



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# MALI FINANCE

**RAPPORT ANNUEL 2005 - 2006**

**3 NOVEMBRE 2006**

Cette publication a été élaborée pour révision par l'Agence américaine pour le développement international. Elle a été préparée par Chemonics International Inc.

**Envoyé à :** USAID/Mali  
Équipe de l'objectif stratégique de croissance économique accélérée

**Envoyé par :** Chemonics International Inc.  
Contrat n° 688-00-03-00069-00  
3 novembre 2006



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# MALI FINANCE

RAPPORT ANNUEL 2005 - 2006

**Contrat n° 688-00-03-00069-00**

Les avis que l'auteur exprime dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Agence américaine pour le développement international ou du gouvernement des États-Unis.



# TABLE DES MATIERES

Acronymes .....	i
Note de synthèse .....	iii
Section 1. Contexte .....	1
1.1. Introduction .....	1
1.2. Approche de gestion du projet.....	1
1.3. Approche technique.....	2
Section 2. Résultats.....	9
2.1. Plan de gestion des performances et cadre des résultats.....	9
2.2. Rapport de données .....	11
2.3. Rapport de résultats de performance d'indicateurs .....	11
Section 3. L'année en cours.....	51
3.1. Réalisations .....	51
3.2. Défis .....	55
Section 4. Perspectives pour 2006-2007 .....	58
4.1. Collaboration pour l'OS 9 .....	58
4.2. Renforcement des ONG locales .....	58
4.3. Priorité au Nord du Mali.....	58
4.4. Direction du développement des crédits.....	59
4.5. Relation avec le gouvernement .....	59
4.6. Corps de la paix américain .....	59
4.7. Évaluation des IMF .....	59
Annexe A. Résumés des performances.....	A-1
Annexe B. Répartition des chiffres de performance de la 3 <sup>e</sup> année par région .....	B-1
Annexe C. Répartition des chiffres cumulés de performance par région .....	C-1
Annexe D. Résultats de performance du nouveau PMP consolidé.....	D-1
Annexe E. Programme de la DCA au Mali.....	E-1
Annexe F. Indicateurs de l'IEHA-OPIN.....	F-1
Annexe G. Sites d'intervention par région et activité.....	G-1
Annexe H. Exemple de réussite .....	H-1



## ACRONYMES

ACOD	Association Conseil pour le développement
AFAR	Action pour la formation et l'autopromotion rurale
AGOA	Loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique ( <i>African Growth and Opportunities Act</i> )
AMRAD	Association malienne de recherche-action pour le développement
API	Agence de promotion des investissements
APIM	Association professionnelle des institutions de microfinance au Mali
AT	Assistance technique
BCS	Banque commerciale du Sahel
BDM	Banque de développement du Mali
BDS	Services au développement d'entreprises
BEI	Banque européenne d'investissement
BICIM	Banque internationale pour le commerce et l'industrie au Mali
BIM	Banque internationale pour le Mali
BMS	Banque malienne de solidarité
BNDA	Banque nationale de développement agricole
BOA	Banque de l'Afrique
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
BSIC	Banque sahélienne pour l'industrie et le commerce
CAS/SFD	Cellule d'appui et de suivi des systèmes financiers décentralisés
CCS/SFD	Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés
CEA	Croissance économique accélérée
CMDT	Compagnie malienne de textiles
CNPI	Centre national de promotion des investissements
CPA/SFD	Centre de promotion et d'appui aux systèmes financiers décentralisés
CSV	Crédit stockage vivrier
CVECA-ON	Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées – Office du Niger
DCA	Direction du développement des crédits
DCOP	Responsable adjoint de projet
DOT	Dourey Tombouctou, institution de microfinance à Tombouctou
DPE	Développement de petites entreprises
FCFA	Franc CFA
FCRMD	Fédération des caisses rurales mutualistes du Delta Niono
GRM	Gouvernement de la République du Mali
IED	Investissements étrangers directs
IEHA	Initiative de lutte contre la faim en Afrique

