

PA-ABH-612  
ISA 1082.1

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES BANQUES QUANT AU  
PROGRAMME DE CREDIT CEREALIER DU PRMC AU MALI**

**Préparée pour**

**L'Agence Américaine pour le Développement International  
Bamako, Mali**

**par**

**François K. Doamekpor**

**et**

**Scott K. Johnson**

**Sous le Contrat:**

**REDSO/WCA Indefinite Quantity Contract II  
No. 624-0510-1-00-9039-00  
Delivery Order No. 7**

**30 Août 1990**

---

***EXPERIENCE inc.***

---

EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES BANQUES QUANT AU  
PROGRAMME DE CREDIT CEREALIER DU PRMC AU MALI

Préparé e pour

L'Agence Américaine pour le Développement International  
Bamako, Mali

par

François K. Doamekpor

et

Scott K. Johnson

0061682  
000125  
5

Sous le Contrat:

REDSO/WCA Indefinite Quantity Contract II  
No. 624-0510-I-00-9039-00  
Delivery Order No. 7

30 Août 1990

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE EXECUTIF .....	i
Objectif du Programme de Crédit Céréaliier .....	i
L'Objectif de l'Évaluation .....	ii
Critères d'Évaluation et Méthodologie .....	ii
Résultats .....	iii
Recommandations .....	vi
 INTRODUCTION .....	 1
Contexte .....	1
Le But du Programme de Crédit .....	2
Importance du Programme de Crédit .....	2
Problèmes d'Exécution .....	2
Objet de l'Évaluation .....	3
Méthodologie et Organisation .....	3
 SECTION I - EVALUATIONS ANTERIEURES	
Les Lignes de Crédit du PRMC, Analyse et Synthèse des Évaluations et Recommandations .....	4
Pierre-Michel Allard et Azzedine Ammara (1988) .....	4
Discussion .....	5
Évaluation de Campagnes 1986/87 et 1987/88, Programme Accès au Crédit de Campagne .....	5
Pierre - Michel Allard et Mona Mehta (1988) .....	5
Discussion .....	6
Évaluation des Programmes des Campagnes 1986/87 et 1987/88 Programme Crédit/Nantissement .....	6
Pierre-Michel Allard et Mona Mehta (1988) .....	6
Discussion .....	7
 SECTION II - PROTOCOLE D'ACCORD: PERFORMANCE DES BANQUES	
Changements dans le Protocole d'Accord et Performance des Banques .....	9
Le Coût des Transactions .....	14
Le Nombre de Clients Servis .....	15
Remboursement des Fonds Prêtés .....	16
L'utilisation des Lignes de Crédit par les Clients .....	17
Contribution Indirecte des Banques à la Commercialisation des Céréales au Mali .....	18

### SECTION III - PRESENTATION DES RAPPORTS DES BANQUES: EXACTITUDE ET CONSTANCE DES DONNEES

Constatations .....	23
Constatations et Remarques Générales sur la Documentation .....	24
La Bank of Africa .....	24
La BNDA .....	24
La BIAO .....	24
La BMCD .....	25
La BDM .....	25

### SECTION IV - PROCESSUS DE DEMANDE ET D'ACCEPTATION DE PRET ET SYSTEME DE NANTISSEMENT

Processus de Demande de Prêt .....	27
BMCD .....	28
BOA .....	28
BNDA .....	28
BIAO .....	29
BDM .....	29
Le Nantissement .....	29

### SECTION V - POLITIQUE ET PROCEDURES BANCAIRES, TAUX D'INTERET

Historique .....	31
Les Changements de Politiques Monétaires .....	31
Impact des Régléments sur les Comptes du PRMC .....	33
Paiement des Intérêts sur les Comptes .....	33
LA BIAO .....	33
La BDM .....	34
La BOA .....	35
La BMCD .....	35
La BNDA .....	36
Sommaire .....	36

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....

Recommandations .....	38
Autres Recommendations .....	40

### ANNEXES

ANNEX A	Acronyms
ANNEX B	Scope du Travail
ANNEX C	Personnes Interviewées
ANNEX D	Questionnaires
ANNEX E	Changements Recommandés sur le Protocole d'Accord
ANNEX F	Formulaire Demande de Credit
ANNEX G	Bibliographie

# UNE EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES BANQUES QUANT AU PROGRAMME DE CREDIT CEREALIER DU PRMC AU MALI

## SOMMAIRE EXECUTIF

Cette évaluation initiée par l'USAID/Bamako a été menée par une équipe de deux personnes durant le mois d'août 1990.

### Objectif du Programme de Crédit Céréaliier

Depuis 1986, cinq banques maliennes participent à un programme de crédit de céréales visant à rendre le marché céréaliier plus rentable, compétitif et effectif<sup>1</sup>. Pendant la période (1986-90), ces banques ont constamment bénéficié de quantités élevées de fonds de la part du PRMC (Programme de Restructuration du Marché Céréaliier) pour accorder des crédits aux commerçants céréaliiers maliens, aux groupes d'intérêt économique (GIE) et aux associations villageoises.

L'objectif du programme de crédit céréaliier est de permettre aux commerçants céréaliiers et aux associations villageoises d'acheter des céréales et de les stocker en vue de les revendre éventuellement. Les recettes de la revente des céréales seraient utilisées pour rembourser les crédits octroyés par les banques.

Les clauses définissant les rapports entre le PRMC et les banques sont stipulées dans le "Protocole d'Accord" co-signé par les banques, le Ministère des Finances et le PRMC. Dans le cadre de cet accord, les banques sont d'accord pour octroyer des crédits à des groupes de paysans et de commerçants, évaluer leur solvabilité et leur accorder des crédits tout comme elles font vis-à-vis de leurs clients ordinaires.

Les banques sont aussi supposées rendre compte au PRMC sur chaque phase de la procédure du crédit, notamment sur le remboursement du principal prêté et des intérêts appliqués sur les prêts. Elles doivent surtout faire preuve de prudence et de rigueur concernant la justification et la gestion des mouvements des fonds du PRMC qui leur sont confiés.

---

<sup>1</sup>. Ces banques sont les suivantes: La Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO), La Banque de Développement du Mali (BDM), La Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD), la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) et la Bank of Africa (BOA).

## L'Objectif de l'Evaluation

L'objectif de cette évaluation est d'évaluer la performance des banques locales dans le cadre du programme de restructuration du marché céréalier et de recommander des mesures appropriées pour améliorer la performance des banques.

## Critères d'Evaluation et Méthodologie

Critères appliqués pour mesurer la performance de 1987-1990 y compris:

- Le changement en nombre de clients servis pendant la période,
- Le taux de recouvrement des fonds prêtés,
- Taux de l'utilisation des services bancaires par de potentiels clients,
- Taux de l'utilisation actuelle des fonds prêtés,
- La capacité de respecter les clauses importants dans les protocoles concernant
  - ▶ le paiement des intérêts sur les comptes de dépôts du PRMC,
  - ▶ le remboursement des intérêts provenant des prêts aux clients,
  - ▶ les calculs des commissions dues aux banques pour l'octroi et le recouvrement des prêts,
  - ▶ la réduction du montant des prêts qui demeurent "impayés" et,
  - ▶ l'exécution et la gestion du principe de la main-levée soutendant le stockage et la libération des céréales sécurisées.
- la capacité des banques de gérer convenablement les fonds qui lui sont confiés.

L'équipe d'évaluation a interviewé les responsables des banques, les représentants des bailleurs de fonds y compris les membres du PRMC, les commerçants, des spécialistes de la recherche sur le marché en mettant surtout l'accent sur le personnel des banques. Outre les interviews, une étude de documents de base relatifs aux programmes de crédit du PRMC a été procédée, y compris toutes les évaluations antérieures de ces programmes. Il y a eu une série de rencontres avec les banques participantes afin d'obtenir des renseignements sur certaines questions relatives aux responsabilités du PRMC et des banques telles que stipulées dans les Protocoles d'Accord.

Les banques sont chargées de reporter correctement les principaux et intérêts reçus des prêts octroyés sur les fonds du PRMC et de porter les intérêts dûs sur les placements du PRMC dans les comptes du PRMC avec le taux d'intérêt convenable. Le PRMC a autorisé les banques à prélever certaines commissions sur ses comptes. Ces taux et montants sont établis dans le Protocole d'Accord par cas et par banque. La prestation des

banques a été comparé aux conditions établies dans les Protocoles. Des questionnaires ont été administrés au responsables des banques durant la phase de collecte des données.

## Résultats

Les données recueillies durant l'évaluation ont démontré que la performance des banques n'a pas été satisfaisante. Dans le cadre du protocole, plusieurs encourageants qui avaient été institués pour accroître la performance des banques n'ont pas produit les effets désirés.

Plus particulièrement, il n'y a eu aucun changement notable dans la performance des banques dans des domaines comme un accroissement du nombre des bénéficiaires du programme (emprunteurs), un nombre plus élevé de prêts octroyés et des taux de remboursement plus élevés. Aussi les changements intervenus au fil des années dans les protocoles quant aux commissions payées aux banques n'ont pas affecté leur performance de manière notable.

Un examen des registres a révélé que les banques n'ont pas pleinement respecté les critères de reportage stipulés dans les protocoles. Il est tout aussi important de noter le fait que les reportages produits sont inutiles pour la gestion et la planification, vu leur irrégularité. Conformément aux protocoles d'accord, les banques appliquent actuellement leur procédure régulière de demande et d'acceptation de prêts aux demandes de prêts sur les fonds du PRMC, mais elles ne donnent pas le meilleur d'elles-mêmes à cette activité de tant plus que la gestion est moins rigoureuse et peu satisfaisante.

Quant au coût réel aux banques d'accorder les fonds de crédit du PRMC aux clients, seules la BOA et la BNDA pouvaient expliquer leurs méthodes d'estimation de ces coûts.

La BOA applique un tarif forfaitaire qui augmente avec la taille du prêt. La BNDA explique que chaque prêt qu'elle octroie aux AV lui coûte l'équivalent du salaire de 2,5 personne jours. Les autres banques n'ont pas été capables de fournir un chiffre réel sur le coût de chaque prêt.

Au cours des rencontres avec les comptables de la BDM et de la BMCD, deux anomalies ont été relevé. Il ressortait des documents que pour la période du 25 Décembre 1989 au 31 Mars 1990, la BDM a versé des intérêts sur les fonds du PRMC déposés à son niveau au taux de 9,5% seulement au lieu de 9,85%. La BMCD entretient cinq comptes séparés pour le PRMC à son niveau. D'après le comptable de la banque depuis le démarrage du programme du PRMC la banque n'a jamais payé d'intérêt sur un des quatres lignes de crédit qu'elle gère. Cette omission constitue une violation flagrante des clauses du protocole d'accord et représente virtuellement des millions de francs CFA, étant donné les sommes déposées sur les lignes de crédit.

Dans le but de fournir quelques chiffres permettant de donner une idée préliminaire de la performance des banques dans leur rôle de pourvoyeurs de crédit avec les fonds du PRMC, les chiffres suivant devraient être révélateurs:

- A la date du 31 Mars 1990, la BNDA avait octroyé un total de 766.666.050 FCFA sous forme de prêts avec les fonds du PRMC, dont 427.315.670 FCFA étaient toujours impayés à cette même date.  
Taux de remboursement = 44,3%.
- Pendant les campagnes 1987/88 et 1989/90, la BIAO a octroyé des prêts d'un montant total de 337.250.000 FCFA aux lignes des petits et des gros commerçants réunis, dont 58.895.000 demeurent impayés à présent.  
Taux moyen de remboursement = 78,5%.
- La BMCD a prêté 647.500.000 FCFA aux gros et aux petits commerçants combinés, dont 151.455.000 FCFA sont toujours impayés.  
Taux de remboursement = 77%.
- La BOA a octroyé des prêts dont le montant s'élève à 592.997.000 FCFA, dont 191.534.000 FCFA n'ont toujours pas été recouverts.  
Taux de remboursement = 67,7%.
- Enfin, la BDM n'a prêté que 10.000.000 FCFA à un seul client et la totalité de la somme reste à recouvrer.  
Taux de remboursement = 0%.

L'on doit surtout noter que la date d'échéance pour quelques-unes des sommes à recouvrer est le 30 Septembre 1990.

Les soldes affichés au niveau des comptes du PRMC et le montant total des intérêts rapportés par ces comptes à ce jour sont présentés ci-dessous.

Banques	Numero Du Compte et Type De Ligne De Credit	Soldes	Interêt Couru
BDM	328 (GIE)	93.382.507	
	345 (Commerçants)	103.371.425	
	310 (Crédit Coop)	72.861.292	23.889.183
	318 (C/C principal) (Soldes à la date du 21 Août 1990)	414.170.587	(Total à ce jour)
BNDA	6N (Commerçants)	0	
	3N (C/C principal)	269.456.194	
	7N (AV) (Soldes à la date du 24 Août 1990)	389.746.600	114.149.691 (Total à ce jour)
BOA	42907 (Commerçants)	144.276.271	
	42903 (Retraits avalisés)	500.000	7.778.958
	42904 (GIE)	132.788.935	(Total à ce jour)
	42905 (C/C principal) (Soldes à la date du 23 Août 1990)	414.034.356	
BIAO	80177 (Retraits avalisés)	101.658.910	
	80236 (Retraits avalisés)	285.913.521	7.416.188
	80213 (Retraits avalisés) (Soldes à la date du 23 Août 1990)	101.553.481	(Total à ce jour)
BMCD	La BMCD a toujours refusé de fournir les chiffres. Apparemment, la BMCD ne verse pas les intérêts au taux stipulé dans son protocole signé avec le PRMC sur les comptes du PRMC. L'équipe d'évaluation a demandé à plusieurs reprises à la BMCD d'expliquer cette situation dans une lettre. La BMCD a refusé de fournir cette lettre.		

Les commissions perçues par les banques pour les services fournis au PRMC à ce jour:

BNDA	98.002.649 FCFA
BOA	7.778.859 FCFA
BDM	N/A (les commissions ne seront dues que le 30/9/90)
BMCD	N/A (pas de renseignements disponibles)
BIAO	N/A (pas de renseignements disponibles)

## Recommandations

L'équipe d'évaluation présente trois options aux bailleurs de fonds et au programme de crédit du marché céréalier du PRMC.

- 1) Mettre fin au programme de crédit du PRMC.
- 2) Transformer le PRMC en un organisme autonome d'octroi et de suivi du crédit.
- 3) Le PRMC continue à travailler avec les banques pour assurer le financement du marché céréalier du Mali, renforçant ses activités de suivi du crédit et jouant un rôle plus important dans la gestion des lignes de crédit céréalier.

## Discussion

### *Mettre fin au programme de crédit du PRMC.*

L'équipe d'évaluation ne recommande pas cette option. La structure du programme a été mise en place, ce qui constitue un exploit considérable. Les objectifs du programme ont été reconnus comme valables par USAID/Mali, d'autres bailleurs de fonds et le GRM. L'exécution demeure problématique.

### *Transformer le PRMC en un organisme autonome d'octroi et de suivi du crédit.*

Cette option constitue un défi en soi qui nécessiterait en fait que le PRMC assume un rôle d'institution bancaire. Le PRMC pourrait probablement assumer les fonctions d'une institution de crédit comme une sorte de coopérative de crédit céréalier ayant son siège à Bamako et des représentations sur le terrain dans les principaux centres de commerce céréalier. Les représentations pourraient assurer les services d'étude des demandes de crédit ainsi que le suivi des prêts. Elles seraient également sur le terrain pour assurer que l'application de tarifs normaux, pour fournir l'assistance technique nécessaire aux AV, aux GIE et aux commerçants pour les aider à introduire leurs demandes auprès des banques afin d'obtenir le crédit et aménager des installations d'entreposage bien gérées. Cette option est peut-être la plus ambitieuse et assurerait une augmentation du personnel, des bureaux et des frais généraux du PRMC. Le coût d'exécuter cette option est plus ou moins équivalent au montant des prêts non remboursés. Si elle est sérieusement considérée, cette option devrait faire l'objet d'une étude de faisabilité.

