Mali Finance

Rapport Annuel de Performances 2004

Soumis par

CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

à

USAID Mali

Sous le contrat N° 688-00-03-00069-00

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 3
NOTE DE SYNTHÈSE 4
ACRONYMES 7
SECTION 1 8
CONTEXTE 8
1.1 Objectif 8
1.2 Approche technique 9
SECTION 2 12
RÉSULTATS 12
2.1 Structure des résultats de Mali Finance 12
2.2 Lignes Directrices 15
2.3 Dates de Rapports de Données 15
2.4 Enquête sur les institutions financières partenaires 16
2.5 RI 3.1 – Nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès à des crédits 17
2.6 Résultat de performance I – sous-RI 1 — L'accès aux fonds pour les PME est considérablement amélioré 19
2.7 RI 3.2 – Nombre de plans commerciaux assistés en agrobusiness, entraînant un accroissement des fonds et investissements 21
2.8 Résultat de Performance II (Sous RI 2) — Augmentation du niveau d'investissement 22
2.9 RI 3.3: Nombre d'activités génératrices de revenus financées par des institutions micro financières 24
2.10 Résultat de performance III --- Sous RI 3: Les services financiers sont accessibles à toutes les populations 26
SECTION 3 29
L'ANNÉE EN COURS – 2004 29
3.1 Performances 29
3.2 Parcours de réussite 32
3.3 Défis et leçons retenues 36
SECTION 4 38
PERSPECTIVES POUR 2005 38
4.1 Le nord – notre priorité 38
4.2 BDS — Un présence élargie et la deuxième phase 38
4.3 Institutions financières — Une synergie partenaires/donateurs plus importante 39
4.4 Promotion des investissements et réforme juridique — Un partenariat clé et une planification de réforme révisée 39
4.5 Domaines transversaux 40
Annexes 41
Formulaires de recueil de données (IMF) 41
Accusé de réception des plans commerciaux 41
Synthèse des résultats obtenus 41

NOTE DE SYNTHÈSE

Objectifs

L'objectif stratégique *Croissance Économique Accélérée* (OS-9), un des quatre Objectifs Stratégiques interdépendants, est axé sur *une productivité accrue ainsi qu'une augmentation des revenus relatifs aux secteurs agricoles sélectionnés.* Le projet Mali Finance a trois résultats intermédiaires qui contribuent à l'Objectif Stratégique 9. Afin de parvenir à ces résultats intermédiaires, le Projet Mali Finance s'organise autour de trois composantes techniques : les Services pour le développement d'entreprises (BDS), l'Investissement et les Réformes Légales et Réglementaires ainsi que les Institutions Financières/Nord Mali. Une brève vue d'ensemble de la situation actuelle dans chaque composante est présentée ci-dessous :

La Composante BDS

Grâce à son réseau de bureaux conseils et de consultants indépendants, ainsi que son partenariat avec le sous-traitant Making Cents, la composante BDS procure aux bénéficiaires une formation en compétences essentielles en affaires et renforce les capacités des institutions financières dans la gestion des cas de financement qui leur sont soumis par les bénéficiaires et par d'autres. Les BDS fournissent des services aux organisations agricoles, et associations féminines, ainsi qu'aux PME qui ont la possibilité de bénéficier de services de conseil technique en valeur ajoutée. Les priorités transversales pour cette composante sont le genre, le nord du Mali et la synergie avec les projets partenaires de l'OS-9 : Trade Mali et PRODEPAM sur des cas spécifiques.

La Composante Investissement et Reformes Légales

Les activités impliquant le renforcement des capacités de l'agence de promotion des investissements du pays, le CNPI, ont été interrompues à la demande de l'USAID, en raison de la possible création d'une nouvelle agence gouvernementale qui engloberait entre autre les activités du CNPI. Toutefois, le projet a mené une étude en partenariat avec la MIGA pour proposer une structure pour cette nouvelle entité qui succédera au CNPI. La composante apporte également une assistance technique à de grands projets d'investissement qui peut aller jusqu'au financement du projet et avoir un impact sur l'environnement de l'investissement au Mali. Cette assistance technique se traduit aussi par la formation et l'appui aux les institutions financières dans l'analyse et la gestion du risque de projets d'investissement et de techniques de financement à long terme. Les réformes légales et réglementaires impliquent la création d'un programme transversal pratique permettant de procéder à des changements spécifiques de politiques visant à accroître le flux des investissements et l'accès aux financements.

La Composante Institutions financières/Nord Mali

Cette composante de Mali Finance couvre l'assistance technique nécessaire aux IMF de petite envergure, aux grands réseaux nationaux d'IMF et aux institutions bancaires commerciales. Le chef de cette composante est également, de façon générale, responsable de nos activités programmatiques au nord y compris les activités des BDS. Il y a plusieurs branches d'activités en cours au sein de cette composante, qui commencent à donner des résultats.

- Une assistance technique pour la fusion des IMF viables en réseaux régionaux et nationaux solides --- une composante de taille dans la création d'une industrie micro financière nationale durable.
- Une diversification des crédits agricoles mis en place par les IMF et une formation sur les prêts à l'égard de sous-secteurs agricoles variés. Beaucoup d'IMF ne sont concentrées que sur un type de crédit agricole, une filière particulière, ne se limitant qu'au financement des intrants. Mali Finance a commis un consultant international de renom à cette tâche, aujourd'hui accomplie, et l'on s'attend à des résultats lors du bilan 2005 du projet.
- La création de nouveaux produits de financement des équipements à moyen terme pour le financement d'équipement agricole.
- Une assistance fournie par le Projet et ses sous-traitants Weidemann Associates pour la conception stratégique d'un bureau de crédit avec l'aide de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Mali. Une réunion de restitution de l'étude s'est tenue en juillet 2004 pour présenter le concept et aborder les prochaines étapes de sa mise en œuvre.
- Des liens accrus entre les MFI et les banques commerciales, incluant une assistance à la sélection de bons dossiers de crédit.

Les résultats encourageants

Nous sommes sur le point de dépasser nos cibles en ce qui concerne deux de nos indicateurs, sur la base de projections annuelles de données provisoires obtenues (pour plus de détails, voir la section 2 ci-dessous).

Mali Finance a établi un programme pour accélérer certaines activités, afin de garantir des résultats rapides en donnant la priorité à l'assistance nécessaires aux projets qui nous ont été indiqués ou conseillés par les institutions financières, ainsi qu'en travaillant sur des demandes de plans d'affaire et autres services, effectuées par les emprunteurs/bénéficiaires. Par conséquent, nous avons assisté des cas qui étaient avancés dans le processus (proche du ou au stade du financement) et augmentant ainsi leurs chances d'engagement/de décaissement pendant la première année (impact positif sur l'indicateur RI 3.2). Nous nous sommes également investi dans un certain nombre d'activités techniques en faveur de nos deux partenaires en micro finance, Nyesigiso et Kafo Jiginiew, qui constituent les deux facteurs dominants dans la réalisation des résultats sous les RI 3.1 et 3.3.

Avec le lancement du projet de production de l'OS-9 et l'élaboration de son plan de travail en août et septembre 2004, les responsables des trois projets se sont rencontrés et ont décidé, de commun accord, de coordonner et d'intégrer leurs programmes de travail. Il a été également decidé que des efforts bilatéraux seraient déployés pour chaque projet.

Les aspects à améliorer

Quelques retards dans la mise en oeuvre des activités du projet ont été notés par rapport au calendrier établi dans le plan de travail initial. Alors que la plupart de ces retards n'étaient raisonnablement pas contrôlables par le projet, certains auraient pu être facilement évités et démontrent par là la nécessité pour nous de redoubler d'efforts. Ces retards font suite au manque de rapidité de l'environnement malien, aux obstacles inattendus que rencontrent les partenariats créés avec les banques partenaires potentielles, et à un ralentissement dans l'affectation d'experts internationaux.

Après notre première année d'expérience dans ce domaine, nous savons aujourd'hui qu'il nous faut toujours avoir à disposition des candidats de substitution, afin de parer à toute éventualité et également fournir aux consultants expatriés une meilleure préparation et coordination de leur programme.

ACRONYMES

BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BICIM	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Mali
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
BDS	Services de développement d'entreprises (Business Development Services)
CAECE	Caisse Associative d'Épargne et de Crédit
CMDT	Compagnie Malienne de Développement Textile
CNPI	Centre National pour la Promotion de l'Investissement
GTZ	Coopération technique allemande au développement (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)
RI	Résultat Intermédiaire
MIGA	Agence multilatérale d'investissement et de garantie (Multilateral Investment Guarantee Agency)
MOU	Protocole d'entente (Memoranda of Understanding)
IMF	Institution Micro Financière
PMP	Performance Monitoring Plan
PME	Petites et Moyennes Entreprises (Small and medium-sized enterprises)
OS	Objectif Stratégique
USAID	Agence américaine pour le développement international (United States Agency for International Development)
USG	Gouvernement des États Unis (United States Government)

SECTION 1

CONTEXTE

1.1 Objectif

L'objectif de l'USAID/Mali pour la décennie 2002-2012 est de « réduire la pauvreté et accélérer la croissance économique par le biais de partenariats ». Le principe de fonctionnement est qu'aucune réduction de la pauvreté à long terme ne peut être obtenue sans croissance économique. L'objectif stratégique de *Croissance Économique Accélérée* (OS-9), un des quatre Objectifs Stratégiques interdépendants, est essentiellement axé sur « une productivité et des revenus accrus dans les secteurs agricoles sélectionnés ». Le projet Mali Finance contribue au Résultat Intermédiaire (RI) 3, *L'accès accru au financement,* qui vise une amélioration de l'accès aux fonds pour la croissance du secteur privé, qui est intimement lié aux RI 1 et 2 :

- RI 1 – Augmentation de la production durable de produits agricoles dans les zones ciblées ;
- RI 2 – Augmentation de la commercialisation de produits agricoles sélectionnés ;
- RI 3 – Accroissement de l'accès au financement.

Chemonics International Inc. exécute les RI relatifs à Mali Finance (RI 3) et à Trade Mali (RI 2), qui ont tous deux démarré en septembre 2003. Le projet PRODEPAM (RI 1) a commencé au milieu de l'année 2004. Pendant le mois de septembre 2004, les trois COP se sont entendu sur une stratégie pour intégrer les activités des trois projets conformément aux objectifs de la mission à savoir une utilisation plus efficiente des ressources et par conséquent l'atteinte des résultats attendus de l'OS-9. Une planification plus poussée est en cours afin d'intégrer les plans de travail des trois projets, en vue de meilleures performances.

Mali Finance est comptable pour trois résultats intermédiaires qui contribuent à l'indicateur OS-9, à savoir le changement dans le pourcentage annuel des revenus agricoles issus de ventes de matières premières dans les zones ciblés. Ces trois indicateurs sont :

- RI 3.1 – Nombre de producteurs et d'agro entrepreneurs ayant accès au crédit dans les zones ciblés.
- RI 3.2 – Nombre de plans d'affaire assistés ayant résulté à un accroissement des investissements.
- RI 3.3 – Nombre d'activités génératrices de revenus, financées par les IMF partenaires.

En vue d'atteindre ces résultats, Mali Finance a également trois sous-RI à savoir l'accès accru au financement pour les agro entrepreneurs, (PME) l'accroissement du niveau d'investissement et la promotion des services de micro finance à travers le pays, incluant un renforcement des liens entre les IMF et les banques commerciales. Insérée au sein de toutes ces activités, une composante de politique et de réforme juridique qui répond au besoin d'un environnement solide favorisant la transparence, pour attirer les investisseurs en agrobusiness locaux et étrangers. D'autres considérations transversales majeures sont le développement d'une stratégie agressive pour la croissance économique dans le nord du Mali, ainsi que l'aspect genre en tant que principe programmatique pour toutes les activités du projet, et étendant à tout le pays les communications essentielles ayant trait au marché, aux affaires et à la société civile, à travers la radio et autres médias.