IMF	Institution de microfinance
MCA	Millenium Challenge Account
MCC	Millenium Challenge Corporation
MIGA	Agence multilatérale d'investissement et de garantie, Banque mondiale
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ON	Office du Niger
ONG	Organisation non gouvernementale
OPIN	Réseau d'initiatives présidentielles en ligne ( <i>Online Presidential Initiative Network</i> )
OS 9	Objectif stratégique de croissance économique accélérée
PASC	Projet d'appui aux sources de croissance
PCDA	Projet de compétitivité et de diversification agricole
PDSF	Projet de développement du secteur financier
PME	Petites et moyennes entreprises
PMP	Plan de gestion des performances
PPIP	Programme de promotion de l'irrigation privée
PRODEPAM	Programme de développement de la production agricole au Mali
RI	Résultat intermédiaire
SA	Société anonyme
SABA	Solidarité pour l'autopromotion à la base
SFI	Société financière internationale
SGBI	Initiative en faveur du renforcement de l'entreprise locale
SIG	Système d'information géographique
STEP	Stratégie et techniques pour l'envol des petites entreprises
USAID	Agence américaine pour le développement international
USDA	Département de l'agriculture américain

PHOTO : Aicha Koné Sangaré, à gauche, vend du lait à une cliente dans un magasin qu'elle tient à son domicile de Koutiala. Son entreprise de transformation du lait *Aicha Nono* a prospéré avec l'aide de Mali Finance. Photo : Ben Frasier, Chemonics International.

## NOTE DE SYNTHÈSE

### 1. Résultats : un aperçu

L'objectif de Mali Finance consiste à renforcer l'accès de tous les Maliens aux fonds par le renforcement de la capacité des agro-entrepreneurs, vendeurs et fournisseurs de services commerciaux ciblés de se mettre en contact avec des fournisseurs de services financiers appropriés. Les activités sont regroupées en trois sous-résultats intermédiaires (RI) : augmenter la fourniture de services au développement d'entreprises (BDS), augmenter les opportunités d'investissement, et accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers.

Vu les bonnes bases jetées au cours des deux premières années et l'intégration accrue avec les deux autres projets de croissance économique accélérée (CEA) de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) au cours de cette 3<sup>e</sup> année, Mali Finance a pu élargir et approfondir l'assistance technique (AT) fournie aux parties intéressées dans plusieurs chaînes de valeur de produits. Il y a donc eu des progrès considérables, comme en témoignent les indicateurs du plan de gestion des performances (PMP) du projet : 9 des 11 indicateurs ont atteint leur objectif à 100 % ou plus, et les 2 autres, à 45 % et 55 %, respectivement.

Le travail intégré sur les chaînes de valeur de produits agricoles a renforcé les liens entre la fourniture de services financiers et la demande de financement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) rurales et agricoles. Les leçons tirées des programmes PRODEPAM, concernant la production, et Trade Mali, concernant la commercialisation, seront approfondies au cours de l'année prochaine. L'accélération d'une approche plus durable et rentable de la fourniture de BDS a contribué aux bons résultats. En particulier, le projet a établi des partenariats avec des organisations non gouvernementales (ONG) rurales et avec le Corps de la paix américain afin d'assurer une formation rentable des chefs de micro et petites entreprises.

En tête de la promotion des investissements, Mali Finance a continué à travailler en étroite collaboration avec l'Agence multilatérale d'investissement et de garantie (MIGA) ainsi qu'avec le gouvernement de la République du Mali (GRM) pour faire avancer l'établissement de la nouvelle Agence de promotion des investissements (API). L'objectif de l'API consiste à attirer les investissements étrangers directs (IED) dans de nouveaux projets commerciaux essentiels qui accéléreront les objectifs de CEA, fourniront une demande stable de production de chaîne de valeur, et compléteront la nouvelle initiative Millenium Challenge Account (MCA).

Afin d'étendre les meilleures pratiques au niveau des institutions de microfinance (IMF), nous avons organisé une subvention de l'USAID/Mali en faveur de Planet Rating afin d'évaluer 6 IMF maliennes en utilisant des normes mondiales. Il a également été demandé à Planet Rating d'utiliser un outil d'évaluation sociale mis au point par le Bureau du développement de la microentreprise de l'USAID. Ces évaluations serviront de référence permettant d'élever les IMF du pays à un niveau plus élevé de professionnalisme.

## **2. Ce qui a bien fonctionné**

Les composantes techniques de Mali Finance élaborent et réalisent des activités qui garantissent l'accès durable des MPME au financement par la fourniture de BDS, la mise en place de meilleures conditions d'investissement grâce à des réformes légales et politiques, et le soutien à la fourniture de services de microfinance aux entrepreneurs dans tout le pays. Les principales réalisations dans ces domaines, pour cette année, sont décrites ci-après.