*Le PRMC continue à travailler avec les banques pour assurer le financement du marché céréalier du Mali, renforçant ses activités de suivi du crédit et jouant un rôle plus important dans la gestion des lignes de crédit céréalier.*

Cette option exigerait que le PRMC revise et améliore le système de gestion des archives au niveau de son siège et qu'il assure un contrôle plus rigoureux en ce qui concerne les demandes de prêts et l'ensemble des procédures d'octroi de crédit. Toutes les banques devront soumettre un rapport trimestriel spécial qui fait la synthèse des opérations concernant les lignes de crédit. Elles devront également fournir des relevés bancaires mensuels de tous les comptes du PRMC. Le PRMC devrait demander un appui juridique ou gouvernemental pour la mise en vigueur des termes d'accords avec les banques. Les banques qui ne respectent pas les termes de l'accord devraient se retirer du programme, et si nécessaire, faire face à des sanctions juridiques.

Les points suivants sont également importants:

1. Le PRMC devrait être immatriculé en tant qu'une entité commerciale légale au Mali;
2. Un audit exhaustif de tous les comptes du PRMC devrait être effectué;
3. Un personnel qualifié doit être mis en place pour assurer un bon fonctionnement des activités du programme.
4. La formation technique des GIE, le reportage des informations et le suivi du crédit devraient être élargis et poursuivis.
5. Les fonctions et les services du Système d'Information de Marché (SIM) et de l'Institut D'Etudes Rurales (IER) doivent être subventionnés par le PRMC.
6. Les équipes d'inspection technique devraient s'assurer que les magasins utilisés pour stocker le grain de nantissement sont propres et bien sécurisés.
7. La Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali (CCIM) devrait se désengager en tant qu'organisme de stockage de grain pour être remplacé par l'Office des Produits Agricoles du Mali (OPAM).
8. Une banque au sein du système devrait être utilisée pour servir de chambre de compensation pour les autres banques dans les transactions comportant les fonds du PRMC;
9. A l'avenir, les protocoles avec les banques devraient être de vrais actes qui engagent juridiquement les parties concernées;
10. Les fonds devraient être mis à la disposition des banques bien avant la campagne agricole;

11. Un formulaire de demande de crédit standard et une procédure uniformisée d'étude de demande de crédit devraient être adoptés par toutes les banques qui participent au programme céréaliier du PRMC.
12. Le PRMC doit participer à l'étude des demandes de crédit;
13. Les demandeurs de prêts ne devraient pas être autorisés à emprunter sur plus d'une catégorie de lignes de crédit;
14. Le PRMC doit établir un niveau minimal de remboursement de crédit pour permettre un refinancement des prêts;
15. Le PRMC ne devrait permettre que les fonds de crédit soient réinvestis que s'il y a un niveau minimal de remboursement du crédit. Le PRMC devrait examiner soigneusement l'opportunité d'injecter de nouveaux fonds dans les banques non performantes;
16. Les taux d'intérêt des prêts du PRMC devraient être relevés pour refléter le niveau réel des taux du marché pour le crédit agricole.
17. Les banques qui ne remplissent pas des critères plus rigoureux (repères) devraient se retirer du programme.
18. Le PRMC et chaque banque participante au programme devraient financer conjointement un compte de réserve pour créances douteuses au niveau de chaque banque pour couvrir les pertes éventuelles sur les prêts du PRMC.
19. Les banques participantes devraient fournir un fonds de contrepartie pour tout fonds que le PRMC leur donne pour les prêts aux clients engagés dans le marché céréaliier.
20. Dans les protocoles ultérieurs, le PRMC devrait négocier un taux d'intérêt que les banques doivent verser sur les fonds du PRMC non utilisés à leurs comptes, taux qui avoisine ou soit égal au taux du marché financier local.

## INTRODUCTION

Cette évaluation du secteur créditaire du Programme de Restructuration du Marché Céréaliier malien a pour objectif d'examiner les méthodes et le fonctionnement des banques dans le cadre des accords entre celles-ci et le PRMC.

Le but final du programme est d'augmenter le volume des céréales achetées et vendues par les négociants, et par ce fait de réduire la participation de l'état dans ce commerce et, au même temps, d'encourager le secteur privé d'y prendre part. En outre, le programme vise la stabilisation des prix et des revenus des cultivateurs de céréales.

### Contexte

Le programme de Restructuration du Marché Céréaliier malien, généralement désigné par son sigle français PRMC est un effort commun qui comprend la participation des bailleurs de fonds des groupes importants dans le domaine de l'aide alimentaire et le gouvernement de la République du Mali (GRM). Dans le cadre du programme PRMC, les bailleurs de fonds ont fourni au GRM pendant des années une aide qui vise essentiellement la mise en place de mesures aptes à libéraliser le marché céréaliier.

A travers son soutien initial pour une politique de réformes dans le domaine de la commercialisation et la libéralisation du marché ainsi que pour une réduction dans l'ampleur de la participation gouvernementale dans le marché céréaliier, le PRMC a tenté de créer un environnement favorable au développement d'un commerce viable dans le domaine des céréales. Cette mise au point a entraîné une réduction de l'ingérence du GRM dans le marché céréaliier et au même temps a contribué à des changements de politique tels que la libéralisation des prix et l'application d'une subvention minimale pour les consommateurs et producteurs de céréales.

Vers le milieu des années 80, après avoir connu des années de restrictions sévères, le marché céréaliier a trouvé une libéralisation inconnue dans le passé immédiat.

Avec la plupart des mesures de libéralisation en place, le PRMC a commencé à viser une politique de priorités qui rendraient le marché céréaliier plus performant, plus concurrentiel et plus efficace. En ligne avec ces priorités, le crédit a été vu comme le facteur le plus important dans la promotion et le soutien d'un commerce viable dans le domaine des céréales.

## **Le But du Programme de Crédit**

Le but du crédit dans le programme du PRMC est d'encourager la participation du secteur privé dans le commerce céréalier et de permettre aux commerçants de céréales et aux associations villageoises d'accroître le volume de céréales vendues et achetées. Le programme vise aussi à stabiliser les prix et les revenus des cultivateurs de céréales.

## **Importance du Programme de Credit**

Le crédit pour les commerçants du secteur privé et les coopératives villageoises était considéré important pour plusieurs raisons. Le crédit était nécessaire pour permettre au secteur privé de prendre les fonctions d'emmagasinage préalablement tenues par le dispositif gouvernemental pour la commercialisation de céréales. En outre, le crédit permettra d'élargir la compétition et l'efficacité dans le marché céréalier en permettant aux petits commerçants qui traditionnellement n'avaient pas accès au crédit bancaire d'avoir accès aux prêts du secteur formel.

Finalement, le crédit était vu comme un moyen d'accroître les prix que les agriculteurs recevaient par le biais de deux mécanismes. Premièrement, dans la mesure où le crédit permettait aux commerçants d'acheter plus de céréales à la récolte, le prix de celles-ci sera moins élevé. Deuxièmement, le crédit devait fournir aux cultivateurs un paiement en liquide pour les céréales à la récolte, leur permettant ainsi d'éviter des ventes à pertes. Ceci leur permet également, plus tard dans l'année, de racheter les céréales de chez les coopératives à un prix plus bas que celui du marché.

## **Problèmes d'Exécution**

Malgré des gains élevés achevés au cours des années, le programme de crédit a connu de sérieux problèmes d'exécution. Premièrement, le programme n'a pas toujours pu atteindre les groupes visés à cause de l'incapacité de ces banques d'accorder des prêts à ceux qui ne faisaient pas partie de leur clientèle habituelle.

Deuxièmement, le problème de nantissement des stocks de céréales déjà acquis et de leur emmagasinage dans des entrepôts appartenant à des tiers personnes a engendré des problèmes dans la sécurité de ces stocks, dans le pouvoir des commerçants de trouver et de vendre des stocks nantis et finalement dans la saisie des stocks utilisés comme garantie pour des prêts en défaut. Troisièmement, la mise en oeuvre, la suivie, la communication et le contrôle assumés par les banques régionales n'étaient pas toujours suffisants.

Quatrièmement, due à la prévision d'une bonne récolte pour la deuxième fois consécutive (fin 1989), la hausse normale saisonnière des prix n'a pas eu lieu et les

négociants qui avaient acheté les céréales en provision d'une forte hausse des prix ont opté pour faire défaut plutôt que de vendre à perte. Comme l'argent prêté appartenait aux bailleurs de fonds et non pas aux banques elles-mêmes, celles-ci n'ont pas déployé beaucoup d'efforts pour recouvrer les paiements en défaut et pour réclamer les céréales en nantissement.

## **Objet de l'Evaluation**

L'objet de cette évaluation est d'examiner les méthodes et le fonctionnement des banques dans le cadre de leurs accords avec le PRMC, et de proposer des mesures aptes à améliorer la performance de celles-ci.

## **Méthodologie et Organisation**

Une équipe de deux personnes s'est entretenue avec les responsables des banques chargées de la gestion quotidienne des fonds et lignes du crédit du PRMC. Ces entretiens ont été appuyés par des questionnaires (voir Annexe D). Des réunions ont eu lieu entre les représentants contributeurs du PRMC et le personnel chargé de la mise en place et le suivi du programme.

L'équipe s'est également entretenue avec un responsable de la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCIM). Celle-ci est chargée de la location et de la gestion des lieux de stockage des céréales (comme nantissement) dans le cadre du programme de crédit. Un entretien a aussi eu lieu avec un spécialiste de la recherche sur les marchés céréaliers travaillant avec l'unité chargée de l'information sur les marchés (SIM) du gouvernement Malien. Des séances de travail ont été organisées avec les commerçants céréaliers de Bamako, afin de recueillir le maximum d'information sur l'utilisation des céréales comme nantissement, la performance des banques et les problèmes rencontrés dans leur profession.

L'équipe a examiné les registres et les documents de comptabilité appartenant au bureau du représentant du PRMC à USAID/Bamako, au Secrétariat du PRMC, et les cinq banques qui assurent la gestion des comptes du PRMC.

## SECTION I

### EVALUATIONS ANTERIEURES

Cette section resume les résultats et les recommandations issues des évaluations antérieures.

#### **Les Lignes de Crédit du PRMC, Analyse et Synthèse des Evaluations et Recommandations**

*Pierre-Michel Allard et Azzedine Ammara (1988)*

Allard et Ammara ont mis l'accent sur les objectifs du programme du PRMC à long et à court termes. Dans la rubrique des objectifs à long terme, leur analyse a porté principalement sur les questions relatives au transfert du financement du commerce céréalier au secteur bancaire et les moyens par lesquels il y aurait un grand nombre de bénéficiaires. Parmi les objectifs à court terme, ils ont discuté des méthodes à utiliser pour accroître la transparence du marché céréalier grâce à la dissémination de l'information.

A partir des résultats qu'ils ont obtenus, ils ont formulé les recommandations suivantes:

1. Les décisions de renouvellement des lignes de crédit du PRMC devront être annoncées avant le 1er Octobre de chaque année.
2. Les négociations entre le PRMC et les banques devraient être basées sur l'analyse de l'utilisation du crédit.
3. Les banques, le Gouvernement et le PRMC devraient fournir des efforts particuliers afin de diffuser une gamme variée d'informations concernant les objectifs du programme, les termes et les conditions du crédit et les voies et moyens par lesquels les demandes d'admissibilité sur le programme par les emprunteurs pourraient être satisfaites.
4. Une date limite devrait être fixée pour le remboursement des crédits. Il faudra aligner la période du mandat du protocole sur la campagne agricole et le délai de remboursement.
5. Les GIE et les AV devront subir une formation qui leur permettra d'apprendre à projeter leurs coûts et profits pour des opérations céréalières éventuelles et communiquer ces informations aux banques qui leur apporteront leur concours dans le processus d'évaluation des crédits.

6. Les banques devront être amenées à promouvoir les programmes du PRMC dans les régions périphériques de Mopti, Koutiala, Ségou et Sikasso ainsi que d'autres régions appropriées.

### *Discussion*

Pendant les deux saisons écoulées, le PRMC avait annoncé le renouvellement des lignes de crédit après le 1er Octobre. L'utilisation du crédit a été examinée et utilisée comme la base des négociations entre le PRMC et les banques. L'information concernant les programmes de crédit du PRMC n'ont pas été distribuées d'une manière opportune, claire et complète. Les dates limites pour le remboursement des crédits liées à la campagne agricole ont été établies avec quelque succès. Dans certaines régions, les représentants du PRMC sur le terrain ont commencé des programmes de formation pour les GIE en matière de projections de récoltes. Le programme n'a pas été promu dans les régions périphériques.

### **Evaluation de Campagnes 1986/87 et 1987/88, Programme Accès au Crédit de Campagne**

*Pierre - Michel Allard et Mona Mehta (1988)*

Allard et Mehta ont formulé les recommandations suivantes:

- Initier dans le programme du PRMC un système de stockage de grain dans des magasins publics et privés agréés et utiliser le grain comme nantissement pour les crédits.
- Mettre en place une commission chargée de superviser tous les stocks détenus en droit de rétention et qui sera composée d'un représentant de chaque banque. Cette commission contrôlera la quantité et la qualité du grain et ses entrées et sorties des magasins.
- Mettre les fonds du PRMC à la disposition des propriétaires de dépôts privés afin qu'ils puissent rénover et équiper leur entrepôts.
- Dispenser une formation sur le stockage et l'entretien de grandes quantités de grain.
- Libéraliser les restrictions imposées par la Banque Centrale du Mali (BCEAO) sur les plafonnements de crédits appliqués aux prêts dans le secteur agricole afin de promouvoir davantage la compétition sur le marché.

- Introduire dans le programme la notion de dépôts de garantie à placer par les emprunteurs.

### *Discussion*

L'utilisation des graines emmagasinées dans des dépôts publics et privées comme nantissement pour les prêts a été établie. Une commission chargée de superviser et contrôler l'emmagasinage des graines n'a pas encore été établie. Les fonds du PRMC n'ont pas été mis à la disposition des propriétaires de dépôts pour la rénovation et l'achat d'équipement bien que cela constitue une utilisation valable des fonds et pourrait améliorer les opérations du programme de crédit. Un stage de formation en entreposage de grains n'a pas encore été entrepris mais on a identifié du personnel qualifié de l'OPAM qui pourraient servir d'instructeurs ou de directeurs des gérants d'entrepôts du programme de crédit du PRMC. Les restrictions imposées par la Banque Centrale du Mali (BCEAO) n'ont pas été libéralisées. Ceci devrait se faire par étapes et en fonction du volume de crédits que le marché peut recevoir et rembourser à temps. La notions de dépôts de garantie à été introduite en montants de 2,5 millions de FCFA et 5 millions de FCFA en guise de condition dans le protocole d'accord des GIE.

### **Evaluation des Programmes des Campagnes 1986/87 et 1987/88 Programme Crédit/Nantissement**

*Pierre-Michel Allard et Mona Mehta (1988)*

Leurs recommandations comprenaient les suivantes:

- Que les fonds du programme soient disponibles un mois avant les récoltes et que tous les fonds soient répartis avant le 1er du mois de Novembre.
- Diffuser les termes précis et les conditions du programme à travers les centres de commercialisation des céréales au Mali.
- Accroître le nombre de commerçants pouvant avoir accès aux lignes de crédit.
- Encourager la formation de sociétés spécialisées dans le commerce des céréales.
- Inciter les banques à injecter des fonds à concurrence de 50% du total des sommes déposées dans les lignes de crédit du PRMC grâce à l'obtention d'une autorisation spéciale de la Banque Centrale.

- Ajuster les paramètres des protocoles en fonction des récoltes. Ne pas encourager le stockage de grain quand les récoltes sont mauvaises plutôt que quand elles sont abondantes. Le grain devrait être acheté et stocké quand les récoltes sont bonnes et enlevé et vendu juste avant le début de la nouvelle saison des cultures. Les protocoles pour les commerçants privés ne devraient pas être ajustés de la même manière que ceux pour les AV.
- Financer 50% des coûts d'une formation dans le domaine de l'emmagasinage de grains.