1.2 Approche technique

Mali Finance est très bien organisé pour régler les problèmes techniques et transversaux cités plus haut, avec un personnel constitué d'expatriés et de maliens expérimentés. Des gestionnaires professionnels de niveau supérieur dirigent les trois composantes du projet, les services au développement d'entreprises (BDS), la promotion des Investissements, et les institutions financières / micro financières, rapportant tous au COP. Par ailleurs, un professionnel de haut niveau est responsable des communications, de l'informatique ainsi que du suivi et de l'évaluation des performances; de même, le fonctionnement et le personnel sont gérés une directrice expatriée.

Le siège social du projet se trouve à Bamako, d'où sont gérées les régions du sud du Mali, qui reçoivent la plus grande concentration d'activités agricoles ciblées à la fois par Trade Mali et par PRODEPAM. En vue de mettre en place des services dans les régions les plus éloignées et les mieux stratégiquement situées, un bureau satellite est en service à Sévaré/Mopti, administré par un spécialiste BDS et un spécialiste de la micro finance soutenus par une petite équipe d'employés. Étant donnée l'intensification de l'importance accordée à la mission au nord, le projet a soumis une proposition de stratégie pour permettre un élargissement de sa présence au nord, avec une éventuelle présence physique à Gao, ainsi qu'à Ségou et Sikasso au sud, dans le courant de l'été 2005. Il est très probable que cette expansion se fasse avec le concours de PRODEPAM, dans des localités où les activités agricoles présentent des possibilités d'activités en travail de groupe. Plusieurs de ces cas de figure sont actuellement à l'étude.

Bénéficiant d'un personnel professionnel malien très compétent et expérimenté, Mali Finance a développé trois éléments fondamentaux pour mener à bien les activités approuvées dans un plan de travail, et générer des solutions créatives au défi constant que représente le développement du secteur financier dans un environnement africain traditionnel et conservateur.

La Composante BDS

Les services au Développement d'entreprises sont conçus pour augmenter la partie du marché qui concerne la demande en services financiers. Les institutions financières n'accordent pas de prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) dont les compétences en matière de gestion, d'exploitation, de marketing sont insuffisantes, et dont les plans d'affaire manquent de solidité. La composante BDS a pour but de dispenser des formations sur les compétences essentielles en affaires, et assister les institutions financières dans l'analyse des cas qui leurs sont soumis par les bénéficiaires et par d'autres.

Le nord est notre priorité, nous y travaillons avec les organisations agricoles, et les associations féminines des sous-secteurs de l'agriculture en leur apportant des services en conseil technique de valeur ajoutée. Notre deuxième priorité est de saisir les opportunités référées par Trade Mali et PRODEPAM, qu'il s'agisse de situations où les trois projets peuvent travailler ensemble sur le même groupe de cible, ou de situations dont les conditions ne permettent de travailler qu'avec un seul projet partenaire.

Une approche proactive et pratique est encouragée, avec un ensemble d'instruments comprenant des produits de service bien définis, compatibles avec les meilleures pratiques des BDS, impliquant un partage des frais par les bénéficiaires. Des programmes de formation ont été conçus de telle manière qu'ils répondent à la demande, et résultent sur une recrudescence des prêts et autres prestations financières accordés aux partenaires PME. Pendant le mois d'avril 2004, le sous-traitant Making Cents a réalisé une évaluation complète des besoins en formation. Il a conçu, dirigé et exécuté un programme de formation des formateurs regroupant plus de 15

participants. En juin, six semaines durant, ces formateurs ont dispensé des formations en Microplan à 102 agro entrepreneurs, dont 54 étaient des femmes. Chaque PME qui a pris cette formation a eu pour tâche de produire un plan d'affaires avec la garantie que la composante BDS de Mali Finance accompagnerait ces PME dans les prochaines étapes en vu d'obtenir un financement. Cette composante est étroitement liée à celle des institutions financières.

Composante Investissement et Réformes Légales et Réglementaires

L'investissement implique deux principaux regroupements d'activités : le renforcement des capacités et les recommandations de politique publique dans la conception institutionnelle, pour assister les efforts fournis par le gouvernement afin de promouvoir les investissements, pour assister les partenariats et les activités qui appellent à une préparation et un financement des dossiers bancables, et permettre ainsi la réalisation de projets d'investissements plus importants ayant des effets positifs sur l'environnement des affaires au Mali Des activités exigeant un renforcement des capacités de l'agence de promotion des investissements du pays, le CNPI, ont été interrompues à la demande de l'USAID, en raison d'une insertion possible du CNPI dans une entité du gouvernement malien. Cependant, le projet a mené une étude en partenariat avec la MIGA afin de déterminer une entité qui succèdera au CNPI. La réforme juridique demande la création d'un programme transversal et pratique pour accomplir les changements spécifiques nécessaires à l'amélioration du flux des investissements et de l'accès aux financements. Bankworld est notre sous-traitant principal pour ce volet.

Les Institutions Financières/La Composante du Mali Nord

Elle est la composante capitale de Mali Finance couvrant un large panel de fournisseurs de services financiers, allant des IMF de petite envergure aux grands réseaux d'IMF nationales et touchant également les institutions bancaires commerciales. Cette composante vise la partie de l'équation relative à l'approvisionnement. Une panoplie de services techniques et de formations est assurée afin d'identifier les partenaires au sein des industries micro financières et bancaires, à l'aide d'une coopération avec les BDS et les activités de la composante d'investissement. L'objectif de cette composante est d'augmenter la durabilité et l'accessibilité des partenaires des IMF, d'augmenter la capacité de cette association entre leurs industries à jouer une rôle de défenseur robuste à l'intérieur du gouvernement, et de resserrer les liens avec les banques commerciales pour élargir l'accès au capital de prêt, en influant sur les lignes de crédit des ventes en gros. De cette manière, un plus grand nombre d'agro entrepreneurs sera apte à accéder à un crédit.

Au coeur de cette composante, plusieurs lignes centrales d'activité sont en cours et commencent à produire les résultats escomptés.

- La mise en place d'une assistance technique pour permettre la fusion des IMF viables en réseaux régionaux et nationaux solides, représente un élément important dans la création d'une industrie de la micro finance nationale durable. Peu de temps après le lancement du projet, il a été confié à Mali Finance de réaliser une évaluation de DOT, une IMF située dans la région de Tombouctou au nord, et exploitée par Africare. Ont suivi une étude et des négociations conséquentes qui pourraient amener à une fusion avec un des plus importants réseaux nationaux de IMF, créant ainsi une IMF solide opérant dans une région influente au Nord.
- Un grand nombre d'IMF présente des produits de crédit limités et se concentre trop sur un seul type d'industrie agricole. Le coton, qui n'est pas une matière première ciblée par l'USAID, en est un des exemples. Pour obtenir une plus grande diversité,

les IMF partenaires doivent élaborer de nouvelles politiques de prêt agricole et des formations pour leur personnel en charge des crédits. Mali Finance a assigné un consultant expatrié réputé à cette mission, aujourd'hui accomplie, et l'on s'attend à des résultats qui se distinguent dans le bilan de performance du projet 2005. La formation sur les techniques de crédit pour les sous-secteurs des cultures de pommes de terre, de mangues et de riz, a aussi été effectuée.

- L'absence d'une centrale de risque reconnu et fiable pour l'industrie de la microfinance constitue une entrave fondamentale au développement des crédits accordés aux PME. Weidemann Associates a travaillé sur une définition stratégique de la centrale de risque, s'inspirant de l'expérience sénégalaise et de celle d'autres pays en voie de développement. L'Association Professionnelle de la Microfinance au Mali est partenaire de ce processus et a accueilli, en juillet 2004, une réunion de restitution au cours de laquelle la conception de la centrale de risque a été étudiée et les prochaines étapes vers sa mise en service ont été examinées.
- Les liens commerciaux grandissants entre les IMF et les banques commerciales incluent la production d'une aide à la sélection de demandes de prêts spécifiques.

Weidemann Associates est un sous-traitant clé de cette composante, ayant une responsabilité unique dans le développement des activités au nord, que nous sommes actuellement en train d'étudier. Notre sous-traitant Enterprising Solutions tient une place décisive grâce à ses recherches pour l'amélioration de notre stratégie pour la région nord, tandis que Making Cents apporte son soutien à la partie formation et développement commercial de cette stratégie.

SECTION 2

RÉSULTATS

2.1 Structure des résultats de Mali Finance

Cette section couvre en une feuille de route les résultats atteints. La structure des résultats de Mali Finance qui découle du Plan Stratégique de l'USAID/Mali est présentée sous forme de graphique à la page suivante. L'OS-9, 'Une productivité et des revenus accrus dans les sous-secteurs agricoles sélectionnés" est un indicateur de résultats unique : *Le changement du pourcentage annuel des revenus agricoles issus de la vente des produits agricoles dans les zones ciblés.* Trois résultats intermédiaires contribuent à l'OS-9. Mali Finance est comptable pour le RI 3 :

- RI 1 – Une production durable de produits agricoles sélectionnés dans les zones cibles
- RI 2 – Un commerce accru des produits agricoles ciblés
- RI 3 – Un accès accru au crédit.

Le RI 3 compte trois indicateurs de résultats:

  - Indicateur 1: RI 3.1: Nombre de producteurs et d'agro entrepreneurs ayant accès à des crédits dans les domaines ciblés
  - Indicateur 2: RI 3.2: Nombre de plans d'affaire assistés ayant résulté à un accroissement de l'investissement
  - Indicateur 3: RI 3.3: Nombre d'activités génératrices de revenus, financées par les institutions micro financières partenaires

