomination du candidat identifié par l'équipe de direction.

Le RMCR n'a pas recours à ce jour à des instruments complémentaires pour piloter ses performances sociales tels que les enquêtes de satisfaction ou les études d'impact. Jusqu'en 2007, le RMCR organisait une réunion annuelle dans chaque CCR afin d'échanger avec les représentants des groupes de clients et recueillir leurs doléances, ce qui permettait notamment d'avoir une première estimation du niveau de satisfaction des clients. Depuis, ces réunions annuelles ont été abandonnées car jugées trop coûteuses par WV mais le RMCR envisage de les réactiver dans le cadre du processus engagé avec Terrafina. De même, le RMCR prévoit de réaliser une première enquête de satisfaction auprès de sa clientèle en 2009, qui sera pilotée par un cabinet externe et fera intervenir les agents de crédit des CCR dont la clientèle ne sera pas concernée par l'enquête, afin de permettre une meilleure appropriation des résultats en interne.

Mobilisation du personnel

Le RMCR a mis en place certains dispositifs afin de renforcer l'orientation sociale et former son personnel à sa mission sociale (questions spécifiques au cours des entretiens de recrutement, présentation de la vision et la mission du RMCR au cours des formations initiales, vérification de la connaissance de la mission lors des tests de validation des acquis après 6 mois de stage, affiches rappelant la vision, la mission et les valeurs fondamentales du RMCR placées dans chaque CCR, etc.).

Ainsi, globalement le personnel du RMCR fait preuve d'un niveau d'appropriation acceptable de la mission sociale de l'institution mais les dispositifs visant à mobiliser les salariés autour de la mission sociale et à les motiver dans l'atteinte des objectifs sociaux sont, à ce jour, encore limités :

- Le RMCR n'a pas développé de modules de formation spécifiques ni formalisé clairement dans ses manuels de procédures ses objectifs sociaux, les critères d'évaluation du statut social du client, les indicateurs de suivi de la performance sociale, etc.
- Les objectifs sociaux globaux définis au niveau de l'institution ne sont pas déclinés en objectifs individuels par BM ou agent de crédit.
- Les objectifs sociaux ne sont pas intégrés dans le processus d'évaluation annuel.
- Outre des primes collectives annuelles prenant en compte des critères de performance financière et sociale (attribuées lorsque le RMCR obtient une notation « vert » de la part de WV), le niveau de rémunération de chaque salarié ne dépend pas de ses propres performances sociales en l'absence d'un système de

primes individuelles (cf. « Politique des ressources humaines »).

En outre, la communication en interne sur les performances sociales de l'institution et de chaque salarié est encore insuffisante (réunion de tout le personnel une fois par an) et en conséquence le personnel manque de visibilité sur l'impact de son travail en termes de performances sociales, ce qui peut affecter sa motivation dans l'atteinte des objectifs sociaux.

■ Ciblage et offre de service

Etendue de la clientèle

Le taux de pénétration du RMCR est faible à ce jour. Ses emprunteurs actifs représentent 0,1% de la population totale et 0,9% des ménages du Mali contre un taux de pénétration global de la microfinance au Mali estimé par la CCS/SFD¹² à 7,7% de la population totale et 46% des ménages en 2007. A titre de comparaison, les emprunteurs actifs de Kafo Jiginew, institution leader au Mali, représentent 0,6% de la population totale et 3,5% des ménages maliens.

Le RMCR ne suit pas de façon précise son taux de pénétration global ou le pourcentage de la population pauvre qu'elle sert, ni son taux de pénétration par rapport à sa clientèle cible, à savoir les femmes pauvres actives.

Ciblage de la clientèle

Le RMCR a clairement défini sa clientèle cible dans son plan d'affaires bien que celle-ci ne soit pas clairement énoncée dans sa mission (cf. « Mission sociale et stratégie »). A ce jour, le ciblage de la clientèle du RMCR se fait à deux niveaux et se révèle relativement efficace.