### *Discussion*

Les fonds n'ont pas été disponibles en avance. La publicité pour le programme de crédit du PRMC s'améliore, mais pourrait le faire d'avantage. Certains commerçants, en particulier Messrs. Achcar and Bally et d'autres s'ont en voie de créer des sociétés prospères se spécialisant dans le commerce des céréales. Ces sociétés peuvent servir de modèles pour démontrer les possibilités dans le commerce céréalier. Les banques doivent mettre leurs propre fonds à la disposition du programme du PRMC. La formation pour l'entreposage n'a pas encore commencé.

## SECTION II

### PROTOCOLE D'ACCORD: PERFORMANCE DES BANQUES

Les protocoles d'accords techniques négociés entre les banques individuelles et le PRMC spécifient les actions requises de chaque parti concernant la présentation des rapports, l'évaluation d'emprunteurs potentiels, l'utilisation de grains comme nantissement, le taux d'intérêt pour les prêts et concernant les dépôts du PRMC, le recouvrement des prêts et les commissions touchées par les banques. Les accords ont changé depuis le commencement du programme de crédit du PRMC pour inclure des motivations pour les banques pour augmenter leur clientèle, prêter plus de fonds, encourager l'utilisation de fonds prêtés et l'utilisation des grains comme nantissement.

Une analyse des structures spécifiques des incitations et des paiements au titre des Protocoles d'Accord entre le PRMC et les banques chargées de l'exécution des programmes de crédit montre que ces incitations n'ont eu que peu d'effets ou n'ont eu aucun effet sur la performance des banques.

Aux fins de cette évaluation, la performance est mesurée par:

- L'accroissement à un rythme régulier du nombre de clients servis pendant la période du projet et, le taux de cet accroissement.
- Le taux de recouvrement des fonds prêtés.
- L'utilisation accrue des services de la banque par les clients potentiels.
- La proportion de prêts qui sont effectivement utilisés.
- Le respect des clauses importantes des Protocoles d'Accord en ce qui concerne:
  - ▶ Versement d'intérêt aux comptes de dépôt du PRMC, une comptabilité exacte des commissions versées aux banques.
  - ▶ Le recouvrement et l'apport au registre des paiements sur les principaux et intérêts sur les prêts.
  - ▶ Les principes de main-levée qui soutiennent l'entreposage et la vente du grain sécurisé.
- La capacité générale des banques à gérer convenablement les fonds du PRMC.

## Changements dans le Protocole d'Accord et Performance des Banques

L'équipe d'évaluation a examiné les protocoles d'accord entre le PRMC et les banques d'exécution pendant les quelques dernières années. De l'analyse de l'équipe, on ne peut pas identifier clairement un lien entre les changements dans les protocoles et les changements effectifs intervenus dans la performance des banques.

Tout d'abord, aucune banque, à l'exception peut-être de la BNDA, ne rend compte au PRMC comme elle le devrait conformément aux protocoles. L'analyse de la performance des banques au regard des montants octroyés et recouverts, du nombre total de prêts accordés, de l'opportunité et de la justesse des rapports (ou leur absence) ne peut pas être étayées par des changements intervenus dans les protocoles d'année en année. Par exemple, au niveau des remboursements, bien qu'il y ait eu des incitations pour les prêts remboursés, il reste en moyenne 20% d'impayés à la fin de la période de campagne.

Les changements les plus importants dans les protocoles à ce stade sont axés autour des commissions ad valorem que les banques perçoivent pour l'octroi et le recouvrement des prêts PRMC et dans le domaine de la garantie pour s'assurer contre les risques encourus par les banques (Tableaux 1, 2, 3).

Les clauses du protocole actuel prévoient l'institution de commissions spéciales qui doivent être versées aux banques en récompense pour certains services rendus. En général, la plupart des banques (à l'exception de la BNDA qui perçoit une commission de 4% ou une commission garantie de 50.000 CFA sur chaque prêt réalisé, plus 2% sur les prêts recouverts avant leur échéance) perçoivent une commission de 3% sur le montant total des prêts effectués et 2% de commission sur les prêts recouverts. Ces incitations n'ont pas réussi à motiver les banques à jouer un plus grand rôle dans les activités de crédit et à signaler promptement les mouvements du compte PRMC comme promis.

Des témoignages recueillis ont amené l'équipe à conclure que les banques veulent percevoir une rémunération plus importante du PRMC pour la gestion des lignes de crédit. Les banques veulent aussi payer au PRMC moins d'argent pour les reliquats de fonds non alloués sur le compte du programme céréalière. Cette attitude est particulièrement vraie pour les trois banques commerciales: BMCD, BIAO et BOA.

Les banques commerciales fournissent des fonds aux grands commerçants et aux Groupes d'Intérêt Economique (GIE) et financent parfois la commercialisation du riz par le biais de lignes de crédit spéciales dénommées traites avalisées. La BNDA, en tant que banque d'Etat pour le développement agricole, est la seule banque chargée d'évaluer les risques du crédit; elle octroie des prêts aux associations villageoises (AV) au niveau des exploitations et assure le suivi de ces prêts.

En ce qui concerne les structures des incitations et les paiements tels qu'ils figurent dans les protocoles, ils pivotent autour d'une commission ad valorem versée à la banque sur le montant total des fonds prêtés sur les lignes de crédit PRMC, le montant total recouvert et 0,5% sur les prêts recouverts après le recouvrement de plus de 95% du

reliquat. Ces pourcentages ne diffèrent que légèrement entre les lignes de crédit pour les commerçants et celles réservées aux GIE des trois banques commerciales et de la BDM.

En ce qui concerne la BNDA, le taux s'élève à 4% sur les crédits accordés avec un minimum de 50.000 Fcfa par prêt offerts comme garantie des incitations à cette banque. Un taux de 2% est versé par le PRMC à la BNDA pour tout capital et intérêt recouvré. Dans le nouveau protocole d'accord qu'elle propose, la BNDA demande aussi 0,75% en guise commission de gestion sur le montant total des prêts impayés à la fin de chaque trimestre.

La BDM a récemment commencé un programme de restructuration au titre d'un contrat de gestion passé avec la BMCE (la Banque Marocaine de Commerce Extérieur). La BDM semble indifférente aux incitations et elle ne semble pas non plus intéressée au programme de ligne de crédit du PRMC.

Table 1

**La Ligne de Credit des Demi-Grossistes  
Termes d'Accord  
(1988/89, 1989/90)**

Traits Characteristics 1990	1988/89	1989/90	Other
Montant disponible	400 Million FCFA	150 Million FCFA	OPAM approuve les entrepôts
Date des Fonds Octroyés	15 Novembre 1988	4 Decembre 1989	SIM donne un prix plafond pour le grain emmagasiné
Commission Bancaire	2% des prêts 1% des emprunts sans prêts bancaire pour 5 ans. 2% pour prêts recouverts 0.5% sur montant recouverts plus de 95% du montant prêté.	3% des prêts 2% des prêts recouverts 0.5% pour tous les prêts recouverts sur 95% de chaque prêts.	PRMC fournit des rapports hebdomadaires, mensuels, et trimestriels du SIM et de L'OPAM sur le marché céréalière
Date d'Expiration	30 September 1989	30 September 1990	
Durée des Prêts	Un an au maximum avec possible refinancement à la discrétion du PRMC avec une demande écrite avant 15 Septembre 1989.	Jusqu'au 30 September 1990 avec possibilité de refinancement à la discrétion du PRMC.	Article II: Toute banque qui ne suit pas les termes de l'accord assume tout le crédit PRMC sur ses propres livres de comptes.
Taux d'Interêt	8%/an	Taux de rabais du marché monétaire de la Banque Centrale plus 2%.	
Déboursements	1) 2 X caution 2) après le dépôt du grain s'il fait 75% de la valeur du premier. 3) mêmes termes que le second.	1) 2 X caution 2) après avoir garanti 95% de dépôt du stock. 3) mêmes termes que le second.	
Transfert du Grain	Après l'autorisation de la Banque.	Après l'autorisation de la Banque.	
Paiement de	Payé par les GIE trimestriellement.	Payé par les GIE trimestriellement.	

Table 2

**Ligne de Credit des Grossistes  
Termes d'Accord  
(1986, 1987, 1988/89)**

<b>Date des Fonds Octroyés</b>	<b>1986/87</b>	<b>1987/88</b>	<b>1988/89</b>	<b>1989/90</b>
<b>Montant du Prêt</b>	250 Million FCFA	500 Million FCFA	600 Million FCFA	150 Million FCFA
<b>Commission Bancaire</b>	3% sur le prêt 2% sur le prêt recouvé	3% sur le prêt 2% sur le prêt recouvé	2% sur le prêt 3% sur le prêt des nouveaux clients. 2% sur le prêt recouvé à la date due. 0.5% sur le montant des 95% de chaque prêt.	3% sur le prêt 2% sur le prêt recouvé 0.5% sur le montant des 95% des prêts recouvés.
<b>Date Due</b>	30 Sept. 87	30 Sept. 88	30 Sept. 89	30 Sept. 90
<b>Durée du Prêt</b>	Date due	Date due à laquelle le grain est enlevé du dépôt.	Possibilité de refinancement à la discrétion du PRMC.	Possibilité de refinancement à discrétion du PRMC.
<b>Taux d'Interêt</b>	8%	8% après que CCIM confirme le dépôt du grain.	8% après dépôt du grain.	Special taux de rabais plus 2%
<b>Déboursements</b>	10 Million FCFA	Determiné par la banque.	1) 25% du total	1) 25% du total
<b>Periode de Déboursement</b>	1) après le dépôt du grain 2) si le grain est sécurisé.	1) à tout moment. le restant après le dépôt du grain.	1) à tout moment. Le restant après 75% du grain emmagasiné.	1) à tout moment. Le restant après 95% du grain emmagasiné.

Table 3

**Lignes de Credit de la BNDA - Association Villageoise**  
**Termes d'Accord**  
**(1988, 1989, 1989/90)**

Traits Characteristics 1990	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
Prêt Initial	600 Million FCFA	700 Million FCFA	Refinancement du 1988/89	FCFA 1 Billion
Date d'Octroi Des Fonds	Février 1988	Novembre 1988	Decembre 1989	Debut de la campagne 1990/91 à la signature de l'accord.
Commission Bancaire	3% sur le prêt octroyé. 2% sur le prêt recouvert.	3% sur le prêt octroyé. 2% sur le prêt recouvert.	4% sur le prêt octroyé. 50 million FCFA au minimum par prêt.  2% sur les prêts recouverts.	4% sur les prêts de court et moyen terme. 50 million FCFA au minimum par prêt. 0.75% sur la portion impayée à la fin de chaque trimestre. 2% sur les prêts recouverts.
Date Due	30 Novembre 1988	31 Mai 1988	1 Octobre 1989	Novembre 1993
Durée du Prêt	1 an de refinancement avec l'accord du protocole du PRMC.	1 an avec l'accord du PRMC.	1 an de refinancement avec l'accord du PRMC.	3 ans à partir du refinancement avec l'accord du PRMC.
Taux d'Interêt	Taux du credit Agricole.	Taux du credit Agricole.	8%	Taux de rabais plus 3%
Déboursements	5 million FCFA	5 million FCFA	5 million FCFA	
Déboursements Echellonnés	En forme d'avance sur les ventes et basé sur le stock securisé disponible.	Fonds pour l'achat du grain au prix du marché libre pour le dépôt et la revente.	Credit pour la vente, le dépôt et la vente du grain. SIM fournit les prix.	Transfert ou cash aux dirigeants de l'AV.

## Le Coût des Transactions

Pendant le processus des interviews avec les responsables des banques concernant les coûts de traitement des demandes de prêts avec le but de déterminer les coûts réels de la gestion des demandes de prêts du PRMC. Il est apparu clairement que la plupart des banques ne calculent pas le coût réel du traitement des demandes de prêts PRMC. Ce qui est plus significatif, elles ne calculent pas le coût moyen du traitement de leurs propres lignes de crédit.

En général, la plupart des responsables des banques reconnaissent la justesse de la structure de la rémunération et concluent arbitrairement que la compensation qu'elles perçoivent actuellement justifie le coût des transactions qu'elles effectuent.

La BOA est plus systématique et avait établi un taux qu'elle prélève pour les diverses prestations de services pour ses clients. Nous en montrons les détails ci-dessous:

### Coût des transactions d'affaires Bank of Africa, Bamako, Mali

<u>Classement</u>	<u>Frais</u>
Prêts de 500.000 FCFA à 2,500.000 FCFA	10.000 FCFA
Prêts de 2.500.000 FCFA à 5.000.000 FCFA	20.000 FCFA
Prêts de 5.000.000 FCFA à 10.000.000 FCFA	30.000 FCFA
Prêts de 10.000.000 FCFA à 2.500.000 FCFA	50.000 FCFA

Source: Base de données au Siège de Bank of Africa; Bamako, Mali, 22 Août, 1990.

En plus, une surtaxe de 20%, l'IAS (Impôts sur les Affaires et les Services) est prélevé sur les clients. Par exemple, ceux qui sollicitent un prêt de 500.000 FCFA doivent payer 10.000 FCFA comme frais de traitement en plus de la surtaxe de 20% sur les 10.000 FCFA. En fait, le demandeur de prêt paie 12.000 FCFA. Il est possible qu'il y ait une dérogation tant pour les frais que pour la surtaxe au niveau du gouvernement après négociation.

Selon la formule de la BOA, il ressort qu'un facteur risque a été affecté aux différentes catégories de prêts. Cependant les différences entre les frais sont cependant insignifiant quand ils sont calculés en termes de pourcentages des prêts accordés. Par exemple, celui qui sollicite un prêt de 500.000 FCFA paie seulement 2% de montant comme frais de service. Ce pourcentage est même inférieur pour quelqu'un qui obtient un prêt de 2.500.000 FCFA -- 0,8%.

Le secrétaire général de la BNDA a fait entendre à l'équipe d'évaluation qu'il faut environ 2,5 jours/hommes pour traiter une demande de prêt. Il a déclaré qu'une somme minimale de 50.000 FCFA ou 4% du montant total de la somme prêtée (on choisit la

somme la plus élevée des deux) est prélevée pour les prêts au titre du PRMC. Cette condition est stipulée dans le protocole de la BNDA. On peut dire que le coût de traitement d'une demande de prêt devrait être le même quelle que soit le montant du prêt, surtout si la même procédure est adoptée pour tous les prêts.

La BNDA justifie ces frais en évoquant les coûts qu'elle subit pour évaluer sa clientèle et assurer le suivi des prêts sur le terrain. Elle affirme qu'en fait, elle gagne peu ou rien sur les transactions du PRMC. Aussi, commencera-t-elle à offrir du crédit à moyen terme pour l'équipement et l'infrastructure, crédit pour lequel elle demandera des frais supplémentaires de 0,75% sur les impayés, payable trimestriellement.

### *Le Nombre de Clients Servis*

Les évaluateurs s'attendaient à observer un accroissement graduel du nombre des clients du PRMC servis par les banques depuis le commencement du programme en 1986. Cette hypothèse repose sur la supposition que les protocoles d'accord comportaient suffisamment d'incitations pour pousser les banques à accroître leur clientèle. Malheureusement, ces incitations, semble-t-il, n'ont pas produit les résultats escomptés en termes de nombre de prêts, du montant total des fonds alloués sur les lignes de crédit ou de montant total des fonds recouverts. Les conclusions sont basées sur les entretiens au niveau de la banque et sur les documents étudiés.

Comme le montre le Tableau 4 ci-dessous, le nombre des grands commerçants (grossistes) de la BIAO servis pendant la campagne 1987/88 a augmenté d'environ 57% (de 4 à 7). Pour deux autres banques, en l'occurrence la BMCD et la BOA, il y avait un mouvement inconstant dans le nombre des commerçants grossistes servis. Par exemple, le nombre des clients de la BMCD est tombé de 5 en 1988/89 à seulement 2 en 1989/90. Pour la BOA, le nombre a atteint un record inégalé de 11 pendant la campagne de 1986/87, mais est retombé à 2 l'année suivante, puis est remonté à 9 en 1988/89 pour retomber encore à 2 en 1989/90.