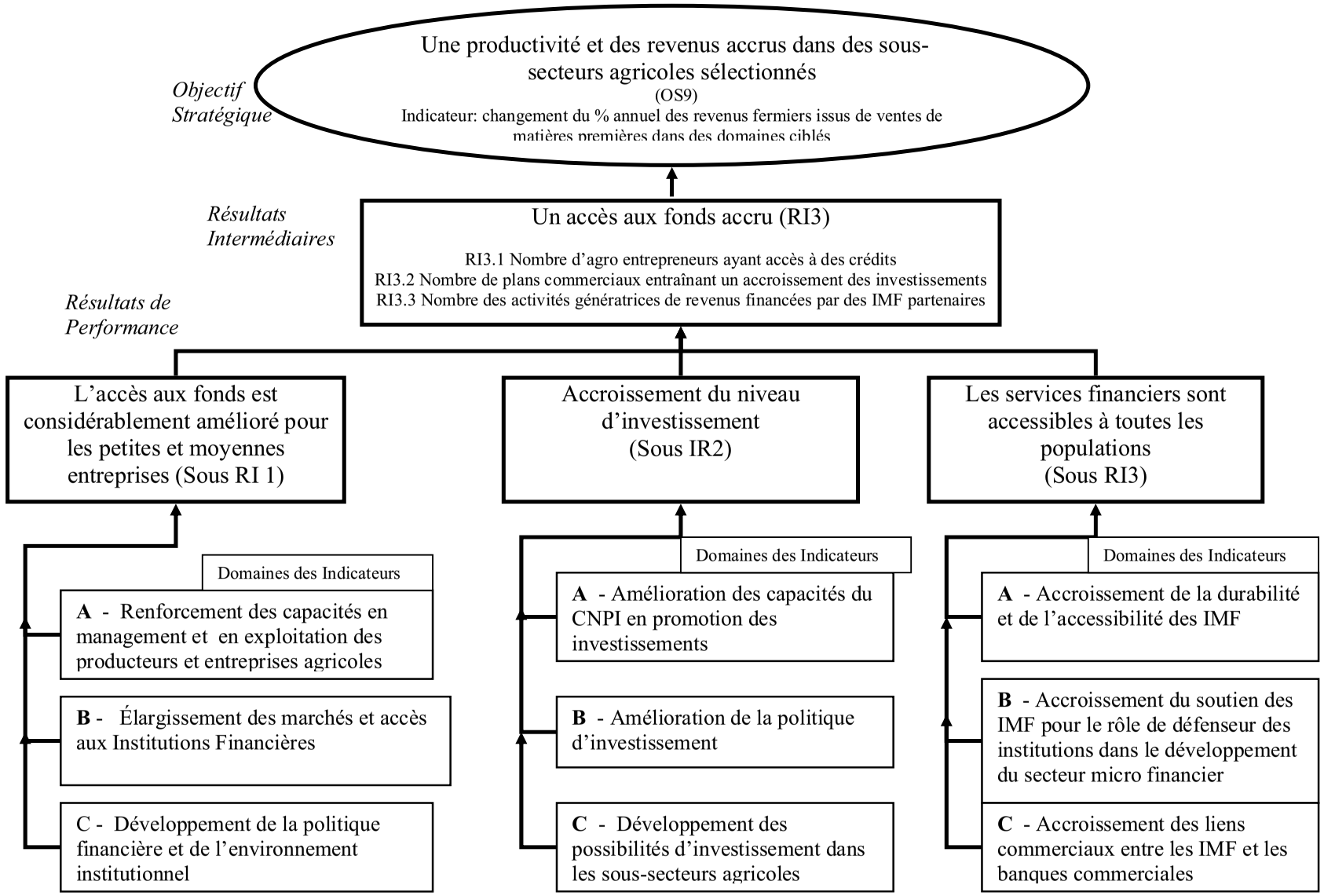
Trois sous-RI alimentent le RI-3, chacun possédant trois domaines et indicateurs de résultats clés :

- Sous-RI 3.1 – L'accès au financement est considérablement accru pour les petites et moyennes entreprises.
  - Indicateur 4 Sous-RI 3.1a: Nombre de plans d'affaire soumis pour financement par des producteurs et agro entrepreneurs
  - Indicateur 5: Sous-RI 3.1b: Nombre de services financiers contractés par les partenaires BDS
  - Indicateur 6: Sous-RI 3.1c: Nombre de réformes légales et réglementaires recommandées

- Sous-RI 3.2 – Augmentation du niveau d'investissement.
  - Indicateur 7: Sous-RI 3.2a: Nombre de projets d'investissements en agrobusiness enregistrés auprès du CNPI.
  - Indicateur 8: Sous-RI 3.2b: Nombre d'opportunités d'investissement développées

- Sous-RI 3.3 – Les services financiers sont accessibles à toutes les populations à travers le Mali.
  - Indicateur 9: Sous-RI 3.3a: Pourcentage moyen d'autonomie opérationnelle

- Indicateur 10: Sous-RI 3.3b: Nombre de clients enregistrés par les IMF partenaires
- Indicateur 11: Sous-RI 3.1c: Niveau de refinancement des IMF partenaires accordé par les banques
- Indicateur 12: Sous-RI 3.1d: Niveau d'épargnes des IMF partenaires


Objectif Stratégique
Une productivité et des revenus accrus dans des sous-secteurs agricoles sélectionnés
(OS9)
Indicateur: changement du % annuel des revenus fermiers issus de ventes de matières premières dans des domaines ciblés
Résultats Intermédiaires
Un accès aux fonds accru (RI3)
RI3.1 Nombre d'agro entrepreneurs ayant accès à des crédits
RI3.2 Nombre de plans commerciaux entraînant un accroissement des investissements
RI3.3 Nombre des activités génératrices de revenus financées par des IMF partenaires
Résultats de Performance
L'accès aux fonds est considérablement amélioré pour les petites et moyennes entreprises (Sous RI 1)
Accroissement du niveau d'investissement (Sous IR2)
Les services financiers sont accessibles à toutes les populations (Sous RI3)
Domaines des Indicateurs
A - Renforcement des capacités en management et en exploitation des producteurs et entreprises agricoles
B - Élargissement des marchés et accès aux Institutions Financières
C - Développement de la politique financière et de l'environnement institutionnel
Domaines des Indicateurs
A - Amélioration des capacités du CNPI en promotion des investissements
B - Amélioration de la politique d'investissement
C - Développement des possibilités d'investissement dans les sous-secteurs agricoles
Domaines des Indicateurs
A - Accroissement de la durabilité et de l'accessibilité des IMF
B - Accroissement du soutien des IMF pour le rôle de défenseur des institutions dans le développement du secteur micro financier
C - Accroissement des liens commerciaux entre les IMF et les banques commerciales

2.2 Données de Référence

Méthodologie

Cette section aborde la démarche dans l'établissement des données de références et des propositions de changement.. Au cours du mois d'octobre 2003, Mali Finance a organisé un atelier afin de présenter et discuter du PMP avec ses partenaires potentiels de chacune des composantes. Sur la base de l'apport des partenaires, le PMP a trouvé sa forme finale et a été approuvé(e) par l'USAID/Mali en novembre 2003. Les données de référence ont été collectées auprès des partenaires, et des cibles ont été établies en fonction des tendances historiques au cours de ces deux à cinq dernières années. La méthodologie d'acquisition de données pour chaque indicateur a été élaborée en incluant la source des informations, leur fréquence et la responsabilité qu'implique une telle acquisition. La source des statistiques, à l'exception du RI 3.1a, se situe dans les institutions partenaires, les fournisseurs de BDS et les registres de Mali Finance. L'équipe du projet a travaillé, avec les partenaires, à la construction ou à l'adaptation de ses bases de données pour les besoins du présent rapport.

Modifications

Le taux de croissance ciblé pour le RI 3.1 – nombre de producteurs et d'agro entrepreneurs ayant accès à des crédits dans les zones ciblées – a été modifié afin de créer une cohérence avec la cible de 7.5% établie pour le RI 3.3 – nombre d'activités génératrices de revenus. La logique, en accord avec l'équipe de l'OS-9, stipule que l'indicateur "prêts issus de partenaires financiers à des agro entrepreneurs" est substantiellement le même que « activités génératrices de revenus ». Ainsi, on pourrait supposer que les deux indicateurs devraient connaître un changement similaire.

De manière générale, les institutions partenaires n'ont pas pu fournir les données désagrégées par genre. En conséquence, les données par genre sont limitées pour cette première année. Pendant l'année, l'équipe de Mali Finance a organisé des visites de terrain pour le partenaire Kafo Jiginiew, en compagnie d'Augustin Dembélé de l'USAID, pour évaluer la qualité des données en comparaison des observations sur le terrain. L'importance et l'utilité de la désagrégation des données par genre ont étés discutées avec l'équipe de Kafo Jiginew. Ceux-ci ont compris et accepté de collecter ces informations à l'avenir. D'autres visites de terrain sont prévues pour 2005 afin d'améliorer la collecte des données, le contrôle de la qualité.

2.3 Dates de Rapport des Données

Le plan de travail de cette première année a été conçu pour couvrir une période de 16 mois, du 1er septembre 2003 au 31 décembre 2004, alignant ainsi le plan de travail et les rapports sur le PMP sur une base d'année calendaire. Les données de référence sur la base de l'année calendaire sont apparues logiques, car deux des trois indicateurs au niveau des RI dépendent des collectes auprès des institutions

financières, qui préparent leur rapport financier à la fin de chaque année calendaire.

En juillet 2004, la mission a exigé le 30 septembre 2004 comme date de dépôt du rapport annuel afin de s'aligner sur celui de l'USAID. Il a été décidé, en accord avec l'équipe de l'OS-9, que les cibles établies pour les indicateurs de performance cette année seraient organisées de manière à faire apparaître la réduction de la période de recherche de données, de 12 mois, prévus par le plan de travail, à 9 mois. Le prochain plan de travail, programmé pour décembre, proposera une période de 9 mois, de janvier à septembre 2005, qui lui permettra de concorder avec la date de rapport du PMP. Par la suite, le PMP et le plan de travail apparaîtront sur le même chronogramme allant du 1er octobre au 30 septembre. .

2.4 Rapport des Institutions Financières partenaires

Le facteur dont l'impact est le plus conséquent sur les indicateurs de performance RI 3.1 – nombre de producteurs et d'agro entrepreneurs ayant accès à des crédits dans les zones ciblées – et RI 3.3 – nombre d'activités génératrices de revenus financées par les institutions de micro finance – réside dans l'organisation temporelle et les suites de la récolte annuelle du coton au Mali. Parmi toutes les IMF partenaires de Mali Finance, celle de Kafo Jiginiew bénéficie de 84% des prêts accordés aux agro entrepreneurs et représente le même pourcentage d'activités génératrices de revenus. L'augmentation, ou la réduction, du portefeuille d'emprunts de Kafo est fortement dépendante de la production de coton, qui peut varier en fonction de la politique mise en place par la CMDT. Cette variance importante des résultats fournis par ces deux indicateurs de performance ne disparaîtra probablement pas, même en intégrant de nouveaux produits financiers chez Kafo et d'autres partenaires financiers dans les lignes directrices de Mali Finance en 2005.

Des retards et des incohérences de programmation ont été notés lors des recherches de données de performance pour ce rapport annuel. Les dernières statistiques disponibles sur les institutions micro financières partenaires datent de juin 2004. Dans le cas de Kafo Jiginew, un grand nombre de prêts sont accordés chaque année aux producteurs du secteur cotonnier entre avril et septembre, période qui correspond à la saison des pluies et au cycle de production du coton. En 2004, aucun nouveau crédit n'a été accordé depuis le 30 juin, en raison des retards de versement aux agriculteurs par la CMDT pour la récolte de l'année précédente. Par conséquent, l'indicateur de performance RI 3.1 ne concerne que 50% de l'objectif annuel sur une base erronée.

Un changement significatif a également touché notre autre IMF partenaire. Au cours de la première moitié de l'année 2004, une des organisations membres de Nyesigiso, la CAECE, a quitté le réseau. La CAECE est une caisse populaire notable et fructueuse, et le retrait de ses données importantes pour la consolidation des totaux de Nyesigiso a affaibli les résultats, dans la mesure où l'objectif du PMP incluait les chiffres de la CAECE.

Alors que les deux partenaires IMF fournissent des statistiques à compter du mois de juin, notre banque partenaire, la BNDA, fournit des données basées sur l'année calendaire. Pour des raisons de confidentialité, la BNDA ne communique pas encore d'informations provisoires au cours de l'année. Les données de base de la BNDA datent de la fin 2002 et les résultats de performance du PMP proviennent du rapport financier émis en décembre 2003.

Ces facteurs ont pour effet, pour deux de nos trois indicateurs de niveau de RI, établis selon des résultats propres aux partenaires financiers, de projeter des résultats plus faibles que ceux escomptés pour la période d'enquête réduite à neuf mois. Compte tenu des données supplémentaires à regrouper sur les périodes d'enquêtes à venir, les résultats des rapports actuels s'étendront. Afin de fournir une meilleure estimation de la performance actuelle sur cette période d'enquête, nous avons inclut un deuxième tableau présentant de nouvelles données projetées pour Kafo Jiginiew sur la période qui débute au 30 septembre 2004.