### **Augmenter la fourniture de BDS**

Pour que les institutions comprennent les risques de crédit d'une transaction et décident d'accorder un prêt, l'emprunteur doit être bien organisé et présenter un plan d'entreprise solide. Au cours de sa 3<sup>e</sup> année, Mali Finance a doublé les BDS fournis au cours des deux dernières années, atteignant 105 % de son objectif. Le nombre de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées est passé de 113 à 232.

Les BDS sont achetés principalement via deux mécanismes différents : des consultants privés et des ONG fournisseurs de services. Dans le premier cas, le client passe un contrat avec un fournisseur privé de BDS pour élaborer un plan d'entreprise en vue d'obtenir un prêt, et paie directement pour ces services. Dans le deuxième cas, l'agro-entrepreneur ou l'agro-coopérative recourt à une ONG partenaire de Mali Finance. Des frais sont prélevés, calculés sous forme de pourcentage du montant total du prêt et payés par le client, une partie des frais étant subventionnés par le projet. L'ONG reçoit également de la banque 1 % des intérêts lorsque le prêt est remboursé. À mesure que l'ONG renforce ses services de conseil, les recettes qu'elle tire des frais augmenteront, remplaçant la subvention du projet et faisant éventuellement de cette activité une activité rentable.

Nous avons travaillé en collaboration avec davantage d'ONG locales au cours de la 3<sup>e</sup> année afin d'assurer une plus grande présence, plus rentable, sur le terrain. Cette stratégie a permis aux trois projets d'aligner leurs activités et d'améliorer la diffusion. Le recours aux ONG pour fournir des BDS s'est révélé efficace, vu que 90 % de nos résultats ont été générés par des ONG partenaires. Le système fonctionne bien, ce qui est très encourageant pour l'année à venir.

### **Augmenter les opportunités d'investissement**

D'importants investissements à valeur ajoutée dans des produits, qu'il s'agisse d'investissements maliens ou d'IED, sont essentiels pour mettre en place des chaînes de valeur de produits. Au cours de l'année, Mali Finance a atteint 100 % de son objectif en aidant trois promoteurs privés à structurer leur projet agro-industriel. Nous avons aidé l'abattoir de Bamako, AFB, à terminer son plan d'entreprise et son analyse des liquidités, et nous sommes sûrs que les investisseurs pourront obtenir un financement au cours de la 4<sup>e</sup> année. Les deux autres entreprises sont des entrepôts frigorifiques de pommes de terre dans la région de Sikasso. Les entreprises étendent leurs activités grâce aux apports techniques de PRODEPAM, Trade Mali et Mali Finance, et génèrent des recettes plus importantes.

En termes politiques, Mali Finance a poursuivi des activités visant à renforcer la capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement. Le sous-objectif 1 a assuré le suivi des 9 activités au cours de la phase initiale de développement, qui s'est achevée lors de la 3<sup>e</sup> année. Le sous-objectif 2 a assuré le suivi des 6 activités au cours de la phase de développement et d'installation, qui a été réalisée à 45 % au cours de la 3<sup>e</sup> année.

L'approbation du Projet d'appui aux sources de croissance (PASC) de la Banque mondiale, qui prend en charge les frais de salaire de l'API, a été obtenue en mai 2006 après de longues négociations. Jusqu'alors, le ministère chargé de la promotion des investissements et des PME ne pouvait pas recruter le directeur général de l'API, un poste plus élevé que l'échelle des salaires normale des fonctionnaires, ou d'autres employés. Mali Finance ne pouvait donc pas former le personnel, installer des réseaux informatiques et fournir une AT supplémentaire. Le secrétaire général du ministère chargé de la promotion des investissements et des PME prend actuellement des mesures pour améliorer la coordination du projet, ce qui devrait permettre à Mali Finance d'achever les activités liées à l'API au cours de l'année prochaine.

### **Accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers**

#### *Prêt aux PME*

Le projet a accordé 40 prêts à des agro-entreprises au cours de la période de rapport. La plupart de ces prêts bancaires ont été accordés par le biais de nos ONG partenaires, prouvant l'efficacité de la collaboration avec les ONG et triplant presque les résultats des deux premières années. Nous étendons cette stratégie à toutes les ONG de l'OS 9, qui auront un impact majeur au cours de la 4<sup>e</sup> année.

Ces prêts, s'élevant au total à 322 millions de FCFA (644 000 USD), ont été payés à 29 coopératives et associations, à 5 hommes entrepreneurs et à 4 femmes entrepreneurs. Ces prêts ont financé la production, la culture ou l'élevage et la commercialisation de céréales, bétail, petits ruminants, pommes de terre et autres produits locaux. Par ailleurs, deux projets d'investissement (avec SOMAFEM et SIGAZ) ont été réalisés en 2005 et 2006.