Pour les petits commerçants (demi-grossistes), des données inadéquates et des périodes de temps trop longues inadéquates ne permettent pas de faire une interprétation significative de la croissance dans le nombre de ce groupe de commerçants. Pour les périodes de 1988/89 et 1989/90, 19 et 3 petits commerçants étaient servis respectivement. Dans le tableau 2, (présenté ci-dessous), il ressort clairement que les incitations conçues dans le programme n'ont pas eu d'impact notable sur la taille des prêts individuels pour toutes les banques concernées par cette ligne de crédit.

Durant la période 1987/90, l'on a comparé les changements intervenus dans les pourcentages de clients du PRMC par rapport à ceux des clients ordinaires des banques commerciales. L'on a trouvé que, pour une des banques (BMCD) sur laquelle des données étaient disponibles, il y avait une augmentation moyenne d'environ 2,7% (2). Le taux d'augmentation de la taille des clients du PRMC était négligeable.

Cette disparité est essentielle. Si les banques sont supposées traiter les lignes de crédit du PRMC de la même façon qu'elles traitent leurs propres lignes de crédit, conformément à l'accord technique, il est évident qu'il y a beaucoup à faire pour amener les taux en tandem.

### ***Remboursement des Fonds Prêtés***

Le comportement des banques dépend de trois constantes importantes:

- Les banques sont souvent guidées par l'esprit de profit et calculent soigneusement les gains que leur rapportent les spéculations et les services.
- Les banques sont averties des risques.
- Les banques sont largement guidées par les règlements et statuts intérieurs qui régissent les opérations bancaires.

Outre ces données de base, la banque veille particulièrement au remboursement par les clients des fonds empruntés. Elle consacre relativement la majeure partie de son temps à l'étude des informations qu'elle reçoit sur les clients éventuels, informations relatives à leur solvabilité, et aux liquidités dont ils disposent, pour ne citer que ces quelques préoccupations.

De même, conformément au mandat donné par le PRMC aux banques, en faisant l'évaluation d'un demandeur de prêt, la banque procède à des vérifications rigoureuses des informations reçues sur le client. L'objectif est d'augmenter le taux de remboursement des fonds empruntés et d'éliminer les cas de non paiement. Ceci est indispensable pour que le fonds commun reste une ligne de crédit renouvelable.

Une étude des informations recueillies montre que le taux de remboursement des fonds du PRMC est très irrégulier. Pour la période 1988-90, d'après nos calculs du tableau 4, aucune banque n'a maintenu un taux de remboursement régulier de 95% pour les lignes de crédit ouvertes aux grands commerçants.

Cependant, il est important de signaler que la date d'échéance pour la campagne 1989-90 est le 30 septembre 1990. Partant des archives sur les remboursements et les montants déjà recouverts sur les prêts dûs, nous pouvons prédire que 80% des prêts dûs de la part de toutes les banques seront remboursés à partir de 30 Septembre 1990 comparé à 76% en 1987/1988. A noter que la date d'échéance pour la période 1988/89 a été reculée jusqu'au 30 septembre 1990.

Néanmoins, le tableau 4 indique clairement que la performance en ce qui concerne le recouvrement pour les campagnes précédentes a été décourageante. Par exemple, pour la période 1987/88, seulement 76% et 48% des fonds prêtés par le PRMC ont été remboursés respectivement à la BIAO et à la BOA.

Les informations sur les petits commerçants ne sont pas concordantes et sont très limitées pour toute interprétation significative. Pour la BMCD et la BOA (voir tableau 2), seulement 35% et 26% respectivement ont été remboursés à ce jour pour la campagne 1988-89.

En moyenne, les informations recueillies d'autres sources et indiquées dans le tableau 6, évaluent les taux de remboursement des grands et petits commerçants pour la campagne 1988-89, à 36,5% et 17,7% respectivement. Il faudrait encore noter que la date d'échéance pour les dettes impayées est le 30 septembre 1990

L'équipe a essayé de comparer les taux de remboursement des institutions financières similaires avec les documents sur les comptes du PRMC. Tel qu'indiqué dans le tableau 3, les taux de remboursement pour les comptes de la CMDT (Compagnie Malienne de Développement de Textile) et de l'O.N. (Office du Niger) étaient de 100%. Les taux de remboursement pour le programme de crédit de l'OHV est souvent près de 100%. En d'autres termes, les clients peuvent réagir favorablement aux incitations de rembourser et de respecter les échéances. Les dettes dues de l'année précédente devraient être payées à l'avenir pour amener la balance originale à 100%.

Cependant, il faudra ajouter une notification importante. L'équipe a constaté qu'il existe une grande différence entre les documents des banques sur les remboursements et les autres informations recueillies d'autres sources. Cette différence se situe au niveau du taux moyen de remboursement des banques pour les grands et petits commerçants pendant la campagne de 1988-89.

### *L'utilisation des Lignes de Crédit par les Clients*

L'un des objectifs majeurs du protocole d'accord est d'encourager les banques à inciter les clients à utiliser le montant total du crédit qu'ils reçoivent des banques. C'est en effet en fonction du montant de crédit utilisé que les banques sont rémunérées.

Un aperçu des crédits octroyés par les banques dans le cadre du mandat du PRMC a révélé entre autres situations qu'une bonne partie des lignes de crédit ouvertes aux clients ne sont pas pleinement utilisées.

En collectant les informations sur les grands et petits commerçants et leur capacité d'utiliser les fonds obtenus, l'équipe a découvert qu'il y avait seulement deux cas d'utilisation à 100%. En effet, le taux d'utilisation varie d'un maximum de 97 % (1988-89) dans le cas de la BIAO à 0% (1989-1990) pour la BDM.

Compte tenu de ceci, il est également évident que l'utilisation du crédit par les clients laisse beaucoup à désirer et la banque devrait y prêter attention, puisque plus elle accorde de crédit, plus elle gagne de commissions.

Ceci est peut-être inévitable dans le contexte de la situation actuelle du marché. Il est apparemment vrai qu'un nombre restreint de grands commerçants semblent dominer

l'activité du marché céréalier et utiliser une bonne partie des fonds du PRMC. Par exemple, en 1988-89, 21 grands commerçants ont bénéficié de 47% du total des fonds alloués aux banques pour les prêter aux petits et grands commerçants.

Cette condition pourrait également indiquer que les banques possèdent trop de fonds pour la fin à laquelle ces fonds sont destinés, et que le secteur privé au Mali est à l'état embryonnaire et seulement une poignée de clients éventuels peuvent remplir les conditions d'obtention et utiliser effectivement les prêts du PRMC.

### *Contribution Indirecte des Banques à la Commercialisation des Céréales au Mali*

Tel que souligné ci-dessus, le but du programme de crédit est d'accroître l'implication du secteur privé dans l'achat et la vente des céréales. Aussi, le fait de stocker les céréales pendant les périodes d'abondance et de les libérer pendant les périodes de soudure aide à stabiliser les prix et le revenu des paysans.

Pour commencer, étant donné que les stocks sont en quelque sorte liés aux prêts obtenus, il est compréhensible qu'une performance sporadique du premier influe considérablement sur le second. Pour la période pour laquelle il existe des données pour les banques, les résultats sont mitigés. Le tableau 4 par exemple (sur les stocks sécurisés) montre qu'on pourrait difficilement relever des changements importants.

Nonobstant ce résultat mitigé, les personnes interviewées par l'équipe ont loué l'impact positif que le programme du PRMC a eu sur la commercialisation des céréales au Mali. Elles ont apprécié le fait que le programme ait accru la disponibilité de crédits pour les activités agricoles. Les paysans comprennent maintenant l'intérêt de stocker leurs céréales pour les revendre.

Table 4

## Activités de la Banque dans la Période 1986-1990

## Grossistes

Banque	Période de Campagne	Nombre de Clients	Stock Sécurisé (Tons)	Prêts			Taux
				Utilisé	Remboursé (FCFA 000)	Impayé	
BIAO	1986/87	-	-	-	-	-	-
	1987/88	4	546	106,250	81,729	24,521	76%
	1988/89	7	3,035	181,000	146,629	34,374	81%
	1989/90	-	-	-	-	-	-
BMCD	1986/87	-	-	-	-	-	-
	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	5	-	177,500	120,864	56,635	68%
	1989/90	2	-	70,000	-	70,000	0
BOA	1986/87	11	2,863	192,700	179,000	13,700	93%
	1987/88	2	-	35,000	17,000	18,000	48%
	1988/89	9	3,195	205,000	152,000	53,000	74%
	1989/90	2	-	15,775	0	?	0
BDM	1986/87	-	-	-	-	-	-
	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	-	-	-	-	-	-
	1989/90	-	-	20,000	-	10,000	-

Table 5

## Demi-Grossistes (CFA)

## Prêts

Bank	Period	Nombre de Clients	Stock Sécurisé (tons)	Prêts			Taux
				Utilisé	Remboursé	Impayé	
BLAO	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	1	833	50,000	50,000	0	100%
	1989/90	-	-	-	-	-	-
BMCD	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	14	NA	385,000	136,729	248,270	35%
	1989/90	2	NA	15,000	NA	NA	?
BOA	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	4	2,696	145,000	38,166	106,834	26%
	1989/90	-	-	-	-	-	-
BDM	1987/88	-	-	-	-	-	-
	1988/89	-	-	-	-	-	-
	1989/90	1	-	20,000	-	10,000	0%

Table 6

**Situation Financière et Total des Remboursements**  
**1986 - 1989**  
**30 May 1990**  
**(FCFA 000)**

Lignes de Credit	Fonds PRMC	Prêts	Repayés	Impayés	Taux
Grossistes	614,000	563,500	205,588	357,911	365%
Demi-Grossistes	580,000	580,000	102,517	477,482	177%
Association Villageoise	1.7				

**Programme du Credit PRMC Comparé à d'Autres**

**Credits Directs Agricoles Offerts par les Banques et leur Taux de Remboursement (000)**

Organisme	Fonds	Emprunt	Repayé	Taux
C.M.D.T	17,000	17,824 (y compris l'intérêt)	17,824 (y compris l'intérêt)	100%
O.N.	2,800	2,800	2,800	100%
O.D.I.P.A.C.	300,000	150,000	150,000	100%

Table 7

Utilisation des Fonds par les Banques  
Toutes les Lignes De Credit du PRMC  
(FCFA 000)

Banque	Periode	Fonds PRMC	Montant Empruné	Montant Non-empruné dans les Banques	Montant Utilisé	% Utilisé
BIAO	1987/88	342,500	106,250	239,250	106,250	31
	1988/89	186,000	186,000	5,000	181,000	97
	1989/90	80,707	0	80,707	0	
BMCD	1987/88	**	-	-	-	-
	1988/89	562,500	562,500	0	562,500	100
	1989/90	300,000	200,000	115,000	85,000	42
BOA	1987/88	35,000	35,000	0	35,000	100
	1988/89	398,000	350,000	48,000		
	1989/90	200,000	59,950	34,000	25,950	12
BDM	1987/88	-	-	-	-	-
	1988/89	-	-	-	-	-
	1989/90	300,000	62,500	62,500	0	0
BNDA	1987/88	-	-	-	-	-
	1988/89	-	-	-	-	-
	1989/90	782,000*	504,378		461,909	

\*\* Total des Grossistes et Demi-Grossistes

\* Y compris 82 million FCA de l'OSRP

## SECTION III

### PRESENTATION DES RAPPORTS DES BANQUES:

#### EXACTITUDE ET CONSTANCE DES DONNEES

Le Secrétariat du PRMC maintient des archives et dossiers sur chaque banque participant au programme de crédit. Ces dossiers ont été minutieusement examinés au Secrétariat du PRMC pour vérifier l'exactitude et l'utilité des rapports. Il est important de noter que les protocoles pour tous les trois types de lignes de crédit demandent que les banques élaborent et soumettent les rapports au Secrétariat.

Les rapports devraient surtout comporter le montant total des prêts octroyés, des montants remboursés, du montant de l'intérêt recouvré, et de la quantité des céréales stockées comme garantie pour chaque prêt. Aussi devraient être présentés au Secrétariat les rapports annuels sur les montants dûs pour tous les prêts octroyés ainsi qu'un rapport global sur tous les crédits accordés dans le cadre du programme du PRMC.

#### Constatations

Après examen des archives tenues au Secrétariat du PRMC et à en juger par les réponses de l'équipe d'évaluation concernant les rapports lors de sa visite des banques, il est évident que les banques n'ont pas tenu leur promesse à cet égard. Dans l'ensemble, la présentation de rapports par les banques n'est pas conforme à ce qui avait été promis dans les protocoles et frustre les attentes que le PRMC pourrait avoir concernant l'exactitude et l'utilité. Seule la BDM, une récente addition au programme du PRMC et la BNDA font un effort pour garder un bon classement en ce qui concerne le respect des conditions stipulées dans les accords. Aucune banque n'a envoyé tous les rapports mensuels indiqués dans le PRMC. Aussi, les banques n'étaient pas en mesure de fournir régulièrement au PRMC les rapports concernant toutes les lignes de crédit.

Bien que certaines banques envoient au PRMC les relevés de leur compte d'activité, il n'est pas facile de déterminer à partir de ces relevés les montants qui concernent toute l'activité de prêt du PRMC (déboursement du principal de prêt et des remboursements du principal et intérêt). Plusieurs documents décrivent les transferts réels ou les demandes de transfert d'un compte du Programme Céréalière du PRMC au niveau de chaque banque qui n'est pas à confondre avec les comptes des lignes de crédit pour les transactions de riz, les grands commerçants, les GIE (petits commerçants) et (dans le cas de la BNDA) les tons villageois (TV).

Le comptable du PRMC mettait ensemble toutes les correspondances et informations relatives au compte d'activité entre le PRMC et ses banques dans une série de dossiers annuels. Cette anomalie a créé un mélange confus des demandes de transfert, des paiements, des plaintes et des correspondances générales dans un même dossier. La

chronologie est assez exacte mais la présentation des correspondances relatives aux dix sept comptes séparés tenus par le PRMC au niveau de cinq banques prête à confusion et laisse beaucoup à désirer.

## **Constatations et Remarques Générales sur la Documentation**

Les informations données ci-dessous portent sur les informations de base, les caractéristiques générales et les types de documents rencontrés dans les dossiers du Secrétariat du PRMC. Il faut noter que chaque banque ne possède qu'un seul dossier dans lequel on peut trouver toutes ces données.

### *La Bank of Africa*

- Il n'y a pas de rapports mensuels dans les archives.
- Une lettre d'avril 1989 demandait un virement de fonds d'un compte de crédit GIE au compte d'un grand commerçant.
- Une lettre en date du 24 juillet 1989 émanant du PRMC rappelait à la banque de ne pas prélever un taux d'intérêt de 9,5% mais un taux de 8% d'un GIE à Koutiala.
- Une série de rapports dans les archives datées des 20 et 30 septembre et du 10 octobre 1989 sont des rapports de fin d'année du crédit PRMC et présentent la situation des prêts et des remboursements en ce qui concerne les lignes de crédit pour les grands commerçants et les GIE.

### *La BNDA*

La plupart des données semblent être à jour et être toutes complètes à l'exception de certains renseignements qui font défaut sur les remboursements à la date du 30 septembre 1989.

### *La BIAO*

- Il n'y a pas de rapports mensuels
- Une lettre en date du 11 décembre 1989, ainsi qu'un rapport sur les montants prêtés, ceux remboursés, et le grain stocké en natissement à la date du 1er décembre 1989.

- Une lettre du PRMC demandait que la restriction relative à 1000 tonnes par commerçant soit levée et que la ligne de crédit pour les commerçants soit augmentée de 125 millions de FCFA.
- Le 25 avril 1989, un rapport présentant le bilan des mouvements sur les lignes de crédit céréalier PRMC pour l'année 1988/89 ainsi que les montants de prêts octroyés et les quantités de grain stocké comme nantissement.
- La BIAO demande dans plusieurs lettres une réduction de 0,75% du taux d'intérêt perçu par le PRMC sur les fonds non utilisés.

### *La BMCD*

- Il n'y a pas de rapports mensuels.
- Une lettre émanant du PRMC en date 17 avril 1989 demandait des renseignements sur les comptes PRMC au niveau de cette banque.
- Les correspondances font allusion au fait que la banque prêtait des fonds aux grands commerçants sans que le montant ne soit garanti par du grain stocké.
- Une lettre en date 29 juin 1989 adressée au PRMC présentait le bilan des lignes de crédit.
- Une correspondance de 1989 renfermant deux rapports qui présentent des arriérés de fonds prêtés à de grands commerçants sans indiquer les montants remboursés ni les intérêts accrus.