2.5 RI 3.1 – Nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès au crédit

Cet indicateur de Résultat Intermédiaire – nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès au crédit dans les zones ciblées – inclut des prêts accordés aux agro entrepreneurs par les IMF partenaires et la BNDA. Comme il l'a été précisé dans la section précédente, alors que Kafo Jiginew fournit 84% des prêts agricoles, leur cycle suit un rythme saisonnier. Les données relatives aux IMF correspondent au premier semestre 2004, tandis que les données relatives à la BNDA concernent l'année calendaire 2003. Basée sur ces informations incomplètes, la valeur de l'indicateur était de 55 280 emprunts de moins que prévu, soit 50.2% de l'objectif.

RI 3.1 – Nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès à des crédits dans des domaines ciblés

Valeur de base	Changement de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de Valeur cible atteinte
103 272	7,5%	111 017	55 737	(55 280)	50,21%

Source : Institutions financières partenaires

Puisque ces statistiques couvrent, pour les IMF, seulement un semestre de l'année 2004 et, pour la BNDA, l'année calendaire 2003, le tableau suivant dresse un portrait plus réaliste de ces neuf mois de l'année 2004, en incluant un volume de prêts en prévision pour la saison cotonnière – du 30 juin 2004 au 30 septembre 2004 – accordés par Kafo Jiginew. Des statistiques préliminaires font état d'une valeur réelle de 111 981 producteurs et agro entrepreneurs ayant accès à des crédits pendant la période d'enquête de neuf mois. Ceci représente un taux de croissance de 8.9% en comparaison du taux de croissance ciblé à 7.5%. Sur cette base de neuf mois rectifié, l'objectif de performance sera atteint. Les résultats seront mis à jour quand Kafo nous fournira ses données réelles durant le dernier quart de l'année 2004. Nous anticipons que, pour l'année du plan de travail complet, qui s'achève en décembre 2004, l'objectif sera dépassé.

Prévision de résultats pour le RI 3.1, au 30 septembre 2004.

Valeur de base	Changement de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de Valeur cible atteinte
102 884	7,5%	110 600	111 981	1381	101%

Source : Kafo Jiginew pour la période juin – septembre 2004

Le tableau qui suit présente une analyse des statistiques d'enquêtes, effectuée par les partenaires financiers en juin 2004. Un apport de nouvelles institutions financières partenaires et une diversification des produits de prêt devraient au moins permettre d'élargir un peu la répartition des résultats, en diluant l'omniprésence actuelle de Kafo dans la base de données. .

Institution financière partenaire	**Nombre de prêts accordés aux agro entrepreneurs**	**% du total des prêts**	**Données au**
BNDA	649	1,2%	31 déc. 2003
Total Banques	**649**		
Kafo Jiginew	46 586	83,6%	30 juin 2004
Nyesigiso	8 502	15,2%	30 juin 2004
Total IMF	**55 088**		
Total Général	**55 737**		

Source: Institutions financières partenaires

Recommandations

À la lumière de l'expérience de cette année, nous recommandons que les données de juin 2004 servent de référence pour les IMF partenaires et que la période de rapportage se situe entre juin 2004 et juin 2005. De même, les données de référence pour les RI 3.1 et 3.3 devraient être modifiées pour prendre en compte le retrait de la CAECE du réseau Nyesigiso. Des ajustements supplémentaires sur les données de référence seront suggérés si de nouveaux partenaires financiers s'ajoutaient.

Activités clés appuyant le RI 3.1

Mali Finance travaille à la fois sur l'offre et la demande, propres au marché des services financiers, pour améliorer l'accès au financement. La priorité pour 2004 a été de mettre en place et de conduire une formation de base et une assistance technique aux institutions financières partenaires et aux PME. La logique est que l'offre et la demande en services financiers doivent être tous les deux pris en compte dans l'élaboration de services et de produits répondant à la demande. Pour exécuter cette stratégie, les activités clés suivantes ont été menées:

Demande (producteurs et agro entrepreneurs):

- Le sous-traitant Making Cents a réalisé, en avril, une évaluation approfondie des besoins en formation pour les fournisseurs de BDS, les bénéficiaires et les institutions financières.
- En avril, Making Cents et l'équipe du BDS de Mali Finance ont formé 15 formateurs en BDS à l'aide de modules développés par Making Cents, et basés sur l'évaluation. Les 15 formateurs en BDS ont ensuite dirigé des séminaires de formation sur les meilleures pratiques commerciales pour

les 102 agro entrepreneurs, qui comprenaient 54 femmes et 18 personnes du nord du pays.

- À la suite de cette formation en MICROPLAN, les entrepreneurs ont préparé des plans d'affaires. Mali Finance les assiste techniquement dans la réalisation de leur plan et la préparation de leur dossier en vue d'un financement.

Offre (institutions financières):

- Afin d'améliorer l'expertise d'analyse des demandes de crédit, et afin que les agents de crédit soient en mesure d'aider les grands emprunteurs de leur portefeuille, un conseiller technique professionnel a été chargé de former les gestionnaires à la comptabilité de base du secteur informel ainsi que sur les meilleures techniques d'analyse du crédit agricole.
- Par conséquent, 74 agents de crédit, dont 36 femmes, de Kafo Jiginew et Nyesigiso, ont été formés à l'évaluation des critères nécessaires à la comptabilité de base du secteur informel. Le sous-traitant Weidemann Associates a fourni une assistance technique pour le développement de la centrale de risque à Bamako pour le secteur de la microfinance. Élaboré en collaboration avec l'APIM par une série de consultations avec les IMF, l'avant-projet a été présenté lors de l'atelier au mois de juillet.
- Le COP de Mali Finance et d'autres équipes techniques ont apporté une aide aux institutions financières partenaires dans l'évaluation des dossiers d'emprunt spécifiques.
- Avec le concours de la Banque Mondiale, Mali Finance a mené une étude sur la politique publique, des investissements étrangers au Mali. Une initiative du Président malien, va dans les mois à venir prendre en compte l'amélioration du tissus de l'investissement dans le pays.
- Une étude technique a été menée sur le développement d'un produit à moyen terme, pour le financement d'équipement par les IMF, en particulier dans le secteur du riz.

2.6 Résultat de performance I – sous-RI 1 — L'accès au financement pour les PME s'est considérablement accru

Trois sous indicateurs de performance pour le RI 3.1 contribuent à l'atteinte de l'indicateur de résultats intermédiaires "nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès au crédit dans les zones ciblées". Les recommandations sur cette politique affectent les trois indicateurs de haut niveau. Tout comme le renforcement des capacités des bureaux conseils.

Sous-RI 3.1a: Nombre de plans d'affaire soumis par les producteurs et agro entrepreneurs

Valeur de base	Changem-ent de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
20	25%	25	23	(2)	92%

Source: Mali Finance

Mali Finance continuera de mener des activités pour renforcer les compétences de ses bureaux conseils partenaires. Certains dees résultats des trois premiers trimestres de l'année 2004, sont déjà encourageants. Ayant suivi la session de formation dispensée aux formateurs sur le Microplan, un module développé par Making Cents, les 15 fournisseurs BDS ainsi formés assistent mieux les producteurs et les agro entrepreneurs. Par le passé, ces fournisseurs de BDS traitaient plus avec des opérateurs financiers et d'autres entreprises non agricoles, étant donné que ce secteur était jusqu'alors inconnu pour la plupart d'entre eux. Bien que les résultats ne soient pas ceux escomptés et ciblés sur 9 mois, les nouvelles compétences de nos partenaires sont encourageantes. Huit plans d'affaire ont été soumis et seront finalisés d'ici la fin du mois de novembre. Cela entraînera un accroissement de la valeur réelle à 31 plans commerciaux soumis, 6 de plus que le nombre ciblé, soit 124% de la cible à la fin de l'année.

Sous-RI 3.1b: Nombre de services financiers contractés par les BDS partenaires

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
100	20%	120	111	(9)	92,5%

Source: Mali Finance

Les 92.5% d'atteinte de la cible au cours des trois premiers trimestres, representent une augmentation de 11 contrats par rapport à la valeur de base contre 20 ciblés. Si l'on considère le temps nécessaire à la réalisation de l'évaluation des besoins en BDS, au développement et à la formation des fournisseurs de BDS aux nouvelles pratiques, et la formation des agro entrepreneurs par les fournisseurs de BDS, cette première année fut trop ambitieuse lorsqu'on l'évalue sur une période de neuf mois. Il existe une corrélation entre le nombre de services acquis par des agro entrepreneurs et les capacités des fournisseurs de BDS. Il faut plus d'une année pour percevoir pleinement les effets des nouveaux outils de formation acquis par nos BDS partenaires. De 100 l'année dernière, le nombre de contrats signés par nos fournisseurs de BDS partenaires est passé à 111 cette année, soit une augmentation de 11%. Parmi ces contrats, 102 étaient consacrés à la formation et 9 à des études de marché pour les business plans. Ils comptaient 54 femmes et 48 hommes. Les contrats pour les études de marché incluaient quatre femmes, quatre hommes et une organisation agricole. La région nord se partage 18 contrats de formation comprenant 8 femmes. Le dynamisme des BDS se développe et les résultats témoignent de l'engagement de Mali Finance et des partenaires pour favoriser les femmes et les populations désavantagées du nord.

Sous-IR 3.1c: Nombre de réformes légales et réglementaires recommandées

Valeur de base	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
0	2	3	1	150%

Source: Mali Finance

À la suite des exigences de certains partenaires, en particulier dans le domaine des investissements, Mali Finance a mis au point une assistance technique relative à trois recommandations de politique publique pendant la période de rapport de neuf mois, contre deux attendues pour la période de 12 mois en 2004. Les activités incluaient un travail avec la MIGA sur une nouvelle entité de promotion des investissements au Mali, et sur des conseils techniques quant à la mise en place d'un fond de garantie pour promouvoir les investissements dans le secteur privé. Des experts juridiques maliens et internationaux développent actuellement un programme de réforme juridique pour 2005-2006 qui, une fois approuvé, permettra d'établir de nouvelles activités qui feront partie de notre plan de travail pour 2005.

2.7 RI 3.2 – Nombre de plans d'affaire assistés ayant abouti, a un accroissement du financement et des investissements

Cet indicateur de résultats intermédiaires couvre plusieurs types d'assistance technique appropriée qui aboutissent à un engagement/décaissement de financements (un évènement financier), tel que rapporté par les institutions financières. Un laps de temps conséquent est requis pour développer ce que l'on connaît en tant que base de données d'affaires et, en reconnaissant la difficulté éprouvée pour obtenir des résultats significatifs durant la première année, notre cible pour cette première année a été établie à quatre. À cause de cette difficulté et de l'environnement, nous avons pu seulement obtenir deux cas d'engagement/déboursement, soit 50% de notre cible pour les 9 premiers mois. Nous anticipons les résultats supplémentaires qui apparaîtront dans le bilan de notre première année ainsi qu'en 2005.

RI 3.2 – Nombre de plans d'affaire assistés en agrobusiness ayant abouti à un accroissement des fonds et des investissements

Valeur de base	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
0	4	2	(2)	50%

Source: Institutions financières partenaires

Activités clés appuyant le RI 3.2

Les résultats relatifs au RI 3.2 se rapportent à une performance spécifique à l'assistance technique, à la suite de laquelle se dégage un financement. Les activités précises soutenues par Mali Finance sont les suivantes :

- Une assistance technique, destinée à la banque partenaire tout comme à l'emprunteur pour une demande de crédit présentée à la BICIM afin d'obtenir un financement. La BICIM est une institution financière partenaire du programme de garantie DCA de l'USAID. Le déboursement d'un crédit de 350 000 dollars pour une nouvelle tannerie de cuir en est un des résultats.