Etant donné que le RMCR ouvre des CCR uniquement dans les zones d'intervention de WV, un premier ciblage selon le critère du niveau de pauvreté est réalisé par WV lors de l'ouverture des ADP. Le diagnostic réalisé par WV avant l'ouverture d'une nouvelle ADP se base sur une analyse du niveau de pauvreté des populations des zones concernées à partir des données statistiques disponibles¹³ et d'enquêtes réalisées sur le terrain (accès aux soins de santé, à l'éducation, sécurité alimentaire, etc.). Le niveau de qualité de vie et de pauvreté des clients des zones d'intervention des ADP est réévalué tous les 4 ans par WV à partir des Transformation Development Indicators/Indicateurs de

¹² Rapport Annuel 2007 sur l'évolution du secteur de la microfinance au Mali.

¹³ Données du PNUD, de l'ODHD, des Ministères, des collectivités locales sur la pauvreté (incidence et profondeur de la pauvreté au niveau national et par région), l'éducation, la santé, l'agriculture, etc.

Développement Transformationnel (TDI)¹⁴ mais ne distingue pas les clients du RMCR des autres bénéficiaires de services des ADP.

Au sein des zones d'intervention des ADP, le RMCR cible plus particulièrement les femmes exerçant une activité, majoritairement en milieu rural. Ainsi, le RMCR est une des institutions de microfinance au Mali ayant le plus fort taux de femmes parmi ses emprunteurs actifs (83% au 30 septembre 2009) derrière Miselini et Soro Yiriwaso avec respectivement 98,5% et 96,5% (cf. Benchmarking). A titre de comparaison, la moyenne nationale pour les SFD au Mali en 2007 est de 37,3% d'après les données de la CCS/SFD. De même, au 30 septembre 2009, plus de 90% des clients du RMCR étaient situés en zone rurale ou semi-rurale.

Lors de l'étude des dossiers de crédit, les agents de crédit analysent l'activité économique, les revenus et les moyens de financement des clients mais le RMCR n'a pas défini de critères précis de sélection des clients en fonction de ces résultats.

Les agents de crédit ont une bonne connaissance de la clientèle cible et l'institution a mis en place certains systèmes pour l'atteindre (organisation de réunions de sensibilisation dans les villages, travail en partenariat avec les chefs de village, etc.). Cependant, hormis l'indicateur sur la composition du portefeuille de crédit (80% de femmes), le RMCR n'a pas mis en place d'autres indicateurs ou outils d'évaluation permettant de mesurer l'atteinte de sa clientèle cible.

Conception des services et satisfaction client

Le RMCR a développé une méthodologie de crédit adaptée aux besoins de sa clientèle cible dans les zones rurales mais cette dernière a montré ses limites dans les zones urbaines. Les principales caractéristiques de la méthodologie de crédit du RMCR sont : 1) faible encours moyen de crédit par client (72,2 K FCFA au 30 septembre 2009 soit 110 EUR ce qui est plus faible que la moyenne de ses pairs maliens et africains - cf. Benchmarking) ; 2) prêts de groupe basés sur le principe de caution solidaire et requérant un niveau d'épargne préalable accessible (10% avant le prêt et 10% en cours de prêt pour les CCO), ce qui permet à sa clientèle cible qui ne peut pas proposer d'autres garanties (matérielles, financières, etc.) de bénéficier de crédits, 3) adaptation des échéanciers de remboursement à la saisonnalité des activités économiques financées et aux capacités de remboursement des clients.

¹⁴ Développés par WV pour mesurer l'impact de ses programmes de développement, les TDI sont une série d'indicateurs dans différents domaines (éducation, santé, nutrition, etc.) permettant de mesurer le niveau de qualité de vie des communautés d'intervention des ADP.

En outre, le RMCR a démontré sa capacité à faire évoluer sa méthodologie de crédit et élargir sa gamme de produits (crédits de groupe, crédits individuels, épargne) pour répondre aux besoins de sa clientèle cible avec 1) l'introduction des prêts aux CCO en 2006 de petits montants destinés aux femmes (qui représentent 67% du portefeuille de crédit au 30 septembre 2009) et 2) le lancement des prêts individuels en 2007 de montants plus élevés destinés aux clients avec de bons historiques de remboursement qui ne représentent encore qu'une faible part du portefeuille de crédit (3%) mais qui ont enregistré une très forte croissance en 2009 (+125%).