### *La BDM*

- Une lettre comportant un accord passé le 30 juin 1989 avec la banque marocaine (BMCE) pour la gestion de la banque pendant trois ans et trois mois en vue de restructurer la BDM.
- Le protocole en date du 4 décembre 1989 conclu entre la BDM et le PRMC.
- La BDM a montré à l'équipe d'évaluation des copies de rapports qu'elle a envoyés au PRMC concernant le mouvement des fonds de deux de ses lignes de crédit, fonds destinés aux transactions pour le commerce de céréales.

En résumé, aucune des banques ne fournit des rapports conformément aux clauses des protocoles du PRMC. On peut considérer que seules la BNDA et la BDM commencent à fournir des données correctes, utiles et à temps au sens strict de la réglementation bancaire. Les rapports sont irréguliers, et sont souvent envoyés vers la fin de la période d'échéance pour les crédits octroyés.

## SECTION IV

### PROCESSUS DE DEMANDE ET D'ACCEPTATION DE PRET ET SYSTEME DE NANTISSEMENT

#### Processus de Demande de Prêt

Toutes les banques que nous avons interviewées ont déclaré qu'elles traitaient le processus de demande de prêt pour les fonds du PRMC de la même manière qu'elles procédaient pour évaluer un prêt pour leurs propres fonds. Il existe des différences dans le processus d'évaluation des demandes par les banques selon le type de ligne de crédit à utiliser. Très souvent, on accorde un prêt à un gros commerçant en se basant sur le fait qu'il est bien connu au niveau de la banque, qu'il détient un compte ou plusieurs comptes au niveau de cette même banque et qu'il est peut-être engagé dans d'autres activités commerciales pour lesquelles il a reçu des prêts.

L'évaluation d'un GIE ou d'une AV pourrait nécessiter un temps plus long que le temps qu'il faudrait à la banque pour évaluer plusieurs cas individuels. Les banques qui ont déclaré qu'elles "accordent des prêts seulement aux clients que nous connaissons" pourraient éprouver des difficultés à évaluer ou même à accorder un prêt à un nouveau GIE ou une AV qui a seulement quelques semaines d'existence. Ceci est surtout vrai quand une banque doit encourir des coûts liés à l'évaluation du dossier de crédit pour un nouveau client et qu'elle soit réticente à prendre des charges de coûts supplémentaires. "Faire la connaissance de" nouveaux clients signifie des "coûts d'occasion" pour les banques.

La plupart des membres des GIE nouvellement créés sont peut-être analphabètes ou ne possèdent pas de notions de calcul suffisantes, ce qui complique davantage le processus de demande de crédit. Il est important de noter ici que peu de sociétés et même moins encore d'individus au Mali gardent actuellement des documents financiers de manière régulière et organisée comme avec les hommes d'affaires.

Les banques devraient appliquer à des clients ayant des niveaux différents de raffinement dans le domaine financier un système flexible, uniformisé de demande et d'évaluation de crédit, l'objectif étant ici que les banques ne refusent arbitrairement d'octroyer un crédit à quelqu'un parce qu'il lui manque quelques compétences et qu'il ne parvient pas à fournir des relevés de comptes. Si le système de nantissement du stockage du grain fonctionne, et le marché céréalier est stable, la banque devrait être remboursée son prêt grâce à la vente du nantissement. Le formulaire de demande de prêt de la BDM est présentée en Annexe F. Celui-ci peut servir de modèle de formulaire standardisé pouvant être utilisé par toutes les banques.

Une comparaison des méthodes utilisées par une banque à celles d'une autre pour déterminer les niveaux relatifs de minutie et d'efficacité est instructive.

## **BMCD**

Cette banque a déclaré que si tous les éléments sont réunis dans le dossier d'un client réel ou supposé pour le prêt en question, il faut généralement une semaine pour le circuit de la demande et le temps requis pour accepter le prêt.

Les agences de la BMCD que l'agence centrale de Bamako considérées comme rentables acheminent les demandes vers leur direction. Les directeurs d'agence sont libres au départ d'accepter ou de refuser des demandes de crédit mais ils doivent justifier leur décision.

Selon le Directeur Adjoint de l'Agence de Bamako, il a le dernier mot sur une demande quand un client est connu du personnel de la banque. S'il détient un compte et un bon passé avec la banque en ce qui concerne le crédit, il bénéficiera du crédit très probablement. Peu de banques utilisent un formulaire même de demande de crédit.

## **BOA**

Cette banque accepte une demande écrite de crédit comme son "formulaire de demande". A la BOA le circuit d'accord de prêt requiert normalement 3 jours à une semaine.

Un fonds servant de garantie doit être placé dans le compte du client au niveau de la banque à laquelle il cherche à obtenir un prêt. On vérifie ses références en matière de crédit et la division du prêt essaie de juger le caractère et la moralité du nouveau client.

Les agences de la BOA ne sont pas habilitées à octroyer de prêts quelconques, ni même ceux qui sont effectués à partir des lignes de crédit du PRMC.

## **BNDA**

Il faut un minimum de dix jours, une moyenne de vingt jours et dans certains cas un maximum de quarante-cinq jours avant d'obtenir un crédit à la BNDA. Les clients éventuels pour les prêts du PRMC et les clients pour les fonds de la BNDA sont traités par la BNDA sur le même pied d'égalité.

L'honnêteté et le bon caractère du client constituent des facteurs importants pour la BNDA tout comme sa capacité de rembourser un prêt. La banque procède à une analyse soignée de ses chiffres de ventes, ses dettes en cours et leurs délais d'expiration, et l'état de ses avoirs actuels ou de ses liquidités avant de lui accorder un prêt.

La BNDA a demandé au PRMC récemment de fournir 42.700 FCFA par dossier pour l'étude de 61 nouvelles demandes de crédits. Le PRMC a fait une contre-proposition

sur la base qu'un taux de remboursement de 75% pouvait être réalisé par la banque en fournissant un peu plus d'efforts. La banque avait basé ses calculs au départ sur un taux de remboursement beaucoup plus bas.

### *BIAO*

Cette banque avait très peu de choses à nous dire sur sa manière d'évaluer les crédits. Présentement elle ne dispose pas de méthode uniforme pour examiner les demandes.

### *BDM*

Cette banque veut s'assurer que l'emprunteur éventuel peut garantir son prêt et qu'il aura les moyens de le rembourser à temps. Aussi la banque espère t-elle gagner une marge bénéficiaire assez confortable.

On peut dire en résumé que les banques maliennes préfèrent prêter des fonds à des individus, des sociétés, ou à des groupes d'individus qu'elles connaissent déjà. Elles ne semblent pas très impatientes d'établir des capacités de commerce rigoureuses afin d'attirer de nouveaux clients.

Elles évaluent une demande de prêt sur la base de l'existence de garanties solides et sur la rentabilité financière de la nouvelle transaction. Le PRMC exerce lentement une certaine influence sur les banques en les amenant à élargir la base de leur clientèle traditionnelle et en les présentant aux nouvelles AV et aux nouveaux GIE existants.

## **Le Nantissement**

Le rôle du nantissement dans le processus de prise de décision en matière de crédit consiste à faciliter l'évaluation de la demande de prêt d'un client éventuel. Il consiste aussi à minimiser le risque de non-remboursement. Etant donné la réalité de la possession de biens par la catégorie de client concerné dans le programme du PRMC, le choix de nantissement dont disposent les banques est limité. Seuls les grands commerçants disposant de beaucoup de capitaux commerciaux peuvent offrir suffisamment de garanties sur leurs propres avoirs pour satisfaire les critères de nantissement des banques.

A partir de cette base, l'utilisation du grain comme nantissement est bien indiquée dans le programme du PRMC surtout pour les AV et les GIE nouvellement créés. Toutefois, ce système présente des inconvénients certains tant pour l'emprunteur que pour le prêteur.

Un inconvénient majeur dans le stockage du grain comme nantissement réside dans sa nature fortement périssable. L'on a raconté plusieurs anecdotes à l'équipe d'évaluation

se rapportant à des pertes de stocks de grain causées par les insectes et les intempéries. Malgré ces faits nous pensons qu'il n'existe point d'autre alternative aussi praticable que le choix actuel qui consiste à utiliser le grain comme nantissement.

La participation du CCIM pour fournir des aménagements pour le stockage n'a pas été satisfaisante pour toutes les parties concernées. Le CCIM n'a jamais eu la compétence requise pour s'occuper de mouvement et d'entretien de stocks. A ce problème s'ajoute la nécessité d'établir des prix au moment du stockage en nantissement qui soient acceptables pour le prêteur aussi bien que pour l'emprunteur.

En plus, le problème de l'obtention de l'autorisation de la banque de déplacer les stocks (la main levée) cause des désagréments et des retards. Les emprunteurs qui ne peuvent pas payer la banque ne sont pas autorisés à disposer de céréales ni à les vendre.

D'autres abusent du système en déplaçant le grain sans autorisation. Le 10 juillet 1990, la BIAO a accordé à sa cliente Djénébou Sanogo l'autorisation d'enlever 100 tonnes de mil d'un magasin de stock qui était la propriété du CCIM. Quand la cliente est arrivée sur les lieux pour prendre le grain elle a trouvé seulement 25 tonnes disponibles, et n'a obtenu aucune justification pour cet état de fait de la part des gérants du magasin.

Les banques ne possèdent pas encore de la compétence requise pour convertir le nantissement en stocks de grains en argent en cas de non-remboursement. Bien même que le système actuel soit loin d'être parfait, nous ne pensons pas qu'il y ait d'alternative viable à l'heure actuelle. Toutefois, les banques n'ont pas manifesté au cours de nos interviews l'intention de prendre des mesures supplémentaires pour se familiariser avec les problèmes auxquels elles sont confrontées avec le système d'utilisation du grain comme nantissement.

Un autre genre de nantissement utilisé dans le programme consiste à faire verser dans un compte au niveau de la banque une certaine somme pour servir de garantie. Le minimum requis est un crédit de 2,5 millions de FCFA.

## SECTION V

### POLITIQUE ET PROCEDURES BANCAIRES, TAUX D'INTERET

#### Historique

Jusque dans les années récentes, le Mali disposait de sa propre banque centrale (la Banque Centrale du Mali). Comme beaucoup d'institutions de réglementation financière, elle supervisait les activités bancaires dans le pays, émettait des billets de banque et était chargée de divers aspects de la politique monétaire du GRM.

Bien que pays francophone, le Mali ne faisait pas partie de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qui regroupait le Togo, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la République Centre Africaine, le Burkina Faso, le Niger et le Bénin. L'aspect important de cette union est que la monnaie utilisée dans les différents pays qui la composent est la même et qu'elle est alignée sur le franc français (FF) de sorte que 1 FF équivaut en permanence 50 FCFA.

Mais en juin 1984, la Banque Centrale du Mali a été dissoute et le Mali a été admis au sein de l'Union en tant membre de plein droit. A son entrée au sein de l'union, la parité du franc malien a été fixé à 2 F maliens contre 1 FCFA. En tant que nouveau membre, certains des rôles de banque centrale que jouait l'ancienne Banque Centrale du Mali ont été transférés à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest -- BCEAO). Plus particulièrement, les politiques monétaires concernant les opérations bancaires au Mali doivent être édictées par la BCEAO.

#### Les Changements de Politiques Monétaires

Vers le milieu et la fin des années 80, l'état déprimé de l'économie et la liquidité excessive caractérisée par un environnement économique externe pauvre ont largement affecté les économies de la plupart des pays en voie de développement, en particulier les pays membres de l'UMOA. Dans le but de redresser cette situation, de nouveaux instruments de politique monétaire ont été mis en place depuis 1989.

Ces politiques monétaires avaient pour but de contrôler le crédit au plan qualitatif et d'appliquer de nouvelles politiques de taux d'intérêt. Afin d'appliquer correctement ces nouvelles politiques, une commission bancaire devait être créée au niveau de l'UMOA pour superviser les activités bancaires des pays membres.

Cette nouvelle politique de la BCEAO est d'un intérêt particulier pour ce rapport en ce qui concerne les taux d'intérêt applicables et leurs impacts sur les opérations du

PRMC. Conformément aux instructions de la BCEAO (<sup>2</sup>) publiées le 2 octobre 1989, les taux d'intérêt suivants sont applicables sur les divers comptes:

- Le taux d'escompte auquel les banques empruntent à la banque centrale, a été fixé 11% à partir d'octobre 1989.
- Le taux auquel les banques prêtent de l'argent aux clients varie entre 1% à 5% en sus du taux d'escompte -- par conséquent, ce taux d'intérêt peut varier entre 12% et 16% sur un prêt ordinaire.
- Le taux d'intérêt obtenu par les banques commerciales sur les dépôts à la Banque Centrale est de 10,5% d'un jour à 3 mois.
- Sur les comptes de dépôt privés.
  - ▶ pour les montants inférieurs à 500.000 FCFA -- le taux d'intérêt applicable est négociable.
  - ▶ pour les montants égaux ou supérieurs à 500.000 FCFA.
    - pour moins de six mois , le taux est de 7%.
    - de six mois à 1 an, le taux est de 8%.
    - pour plus d'un an, le taux est de 9%.
- Qualitativement, l'agrément de la BCEAO est nécessaire pour tout prêt supérieur à 30.000.000 FCFA quelle que soit la catégorie de crédit.

---

<sup>2</sup> Lettre circulaire aux Banques du 20 Octobre 1989, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Numéro 21541/SS/KAD

## Impact des Règlements sur les Comptes du PRMC

Il faudrait noter que ces règlements n'affectent pas directement le fonctionnement des lignes de crédit ouvertes par le PRMC, cela parce que le fonds commun du PRMC ne fait pas partie des lignes de crédit normal des banques commerciales. Cependant, dans les cas où les prêts sont supérieurs à 30 millions de FCFA, il est nécessaire d'obtenir l'agrément de la BCEAO.

En fait, les crédits octroyés aux commerçants de céréales sont très influencés par des conditions et des taux d'intérêt négociés spécialement (par exemple, le taux d'escompte spécial -- T.E.S.). En fonction de ces accords négociés, les banques participantes sont obligées de verser un taux d'intérêt spécial sur le fonds commun du projet PRMC, et sur les diverses lignes de crédit PRMC, notamment celles des grossistes, des GIE et des AV.

## Paiement des Intérêts sur les Comptes

Au cours de la procédure de collecte des données, l'équipe a accordé une attention particulière aux reliquats des comptes renouvelables de toutes les banques participantes depuis le début du programme PRMC, l'intérêt couru sur le compte principal PRMC et les lignes de crédit y compris les taux d'intérêt applicables, et les commissions perçues par les banques à ce jour sur tous les comptes et le montant des prêts impayés.

## LA BIAO

Les informations recueillies ont indiqué que les intérêts calculés sur une base trimestrielle étaient régulièrement versés sur les deux comptes du PRMC au taux de 6%. L'application d'un taux d'intérêt de 6% entre 1988 et 1989 et pendant une partie de 1990 est contraire aux termes de l'accord qui fixait un taux d'intérêt du marché moins 1 point. Par exemple, entre juin 1989 et juin 1990, le taux d'intérêt de 6% a été appliqué au lieu de 9,85% (ce qui veut dire le taux d'intérêt du marché moins 1 point).

Concernant la situation des lignes de crédit renouvelables et la période 1987-88, une somme totale de 24.521.000 francs CFA (24% du crédit initial) restait à recouvrer à la date du 23 août 1990. Pour la période 1988-89, la somme de 34.374.000 francs CFA n'avait pas encore été remboursée à la date du 23 août 1990. Cette somme représente 29% du crédit initial prêté aux clients. Il faut noter que la date d'échéance est le 30 septembre 1990. Il n'y a pas d'autres montants non recouverts.

## La BDM

La BDM était la dernière banque au Mali à ouvrir des lignes de crédit pour utilisation dans le cadre du programme de restructuration du marché céréalier. En décembre 1989, 100 millions de francs CFA furent placés dans chacun des deux comptes et devaient être utilisés pour octroyer le crédit aux grands commerçants et aux petits commerçants (GIE).