- Suite à une aide procurée à Kafo Jiginew relative à un nouveau programme de crédit immobilier, un décaissement de prêt d'environ 120 000 dollars a été opéré et déclaré par Kafo.

Pour l'année 2005, équipés d'un dynamisme issu de nos activités BDS, d'une préparation de travail jumelé à d'autres projets de l'OS-9 et de nouveaux produits de crédit créés pour les institutions financières, nous nous attendons que les résultats supplémentaires puissent être atteints. Cependant, notre cible de 20 financements (engagements/déboursements) restera un défi à relever et devrait être examinée à la lumière des contraintes que se présentent, et du problème du manque réel du contrôle exercé par le projet sur les décisions internes des organismes de crédit. Ces contraintes incluent : le rythme lent de l'environnement malien, les contraintes réglementaires imposées sur le niveau des prêts accordés par certaines institutions financières, la culture du crédit malienne caractérisée par l'obstination et des irrégularités financières, ainsi que par les pratiques actuelles des institutions financières qui consistent à accorder des crédits basés sur des analyses des garanties physiques plutôt que sur de bonnes analyses des projets. En somme, tandis que Mali Finance assiste les dossiers présentés aux banques et forme les employés du traitement des crédits aux techniques de prêts et aux nouveaux produits financiers pour faire changer l'environnement, seules les banques (il est vrai, parfois guidées par la jalousie) contrôlent leurs propres décisions internes quant au refus ou à l'acceptation d'une demande de crédit dans un environnement retardataire. Le projet peut donc améliorer la qualité des dossiers soumis à examen et travaille à une progression vers un environnement meilleur. Malheureusement, il n'a pas d'influence directe sur les résultats définitifs pour compte des bénéficiaires spécifiques. « Nous pouvons mener le cheval, mais nous ne pouvons pas le forcer à boire ».

2.8 Résultat de Performance II (Sous RI 2) — Augmentation du niveau d'investissement

Deux indicateurs de performance pour le sous-RI 2 contribuent à l'augmentation des investissements.

Tout d'abord, aucune donnée n'existe pour le sous-RI 3.2a. Étant donnée l'intention du gouvernement de changer le statut du CNPI, l'USAID a demandé à Mali Finance d'interrompre ses activités de renforcement de capacités pour le CNPI. Cet indicateur est ainsi devenu inapplicable. Il est possible d'adopter un autre indicateur du même type en fonction de la nature de l'assistance technique définie pour le successeur du CNPI en 2005.

Sous-RI 3.2a: Nombre d'investissements en agrobusiness enregistrés par le CNPI

Valeur de base	Changem-ent de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
132	5,3%	139	ND	ND	ND

Source: Mali Finance

Pour le deuxième RI 3.2b, nous avons assisté le développement de trois opportunités d'investissement au cours de l'année 2004, alors que nous étions à la recherche d'engagements pour assister et mobiliser des financements pour de plus amples projets au Mali, qui pourraient avoir un impact positif sur le contexte d'investissement. Deux des projets concernaient le domaine des transports et un projet de transformation du coton.

Sous-RI3.2b: Nombre de possibilités d'investissements développées

Valeur de base	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
0	2	3	1	150%

Source: Mali Finance

Nous espérons, courant 2005, une augmentation plus nette du nombre de projets assistés, grâce à la concentration des efforts de développement, et avec la mise en oeuvre d'un partenariat avec la BDM, une banque qui joue un rôle crucial dans le domaine de l'investissement. Cependant, à cause de l'ampleur des projets et de la préparation et du suivi considérable qu'ils demandent –même si on les compare à des crédits de production agricole de petite envergure, le chiffre disponible pour cet indicateur sera limité. Aucun changement n'est recommandé en ce qui concerne la valeur cible cumulative de 5 pour la seconde année.

2.9 RI 3.3: Nombre d'activités génératrices de revenus financées par des institutions micro financières

Pendant cette première année de projet, nous avons élaboré des partenariats avec deux grands réseaux micro financiers, Kafo Jiginew et Nyesigiso, afin de maximiser l'impact de notre projet. Le choix de ces deux partenaires a été influencé par leur présence dans presque toutes les zones géographiques du Mali, et en tenant compte des autres projets SO9. Kafo Jiginew compte 129 *caisses* de village tandis que Nyesigiso en détient 48. Mali Finance a signé un protocole d'entente avec les deux réseaux. Pour 2005, au moins trois autres partenariats, plus petites, supplémentaires seront créés au nord.

Deux séries de données sont rapportées ci-dessous. La première comprend des données datant de juin 2004. La deuxième inclut des données sur les emprunts projetés relatifs à Kafo Jiginew, qui couvrent une période de trois mois, de juillet à septembre, correspondant, comme nous l'avons noté plus haut, à la saison des prêts agricoles.

Les résultats des six mois avant juin 2004, montrent que 49.8% de la valeur cible pour l'année entière a été atteinte.

RI 3.3: Nombre d'activités génératrices de revenus financées par des institutions micro financières

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
102 884	7,5%	110 600	55 088	(55 512)	49,8%

Source: Mali Finance

Selon des estimations fournies par Kafo Jiginew sur de nouveaux prêts nets à délivrer entre le 30 juin 2004 et le 30 septembre 2004, 101% de la cible sera atteinte au 30 septembre, date de livraison des rapports. Lorsque nous aurons reçu les données réelles durant le dernier quart de l'année 2004, nous procéderons à une mise à jour des résultats. Les données de Kafo dépendent en grande partie des saisons, en raison de la concentration de ses clients dans le secteur cotonnier. Les résultats en prévision excluent une variance négative issue de la désaffiliation de la CAECE, anciennement membre du réseau Nyesigiso. Dans la situation inverse, elle aurait pu augmenter de 2%, amenant la valeur cible estimée à atteindre les 103%.

RI 3.3: Prévision du nombre d'activités génératrices de revenus au 30 septembre 2004

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
102 884	7,5%	110 600	111 980	1 380	101,0%

Source: Mali Finance

En vue d'une meilleure compréhension de l'impact de Kafo Jiginew sur les résultats, et de la répartition géographique des réseaux de microfinance, une analyse régionale des données de juin 2004 figure ci-dessous. Avec 84.6% du volume total, Kafo présentait un nombre moyen d'activités génératrices de revenus de 361 par *caisse* pour la période indiquée. Pour Nyesigiso, ce nombre s'élevait à 177 par *caisse.*

Nombre d'activités génératrices de revenus financées en juin 2004

Région	Kafo Jiginew	% de Kafo par rapport au total	Nyesigiso	% de Nyesigiso par rapport au total	Totaux	% des totaux
Bamako	275	7	3 656	93	3 931	7,0
Koulikoro	1 651	79,5	425	20,5	2 076	3,8
Kayes	0	0	340	100	340	0,6
Sikasso	31 569	100	0 (CAECE)	0	31 569	57,3
Ségou	13 091	77	3911	23	17 002	30,9
Tombouctou	0	0	170	100	170	0,4
Total	**46 586**	**84,6%**	**8506**	**15,4%**	**55 088**	**100%**

Source: IMF partenaires

Activités clés appuyant le RI 3.3

La plupart des activités appuyant le résultat intermédiaire 3.3 sont du ressort du sous-RI 3, selon lequel les services financiers sont accessibles à toutes les populations à travers le Mali. En voici des exemples précis :

- Mali Finance a assisté l'élaboration d'une centrale de risque pour le secteur de la microfinance, a développé les politiques de crédit agricole et formé les partenaires dans ce domaine. Mali Finance a apporté son aide pour l'amélioration d'une politique publique et a travaillé sur le développement d'un produit d'équipement financier pour le secteur du riz.
- 74 agents de crédit, dont 36 femmes de Kafo Jiginew et Nyesigiso, ont été formés à l'évaluation des risques pour les crédits agricoles.
- Une assistance technique élargie a été fournie à Nyesigiso en ce qui concerne une possibilité de fusion avec Dourey Tombouctou (DOT), un projet soumis par Africare, afin faciliter la création d'une IMF durable dans la région de Tombouctou.

Propositions de modifications

Pour 2005, nous proposons de rectifier la ligne directrice ainsi que les cibles pour permettre une coïncidence avec les données des IMF, rapportées entre juin 2004 et juin 2005. Les données n'incluront pas la CAECE, mais tiendront compte d'au moins trois nouvelles IMF partenaires que l'on attend pour 2005, provenant avant tout du nord du pays. À la suite des sessions d'orientation avec les IMF partenaires et des visites de terrain effectuées conjointement avec l'expert en contrôle et évaluation de l'USAID, Augustin Dembélé, nos partenaires ont saisi le

caractère nécessaire de données différentes selon le genre. Pour la prochaine session de rapport, les données seront différenciées par sexe ainsi que par région.

2.10 Résultat de performance III --- Sous RI 3: Les services financiers sont accessibles à toutes les populations

Il existe trois indicateurs de performance pour le RI 3.3. Ils mesurent le niveau d'autonomie financière des IMF, les changements du nombre de client et l'accès des IMF aux financements proposés par les banques commerciales. Le raisonnement est le suivant : puisque les IMF développent leur efficacité et travaillent avec un excédent, elles seront en mesure de proposer leurs services à plus de clients, ce qui influencera la demande de crédit. Cependant, dans la mesure où les IMF peuvent offrir des services de dépôt de fonds, elles pourraient réduire la demande de crédit auprès des banques commerciales.

Sous-RI 3.3a: Pourcentage moyen d'autosuffisance opérationnelle

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
125,5%	1%	126,7%	ND	ND	ND

Source : IMF partenaires en juin 2004

La valeur réelle du RI 3.3a n'est pas encore disponible puisque, à l'heure actuelle, les IMF partenaires ne produisent pas de bilans financiers provisoires suffisamment détaillés pour rendre possible le calcul d'une durabilité opérationnelle. Lorsque les données complètes et précises seront mises à disposition à la suite de l'année de rapport 2004, une liste des chiffres relatifs à l'autosuffisance opérationnelle sera établie.

Mali Finance a accéléré la progression des activités afin d'augmenter le nombre de clients enregistrés par les IMF partenaires. Les résultats sont encourageants et continueront à progresser en 2005, grâce à l'apport de nouvelles IMF partenaires et à l'intégration de nouveaux produits et services. La variance positive de 5 451 clients comptabilisés sur une période de six mois démontre qu'une bonne évolution peut avoir lieu dans la mesure où cette dynamique s'étend sur l'année suivante.

Sous-RI 3.3b: Nombre de clients enregistrés par les IMF partenaires

Valeur de base	Changem-ent de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
339 110	7%	362 848	368 299	5 451	102%

Source : IMF partenaires

Mali Finance a produit une assistance technique dans le développement d'un nouveau produit de crédit immobilier introduit pour l'une de nos IMF partenaires. En outre, Mali Finance a dirigé des sessions de formation pour des agents de crédit en évaluation et comptabilité des emprunts agricoles. Partout, une

insistance sur les services clientèle orientés vers la gent féminine a été manifeste. Bien que le nombre de femmes soit toujours moindre que celui des hommes, il représente une augmentation considérable par rapport aux statistiques de l'année passée. De 117 644 (40 768 pour Kafo et 76 876 pour Nyesigiso) de clientes en 2003, le nombre de femmes a augmenté de 12% pour atteindre les 132 005 clientes. Nous maintiendrons notre approche paritaire dans l'application des activités élaborée dans notre plan de travail pour 2005.