Cependant, la gamme de produits proposée par le RMCR est encore limitée. A cet effet, le RMCR a décidé délibérément de ne pas élargir sa gamme de produits pour mieux répondre à sa clientèle cible conformément à sa mission sociale.

Jusqu'en 2009, le lancement de nouveaux produits d'épargne et de crédit ne faisait pas l'objet d'étude de marché préalable, d'enquête réalisée auprès de la clientèle cible, ni d'analyse statistique du profil socio-économique de la zone d'intervention pour estimer les besoins de la clientèle.

Conscient de ces faiblesses, le RMCR a commandité une étude de marché en juillet 2009 pour le développement de nouveaux produits (crédits d'équipements agricoles, services de transfert d'argent, etc.) qui a été réalisée par un cabinet externe. Cette étude a été conduite selon l'approche développée par MicroSave-Africa et s'est basée sur des outils telles la Discussion Thématique de Groupe (DTG)¹⁵ et les visites terrain au sein du réseau et auprès de clients. En outre, l'étude a été conduite conjointement par un consultant externe, des BM et des agents de crédit du RMCR dans un objectif d'appropriation des conclusions de l'étude en interne et de renforcement des capacités du personnel du RMCR, notamment les agents de crédit pour leur permettre de proposer des produits adaptés aux besoins de chaque client, ce qui n'est pas toujours le cas aujourd'hui, en raison des insuffisances constatées au niveau du processus de formation (cf. « Politique des ressources humaines »).

Le RMCR ne suit pas de façon régulière le taux de rétention de sa clientèle. Cependant, d'après les données disponibles, le taux de rétention du RMCR se situerait depuis 2007 à un niveau supérieur à 95% selon la formule du CGAP (99,4% au 30 septembre 2009) et supérieur à 85% selon la formule

¹⁵ Les DTG sont des guides d'entretiens semi structurés utilisés auprès de groupes homogènes restreints (6 à 10 personnes) avertis et ayant une certaine connaissance du sujet à débattre.

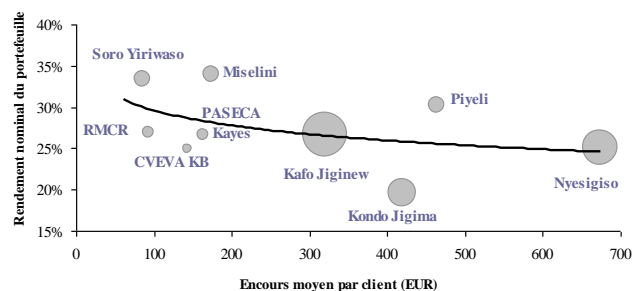
n°1 de Chuck Waterfield¹⁶ (80,4% au 30 septembre 2009). Cependant, ces résultats sont à relativiser en raison du manque de fiabilité des données produites par le RMCR.

Par ailleurs, le RMCR n'a pas encore mis en place d'outils spécifiques pour évaluer la satisfaction de sa clientèle. Néanmoins, dans le cadre du processus initié en partenariat avec Terrafina, le RMCR prévoit de réaliser une première enquête de satisfaction auprès de sa clientèle en 2010.

Coût des services

Le RMCR a démontré sa volonté de ne pas faire supporter des coûts trop élevés à ses clients au cours de ces dernières années. Le taux Effectif Global (TEG) varie entre de 27% à 40% hors épargne de garantie et de 30 à 55% incluant l'épargne de garantie¹⁷, ce qui est supérieur à certaines IMF maliennes mais se révèle compétitif comparé à ses concurrents directs qui ont comme le RMCR un faible encours de crédit moyen par client (cf. graphique ci-dessous).

Rendement du portefeuille et encours moyen par client au Mali



Source : MixMarket 2008 sauf RMCR (Planet Rating, septembre 2008).