#### *Prêt d'IMF*

Le nombre de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via les IMF a dépassé l'objectif de 110 %, passant de 589 à 1 019. Pour accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers, Mali Finance a essentiellement travaillé avec deux grandes IMF maliennes, Kafo Jiginew et Nyèsigiso.

Le réseau Kafo a connu une augmentation de 17 000 clients l'année dernière et Nyèsigiso, une augmentation de plus de 14 000. Le réseau Nyèsigiso, qui continue à s'étendre, a réalisé un niveau d'épargne (12 %) supérieur à la croissance moyenne du secteur – un excellent résultat. Kafo a maintenu le même niveau d'épargne que l'année précédente, en dépit de la chute drastique du prix du coton. Le projet a apporté également une assistance à plusieurs petites IMF dans le Nord du Mali, en particulier à Dourey Tombouctou (DOT) situé à Tombouctou, qui a pu accorder 95 prêts.

### Renforcement de la capacité

Le renforcement de la capacité des représentants d'institutions financières, par la formation, leur a permis d'offrir de meilleurs services, augmentant ainsi le nombre de clients des IMF. Si les clients savent que les IMF utilisent des critères financiers pour prendre des décisions, non seulement ils adaptent leur comportement, mais ils ont aussi une autre perception du niveau de professionnalisme de leur agent de crédit, ce qui permet de développer des relations plus étroites et d'instaurer une confiance. De meilleures relations sont la meilleure publicité pour une institution financière, augmentant le nombre de nouveaux clients.

La stratégie de base du secteur de la microfinance consiste à renforcer les IMF partenaires de différentes manières :

- Renforcer les opérations de crédit, qui sont au cœur de toute institution financière. Le projet apporte une formation pour renforcer l'analyse des risques de crédit par l'amélioration des aptitudes en comptabilité de base (année 1 du projet) pour le secteur informel ; par l'amélioration des aptitudes en finances agricoles (années 1 et 2) ; et par l'amélioration des capacités en financement des PME et en crédit à court terme aux agro-entreprises (année 3).
- Renforcer la capacité institutionnelle des IMF pour garantir une croissance solide et durable par la diversification. La diversification des produits contribue à limiter les mouvements de recettes dus à une concentration excessive du risque dans le secteur agricole. La diversification géographique allège les chocs économiques et entraîne des complémentarités. Le projet a aidé Nyèsigiso à mettre au point un crédit à moyen terme dans l'Office du Niger (ON) (années 1 et 2) et a apporté à son département des PME des outils adéquats d'analyse des crédits (année 3). Nous avons aidé Kafo Jiginew à introduire un crédit aux PME (année 3) et un crédit au logement (année 2). Il s'agit d'un processus en cours dans lequel ces réseaux sont engagés et où les procédures et méthodologies représentent davantage qu'un nouveau produit.
- Pour les jeunes IMF au Nord du pays, Mali Finance a apporté un type d'assistance plus fondamental par une combinaison d'AT et de subventions. L'objectif consistait à assurer un minimum de matériel et le développement de la gestion était en place pour les aider à gagner de la maturité en tant qu'IMF.

### **3. Collaboration avec les organisations partenaires**

#### Corps de la paix

En plus du partenariat avec l'AT aux volontaires de développement de petites entreprises (DPE) du Corps de la paix américain, une formation d'introduction sur le développement d'entreprises et l'environnement financier a été fournie aux nouveaux volontaires. Les résultats commencent à se faire sentir, par exemple lorsque le volontaire de DPE Gao a identifié 34 participants pour une formation à Micro Plan.

#### La Banque mondiale et la SFI

Un partenariat a été mis en place avec le programme Stratégie et techniques pour l'envol des petites entreprises (STEP) de la Banque mondiale, qui a également une composante BDS. Des efforts ont été déployés pour collaborer et développer des activités complémentaires,

pour utiliser les leçons tirées de notre projet et éviter la création de deux programmes parallèles de BDS au Mali.

Un autre projet de la Banque mondiale, le Programme de compétitivité et de diversification agricole (PCDA), a une composante financière. Mali Finance et Trade Mali ont été consultés sur la conception de ce projet. Vu que ce projet se concrétisera en octobre 2006, au cours de la 4<sup>e</sup> année de Mali Finance, nous aiderons le PCDA à utiliser pleinement nos outils et à travailler avec nos ONG partenaires. Des opportunités de collaboration, de partage de ressources et des initiatives de formation seront approfondies au cours de l'année prochaine.