L'accroissement notable du nombre de clientes de Nyesigiso peut être attribué à l'intervention antérieure de l'organisation Freedom from Hunger, financé par l'USAID. La plupart des clientes diplômées du programme de la CEE (Crédit Epargne Education) en 2003 ont rejoint le CEFA (Crédit Épargne pour Femmes Entrepreneurs). Mali Finance poursuivra cette opération en procurant à Nyesigiso l'assistance technique et les conseils appropriés, afin de garantir aux femmes l'accès aux services financiers qui leur conviennent.

Nombre de clients partenaires des IMF répartis par genre

IMF	Femmes	Hommes	Groupes	Totaux
Kafo Jiginew	45 972	121 727	9 300	176 999
Nyesigiso	86 033	104 835	432	191 300
Totaux	132 005	226 562	9 732	368 299

Source: IMF partenaires

Dans la mesure où le niveau d'épargne des clients des IMF partenaires augmente, le besoin d'emprunter pour financer la croissance du portefeuille de crédits est en baisse. Ceci affecte, de manière positive, la rentabilité et la durabilité opérationnelle des IMF. Durant la session de rapport, les IMF partenaires sont parvenues à assurer plus d'épargnes et, par la même occasion, à réduire le niveau d'emprunt bancaire exigé. Par conséquent, la valeur réelle pour le premier semestre s'élevait à un peu plus de la moitié du niveau attendu pour l'année entière.

Sous-RI 3.3c Niveau de financement des IMF partenaires par les banques (en francs CFA)

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
5 409 606 157	2%	5 517 798 280	3 224 018 895	2 293 779 385	58,4 %

Source: IMF partenaires

En raison d'exigences financières élevées émises par Kafo Jiginew durant la saison de production de coton, le niveau de financement des IMF par les banques devrait augmenter pour toute l'année. D'autres accroissements d'emprunts bancaires sont anticipés sur les années futures, et sont en partie fondés sur des volumes de prêts plus importants, pour le développement desquels nous apportons notre aide à nos partenaires.

Emprunts bancaires effectués par les IMF partenaires, en francs CFA, en juin 2004

IMF	Emprunts Bancaires	% du total
Kafo Jiginew	2 877 639 704	89%
Nyesigiso	346 379 191	11%
Totaux	3 224 018 895	100%

Source : IMF partenaires

L'indicateur du sous-RI 3.3d est lié au sous-RI 3.3c. en raison d'un accroissement du niveau des épargnes qui devrait normalement se solder par un besoin moindre en emprunts bancaire de la part les IMF. Ce fut le cas lors de la période de rapport.

Sous-RI 3.3d Niveau d'épargnes des IMF partenaires en francs CFA

Valeur de base	Change-ment de cible	Valeur cible pour 2004	Valeur réelle	Écart par rapport à la cible	% de valeur cible atteinte
13 883 290 537	5%	14 577 455 063	16 820 984 528	2 243 529 464	115,4%

Source: IMF partenaires

La répartition des épargnes effectuées par les clients des deux IMF partenaires est illustrée ci-dessous. Il se peut que le niveau d'épargne accru pour Nyèsigiso, relatif au total de ses membres (15.4% des activités génératrices de revenus) signale une insistance plus importante sur les produits et services d'épargne proposés à la clientèle. De plus, le début de la saison de production cotonnière à Kafo en mai et juin, ainsi que la distribution de crédits agricoles retardée cette année, pourraient avoir engendré un tirage opéré sur les comptes d'épargne des clients pour régler les contributions agricoles. Nous étudierons plus en profondeur les tendances des financements saisonniers, au fur et à mesure que les données de performance apparaîtront.

Épargnes des clients chez les IMF partenaires, juin 2004

IMF	**Épargne des clients en francs CFA**	**% du Total**
Kafo Jiginew	10 674 955 705	63,5%
Nyesigiso	6 146 028 823	36,5%
Total	16 820 984 528	100%

Source: IMF partenaires

SECTION 3

L'AN 2004

3.1 Performances

Pendant cette première année, du 1er septembre 2003 au 30 septembre 2004, le projet Mali Finance a réalisé plusieurs performances :

- Une performance conséquente dans deux des trois cibles des indicateurs de niveau de RI, sur la base des données initiales d'un semestre et une tendance positive pour ces deux indicateurs sur la totalité de l'année calendaire ;
- Une accélération dans la progression des activités de promotion de la microfinance et des investissements a dynamisé la production de résultats;
- Une assistance technique spécialisée délivrée à l'USAID dans son évaluation de la relation entre Africare et son programme de micro finance DOT à Tombouctou, ainsi que dans son estimation du programme de micro finance de la FCRMD à Niono, ont permis d'appuyer les objectifs de la mission, malgré l'absence d'indicateurs d'impact direct des PMP ;
- La livraison en temps et en heure des projets de plan de travail et de PMP appuyés par une accessibilité et par des communications avec les parties prenantes et les partenaires ;
- Un début rapide d'intégration du plan de travail en collaboration avec Trade Mali et PRODEPAM, qui sera suivi d'une poussée verticale des ressources et des résultats du projet en 2005 et dans les années futures ;
- La mise en place rapide de bureaux de projet et le recrutement d'une équipe très motivée et professionnelle constituée d'employés expatriés et maliens, a mené un protocole d'entente efficace et a soutenu la progression accélérée des activités sélectionnées.

Résultats de PMP consistants

Mali Finance a livré de solides résultats, tel que le démontrent les cibles des indicateurs pour 2004, en particulier si l'on prend en compte que seulement 6 mois de données étaient disponibles pour deux des partenaires financiers les plus importants, et qu'une divergence a été notée entre les dates de rapport de l'indicateur ciblé et la réelle disponibilité des données. Comme nous l'avons remarqué, il subsiste quelques variances négatives dans les chiffres rapportés, par rapport aux cibles de performance pour la totalité de la période de planification d'un an. Des résultats positifs sont prévus sur la base d'une année entière, pour deux de nos trois indicateurs de niveau des RI.

Quant à la période de rapport 2004 raccourcie, Mali Finance est sur le point de dépasser la cible pour les deux indicateurs concernant les partenaires financiers

(3.1 et 3.3), sur la base de projections annuelles de données intermédiaires, alors que nous avons développé une base de données sur des projets et d'autres activités, qui nous permettra d'obtenir des résultats meilleurs en 2005, pour le RI 3.2, malgré les contraintes dans ce domaine.

Accélération de la progression

Dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources du projet et de continuer à élaborer des projets en nous inspirant des expériences de cette première année, nous avons donné la priorité à l'assistance technique pour les projets qui intéressent les institutions financières partenaires. Nous avons également entamé la construction d'une base de données pour le flux de transactions, propre au projet, afin de traiter les demandes de plans d'affaire et autres prestations de service par les emprunteurs. Suite à cette progression accélérée, nous avons pu porter assistance à des cas déjà avancé dans le processus du financement. La probabilité pour que les projets assistés aboutissent à des engagements de financements et des déboursements a été précipitée, bien que jusqu'au 30 septembre (pour la période de 9 mois), nous avons manqué de moyens pour atteindre l'objectif annuel de l'indicateur 3.2 « nombre de plans commerciaux assistés entraînant un accroissement des fonds et investissements », et faisons face à des contraintes dans ce domaine, comme il est précisé dans la section 2 précédente.

Nous avons également effectué, pour nos deux partenaires micro financiers, Nyesigiso et Kafo Jiginiew, des investissements conséquents et efficaces dans une variété d'activités techniques. Ces réseaux de MFI constituent les principaux partenaires pour les RI 3.1, "nombre de producteurs et agro entrepreneurs ayant accès à des crédits dans les zones ciblées", et RI 3.3, « nombre d'activités génératrices de revenus financées par des institutions micro financières partenaires » puisqu'ils représentent la majeure partie de l'industrie micro financière malienne. Cet investissement accéléré a servi à réaliser une performance favorable à l'atteinte de nos objectifs pour les indicateurs des RI 3.1 et 3.3.

Mise en place rapide du projet

Le siège du projet à Bamako a été installé et fut donc opérationnel à 60 jours de la signature du contrat, avec une équipe d'employés tout juste recrutés. Cependant, il y a eu quelque retard dans la mise en service du bureau satellite du projet à Sévaré/Mopti au nord. Ce bureau a ouvert à la fin du mois de mars 2004, environ 30 jours plus tard que prévu initialement.

En conséquence d'une bonne communication avec l'USAID, l'équipe du projet a pu s'accorder sur les propositions initiales de la mission pour les indicateurs de niveau des RI sans autre forme de négociation, simplifiant ainsi la progression des initiatives. Les propositions de PMP et de plan de travail initiales ont été soumises à l'USAID en respectant le délai de 90 jours, au 30 novembre 2003, stipulé par le contrat. La version du PMP développée par Mali Finance a été considérée par USAID/Mali comme un document de référence pour les autres projets de l'OS-9.

Communication

Un plan de communication a été développé pour promouvoir la philosophie et les objectifs de Mali Finance. Le logo désigne une carte du Mali représentant notre ambition de faire la différence pour le peuple du Mali. Avec une attention toute particulière portée sur les femmes, représentées par les quatre rayons d'un soleil doré symbolisant une nouvelle ère pour la femme malienne, la couleur bleue est le symbole de notre partenariat et de notre synergie. Le vert évoque l'agriculture, notre premier domaine d'intervention. Cette identité nous a permis de lancer ce projet ave Trade Mali, témoignant de notre engagement dans la collaboration avec d'autres projets financés par l'USAID pour maximiser les ressources et les impacts.

Les cérémonies de lancement se sont déroulées à Bamako, Tombouctou et Sikasso en coordination avec Trade Mali. Ces cérémonies ont favorisés les échanges entre partenaires et participants, permettant ainsi de bénéficier de leurs idées, points de vues et recommandations. Mali Finance a produit les brochures et a assisté les partenaires de l'USAID dans la distribution de leurs dépliants d'information. Pour citer un exemple, 600 brochures d'information sur les MST et le SIDA éditées par le PSI ont été distribuées aux producteurs, agro entrepreneurs et institutions financières lors des activités transversales de promotion de la santé.

Les sessions de formation les plus importantes dispensées par Mali Finance ont été diffusées par l'ORTM, et des articles ont été publiés dans *L'Essor, Le Républicain* et *Les Échos*. Des plans sont en cours pour un projet d'élargissement de l'utilisation des CLIC pour la diffusion de futurs messages, à chaque fois que la situation s'y prêtera et que le matériel sera disponible. Le projet a été tourné en une *success story* publiée dans la lettre d'information de l'USAID,"BAM".

La programmation du travail intégrée aux projets de l'OS-9

La synergie est un des objectifs clés de la mission. Avec le lancement de PRODEPAM, vers la moitié de l'année 2004, et le développement de son plan de travail en août et septembre 2004, les responsables de Mali Finance, Trade Mali et PRODEPAM ont commencé à programmer des réunions. Par conséquent, ils ont pu trouver un accord sur la manière de coordonner et d'intégrer leurs activités de plan de travail pour les secteurs de la culture du riz et de la pomme de terre à Ségou, Sikasso et d'autres régions où le système de succursales pour la chaîne de production des matières premières, encourage une collaboration efficace qui influencera les résultats.

Une attention toute particulière a été portée sur le développement d'une stratégie conjointe pour les régions nord, en réponse directe à la concentration grandissante sur les activités de cette région stratégique. Le résultat en est un effort mixte déployé pour développer la production d'anis à Diré, ainsi qu'une coopération tripartite à Gao, programmée pour 2005. Mali Finance développe actuellement des options possibles pour le nord qui lui permettent d'inclure sa présence à Gao en conjonction avec PRODEPAM. Des efforts bilatéraux à fournir entre les trois projets ont également été déterminés.