Les coûts fixes (commissions) et les coûts de transaction sont acceptables (délais de déboursement relativement rapides pour les prêts renouvelés, CCR situées au sein des zones d'intervention des ADP donc auprès des clients et au maximum à 50 km du domicile du client). En outre, le RMCR a pris des mesures pour réduire les coûts fixes (baisse des commissions de 2% à 1% pour les prêts inférieurs à 150 K FCFA soit 229 EUR en 2007) et les coûts de transaction au cours des dernières années (ouverture d'un compte dans une banque proche d'une des zones d'intervention de la CCR de Bamako-Urban où les clients peuvent rembourser leurs prêts).

¹⁶ D'après la formule n°1 de Chuck Waterfield, le Taux de rétention = (Nombre d'emprunteurs actifs à la fin de la période - Emprunteurs qui sont sur le même prêt en début et fin de période) / (Nombre d'emprunteurs actifs au début de la période + Nouveaux emprunteurs - Emprunteurs qui sont sur le même prêt en début et fin de période).

¹⁷ L'écart entre le TEG et le rendement du portefeuille du RMCR présenté dans le graphique ci-dessus s'explique par le niveau du PAR30 qui s'établit à 1% selon les données du RMCR mais qui est supposé être sous-estimé (cf. Rapport GIRAFE).

■ Responsabilité sociale

Protection du client

Dans l'ensemble, les termes et le coût des services offerts par le RMCR sont communiqués aux clients. Toutefois, certains éléments clés tels les frais d'étude de dossier et l'épargne obligatoire ne figurent pas dans les contrats de prêts. Cette disposition ne répond pas aux meilleures pratiques mais ses effets sont atténués par le fait que le RMCR les communique oralement vu que sa clientèle cible est à majorité illettrée. Le RMCR ne communique néanmoins pas son TEG. Cette faiblesse est également constatée au niveau d'un grand nombre d'IMF au Mali en l'absence d'une initiative sectorielle en la matière.

Les clients bénéficient, dans l'ensemble, d'un traitement respectueux de la part des agents du RMCR qui sont attachés à la mission sociale de l'institution et bien intégrés au niveau de leur localité. Ainsi par exemple, le système de recouvrement est progressif et adapté aux réalités culturelles avec peu d'actions judiciaires (les arrangements à l'amiable sont plus courants). Toutefois, il n'existe pas de système formel pour garantir et vérifier le bon respect de ces procédures par les agents du RMCR ni de dispositif interne de collecte d'information auprès de ses clients.

Le surendettement des clients ne fait pas encore l'objet d'une analyse suffisante de la part des agents de crédit. Les études menées par les agents de crédit sur la capacité de remboursement des clients (analyse de l'activité du client et de son revenu potentiel) ne sont pas fiables car pas suffisamment contrôlées par ces derniers alors que les clients ont tendance à surestimer leurs revenus.

En outre, la confidentialité de l'information sur les clients n'est pas encore assurée, elle est affectée par : 1) la gestion quasi manuelle de l'information au sein du RMCR ; 2) un faible niveau de sécurisation des données et 3) un accès quasi illimité des clients aux différents bureaux des agences.

Le RMCR ne dispose pas encore d'un système d'assurance pour protéger ses clients ainsi que leurs familles contre des événements indépendants de leur volonté, tels que les décès et les maladies, qui pourraient vraisemblablement avoir un impact sur leur niveau de remboursement. Dans ce sens, le RMCR étudie avec PlaNet Guarantee¹⁸, la possibilité d'instaurer une assurance maladie pour ses clients.

¹⁸ PlaNet Guarantee et Planet Rating sont deux entités légales, distinctes et totalement indépendantes. Planet Rating ne diffuse à PlaNet Guarantee, que des informations disponibles publiquement à tous les autres investisseurs et bailleurs de fonds. Le comité de notation interne de Planet Rating est strictement indépendant, privé et confidentiel.

Néanmoins, le processus de négociation avec ce dernier n'a pas encore débuté.

Politique des ressources humaines

La gestion des ressources humaines au RMCR n'est pas encore suffisamment professionnelle. Seul le recrutement des employés de la direction, dont le nombre est assez limité (0,05%), se fait très souvent à travers des cabinets de recrutement externes.