Un projet de la Banque mondiale qui a commencé en 2006, le PASC, aura une composante BDS pour les PME et une composante financière avec la SFI. Il a déjà adopté le module de formation comptable mis au point par Mali Finance – ComptEx. Lorsque les entrepreneurs auront été choisis, nous proposerons qu'ils appliquent la même stratégie que Mali Finance, Trade Mali et PRODEPAM chaque fois que possible.

Mali Finance a également intégré un réseau commercial informel avec un programme de la SFI, l'Initiative en faveur du renforcement de l'entreprise locale (SGBI), qui rassemble des entrepreneurs à succès et des fournisseurs de BDS pour aider les nouvelles entreprises à s'étendre.

#### **4. Nouveau plan de travail consolidé**

PRODEPAM, Trade Mali et Mali Finance ont mis au point un plan de travail intégré pour la période allant du 1<sup>er</sup> juin 2006 au 31 juillet 2007, sur la base des orientations fournies par l'équipe de la CEA de l'USAID/Mali.

- PRODEPAM (production) et Trade Mali (commercialisation) ont identifié des opportunités à valeur ajoutée et des voies de commercialisation au niveau national, sous-régional et international, ainsi que de nouvelles manières de les 'exploiter.
- Mali Finance s'est concentré sur l'intermédiation financière dans les domaines suivants :
- Les petits exploitants agricoles ont besoin de fonds suffisants et en temps opportun afin d'investir dans l'irrigation pour garantir leurs opérations futures et acheter des facteurs de production, des équipements technologies et agricoles, ainsi que les installations agricoles nécessaires afin de devenir plus productifs dans les chaînes de valeur existantes et de diversifier les chaînes de valeur auxquelles ils participent.
- Ils ont également besoin de capitaux à mesure qu'ils montent dans la chaîne de valeur, pour le conditionnement, la transformation, le stockage et la commercialisation.
- En temps opportun, les fonds abordables fournis par Mali Finance injectent des capitaux à des moments critiques pour veiller à ce que les acteurs puissent exploiter les opportunités.
- L'augmentation des revenus agricoles est garantie en augmentant la production et la productivité, en diversifiant les cultures, en apportant une valeur ajoutée et en exploitant de nouveaux marchés, tout en gardant un œil sur la rentabilité.
- Ainsi, nos clients du secteur agricole disposent de plus d'argent pour investir.

## 5. Opportunités

L'outil ComptEx mis au point par Mali Finance a aidé les agro-entrepreneurs à développer des aptitudes en comptabilité de base au cours de la 3<sup>e</sup> année. Toutes les ONG partenaires recevront une formation à ComptEx au cours de la 4<sup>e</sup> année, ce qui augmentera leur diffusion auprès des coopératives financées par PRODEPAM et Trade Mali.

Nous élaborerons un nouveau partenariat avec la Banque nationale de développement agricole (BNDA) au cours de la 4<sup>e</sup> année, afin de promouvoir l'expansion des entreprises au Mali. Si nous continuerons à travailler par le biais de nos ONG partenaires, certaines régions bénéficieront également d'un employé de la BNDA à temps plein chargé d'augmenter l'accès aux fonds de la seule banque qui est prête à financer les MPME agricoles. Cela sera bénéfique pour tous, vu que la banque et les entreprises accèderont à de nouveaux marchés rentables.

Le ministère chargé de la promotion des investissements et des PME devrait devenir plus actif au cours de la 4<sup>e</sup> année. Mali Finance joue un rôle important de conseil et de facilitateur dans la création et le lancement de la nouvelle API. Cette dernière jouera un rôle clé dans les efforts du GRM à attirer des IED dans les entreprises agricoles du secteur privé nécessaires à la construction de l'avenir du Mali et de sa population.

Nous avons introduit la pratique d'évaluation des performances des IMF, qui est acceptée au niveau international. Pour soutenir les activités directes de l'USAID et d'autres donateurs, nous travaillons pour encourager les grandes IMF du Mali à participer à un exercice d'évaluation, en collaboration avec Planet Finance. Cet exercice contribuera à professionnaliser le secteur de la microfinance et à renforcer les opportunités d'attirer des fonds étrangers dont les IMF ont besoin pour étendre leur portefeuille de prêts.