Évaluation des priorités techniques

À la demande de la mission relative aux partenaires présents sur des projets de l'USAID précédents, Mali Finance a préparé des études sur Dourey Tombouctou (DOT) et la FCRMD, et sur Tombouctou et Niono séparément. Le travail à Tombouctou a impliqué une étude diagnostique complète de l'IMF financée par Africare, suivie de recommandations stratégiques détaillées pour aller vers plus de durabilité opérationnelle Le travail technique pour la FCRMD a consisté à évaluer en profondeur le portefeuille d'emprunts pour le secteur de l'irrigation et de la culture de riz, appuyé et financé par l'USAID.

La qualité technique des efforts fournis par Mali Finance dans ces deux cas a demandé des ressources techniques considérables, et les rapports on été gratifiés par l'USAID de techniquement compétents et réceptifs. Étant donné que les deux institutions ne sont pas considérées comme des partenaires financiers, pour des raisons de calcul de lignes directrices et d'objectifs pour le RI 3.1 et 3.3, aucune contribution n'a été procurée aux indicateurs PMP du projet 2004. Néanmoins, il se peut que l'une d'entre elles, ou même les deux, devienne partenaire au cours des années à venir.

L'équipe du projet

Une excellente équipe de professionnels maliens a été recrutée de manière ouverte et dans la transparence, formant ainsi une équipe en bonne entente avec les trois membres du personnel expatriés. Deux des trois composantes techniques principales sont dirigées par le personnel professionnel malien, et les décisions qui concernent les activités et l'orientation passent par un consensus entre les membres de l'équipe.

Certains des membres de l'équipe tiennent des rôles multiples, ce qui encourage l'idée de partage des responsabilités. En plus d'une équipe technique permanente de six personnes, dont deux sont expatriés (y compris le responsable), il existe une équipe de travail pour un projet plus important qui est constituée d'un directeur d'exploitation expatrié employé par Chemonics, qui quittera le pays en décembre 2004, des professionnels maliens également employés par Chemonics, et nos quatre sous-traitants. S'y ajoutent environ 60 entreprises de conseils et consultants individuels admis en tant que partenaires des activités de BDS.

3.2 Cas de succès

Nous sommes heureux de rapporter trois cas de succès constaté au cours de l'année 2004 : notre formation en BDS à Mopti ; le premier décaissement de prêt d'investissement pour le programme de développement des crédits proposé par l'USAID ; et la signature d'un protocole d'entente pour un partenariat unique public/privé avec la plus grande banque malienne. Ces parcours soulignent les effets des activités de formations en services commerciaux, délivrées aux PME du nord, la promotion des investissements, ainsi que de l'intervention active pour structurer une transaction d'investissement fondamentale.

Compétitivité renforcée au Nord

Les sessions de formation aux affaires pour les femmes qui se tiennent à Mopti génèrent de grands changements dans les petites entreprises…

Les agro entrepreneurs signalent une amélioration considérable dans la gestion de leurs entreprises, après qu'elles aient suivi la formation MICROPLAN, offerte par Mali Finance et ses fournisseurs en BDS partenaires à Mopti. Les agro entrepreneurs qui y ont participé ont acquis de nouvelles compétences en gestion commerciale, en faisant usage de cet instrument développé par Making Cents International.

Madame Diallo Assétou Traoré, responsable de l'association *LES FOURMIS*, a pris part à ce programme de formation à Sévare. *LES FOURMIS* est une association qui touche à plusieurs secteurs et implique 10 membres féminins dans la production alimentaire. *LES FOURMIS* est la première entreprise de transformation de la farine à Sévare. Elles produisent:

- WASSA, une farine améliorée pour l'alimentation des jeunes enfants
- DEGUE, une crème au sorgho pour tous les âges
- Couscous précuit.

Mme Diallo a confié qu'avant sa formation en développement commercial avec Mali Finance, les membres de son association et elle-même travaillaient au hasard. Voici le rapport qu'elle fait de son expérience :

> *Par le passé, nous étions incapables de dire si nous faisions du profit ou si nous perdions de l'argent Aujourd'hui nous avons mis au point un système de comptabilité très simple. Nous pouvons calculer le coût de production et avons développé des stratégies de réduction des coûts.*
>
> *Par exemple, acheter du mil, notre matière première, quand les prix sont à la baisse, peut considérablement réduire le coût de production et par là même augmenter notre marge bénéficiaire. Nous avions peur de la concurrence, mais aujourd'hui nous savons comment défier nos adversaires ; nous avons amélioré la qualité de nos produits. WASSA, notre produit alimentaire pour enfants est vendu dans des emballages plastiques plus élégants et dans des formats variés.*
>
> *Les clients aiment pouvoir choisir, et ils choisissent toujours le meilleur ! Dans les mois à venir, nous postulerons pour obtenir un certificat de garantie de qualité ; de cette manière nous pourrons distribuer WASSA dans les centres de santé publics.*

Nous sommes encouragés par les constats positifs que nous pouvons faire des sessions de formation, et par leurs effets sur la manière dont les femmes agro

entrepreneurs gèrent leur entreprise. Hier, une petite entreprise informelle ; aujourd'hui, *LES FOURMIS* voient gros. Elles sont prêtes à conquérir de nouveaux marchés et à proposer de nouveaux produits.

Le premier emprunt garanti par le DCA au Mali

Peu de temps après le lancement du projet en septembre 2003, en réponse à une demande de mission, nous avons fourni une assistance technique à un nouveau projet d'investissement, le projet TAMAK, pour créer une tannerie dans le but d'exporter des peaux. Le montant du prêt approchait les 350 000 dollars et faisait partie d'un contrat global de financement qui s'élevait à 950 000 dollars. Ce fut le premier emprunt garanti par un programme Development Credit Authority (DCA) de l'USAID, et le premier projet d'investissement en agrobusiness financé par la banque participante, la BICIM.

Le projet emploiera directement 33 personnes et créera également des emplois indirects dans les secteurs de l'économie touchant au bétail et aux animaux de basse-cour. Lors de l'accomplissement de ce travail, le personnel de Mali Finance a eu des entrevues, à plusieurs reprises, avec la banque, le gérant de l'entreprise, Mr Keita, ainsi qu'avec l'USAID, pour assister la structuration de la transaction.

Le financement des investissements a pris effet en décembre 2003, et la construction du site touche à sa fin. Mali Finance fournit actuellement une assistance technique d'"après financement" pour mettre en application les procédures administratives et comptables ; une activité qui a permis aux banques de procéder au déboursement et d'appréhender les remboursements de crédit dans un climat de confiance.

En décembre 2003, le propriétaire de l'entreprise, Mr Keita, a rédigé un courrier dans lequel il exprimait son appréciation du professionnalisme et de la pertinence des efforts fournis par Mali Finance. En effet, il est d'avis, de même que les responsables bancaires, que la transaction n'aurait pas pu avoir lieu sans l'aide de Mali Finance.

Partenariat public/privé pour les prêts d'investissement

En juin 2004, Mali Finance signait un protocole d'entente avec la Banque de Développement du Mali (BDM) pour permettre la création d'une nouvelle unité de prêts d'investissement par la banque. .

La BDM, la plus grande institution financière de la place, manque d'expertise qualifiée dans l'analyse, l'élaboration et la réalisation de projets d'investissement. Elle dispose de ressources à long et moyen terme ainsi qu'un bilan total, d'environ 500 millions de dollars. Les enjeux sont considérables. D'une part, la banque possède une longue expérience des mauvais emprunteurs, des retards dans le remboursement des prêts et des imperfections dans le montage technique des projets d'investissement. De l'autre, la BDM est consciente que la demande concernant ses prestations dans ce domaine va augmenter, en particulier de la part des PME. Le marché potentiel est attrayant. Le problème qui subsiste consiste à trouver un moyen de combler les lacunes en matière de montage et de gestion des projets d'investissements.

Les termes du protocole d'entente, qui a un caractère non exclusif conformément aux services de Mali Finance, stipulent que la banque doit participer à la construction du capital financier – en finançant les installations du bureau, le personnel et toutes les dépenses qui incombent à l'exploitation, tandis que le projet (sujet à l'approbation de l'USAID) financera le capital intellectuel – ordinateurs, logiciels, experts internationaux et maliens ainsi que les formations. L'unité de prêt d'investissement fera partie intégrante de la banque, mais sera techniquement assistée dans ses performances, à la fois par la banque et par le projet. La sélection des projets nécessitant une assistance sera faite conjointement par la banque et le projet. Les projets retenus seront présentés au comité de crédit de la banque, qui prendra la décision finale laissée à sa seule discrétion.

Le partenariat permettra une mobilisation substantielle des ressources de l'USAID à travers une contribution financière de la BDM pour la mise en place de l'unité d'investissement et le recrutement du personnel, et l'octroi de crédits à moyen et long terme. Les bénéficiaires seront les entrepreneurs et l'environnement de l'investissement au Mali.

La stratégie approuvée conjointement est de prendre en compte un nombre limité de projets, bien les évaluer, appuyer leur réussite et en faire des exemples à suivre au Mali. L'objectif est de créer un cadre favorable pour les financements des projets à moyen et long terme.

Jusqu'en septembre 2004, les parties avaient un accord sur l'organisation temporelle du fonctionnement de ce partenariat. Des premiers pas vers une localisation de l'emplacement du bureau et le recrutement du personnel sont en cours.

3.3 Défis et leçons apprises

Un léger retard dans la mise en place des activités du projet a été noté par rapport aux délais accordés par le plan initial. Même si la majorité de ces retards n'étaient raisonnablement pas contrôlables par le projet, certains auraient pu être évités et soulignent ainsi la nécessité pour nous de redoubler d'efforts. Ces retards ont été causés par le rythme lent de l'environnement malien, par des obstacles aux partenariats inattendus dont les banques partenaires potentielles sont à l'origine, ainsi que par un retard dans l'affectation d'experts internationaux sur le terrain.

Un environnement au ralenti

Nous étions en retard sur notre planning d'établissement du bureau de Mopti, car la préparation de l'emplacement et l'organisation des technologies d'information nécessaires et du soutien administratif ont pris plus de temps que prévu. Nous avons été trop optimistes sur les délais pour la partie de notre plan de travail concernant les BDS et les investissements. Le travail réellement effectué a pris du retard par rapport aux attentes initiales car l'organisation et la mise en œuvre des activités a été plus longue. Une fois que le bénéficiaire en recherche de financements a été assisté et qu'une demande de prêt a été soumise à la banque, cela peut prendre des mois avant qu'une décision, si décision il y a, soit prise, même dans les cas intéressants.

Nous avons appris à être plus conservateurs et réalistes lors de la détermination temporelle des activités de notre plan de travail, et à rapidement faire part au CTO des retards inattendus que nous parvenons à anticiper.

Les banques partenaires imposent des conditions inattendus aux partenariats

Deux banques partenaires potentiels, la BICIM et la BMS ont imposé des conditions à notre partenariat. Ce etat de fait a retardé notre travail technique. Nous avons assuré la BICIM que des amendements seraient apporté bientôt à l'accord de participation en tant qu'institution financière à la DCA de l'USAID. La banque a alors pris la décision de ne pas entrer en négociation pour un partenariat avec Mali Finance avant la conclusion du nouvel accord. Une dernière révision de l'accord de la DCA est en attente au conseil régional de l'USAID depuis juin 2004. La BMS a émis des conditions à son partenariat qui exigeaient que Mali Finance procure des fonds à des ONG partenaires qui permettraient ainsi à la banque de procéder à des prêts à taux d'intérêt réduits auprès des emprunteurs membres de ces ONG. Dans la mesure où ces fonds équivalaient à des subventions à taux d'intérêt, nous n'avons pu accepter de telles exigences.