Les recrutements ne sont toutefois pas suivis en interne de formations adéquates pour permettre aux agents de renforcer leurs compétences. En outre, les agents ne disposent pas de plan de carrière et les salaires proposés par le RMCR sont perçus comme insuffisants, ce qui affecte incontestablement le niveau de motivation de ces derniers étant donné que le système de gratification du RMCR n'est pas suffisamment dynamique. Ainsi par exemple, il n'existe pas de prime sur la performance individuelle, tous les employés reçoivent une prime collective sur une base annuelle indépendamment de leur propre performance. Le RMCR est conscient de ces faiblesses et une étude (réalisée par un cabinet externe) est actuellement en cours pour effectivement comparer le niveau de rémunération de ses salariés avec ceux de ses principaux concurrents dont le niveau de salaire serait plus élevé.

La politique de recrutement du RMCR ne promeut pas de manière formelle le recrutement des femmes. La représentativité des femmes dans le personnel du RMCR avoisine les 37%. Cependant on observe un nombre plus considérable de femmes agents de crédit au niveau des agences (45% en 2009) qu'au sein de la direction (20%).

Le RMCR respecte le code du travail malien. Les conditions de travail sont acceptables et les employés bénéficient dans une grande majorité de contrats à durée indéterminée (67%) avec les avantages stipulés par la loi à savoir la sécurité sociale et la cotisation retraite. Ces dispositions procurent une couverture médicale minimum qui reste toutefois limitée, notamment dans la prise en charge médicale (hospitalisation et achat de médicaments).

Responsabilité sociale envers la communauté

Le RMCR démontre une bonne connaissance des localités qu'elle dessert, notamment grâce d'une part à ses agents qui entretiennent de bonnes relations avec les membres des communautés et d'autre part, aux informations reçues de WV sur les caractéristiques et besoins des communautés. Ainsi, le RMCR a une politique interne qui proscrit des pratiques en contradiction avec les valeurs des communautés telles que le financement d'activités liées à l'alcool. Par ailleurs, l'institution défend des valeurs

universelles telles que la lutte contre le travail des enfants. En sus, avec l'appui de WV, certaines formations dans le domaine de la santé et de l'éducation ont été offertes aux clients du RMCR¹⁹ mais en nombre encore limité. Toutefois, le suivi de ces initiatives est peu formalisé et ne permet pas de mesurer leur impact ou la satisfaction des populations. Ainsi, dans un objectif de plus grande inclusion des services financiers et non financiers, WV souhaite renforcer la coordination des activités et le transfert d'informations entre les ADP et les CCR dans les années à venir.

En tant qu'IMF au Mali, le RMCR affiche une volonté claire de se rapprocher des meilleures pratiques de la microfinance grâce notamment aux audits (financiers et sociaux) et rating (financiers et sociaux). Néanmoins, son implication au niveau du secteur de la microfinance et de l'Association Nationale des IMF au Mali (APIM) est encore limitée. En outre, le RMCR n'a pas développé une politique pour assurer et contrôler la responsabilité sociale de ses partenaires (techniques et financiers) et fournisseurs.

Dans le but d'accompagner le programme du gouvernement dans la lutte contre le chômage des jeunes au Mali, le RMCR s'est associé à l'APEJ pour recruter des jeunes et les placer au niveau de ses agences souvent comme agents de crédit. Néanmoins, le niveau de formation donné à ces jeunes par le RMCR s'avère insuffisant.

Responsabilité sociale envers l'environnement

Le RMCR a intégré au niveau de sa méthodologie de crédit, des mesures pour défendre l'environnement telle la lutte contre la déforestation. Cependant, ces mesures ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux par les agents de crédit qui n'ont pas reçu d'objectifs clairs à atteindre vu leur niveau de formation insuffisant en la matière. En outre, au sein du RMCR, il n'existe pas de politique formelle pour des économies d'énergie, de papier, d'eau, etc.