A la date du 28 août 1990, la BDM avait octroyé un seul prêt d'un montant de 20 millions de francs CFA qui a été accepté par un client à Ségou. Ce client n'a retiré que 10 millions de francs CFA qui n'ont pas été remboursés à présent.

La BDM gère quatre comptes dans lesquels sont placés les fonds du PRMC. Les soldes et le paiement des intérêts sur ces comptes du 1er janvier au 30 juin 1990, bien que présentés dans le tableau 8, se résument ci-dessous:

<u>Compte</u>	<u>FCFA</u>
267/328 (intérêt)	3.371.426 FCFA
Solde au 21/8/90	93.382.507 FCFA
267/345 (intérêt)	3.382.507 FCFA
Solde au 21/8/90	103.371.426 FCFA
267/310 (intérêt)	2.746.716 FCFA
Solde au 21/8/90	72.861.292 FCFA
260/318 (intérêt)	8.049.169 FCFA
Solde au 21/8/90	414.170.587 FCFA

Au 28 août 1990, l'intérêt total payé par la BDM au PRMC sur les comptes de ce dernier était de 23.880.183 FCFA.

Concernant le taux d'intérêt appliqué, ils ressortait que pendant la période du 25 décembre 1989 au 31 mars 1990, que la BDM payait seulement un taux d'intérêt de 9,5% aux comptes du PRMC au lieu du taux correct de 9,85% (taux d'intérêt du marché moins 1 point). La banque a pleinement reconnu sa responsabilité dans cette anomalie et a en conséquence calculé le montant dû sur les comptes en utilisant les taux d'intérêt normaux.

Au titre du premier protocole passé avec la BDM pour une ligne de crédit pour les petits commerçants (les demi-grossistes), elle a approuvé un montant de 82,5 millions de fcfa pour des prêts aux commerçants dans les régions, mais le montant des prêts accordés ne faisait que 20 millions et 10 millions ont été utilisés.

Le siège de la BDM à Bamako a attendu sept mois après avoir accordé un prêt avant de mettre les fonds à la disposition de sa succursale de Ségou. Le GRM aussi a annoncé qu'il y avait un excédent 600 mille tonnes de grain sur le marché juste après les

récoltes de 1989. Cette information a relenti la demande de crédit pour la commercialisation des céréales.

### *La BOA*

Au 23 août 1990, pour les lignes de crédit des grands commerçants, 17% et 52% des crédits consentis pendant les périodes de 1986/87 et 1988/89 sont encore non-recouvrés (soit respectivement 13.700.000 et 18.000.000). Pour la période 1988-89, 26% sont des encours mais l'échéance est le 30 septembre 1990. Quant à la ligne GIE, 74% des prêts restent encore à recouvrer le 30 septembre 1990.

Pour ce qui concerne le paiement des intérêts, 16.697.362 et 17.270.018 FCFA ont été respectivement portés au crédit du compte principal du PRMC respectivement durant les campagnes de 1987/88 et 1988/89. Pendant la campagne 1989/90, le compte a été crédité de la somme de 188.628.092 FCFA.

Quant au taux d'intérêt appliqué sur ces comptes, il ressortait que la banque utilisait le taux d'intérêt du marché moins 1,5% au lieu de 1% tel que stipulé dans le protocole.

### *La BMCD*

Au 23 août 1990, 32% et 72% des crédits octroyés respectivement aux commerçants et aux GIE restaient encore à recouvrer pour la période de 1988/89. Toutefois, la date d'échéance pour ces prêts a été reportée au 30 septembre 1990.

Les taux d'intérêt appliqués et les frais de commission ne peuvent pas être calculés pour la BMCD parce qu'aucun paiement de ce genre n'a été effectué ou crédité au programme du PRMC depuis son démarrage. Selon M. Daffé, l'Adjoint au Directeur Administratif de la BMCD, les intérêts courus sur les prêts ne sont portés aux registres de la banque qu'après la date d'échéance. La date d'échéance étant septembre 1990, il n'y a pas d'informations disponibles sur les intérêts gagnés. Cette explication est en contradiction flagrante avec les clauses du protocole d'accord. Vu cette mauvaise interprétation et l'erreur flagrante, la BMCD doit au PRMC d'importantes sommes d'argent à titre d'intérêts. L'on a découvert aussi que la BMCD ne payait pas d'intérêts sur les soldes créditeurs de quatre comptes du PRMC parmi les cinq figurant sur les registres de la banque.

## *La BNDA*

Le PRMC possède trois comptes à la BNDA. Au 31 mars 1990, la BNDA avait enregistré 985 AV qui ont bénéficié de prêts. Le montant total des prêts octroyés par la BNDA s'élevait à 766.666.050 FCFA, au 31 mars 1990. A la même date, le total des intérêts et principal remboursés s'élevait à 390.118.655 FCFA, et le total des impayés était de 427.315.670 FCFA. Un examen de près des chiffres fournis par la BNDA à L'équipe d'évaluation indique les montants respectifs payés par la BNDA à titre d'intérêts et de commissions. Dans tous les cas, les taux d'intérêt normaux tels que stipulés dans les protocoles ont été respectés (voir tableau 8 ci-dessous).

De 1986 jusqu'en juin 1990, la BNDA a payé sur les fonds du PRMC déposés à son niveau la somme de 116.774.725 FCFA. Elle a recouvré 114.149.691 FCFA pour le PRMC comme intérêt sur les prêts accordés pendant la même période. Elle s'est payé avec les fonds du PRMC 98.002.649 FCFA comme commissions pour les prêts octroyés et recouverts.

Au 30 juin 1990, la BNDA signalait qu'il y avait 80.364.239 FCFA d'impayés (62.550.096 FCFA sont recouvrables mais 17.814.143 sont des dettes douteuses).

La conclusion a été que la BNDA a appliqué les taux d'intérêt corrects conformément aux clauses des protocoles, qu'elle a prélevé ses commissions et qu'elle a régulièrement informé le PRMC de ses activités. Elle a aussi calculé correctement l'intérêt dû sur le solde des dépôts de fonds du PRMC et l'a crédité correctement.

## *Sommaire*

Dans l'ensemble :

- il n'y a pas de transparence dans le reportage des commissions, des intérêts gagnés et des versements faits sur les comptes du PRMC, à l'exception de la BNDA.
- à l'exception de la BOA et de la BNDA, les banques ne font aucun effort particulier pour recouvrer les prêts dûs depuis longtemps.
- le PRMC a été victime de la mauvaise gestion de la part des banques comme le témoignent la négligence dans la présentation des rapports et dans le calcul des taux d'intérêt aussi bien que l'indifférence des banques à respecter les clauses du protocole d'accord avec le PRMC. Cependant il n'y a pas de preuves concrètes que les fonds du PRMC sont délibérément cachés, volés ou détournés. Il existe un exemple de banque qui ne paye pas d'intérêt sur les dépôts du PRMC.

Table 8

Statut du Paiement de l'Interêt de la Banque  
1986 - 1990

Description	Bank	1986/87	1987/88	1988/90	1989/90
=====					
Interêt Payé					
sur les Deposits	BIAO	NA	NA	NA	NA
du PRMC	BDM	NA	NA	NA	NA
	BNDA	4,864,817	37,991,575	33,081,519	23,880,183
	BOA	NA	NA	NA	NA
	BMCD	11,938,766	34,585,357	26,614,054	25,014,151
Interêt Payé au					
PRMC par les	BIAO	NA	936,693	642,924	5,855,571
Emprunteurs	BDM	NA	NA	NA	NA
	BNDA	28,547,775	5,440,000	50,768,275	29,393,641
	BOA	1,703,593	1,393,175	4,752,876	NA
	BMCD	None	None	None	None
Commission Payé					
à la Banque	BIAO	NA	NA	NA	NA
	BDM	NA	NA	NA	NA
	BNDA	16,176,522	10,941,806	26,884,321	44,000,000
	BOA	6,728,958	1,050,000	NA	NA
	BMCD	NA	NA	NA	NA
Prêts Impayés	BIAO	NA	24,521,000	34,374,000	NA
	BDM	NA	NA	NA	10,000,000
	BNDA	NA	NA	118,000,137	80,364,239
	BOA	13,000,000	18,000,000	98,000,000	NA
	BMCD	NA	NA	56,635,000	70,000,000

## Conclusions et Recommandations

Les chiffres compilés et les critères utilisés révèlent que la performance des banques n'a pas été adéquate. De toute évidence, les nombreuses des incitations déjà fournies aux banques, telles qu'elles sont décrites dans les protocoles, n'ont pas réussi à les influencer pour augmenter le nombre des clients bénéficiant des fonds du PRMC dans d'autres régions du Mali. Les banques n'ont pas pu justifier convenablement les intérêts demeurés impayés sur les comptes et, n'ont pratiquement pas réussi à stimuler le relèvement des taux de remboursement.

L'état embryonnaire du marché céréalier du Mali a rendu la tâche difficile pour les banques au fur et à mesure qu'elles essaient de faire face aux aléas d'un système de nantissement en entreposage de grain non performant et des clients potentiels sans références comptables clairement vérifiables. Il se pourrait que ceci ait été un facteur limitant sur le niveau de leur performance.

Un élément positif de taille à l'actif du programme PRMC est que les prêts des banques aux commerçants grossistes permettent actuellement à ceux-ci de remplacer les institutions du secteur public telles que l'OPAM sur le marché céréalier au Mali. Bien que les commerçants qui pourraient bénéficier le plus du programme sont déjà connus par les banques, leur succès dans le marché peut servir de modèle quant aux possibilités du commerce dans le secteur privé. Bien que ceci crée en fait une oligopolie du secteur privé au début, il pourrait en résulter un effet multiplicateur sur le développement du secteur.

### *Recommandations*

L'équipe d'évaluation recommande que l'AID adopte l'une des trois options suivantes concernant le programme de crédit céréalier du PRMC:

La première option est peut être évidente, mais elle n'est pas très recommandée par l'équipe. Il s'agit de mettre simplement fin au programme du marché céréalier du PRMC. Nous réalisons parfaitement que toutes les parties engagées dans le programme y ont investi trop de ressources pour l'abandonner en ce moment. Le programme du PRMC devrait se poursuivre afin de stimuler la loi du marché et le rôle du secteur privé.

La deuxième option consiste à transformer le PRMC en un organisme autonome d'octroi et de suivi du crédit. Ceci constituerait un défi en soi qui nécessiterait en fait que le PRMC assume un rôle d'institution bancaire. Le PRMC pourrait probablement assumer les fonctions d'une institution de crédit comme une sorte de coopérative de crédit céréalier ayant son siège à Bamako et des représentations sur le terrain dans les principaux centres de commerce céréalier.

Les représentations pourraient assurer les services d'étude des demandes de crédit ainsi que le suivi des prêts. Elles seraient également sur le terrain pour assurer que l'application de tarifs normaux, pour fournir l'assistance technique nécessaire aux AV, aux

GIE et aux commerçants pour les aider à introduire leurs demandes auprès des banques afin d'obtenir le crédit et aménager des installations d'entreposage bien gérées.

Cette option est peut-être la plus ambitieuse et assurerait une augmentation du personnel, des bureaux et des frais généraux du PRMC. Nous pensons qu'au moins une partie du montant des prêts non remboursés dans le système actuel pourrait être utilisée par le PRMC pour s'organiser en une coopérative de crédit céréalier.

Naturellement, nous recommandons vivement qu'une étude de faisabilité soit effectuée pour déterminer l'opportunité de cette option.

La troisième option est que le PRMC continue à travailler avec les banques pour assurer le financement du marché céréalier du Mali. A cet égard, le PRMC devrait renforcer ses activités de suivi du crédit et jouer un rôle plus important dans la gestion des lignes de crédit céréalier. Plus précisément, le PRMC devrait:

- Exiger que la section de comptabilité sépare les rapports sur les lignes de crédit, l'information sur les intérêts et sur les commissions de la correspondance générale entre le PRMC et les banques.
- Introduire un formulaire de demande de crédit et une procédure standardisés dans toutes les banques. Contrôler périodiquement les bénéficiaires sur le terrain et dans les banques pour s'assurer que les formulaires et les procédures sont utilisés convenablement.
- Exiger que les banques fournissent au Secrétariat du PRMC un rapport standard à la fin de chaque trimestre. Ce rapport comportera les points suivants:
  - ▶ le montant des prêts octroyés,
  - ▶ les intérêts échus, y compris les taux courants appliqués,
  - ▶ les commissions rapportées et perçues par les banques,
  - ▶ la valeur du nantissement établi au moment l'octroi du prêt, et le cas échéant, sa dépréciation pendant la durée du prêt.
  - ▶ les remboursements du capital et des intérêts sur les lignes de crédit utilisées.
- Exiger que les banques fournissent au PRMC des bilans bancaires mensuels montrant les opérations de débit et de crédit et des soldes précis.

## *Autres Recommandations*

1. Les statuts du PRMC en tant qu'organisation doivent être clairement définis. Il doit être immatriculé en tant qu'entité légale, régie par la législation malienne, dans la mesure du possible. Cela accroîtrait sa crédibilité dans le milieu des affaires du pays et serait utile en cas de litige (par exemple entre le PRMC et l'un de ses employés).

De nouveaux protocoles devraient être établis comme documents légaux engageant les différentes parties concernées et le respect de leurs clauses doit être jugé au regard de la juridiction malienne. Ceci est important parce que le format actuel fait ressortir le fait que ces accords ne reposent que sur l'honneur.

2. Il y a lieu de faire faire un audit exhaustif de tous les comptes PRMC au niveau du Secrétariat et au niveau des banques par des vérificateurs externes.
3. L'effectif du personnel du PRMC dans le département de comptabilité doit être élargi pour assurer des services adéquats dans le domaine de comptabilité, de contrôle et de suivi.
4. La formation technique des GIE, la publication des données, et la fonction de suivi au crédit qu'effectuent actuellement M. Abdoulaye Kah et son assistant sur le terrain devraient être élargies et poursuivies.
5. Les fonctions et les services du S.I.M. et de l'I.E.R. devraient être partiellement subventionnés par le PRMC afin de continuer à fournir des informations correctes sur les prix et les fluctuations qu'ils subissent et sur les techniques améliorées de culture et d'irrigation, etc.. pour renforcer davantage le circuit du marché céréalière au Mali.
6. Les équipes d'inspection technique comprenant un membre de la banque devraient continuellement s'assurer de la propreté et de la sécurité des magasins. Une compagnie privée d'entreposage du grain pourrait être créée par l'un des commerçants grossistes ou par un groupe de commerçants. Cette compagnie pourrait aider à former et à embaucher des employés permanents de magasin et des équipes d'inspection. Avant que cela ne se réalise, le personnel de l'OPAM peut être retenu dans le cadre d'un contrat de gestion pour fournir les services techniques nécessaires pour un bon système d'entreposage.
7. Le C.C.I.M. qui n'arrive pas à fonctionner à la satisfaction en tant qu'organisme de stockage de grain au sein du programme devrait être remplacé par un OPAM restructuré qui peut louer ses magasins pour servir à stocker le grain servant de nantissement. L'utilisation des entrepôts privés devrait être encouragée quand cela est possible.
8. Comme par le passé le PRMC pourrait réinstaurer le système qui consiste à utiliser une banque comme "chambre de compensation" pour tous les fonds du PRMC (la

BNDA a joué ce rôle en 1986/87). Une commission spéciale pourrait être versée à cette banque. Ce rôle pourrait être conféré à une autre banque à l'avenir si la banque choisie ne s'acquittait pas bien de cette tâche. Ce système pourrait éviter d'avoir de grosses sommes improductives dispersées à travers le système bancaire du Mali.