La priorité restera le Nord du Mali, même si les opportunités restent limitées dans cette région. La fusion de DOT et Nyèsigiso ne se produira probablement pas en 2006, du fait de problèmes de mauvaise gestion et de mauvaise gouvernance au DOT. Nous aiderons Nyèsigiso à ouvrir une succursale à Tombouctou, ce qui permettra à nos partenaires d'augmenter l'accès au crédit dans cette région stratégique.

Le projet vise à améliorer les communications, rédiger des exemples de réussite et mettre au point des études de cas pour garantir que l'impact et la réussite de nos efforts soient connus et partagés, y compris par nos bénéficiaires.

# SECTION 1

## Contexte

### 1.1. Introduction

Le projet Mali Finance est une activité de croissance économique de l'USAID qui a débuté le 1<sup>er</sup> septembre 2003 et se terminera le 31 août 2007 et est exécutée par Chemonics International en partenariat avec le secteur privé malien et plusieurs ministères et départements du GRM.

L'objectif de Mali Finance consiste à accroître l'accès aux services financiers de tous les Maliens, y compris des producteurs, des transformateurs, des vendeurs et des fournisseurs de facteurs de production de produits agricoles. Le projet fonctionne le long d'une chaîne de valeur de produits avec Trade Mali et PRODEPAM afin de renforcer le secteur des services financiers, en travaillant pour atteindre trois sous-résultats intermédiaires :

- Augmenter la fourniture de services au développement d'entreprises (sous-RI 3.1)
- Augmenter les opportunités d'investissement (sous-RI 3.2)
- Accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers (sous-RI 3.3)

Les composantes techniques de Mali Finance élaborent et réalisent des activités qui visent à atteindre ces objectifs par la fourniture de BDS, la mise en place de meilleures conditions d'investissement grâce à des réformes légales et politiques, et le soutien à la fourniture de services de microfinance aux entrepreneurs dans tout le pays. Plusieurs éléments déterminants, comme l'intégration de la dimension de genre et la promotion de la croissance économique dans le Nord du Mali sont repris dans les activités du projet.

### 1.2. Approche de gestion du projet

Au cours de la 3<sup>e</sup> année du projet, nous avons beaucoup progressé dans la réalisation de nos objectifs au milieu de 6 importants défis :

- Préparer une évaluation des trois projets partenaires de l'OS 9 - PRODEPAM, Trade Mali et Mali Finance – en novembre 2005 ;
- Élaborer un nouveau plan de travail et un nouveau PMP consolidés par un processus de refonte s'étendant de janvier à mai 2006 ;
- S'adapter au départ du responsable adjoint de projet (DCOP)/spécialiste en gestion des connaissances qui a été promu au poste de responsable de projet de Trade Mali en juin 2006.
- Conserver l'impulsion et se baser sur les relations de partenariat existantes pour assurer une transition sans heurts des activités techniques axées sur l'obtention de résultats dans le nouveau plan de travail consolidé au cours du dernier trimestre de la 3<sup>e</sup> année.

- Rationaliser les dépenses conformément à la réduction budgétaire de 50 % pour la 4<sup>e</sup> année tout en maintenant les activités essentielles et les secteurs d'impact prioritaires ;
- Améliorer la communication et l'intégration avec l'USAID et d'autres partenaires sur tous les aspects des activités du projet, le rapport et l'échange d'informations.

De nouvelles priorités ont été établies sur la base des leçons tirées afin d'améliorer les communications internes et externes du projet, l'échange d'informations et la diffusion des conclusions du projet. Des progrès ont été réalisés dans le développement et la réalisation d'activités spécifiques avec des organisations partenaires, en particulier PRODEPAM et Trade Mali.

Une spécialiste en communications/questions de genre, Aissata Sylla, a été recrutée à la fin 2005, ce qui a permis à Mali Finance d'augmenter l'échange d'informations et d'exemples. Mali Finance a recruté un adjoint administratif/aide-comptable au cours de la même période, assurant la complète dotation en personnel du projet en janvier 2006.