Dans son nouveau plan d'affaires, WV a tracé des objectifs plus clairs au RMCR dans le domaine de la défense de l'environnement. Néanmoins, le RMCR ne dispose pas encore de ressources suffisantes (compétences techniques, système d'information et financement) pour mettre en œuvre ces mesures et les évaluer dans un court/moyen terme.

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.

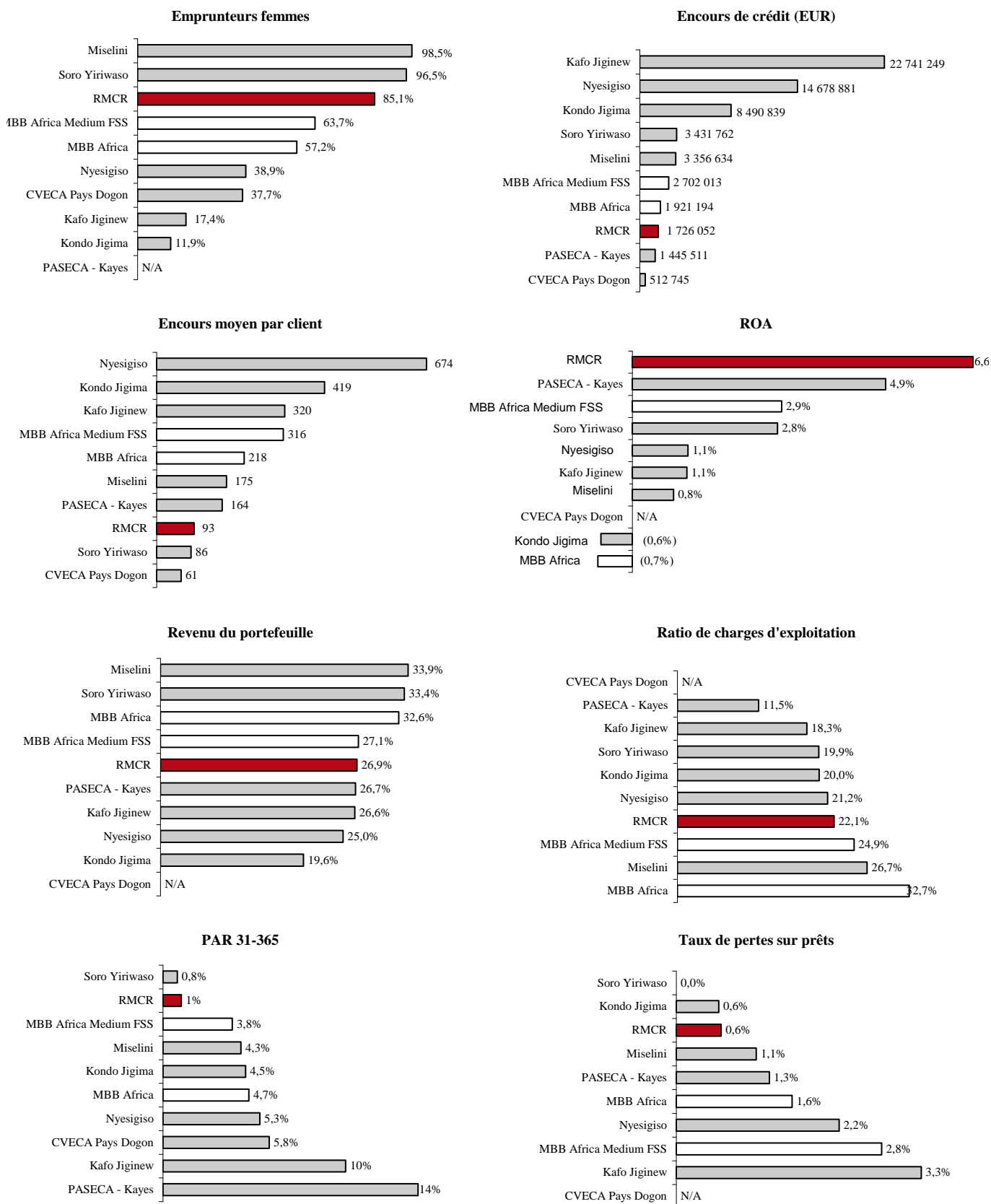
¹⁹ Exemple : sensibilisation sur le VIH organisée pour les clients de la CCR de N'Togonasso par le personnel de l'ADP.