Afin de jouer sérieusement leur rôle de partenaires, les institutions financières doivent accepter de fournir des informations financières régulières, exactes et en temps voulu pour la réalisation de rapports de projet. Les banques commerciales ont montré plus de réticence à fournir des données financières provisoires que les institutions micro financières. Beaucoup d'entre elles fourniront simplement une

copie de leur rapport annuel, car elles estiment que les informations non publiées sont confidentielles.

Ces conditions ont eu pour conséquences de retarder les activités liées au projet et de rendre les conditions de leur rapport à nos PMP compliquées. Nous avons appris que certaines banques partenaires potentielles pensent nous accorder une faveur en officialisant les accords de partenariats, et estiment que nous devons redoubler d'efforts pour leur vendre notre projet. Il est à noter que seulement quelques unes des banques partenaires potentielles ont représenté un obstacle. Les autres ont été plus souples et ont fait montre d'une volonté de faire affaire avec nous. Le projet continuera à rechercher des institutions financières partenaires fiables et volontaires.

Des retards dans l'affectation d'experts sur le terrain

Les difficultés rencontrées au cours du recrutement et de l'affectation à court terme de consultants internationaux, ont retardé des évaluations essentielles lors du lancement du projet. Bien que le personnel malien ait pu fournir une grande partie des informations nécessaires, certaines activités du plan de travail n'ont pas été appliquées ou définies selon nos attentes. Deux retards de plusieurs mois ont été notés dans l'affectation d'experts internationaux pour soutenir la partie du plan de travail consacrée à la réforme juridique des investissements. Dans les deux cas, il s'agissait souvent de problèmes personnels ou familiaux échappant au contrôle de Chemonics et de nos sous-traitants, et le responsable préférait attendre, plutôt que de choisir des candidats de substitution pour ce travail.

Un autre facteur réside également dans le fait que nous n'avons pas toujours soumis les demandes à l'approbation du CTO en temps voulu, compliquant ainsi le processus d'enquête. Cependant, dans le respect du plan de travail, nous avons dirigé une planification des ressources détaillée afin d'identifier ces besoins personnels et établir un budget qui leur sera consacré, en incluant une assistance pour les expatriés à court terme. Nous avons également eu la possibilité d'embaucher, de manière expéditive, des consultants maliens.

De cette première année d'expérience dans ce domaine, nous avons retenu qu'il était utile d'avoir à disposition des candidats de substitution disponibles en cas de besoin de remplacement d'une personne soudainement indisponible pour quelque raison que se soit. Une communication mieux organisée dans le temps entre les agences nationales et régionales de Chemonics et le CTO sera privilégiée.

SECTION 4

PERSPECTIVES POUR 2005

4.1 Le nord – notre priorité

En continuité avec l'insistance croissante de USAID/Mali sur la partie nord du pays, nous nous consacrons aujourd'hui à notre « projet dans le projet ». Un processus détaillé de planification de travail secondaire est en cours d'application, en partenariat avec nos sous-traitants Weidemann Associates, Making Cents et Entreprising Solutions. Des experts expatriés à court terme et des experts maliens supplémentaires seront sélectionnés pour appuyer cette opération.

Nos activités relatives au nord du Mali seront "hissées à un autre niveau" car notre formation en BDS se propage, et trois nouvelles IMF partenaires ont été intégrées pour recevoir l'assistance technique du projet. Par ailleurs, nous avons l'intention de fournir une assistance aux groupes MSME déjà formés afin de créer de nouvelles institutions financières à Gao et à Kidal, où il n'existe que peu de services financiers, et afin d'ouvrir une agence à Gao. D'ici la fin de l'année calendaire 2005, nous espérons obtenir un réseau de personnel et d'institutions partenaires à Mopti, Tombouctou, Douenza, Gao, et Kidal, et être en mesure d'étendre les fonds aux populations isolées du nord.

4.2 BDS — Un présence élargie et la deuxième phase

Nous terminerons la phase initiale de nos efforts en matière de BDS, en poursuivant nos investissements dans la formation des formateurs et des bénéficiaires, puis nous entamerons la deuxième phase qui comprendra une assistance avant, pendant et après le processus de financement pour les bénéficiaires. Nous examinons actuellement les possibilités d'ouverture de bureaux à Segou et Sikasso pour assurer un lien avec ces villes clés et une développer une capacité de travail avec les organisations productrices ciblées par le projet de production de l'OS-9, PRODEPAM.

Nous espérons également travailler en coordination avec le programme de la Banque Mondiale à venir, qui, selon nous, comprendra une composante BDS similaire à celle de Mali Finance. En collaboration avec TradeMali, nous continuerons à renforcer les compétences de nos fournisseurs de services au développement d'entreprises. Mali Finance et TradeMali dirigeront conjointement un atelier sur les services de développement des entreprises. Un plus grand nombre d'agro entrepreneurs sera formé dans le nord, et ceux qui ont déjà suivi la formation continueront à recevoir notre aide pour développer leurs plans commerciaux et leurs demandes de prêts.

4.3 Institutions financières — Une synergie partenaires/donateurs plus importante

Après un lancement plus lent que prévu de la mise en place de partenariats avec les IMF et les banques, le nombre minimum de nos partenaires IMF pour l'année prochaine, passera de deux à cinq, et celui de nos banques partenaires passera de deux à trois ou quatre.

Alors que notre assistance technique durant cette première année était axée par définition sur l'accélération de la progression des réseaux de IMF plus importants, notre assistance lors de cette seconde année se concentrera sur les partenaires IMF plus petites dans le nord et dans le secteur bancaire.

Le suivi des cas de financement rapportés aux banques partenaires par nos partenaires BDS sera privilégié. Pour éviter une répétition, les formations seront coordonnées dans un programme d'ensemble, sous l'égide d'un nouveau centre de formation destiné à toutes les institutions financières organisées par le GTZ et le programme de PDSF de la Banque Mondiale. Mali Finance participera à une session de formation initiale financée par le GTZ, qui se tiendra dans nos bureaux à la fin du mois de septembre et au début du mois d'octobre de cette année.

4.4 Promotion des investissements et réforme juridique — Un partenariat clé et une planification de réforme révisée

Lorsque la structure de la nouvelle promotion des investissements du gouvernement malien sera connue, nous définirons des activités en coordination avec le programme de la Banque Mondiale relatif à ce domaine. En outre, vont être réalisés des activités clés impliquant un atelier destiné aux investisseurs maliens et régionaux, une identification des promoteurs intéressés par les projets en agrobusiness, l'établissement d'un club d'investissement et la mise en place de notre partenariat public/privé avec la BDM. L'accent sera mis sur la mobilisation de financements pour le portefeuille de projets d'investissement plus importants, pour lesquels une assistance a été mise en œuvre en 2004.

Avec l'aide d'experts juridiques maliens et internationaux, nous proposerons une planification d'une réforme juridique et pratique pour notre plan de travail pour 2005, qu'il faudra ajouter aux articles actuels afin d'améliorer l'accès aux fonds, en particulier pour les PME. Nous étudions actuellement l'influence que pourrait avoir sur l'environnement de crédit une campagne de communication.

4.5 Activités transversales

En plus du nord, le projet travaille sur deux autres domaines transversaux, qui seront développés plus avant courant 2005. Il s'agit de l'activation d'une planification de travail avec les projets commerciaux et de production de l'OS-9 ainsi que le genre.

Les projets de planification de travail intégrée mis en place par l'OS-9

Avec le lancement du PRODEPAM un projet de planification conjointe a été soumis à l'USAID. Dans ce document, les chefs de projet se sont mis d'accord sur une coordination et une intégration des activités des plans de travail pour les secteurs de culture du riz et de la pomme de terre à Ségou, Sikasso et dans d'autres régions. Une attention particulière a été portée sur le nord pour le développement de la culture d'anis à Djenné, et une coopération tripartite pour Gao a été proposée et doit être traitée et programmée au cours de l'année prochaine.

Mali Finance intégrera ces accords dans son plan de travail sur le nord pour instaurer une éventuelle présence à Gao. Des efforts bilatéraux entre les projets ont été également définis. Au cours de l'année 2005, l'effort interdisciplinaire des trois projets et le plan de travail intégré leur permettront de se renforcer mutuellement, entraînant une contribution prépondérante à l'objectif stratégique OS-9.

Genre

En réponse à l'intérêt que porte l'USAID à la lutte contre la distinction sexuelle comme un élément essentiel à toutes les activités du projet, Mali Finance a commandé un rapport d'expertise afin de proposer des solutions pour améliorer le traitement de ce problème.

Tandis que, pendant cette première année, la majorité des 102 bénéficiaires de notre formation en BDS étaient des femmes, nous avons l'intention d'intégrer dans notre processus de plan de travail pour 2005, des études sur le genre, qui toucheront à la fois femmes et hommes dans la conception de nos activités, de telle manière qu'il feront partie intégrante de notre idée du développement, de nos méthodes de préparation des activités et de notre manière de travailler avec nos institutions et organisations partenaires.

ANNEXES

Formulaires de collecte de données (IMF)

Accusé de réception des plans d'affaire

Synthèse des résultats obtenus

Régions désservies	Nombre de crédit AGR, Agricole			
Régions administratives	Femmes	Hommes	Groupes	Total
Bamako				
Koulikoro				
Kayes				
Sikasso				
Segou				
Tombouctou				
Gao				
Kidal				
Mopti				
Total				

BOR DEREAU DE RECEPTION DE DOSSIER

- Nom et Prénoms du Promoteur :
- Titre du Projet :
- Domaine d'activité :
- Coût du Projet :
- Montant Financement Sollicité :
- Signature du Promoteur :
- Dates

Types d'appui accordé par Mali Finance

- Formation ☐
- Appui Elaboration de Plan d'Affaires ☐
- Appui Recherche de Financement ☐
- Diagnostic ☐

Visa Mali Finance

Institution Financière

- Nom ou raison sociale de l'Institution Financière :
- Nom du Service Receveur :
- Date de Réception du Dossier :

Signature du Receveur **Cachet de l'Institution**

Indicateurs	Description	Données de reference	Cibles 2004	Taux de croissance	Results atteints	Taux d'atteinte
IR31	Nombre de producteurs et d'agro entrepreneurs ayant acces au credit	103,272	111,017	7.50%	55737	50.21%
IR32	Nombre de plans d'affaire assisté ayant abouti sur un financement	0	4	NA	2	50.00%
IR33	Nombre d'activités génératrice de revenu financées par les IMF partenaires	102,884	110,600	7.50%	55088	49.81%
IR31a	Nombre de plan d'affaire soumis par les agro entrepreneurs pour financement	20	25	1.25%	23	92.00%
IR31b	Nombre de contrats de prestations de services des BDS partenaires	100	120	1.20%	111	92.50%
IR31c	Nombre de reformes legales et reglementaires recommandées	0	2	NA	3	150.00%
IR32a	Nombre de projets d'investissement enregistrés aupres du CNPI	NA	NA	NA	NA	NA
IR32b	Nombre d'opportunités d'investissement	0	2	NA	2	100.00%
IR33a	Taux moyen d'autonomie operationnel des IMFs partenaires	125.50	126.70	NA	NA	NA
IR33b	Nombre de clients enregistrés auprès des IMFs partenaires	339,110	362,848	7.00%	368,299	101.50%
IR33c	Niveau de refinancement des IMFs partenaires	5,409,606,157	5,517,798,280	2.00%	3224018895	58.43%
IR33d	Niveau de l'épargne des IMFs partenaires	13,883,290,537	14,577,455,064	5.00%	16,820,984,528	115.39%