9. Encourager les banques à prendre part dans les décisions et les procédures de conception du programme de crédit du PRMC.
10. Les négociations devraient être prévues pour assez longtemps avant la fin de la saison des cultures afin que les fonds puissent être placés dans les banques à temps. Avant les récoltes, les banques doivent pouvoir informer les emprunteurs potentiels des termes et des conditions de leur programme et faire une meilleure publicité sur le marché. Elles devraient être encouragées sur une base régulière à vendre leurs services en tant qu'institutions de crédit en concurrence les unes avec les autres.
11. Des formulaires de demande standards et une procédure standard d'évaluation du crédit qui tient compte des particularités des emprunteurs sur le marché céréalier du Mali devraient être utilisés par les banques. Ces nouvelles mesures devraient être utilisées pour chacune des lignes de crédit respectives accordées à une banque et pour les lignes qu'elle gère actuellement.
12. Un membre du personnel du PRMC devrait avoir un siège permanent dans le comité de crédit de chaque banque.
13. Les emprunteurs potentiels devraient être mieux identifiés et leurs emprunts devraient être répartis entre les différentes lignes de crédit offertes par les banques. Ceux qui empruntent en crédit de campagne ne devraient pas être autorisés à emprunter sur les lignes du PRMC pour rembourser d'autres dettes qu'ils ont contractées. Par exemple, un GIE ne devrait pas se présenter à une banque et demander un crédit en tant que commerçant sur autre ligne de crédit. Le montant de crédit mis à la disposition des grossistes sur les lignes devrait être strictement limité et contrôlé afin que trois ou quatre personnes ne puissent pas demander et obtenir les fonds réservés à part à cette catégorie au niveau de plusieurs banques.
14. Les fonds placés au niveau des banques par le PRMC ne devraient être prêtés à nouveau que s'il y a un niveau acceptable de remboursement du capital et des intérêts provenant des crédits octroyés. Aucune nouvelle injection de fonds ne devrait être faite par le PRMC si ce nouveau n'est pas maintenu.
15. Avant la fin de chaque trimestre, les banques devraient avoir effectué un certain nombre de prêts pour un montant total donné dans certaines régions données. La mesure dans laquelle une banque approche ses "limites" dans ces régions devrait servir à déterminer les allocations futures de fonds aux banques dans le cadre du programme du PRMC et aider à mesurer sa performance pendant la période en question.

16. Les taux d'intérêt pour les genres de crédit PRMC pour la commercialisation des céréales devraient être relevés pour correspondre aux taux de marché courants que les banques prélèvent pour leurs crédits agricoles ordinaires.
17. Compte tenu de la mauvaise situation de l'heure de la BDM et du fait qu'elle n'a octroyé qu'un seul prêt de 20 millions de FCFA sur les fonds PRMC en plus de dix mois, l'équipe d'évaluation recommande que cette banque soit exclue de la prochaine phase du programme de crédit céréalier. La décision de ne pas inclure la BDM dans le programme pourrait être réexaminée après la première année, quand l'avenir de la banque sera plus clair alors que le programme PRMC aura eu une année supplémentaire d'existence.
18. Des dispositions doivent être prévues dans les protocoles qui exigent que les banques mettent de côté une partie de leurs propres fonds comme "réserves pour créances douteuses, pour compenser toute perte qu'elles pourraient subir sur les prêts qu'elles octroient avec les fonds PRMC". Le PRMC pourrait participer à la constitution de ces fonds de réserves jusqu'à concurrence de 50% du montant total. Cette mesure pourrait servir à mieux inciter les banques à améliorer leur performance dans la mesure où elles doivent boucher le "trou noir" des pertes sur les prêts avec une partie de leurs propres fonds.
19. Les banques participantes devraient disposer d'une contrepartie pour tous les fonds que le PRMC leur verse pour des prêts aux clients du marché céréalier.
20. Le PRMC devrait négocier avec les banques, le paiement du taux d'intérêt égal au taux du marché monétaire sur le solde des fonds PRMC.

## ANNEXES

ANNEX A	Acronyms
ANNEX B	Scope du Travail
ANNEX C	Personnes Interviewées
ANNEX D	Questionnaires
ANNEX E	Changements Recommandés sur le Protocole d'Accord
ANNEX F	Formulaire Demande de Credit
ANNEX G	Bibliographie

## ANNEX A

### ACRONYMS

AID	Agency for International Development
AV	Association Villageoise (Village Association)
BCEAO	Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest (The Central Bank of the West African States)
BDM	Banque de Developpement du Mali (The Development Bank of Mali)
BIAO	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (The International Bank of the the West African Countries)
BMCD	Banque Malienne de Credit et de Depôt (The Malian Bank for Credit and Deposits)
BNDA	Banque Nationale de Developpement Agricole (The National Agricultural Development Bank)
BOA	Bank of Africa
CCIM	Chambre de Commerce et D'Industrie du Mali (The Mali Chamber of Commerce and Industry)
CMDT	Compagnie Malienne de Developpement de Textile (The Malian Company of Textile Development)
GIE	Groupement d'Interêt Economique (A Common Economic Interest Group)
IER	Institut d'Etudes Rurales (The Rural Studies Institute)
OHV	Opération de la Haute Vallée (The Haute Vallée Operation)
ON	Office du Niger
OPAM	Office des Produits Agricoles du Mali (The Malian Office for Agricultural Products)
PAM/WFP	Projet Alimentaire Mondiale (The World Food Project)

PRMC                    Programme de la Restructuration du Marché Céréaliier  
                              (The Program for the Restructuring of the Cereal Market)

SIM                     Système d'Information de Marché.  
                              (The Market Information System)

## ANNEX B

### SCOPE DU TRAVAIL

#### EVALUATION DE LA PERFORMANCE BANCAIRE DANS LES PROGRAMMES DE CREDIT PRMC POUR LE COMMERCE DU GRAIN

Cette évaluation a pour objectif d'analyser le succès opérationnel des programmes de crédit pour différents groupes de commerçants céréaliers et d'Associations Villageoises, et les problèmes, particulièrement sur le plan des pratiques et des performances bancaires, auxquels ils ont été confrontés durant la période 1988-1990 afin de proposer des solutions à ces problèmes. On examinera en particulier les changements dans les accords formels entre les bailleurs de fonds et les banques quant aux conditions et aux efforts fournis par les banques.

L'évaluation sera faite en tandem avec d'autres analyses, effectuées en partie par des techniciens employés à plein temps et résident dans le pays, et portant sur l'impact des programmes de crédit et leurs effets sur les bénéficiaires déterminés.

#### Objectif

Evaluer la performance des banques et leurs problèmes opérationnels dans une série de programmes de crédit de commercialisation du grain au niveau du producteur et de stockage, et formuler des recommandations en vue d'améliorer les dispositions prises avec les banques (à spécifier dans les différents protocoles d'accord entre les banques et le PRMC) à l'avenir pour de tels programmes.

#### Enonciation de l'Activité

Le contractant mènera une évaluation de la performance bancaire dans les programmes de crédit de commercialisation des céréales du PRMC pour les grossistes et les petits commerçants (GIE) et pour les coopératives, sur la base principalement des années de commercialisation 1988/89 et 1989/90. Les programmes de crédit ont eu lieu à la fois dans les sous-secteurs du riz et des céréales sèches. Le contractant mettra l'accent principalement mais pas exclusivement sur le sous-secteur des céréales sèches. Le contractant réalisera les activités spécifiques suivantes :

1. Interviewer les responsables des banques, les représentants des bailleurs de fonds et du personnel du PRMC, les autorités gouvernementales maliennes chargées du suivi des programmes de crédit, les commerçants, les associations villageoises, et les spécialistes de la recherche sur le marché céréalier. Un accent particulier sera mis sur le personnel des banques.
2. Etudier les documents de base existants sur les programmes de crédit, y compris toutes les évaluations antérieures des programmes de crédit.

3. Etudier les "Protocoles d'Accord" entre le PRMC et les banques chargées d'exécuter les programmes de crédit au cours des trois dernières années.  
Le contractant procédera à une analyse détaillée
  - (a) des structures particulières et des paiements d'encouragement pour évaluer jusqu'à quel point ces derniers ont été affectés par la performance des banques;
  - (b) des changements intervenus dans les "protocoles" d'une année à l'autre et d'une banque à l'autre afin d'évaluer jusqu'à quel point ces changements sont liés aux changements intervenus dans la performance des banques.
4. Etudier les reportages des banques tant périodiques que de fin d'année pour les trois saisons écoulées ; le contractant déterminera l'utilité et l'exactitude des reportages, et jusqu'à quel point ils sont compatibles avec les accords stipulés dans les protocoles d'accord respectifs.
5. Evaluer la demande de prêt, le processus de demande et de consentement y compris la durée et l'efficacité de l'étude, la qualité de l'examen des documents antérieurs se rapportant au crédit et à la situation financière. Le contractant procédera à ces évaluations comparativement à d'autres prêts bancaires réalisés avec les fonds mêmes de la banque.
6. Examiner la qualité du nantissement et son rôle dans le processus de prise de décision en matière de crédit. Le contractant examinera aussi jusqu'à quel point les critères de nantissement auront aidé au recouvrement des prêts non-remboursés afin de proposer des solutions de rechange.
7. Evaluer la politique des taux d'intérêt des banques pour ces programmes de prêts céréaliers commerciaux dans les limites imposées pour l'ensemble des taux d'intérêt au plan national et au niveau de l'UMOA et les politiques associées à ces taux.
8. Développer des critères de performance pour les prêts individuels ainsi que les banques. Le contractant développera ces critères de performance pour servir deux fins:
  - a) Etablir la base de sa propre évaluation, pour le rapport final des performances des différentes banques dans les programmes de crédit, et
  - b) Fournir aux banques au secrétariat du PRMC une méthode pratique et instructive d'évaluation de performance en cours dans les programmes de crédit des années à venir.

Ces critères de performance comprendront, mais ne seront pas limités à ce qui suit:

- Nombre de prêts

- Volume des prêts
  - Total des fonds prêtés proportionnellement au financement total désiré et disponible ciblé dans les programmes
  - Caractéristiques des clients
  - Taux de remboursement
  - Rapports au PRMC et suivi des prêts
9. Evaluer la performance bancaire selon les critères de performance (en reconnaissant que la plupart des remboursements n'auront pas eu lieu au moment de l'étude).
  10. Au plus haut degré possible, l'évaluation des coûts réels aux banques qui assurent le suivi et la gestion des portefeuilles de prêt du marché céréalier du PRMC, comparativement à la compensation qu'ils reçoivent du PRMC pour cette activité.
  11. Recommandations pour des améliorations dans les protocoles du PRMC/GRM, négociation ou concurrence entre les banques, rythme des négociations, application ou suivi pour assurer une meilleure performance bancaire à l'avenir.
  12. Recommandation pour des actions en vue d'augmenter la bonne disposition des banques à prendre progressivement en charge certains des nouveaux clients du PRMC comme les leurs propres, en prêtant des fonds des banques (et non des fonds de bailleurs de fonds) à ces clients.

## ANNEX C

### Personnes Interviewées par L'Equipe

Tracy Atwood	AID Agricultural Officer
Babali Ba	Credit Department/BCEAO, Bamako
Paul Bartel	FEWS Representative to Mali
Dennis Bilodeau	USAID/Bamako
Dennis Brennan	Director, USAID/Bamako
Amadou Camara	USAID/Bamako
Mary Camara	Deputy Advisor, Canadian Support Program to the PRMC
John Carraciolo	Credit Expert, Experience, Inc. Opération Haute Vallée. Mali
George Charpentier	Deputy Director, PAM
Ahmadou Omar Cisse	Director, BDM, Segou. Mali
Tidjani Coulibaly	Head of Credit, BDM, Segou Mali.
Aboulayhe Daffe	Deputy Director, BMCD, Bamako, Mali
Nango Dembele	SIM/OPAM, Bamako. Mali
Ibrahima Sory Diakite	Head of Credit - BDM. Bamako, Mali
Anna Diallo	USAID/Bamako
Sidi Gaoussou Diallo	Research Assistant Canadian Support Project to the PRMC
Hamadi Diambou	Deputy Director, BMCD, Segou
Issaka Diarra	Ex-President - CCIM (Grain Trader and-Businessman)
Salif Diarra	CCIM - Commercial Section Director
Kangaye Sidiki Diko	Credit Department - BMCD

Abdoul Salam Fane	Head of the Studies Dept. BCEAO
Souleman Fomba	Legal Aide - BNDA-Bamako
Eleni Z. Gabre - Madhin	MSU/SIM (Michigan State University-Researcher)
Daniel Gesbert	Financial Director, BDM-Mali
Cherif Haidara	BIAO, Bamako, Mali
Adly Hassanein	Project Manager, Experience, Inc. Opération de Haute Vallée
Abdoulaye Kah	Field Technician, PRMC
Mme Konate	Head of the Documentation Center, the Malian Central Bank
Richard Lambert	General Secretary - BNDA
Abdoulaye Maiga	Head of the Treasury Function, Financial and Accounting Service - BNDA
Chuck May	FEWS/Washington
Samake Poboko	Administrative Secretary, CCIM - Segou
Samago Djeneba	Grain Trader, Bamako, Mali
Sidike Lamine Sidibe	Assistant Field Technician, PRMC
Sylla Mohamed	Grain and Gold Trader, Bamako, Mali
Abdurahman Toure	Head of the Financial Service and Accounting Dept. BNDA
Ibrahima Traore	Director, BNDA, Bamako
Youssef Traore	Director, BNDA, Bamako
Reid Whitlock	USAID/Bamako
Jack Winn	Controller, USAID/Bamako
Joseph Garibou Yalcovye	Head of the Building and Public Works Department - BIAO, Bamako

## ANNEX D

### LISTE A-1

#### QUESTIONS AUX BANQUIERS (à réviser)

##### 1. Introduction

- Objectif de l'interview

##### 2. Protocoles d'Accord

- Qu'est ce que vous n'aimez pas dans les protocoles d'accords?
- Quels changements recommanderiez-vous?
- Est-ce que votre banque serait intéressée pour assumer davantage de responsabilité pour les prêts?
- Que recommanderiez-vous comme stimulants?
- Que recommanderiez-vous concernant le paiement des intérêts?

##### 3. Procédures Internes

- Quelle est la procédure pour une demande de prêt?
- Combien de temps faut-il pour qu'un prêt soit approuvé?
- Quels changements recommanderiez-vous dans cette procédure?
- Faites vous de la publicité pour attirer les clients?
- Comment faites-vous pour évaluer les demandes de prêt?
- Les banques régionales sont-elles autorisées à approuver des prêts?
- Quelle est la différence entre votre critère d'évaluation d'un dossier de demande de prêt PRMC et ceux des autres?
- Pouvons-nous voir une demande de prêt?
- Pouvons-nous voir la documentation sur ce qui suit?

(Pour les 3-4 dernières années) Dégagez des tableaux

- Nombre de prêts consentis
- Valeur d'un dossier

- Montants
- Caractéristiques du client
- Taux de remboursement
- Fiches de crédit pour 86-87; 87-88; 88-89; 89-90.

#### 4. Reportage

Selon les Protocoles d'Accord -- Statut de votre reportage selon les Protocoles d'Accord, c'est-à-dire fournir mensuellement au PRMC :

- l'état des remboursements
- l'état des intérêts perçus
- les quantités de céréales nanties

Avez-vous des difficultés quelconques de reportage?

#### 5. Nantissement

- Quelle est l'importance du système de nantissement dans le programme?
- Le crédit sécurisé est-il approprié pour ce projet?
- Si non, suggérez des alternatives.

#### 6. Politique de Taux d'Intérêt

- Quel est le taux d'intérêt moyen sur le marché?
- Quels taux appliqués-vous aux clients du PRMC?
- Quelle est votre marge sur ces prêts?
- Quel est le coût des transactions pour vous?
- Etant donné le coût des transactions, quel est le taux d'intérêt acceptable sur les prêts du PRMC?
- Dans quels domaines les règlements de la Banque Centrale affectent-ils votre participation au programme PRMC?
- Comment la Banque Centrale règlemente-t-elle les opérations bancaires et le crédit au Mali?