### **1.3. Approche technique**

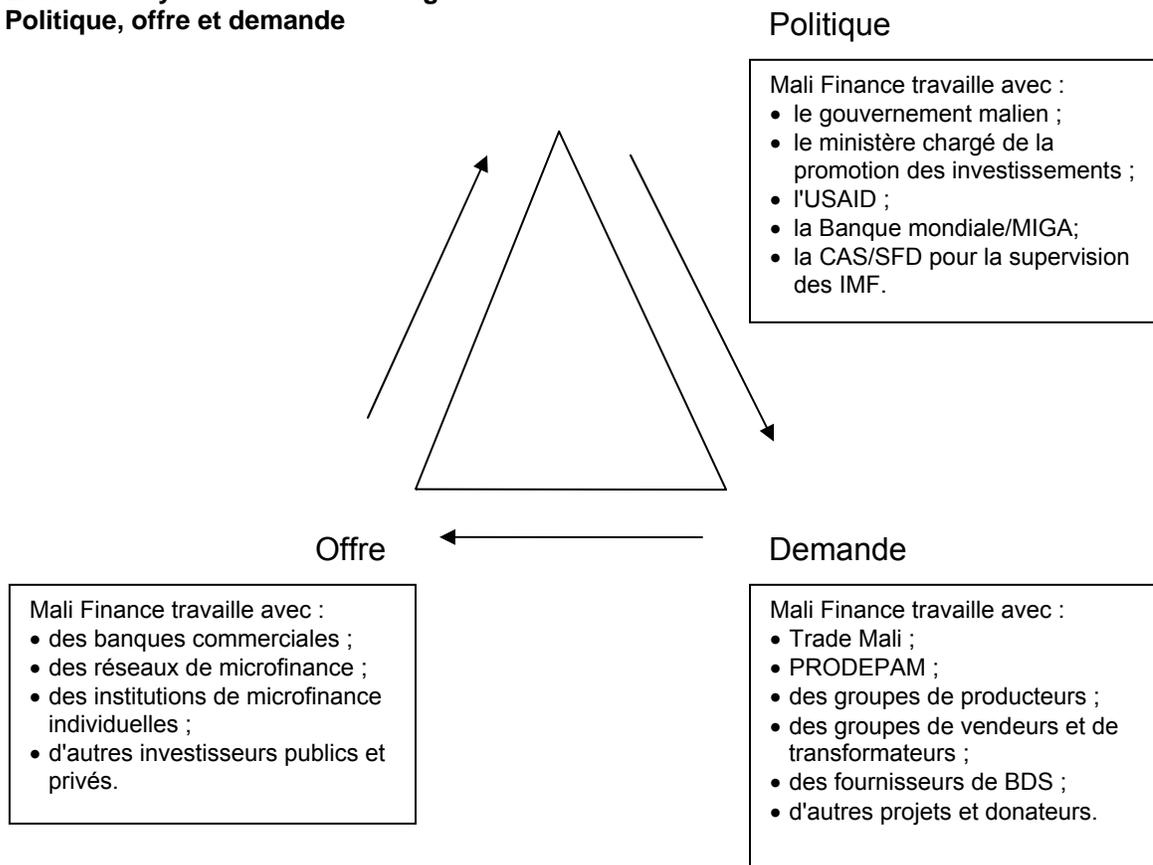
Bon nombre des liens qui relient un système financier intégré ne fonctionnent pas bien au Mali. Mali Finance cherche à comprendre et à renforcer ces liens. Il y parvient en travaillant en collaboration avec le GRM sur des questions politiques liées à la politique de promotion des investissements, au contrôle et au soutien des IMF et aux questions politiques et réglementaires connexes. Ce cadre général constitue un système de retour d'information permanent pour Mali Finance.

Au niveau de l'offre, Mali Finance fournit des informations aux institutions financières partenaires concernant la demande de services financiers, il apporte une formation sur la manière de mieux répondre à cette demande et il développe des outils qui renforcent les aptitudes et les capacités en matière d'analyse financière, permettant aux banques et aux IMF de prendre des décisions éclairées en matière de crédit.

Concernant la demande, des BDS permanents seront fournis par le biais des ONG partenaires travaillant dans chaque secteur. Les sociétés partenaires de conseils et de consultants continueront à développer leur marché. Nous avons transmis à tous les projets de la Banque mondiale la liste de nos partenaires de BDS. Les services financiers augmenteront au Mali dans les années à venir. Des liens étroits sont maintenus avec les projets de promotion de l'agriculture de l'USAID, Trade Mali et PROPEDAM, dans le but de produire une nouvelle demande durable de crédits agricoles. Par ailleurs, une AT est fournie pour le développement de plans financiers de certains transformateurs et producteurs de produits agricoles. Des plans terminés sont présentés aux institutions financières compétentes, où Mali Finance joue un rôle clé de facilitation et de négociation.