■ Indicateurs de performance

Note : Certains de ces indicateurs sont actuellement testés par le Groupe de Travail International sur la Performance Sociale (SPTF) et le MixMarket. Les résultats des indicateurs qualitatifs testés par le MixMarket sont précisés dans le rapport.

Indicateurs de performance sociale	sept. 2005	sept. 2006	sept. 2007	sept. 2008	sept. 2009
Portée					
Nombre de femmes parmi les emprunteurs actifs	82,4%	84,2%	87,0%	85,1%	82,9%
% emprunteurs actifs en zone rurale	86,4%	69,1%	62,0%	59,6%	60,0%
% épargnants actifs en zone rurale	88,6%	83,4%	64,2%	66,8%	67,0%
% groupes exclus ou socialement marginalisés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Gamme de services					
PAR 31-180	1,8%	1,1%	0,3%	1,0%	2,2%
PAR > 180	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Taux de rétention (formule du CGAP)	N/A	N/A	96,5%	98,0%	99,4%
Taux de rétention (formule de Chuck Waterfield n°1)	N/A	N/A	85,6%	85,9%	80,4%
Proportion de garantie sociale	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Proportion de nantissement	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Proportion de domiciliation de salaire	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant moyen déboursé par prêt	856	979	1 201	1 262	1 782
% du PIB par habitant	247,5%	261,8%	303,5%	317,0%	424,6%
Revenu du portefeuille (nominal)	20,9%	21,6%	25,6%	26,9%	24,6%
Politique des ressources humaines					
% de femme parmi le personnel professionnel	37,1%	39,0%	44,2%	36,6%	37,4%
% de femme parmi l'équipe de direction	50,0%	33,3%	100,0%	80,0%	120,0%
% employé recevant au moins deux jours de formation	N/A	N/A	N/A	7,0%	26,4%
Nombre de jours de formation par employé	N/A	N/A	N/A	50,7%	26,4%
Ratio Min/Max salaire d'un agent de crédit	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio Min/Max salaire d'un employé professionnel	372,4%	304,7%	366,1%	419,6%	425,9%
Augmentation annuelle des salaires rapportée à l'inflation	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Dépenses d'assurance vie santé / dépenses personnelles	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Accidents de la route par agent de crédit	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Déclarations d'agression par agent de crédit	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio heures travaillées	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%
Ratio jours de congés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Benchmarking



Source : Mix Market 2008 sauf RMCR (Planet Rating, septembre 2008).

■ Formules

Rendement du portefeuille : Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts

Taux de rétention (basique) : Emprunteurs fin de période / (emprunteurs début de période + nouveaux emprunteurs)

Taux de rétention (avancé) : (Emprunteurs fin de période - emprunteurs bénéficiant d'un même prêt pendant la période / (emprunteurs début de période + nouveaux emprunteurs - emprunteurs bénéficiant d'un même prêt pendant la période)

Taux de rétention (CGAP) : Prêts renouvelés / prêts repayés

Taux de pénétration : Clients actifs / nombre de ménages dans la zone

■ Echelle de notation

Rating	Définition de l'évaluation
5+ 5	Avancé : Engagement fort et durable envers les objectifs sociaux ; gestion efficace des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution. Il est très probable que l'institution génère un impact social positif.
4+ 4	Probant : Engagement clair envers les objectifs sociaux ; gestion raisonnable des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution. Il est probable que l'institution génère un impact social positif.
3+ 3	En progrès : Intention claire d'atteindre les objectifs sociaux ; des systèmes de gestion de performances sociales sont mis en œuvre.
2+ 2	Amorcé : Intention claire d'atteindre les objectifs sociaux ; faible capacité de gestion des performances sociales.
1+ 1	Non tangible : Intention non tangible d'atteindre les objectifs sociaux ; faible niveau de gestion des performances sociales.