#### 7. Quelles sont vos recommandations en vue d'améliorer les protocoles PRMC/GRM?

## LISTE A-2

### QUESTIONNAIRE POUR LES BANQUIERS (Révisé)

1. **Structure d'Incitation**  
Comment pouvez-vous être motivé à améliorer votre prestation vis-à-vis du PRMC?
2. Quel intérêt la banque a à s'occuper des lignes de crédit du PRMC?
3. Combien votre banque a gagné les 4 dernières années sur les comptes du PRMC?
4. Combien de temps les dossiers du PRMC prennent-ils par semaine/mois/an sur le temps du personnel?
5. RE : Protocoles d'Accord --
  - (a) Que faut-il faire pour augmenter votre niveau de revenu?
  - (b) Pensez-vous qu'il existe d'autres domaines de services à couvrir pour assurer le "bien-être" du projet?
  - (c) Sur un barème de 1 à 10, comment noteriez-vous les prestations de la banque concernant les dossiers du PRMC?
6. RE : Présentation de Rapports
  - (a) Peut-on consulter les anciens rapports gardés au niveau de votre banque pour le Secrétariat du PRMC?
7. RE : Demandes de Prêt
  - (a) Quelle est la procédure de demande de crédit au niveau de votre banque?
  - (b) Quel est la durée moyenne pour l'étude d'une demande de crédit au niveau de votre banque?
  - (c) La procédure est-elle la même pour les clients du PRMC?

## ANNEX E

### CHANGEMENTS RECOMMANDÉS À APPORTER SUR LE PROTOCOLE D'ACCORD ENTRE LES PETITS COMMERCANTS ET LE PRMC

**Article 1. Object** -- Mettre le montant approprié pour la ligne de crédit dépôt. Ce montant devra être moins élevée que celle énoncée par le PRMC et devra être ajusté annuellement pour une bonne prestation. La formulation de cet article devra refléter ces modifications.

**Article 4: Montant Total** -- Le montant total de la ligne de crédit devra reprendre le montant porté à l'article I et doit être expliqué comme provenant de moitié du PRMC et de moitié de la banque. Les fonds seront réalloués à un moment précis au cours de l'année suivante si certains repères (tels que les niveaux de remboursements sont obtenus).

**Article 5: Gestion de la Ligne de Crédit** -- Ces commissions peuvent rester inchangées ou enlevées. Dans tous les cas notre étude a montré que leur présence n'a pas eu d'impacte positive sur la prestation de la banque à ce jour. Cependant les enlever complètement du protocole pourrait avoir un effet négatif sur l'attitude ou la prestation des banques.

**Article 6: Durée du Programme** -- Les dates appropriées de la nouvelle année couverte par le protocole doivent figurer ici.

**Article 7: Garanties Prises** -- La nouvelle date de l'année appropriée doit être insérée dans le dernier paragraphe.

**Taux d'Interêt** -- Ceci devra être augmenté pour se conformer avec les taux utilisés par la banque pour des prêts du même genre de ses propres fonds.

**Article 8: Engagement de la Banque** -- La date de soumission de tous les rapports devra être modifiée pour être des rapports trimestriels et ces rapports devront indiquer les montants des prêts, le montant remboursé, le montant de l'interêt payé sur le prêt, le montant d'interêt payé sur la portion du PRMC sur le dépôt dans le compte des prêts ( la banque étant un autre déposant d'un même montant) et le montant des fonds restant sur les prêts à la fin de chaque trimestre. Le montant de la commission payée à la banque devra être indiquée et les taux sur lesquels l'interêt a été reçu sur les prêts et payé sur les dépôts devront également être mentionnés.

**Article 9: Engagement du PRMC** -- Changer le montant alloué à la ligne.

## RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES CHANGEMENTS A APPORTER SUR LE PROTOCOLE D'ACCORD ENTRE LA BNDA ET LE PRMC SUR LA LIGNE DE CREDIT DE L'ASSOCIATION VILLAGEOISE

Le protocole d'accord BNDA/PRMC au sujet d'une ligne de credit des associations villageoises et des tons qui a été déjà élaboré et soumise au PRMC a été attentivement examiné par l'équipe d'évaluation dans le contexte de nos resultats, conclusions et recommandations. La BNDA semble avoir tenu compte de plusieurs facteurs dans l'élaboration du draft. Cependant une attention particulière devra être portée par le PRMC sur certains articles avant que le document ne devienne officiel et signé.

**Article 9: Renumeration des Fonds Disponibles --** Le PRMC devra clarifier avec la BNDA en leur demandant comment ils sont parvenus au taux TMM-4.35 dans cet article.

**Article 2: Conditions Générales de Prêts - Prix Maximum --** La BNDA veut fixer un prix plafond des differents céréales sur le marché avant de commencer octroyer des prêts. L'avantage relatif serait qu'un petit paysan ne pourrait recevoir qu'un certain montant de credit qui le servirait à acheter du grain et le stocker pour ensuite le revendre. Si le prix à la vente est plus élevée qu'au moment de l'achat du stock, il ferait un gain, ce qui lui permettrait de rembourser la banque sans problème. Une attention accrue doit être portée sur l'évolution du prix des céréales et les autres avantages et inconvenients de cette clause pour les deux parties.

**Article 6: Renumeration de la BNDA - Commissions --** Les commissions restent plus ou moins les mêmes sauf que la BNDA voudrait un taux supplémentaire de 0.75% chaque trimestre sur les reliquats des prêts en vue d'accorder des prêts à moyen term portant sur des machines agricoles ou d'autres equipements et infrastructure agricoles. Le PRMC doit décider s'il souhaite participer à ce type de credit qui les éloignerait de leurs objectifs initiaux qui consiste à la stabilisation du marché céréalier et prendre une décision.

**RECOMMANDATIONS SUR LES CHANGEMENTS A APPORTER  
DANS LE PROTOCOLE D'ACCORD SUR LA LIGNE DE CREDIT DES GROSSISTES  
ENTRE LE PRMC ET LES BANQUES**

**Article 1: Objet** -- Changer le montant mentionné pour qu'il reflète le niveau de disponibilité de fonds qui soit plus conforme avec l'enthousiasme des banques pour les programme et leur capacité à prendre de décisions saines d'octroi de credit, de decaisser des fonds et de faire un suivi de remboursements.

**Article 3: Montant Total** -- Le montant mentionné ici doit correspondre au montant mentionné à l'article 1.

**Article 4: Gestion de la Ligne de Credit** -- Ces commissions peuvent rester inchangées, ou être enlevés à la discrétion du PRMC. Notre étude a montré que ces stimulants ont peu d'effet sur la prestation de la banque.

**Article 6: Modalités des Prêts/Modalités de Déboursements des Prêts** -- Nous recommandons l'intérêt fixé sur les prêts doit être égal à l'intérêt des banques sur les crédits agricoles ordinaires (ex: crédit de campagne). Par conséquent le taux mentionné dans le protocole précédent du T.E.S. plus 2 points doit être ajusté. Le taux apparait 2 fois dans l'article 6.

**Modalités de Stockage** -- Le sigle CCIM doit être enlevé de cette section et remplacé par OPAM.

**Article 7: Engagement de la Banque** -- En ce qui concerne les modalités des rapports périodiques, les banques sont d'accord de fournir des rapports trimestriels faisant le point sur l'état des montants actuels des prêts, le montant des remboursements reçus, les intérêts fixés et payés sur les prêts, le montant des céréales emmagasinés, la condition des céréales stockés et les retards dans les remboursements. Une attention particulière devra être portée sur un non respect éventuel de cette convention sur les rapports. En ce lieu et dans tous les types de protocole, il devra être mentionné que des réunions régulières devront être organisées et tenues entre les membres du PRMC y compris son comptable et ceux de la banque directement impliqués dans la gestion des lignes de credit en vue de trouver des solutions aux problèmes d'exécution ou améliorer l'exécution partout où cela est possible.

**Article 8: Engagement du PRMC** -- Le nouveau montant à porter sur la ligne de credit doit figurer ici.

# ANNEX F

## FORMULAIRE POUR LES DEMANDES DE CREDITS

COMPTES D'EXPLOITATION GÉNÉRAUX  
 (En millions de FCFA)  
 HYPOTHÈSE BASSZ

NO DU DOSSIER

NR DU CLIENT:

LIBELLÉS	19..	%	19..	%	19..	%
CHIFFRES D'AFFAIRES						
Variation stocks produits						
Finis						
PRODUCTION		100 %		100 %		100 %
Marchés						
Variation stock matières premières						
MARGE BRUTE						
CHARGES DE PERSONNEL						
Charges de taxes						
CHARGES						
Chargements et déplacements						
Charges diverses de gestion						
Charges financières						
RESULTAT NET D'EXPLOITATION						
Dotations aux amortissements						
Dotations aux provisions						
CHARGES PRODUITES						
RESULTAT NET D'EXPLOITATION						
Impôts et taxes / Exercices antérieurs						
CHARGES (R. T. C)						
RESULTAT NET COMPTABLE						
CASH FLOW (M. S. A)						
CASH FLOW/C.A						

SITUATION FINANCIERE (En millions de FCFA)

ACTIF	19..	19..	19..	PASSIF	19..	19..	19..
SANS VALEURS				CAPITAUX PROPRES			
				Capital			
Frais d'Éts				Reserves			
Pertes Ant.				RESULTAT			
Pertes Exercice				Resultat Report.			
IMMOBILISATIONS				Result. Exercice			
Terrain				PASSIF A TERME			
Construction				Dettes a M.L.T			
Matériel				C/C Associes			
Matériel roulant				PASSIF EXIGIBLE			
Mob. Mat/bureau				Pro + Éf. a payer			
Aucres immo.				État + INPS			
TOTAL IMM.BRUTES				Divers Exigibles			
				Banques			
Amortissement				TOTAL PASSIF			
VALEURS DE ROULEMENT:				FONDS DE ROULEMENT:			
Stock				CHIFFRE D'AFFAIRES:			
Cir + Éf. a recevoir				ACHATS			
Divers Réalisables				CASH FLOW			
TOTAL ACTIF				MOUVEMENT			
ACTIF NET OPTABLE							
ACTIF NET OPTABLE							
C/C ASSOCIES							





EVALUER PAR LA BANQUE

---

1) MOYENS D'EXPLOITATION

Locaux :  
Matériel :  
Personnel :  
Organisation Commerciale :

2) ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE :

3) EXAMEN DES CONCOURS SOLLICITES (Par rapport au Chiffre d'Affaires et perspectives de commercialisation)

4) AVIS DE LA DIRECTION DES ENGAGEMENTS

## ANNEX G

### Bibliography - Documents Used For This Evaluation

A.I.D. - Evaluation Handbook (A.I.D. Program Design and Evaluation Methodology Report No.7) April, 1989.

Allard, Pierre - Michel and Ammara, Azzedine. Les Lignes de Credit du PMRC, Analyse and Synthèse des Evaluations et Recommandations.

Allard, Pierre - Michel and Mehta, Mona, Evaluation Des Programmes Des Campagnes 1986/1987 et 1987/1988 Programme Credit Nantissement.

Allard, Pierre-Michel et Mehta, Mona - Evaluation Des Programmes des Campagnes 1986/1987 et 1987/1988. Programme Access au Credit de Campagne.

Allard, Pierre-Michel - Une Methode D'Evaluation des Lignes de Credit du PRMC, 1988.

Amselle, J.L., Thenevia, P., Yung, J.M., Evaluation du Programme de Restructuration du Marche Cerealier au Mali, Avril, 1986.

--- Banque Nationale de Developpement Agricole (BNDA) Documents:

- Service de L'Epargne et Credit Situation des Prets Commercialization/Stockage au 20 Mars, 1989. Ligne de Credit PRMC (aussi la situation de 30.9.89, au 31.12.89, au 31 Mars, 1990.
- Protocole D'Accord BNDA/PRMC avec Annexe I (Comptabilisation des Fonds Reçus du PRMC).
- Note sur les Credits de Commercialisation Stockage sur ligne P.R.M.C. et O.S.R.P.
- Annual Reports for 1986/1987, 1987/1988, 1988/1989 - BNDA-Mali.
- Un Aperçu Général de la BNDA.

Camara, Many, Evaluation des Programmes du P.R.M.C. et Elaboration des ses Interventions Pour la Campagne 1988/1989.

Camara, Many, Evaluation du Programme Experimentale de Credit Aux Commerçants Céréaliers Demi-Grossistes, Septembre, 1988.

Camara, Amadou L. Evaluation des lignes du Credit PRMC aux Marchandes Cerealiers Grossistes, Campagne 1988-1989, Octobre, 1988.

Cebrou, Didier, Cisse, Ibrahima, Dramane, Mariko. P.R.M.C. Campagne de Commercia -

lisation (1988-1989). Etudes et Propositions Pour un Programme Elargi de Credits Aux Groupements Villageois.

--Concorde Audit Mali, Etats-Financiere du 01 November au 31 October 1988. PRMC

--Concorde Audit Mali. Methodologie Comptable D'Elaboration Des Comptes et des Saisies des Ecritures du Projet De Son origine au 31 Octobre 1989.

--Concorde Audit Mali, Presentation des Etats Financiers. Du 1 Novembre 1981 au 31 Octobre 1989, (Tomes 1-5)

Cook, Ted. Grain Marketing Credit Programs: Credit Programs: Asset or liability? An Evaluation of the Credit Component of Malian Cereals Market Restructuring Program. September, 1989. DAI-Washington, D.C.

Diarra, Issaka, President du C.C.I.M. Des Remarques et Suggestions adressées à Monsieur le Secrétaire Permanent du PRMC - Bamako le 25 Juillet, 1990.

Kah, Abdoulaye, Suivi des Programmes de Crédit PRMC aux Commerçants Céréaliers, Campagne 1988-1989, Programme de Credit Aux Commerçants Cerealiers Demi-Grossistes Regionaux Evaluation de Novembre, 1988 à Mars 1989

Kah, Abdoulaye; Sidibe Sidiki Lamine. Programme Demi-Grossistes Service Suivi/Encadrement GIE. Juillet, 1990.

Lambert, Richard. Etude des Marges et Propositions Stratégiques Pour L'Avenir de la Banque. BNDA-Mali Mars 23, 1989.

Lambert, Richard Counot, Laurent. BNDA-Mali - Etude des Marges; Actualisation de Janvier, 1990 (January 9, 1990).

Ministère de l'Agriculture, Direction National de l'Agriculture, Opération Haute Vallée, Bamako. Seminar of May 23-24, 1989. La Nouvelle Politique du Credit Agricole en zone O.H.V.

--Ministère des Finances et Du Commerce, Office de Stabilization et de Regulation des Prix Des Rapports de la Commission Nationale de Suivi de la Campagne de Commercialisation de 10/1/90; 24/2/90; 7/3/90; 11/4/90; 9/5/1990 à Bamako.

Monette Marcel et Camara, Many, PRMC-Evaluation du Programme 1988/89 de Credit aux Commerçants Demi-Grossiste. Agence Canadienne de Developpement International - Juillet, 1989.

--Protocole D'Accord-PRMC - BMCD No.1/88 November 15, 1988

--Protocole D'Accord-PRMC - BMCD No.2/88 November 15, 1988

--Protocole D'Accord-PRMC - BMCD No.3/88 February 17, 1989.

--Protocle D'Accord-PRMC - B.O.A. No.1/87/2628

--Protocole D'Accord-PRMC-CCIM No.1/87/2628. November, 1988

--Protocole D'Accord - PRMC-BNDA, et Convention de Gestion PRMC-BNDA. November, 1988

--Protocole D'Accord PRMC-BNDA, December 4, 1989.

--Protocole D'Accord, PRMC-BMCD No.1/89

--Protocole D'Accord, PRMC-BMCD No.3/89

--Protocole D'Accord, PRMC-BIAO No.4/89

--Protocole D'Accord, PRMC-BDM No.1/89

--Protocole D'Accord, PRMC-BOA No.2/89

--Protocole D'Accord, L'Operation Haute Vallée-BNDA.

Rugh, Michael; Cashion, Jerry; Harrison Donald and Mulligan Paul. A.I.D. Impact Evaluation Report No.74. The A.I.D. Economic Policy Reform Program in Mali.

Sanogo, O.; Cebron, D. Note D'Information No.3 - Etude d'Impact du Credit PRMC-ORSP aux Groupements de Producteurs Ministre de l'Agriculture Institut d'Economie Rurale, Division Planification et Evaluation.

Teme, Abinon, Rapport de la Tierce Detention au Mali: Un Premier Bilan et Perspectives d'Avenir. Document du Travail: Juillet, 1990-Projet Canadien d'Appui au PRMC.