En réalisant ses activités, Mali Finance rassemble plusieurs intervenants, facilitant les liens et le renforcement des capacités de manière durable, ce qui lui permettra de se retirer, laissant finalement un flux de services financiers plus solide.

## Liens d'un système financier intégré Politique, offre et demande



### 1.3.1. Services au développement d'entreprises

Pour augmenter les BDS fournis aux agro-entrepreneurs dans la région de Sikasso, le projet a développé et signé un contrat avec l'ACOD (association Conseil pour le développement) Netaaso, une ONG locale basée à Sikasso. La mise au point de plans d'entreprise, la fourniture d'autres formes d'AT et de formation, et la facilitation de l'accès aux fonds via les banques et les IMF locales figurent parmi les objectifs de ce contrat basé sur les livrables. L'ACOD a été un partenaire de BDS de Mali Finance par le passé et est bien placée pour travailler avec des bénéficiaires et des employés de PRODEPAM et de Trade Mali. Elle est également une ONG de PRODEPAM.

Concernant la région de Mopti, du fait des grandes distances séparant les agro-entrepreneurs de la ville de Mopti et des villages voisins pendant la saison des pluies, nous avons engagé une ONG appelée SABA (Solidarité pour l'autopromotion à la base). Elle a également passé un contrat avec PRODEPAM pour la région de Mopti. Concernant la région de Ségou, nous avons engagé G Force, un groupement d'intérêt économique qui était déjà un partenaire de BDS de Mali Finance et PRODEPAM.

Un quatrième contrat a été signé avec Nyeta Conseils à Niono pour des services identiques à ceux de l'ACOD Netaaso. Nyeta Conseils est une ONG travaillant avec le centre de services pour la région de Niono comme principal formateur et principale source de référence. Étant donné que le centre de services est la section AT des coopératives et associations de producteurs, ce partenariat essentiel nous aide à être au cœur du développement dans l'ON.

En juin, avec le lancement du nouveau plan de travail consolidé, nous avons commencé à négocier avec deux autres ONG, toutes deux partenaires de PRODEPAM : l'AMRAD (Association malienne de recherche-action pour le développement) pour la région de Tombouctou et l'AFAR (Action pour la formation et l'autopromotion rurale) pour la région de Gao, avec lesquelles nous avons signé des contrats en juillet. En choisissant les mêmes ONG que PRODEPAM, nous serons en mesure de travailler sur l'accès de leurs coopératives et associations de producteurs aux fonds. Nous prévoyons d'augmenter les capacités d'analyse financière de toutes les ONG travaillant avec PRODEPAM afin qu'elles disposent de tous les outils que nous avons mis au point. Notre objectif consiste à veiller à ce que ces ONG disposent des ressources et de la formation pour répondre à la demande d'AT en matière agricole, financière et de commercialisation après la fin de ce projet.

Les contrats que Mali Finance a signés avec ces ONG locales renforcent la représentation du projet dans ces régions et apportent les ressources humaines et matérielles nécessaires pour garantir un haut niveau de synergie et de collaboration avec les projets Trade Mali et PRODEPAM sur des activités de chaîne de valeur sur le terrain. Le nombre de sessions de formation et d'AT fournies à des groupes et/ou personnes pour le développement de plans d'entreprise a grandement augmenté par la suite. Au total, 74 personnes ont reçu une formation, dont 15 % de femmes. Les fournisseurs de BDS ont bénéficié de trois modules de formation :

- « Étendre votre société de conseils et la rendre plus rentable » à Bamako.
- « Analyse de la rentabilité et des risques liés aux opérations agricoles » à Niono pour les centres de gestion de l'ON.
- « Utiliser Excel pour l'analyse financière des crédits à moyen terme dans le cadre du développement d'un plan d'entreprise » à Bamako, Mopti, Niono et Gao.

Nous avons assuré la promotion de Micro Plan auprès des associations de producteurs et des agro-entrepreneurs. Micro Plan est un module conçu à l'intention des petits entrepreneurs qui utilise des outils de simulation commerciale pour augmenter les connaissances des entrepreneurs et leur compréhension de la dynamique de l'offre et de la demande du marché. Une formation a été proposée aux entrepreneurs à Djenne, Koa, Gao et Youwarou au cours de l'année.

La version adaptée de Micro Plan, axée sur la comptabilité, la commercialisation et la rentabilité, est une version locale du produit de Making Cents. Nous l'avons conçue spécialement pour les coopératives de producteurs de pommes de terre de Sikasso et les groupes de CSV, et pour les vendeuses de riz à Mopti et Ségou.

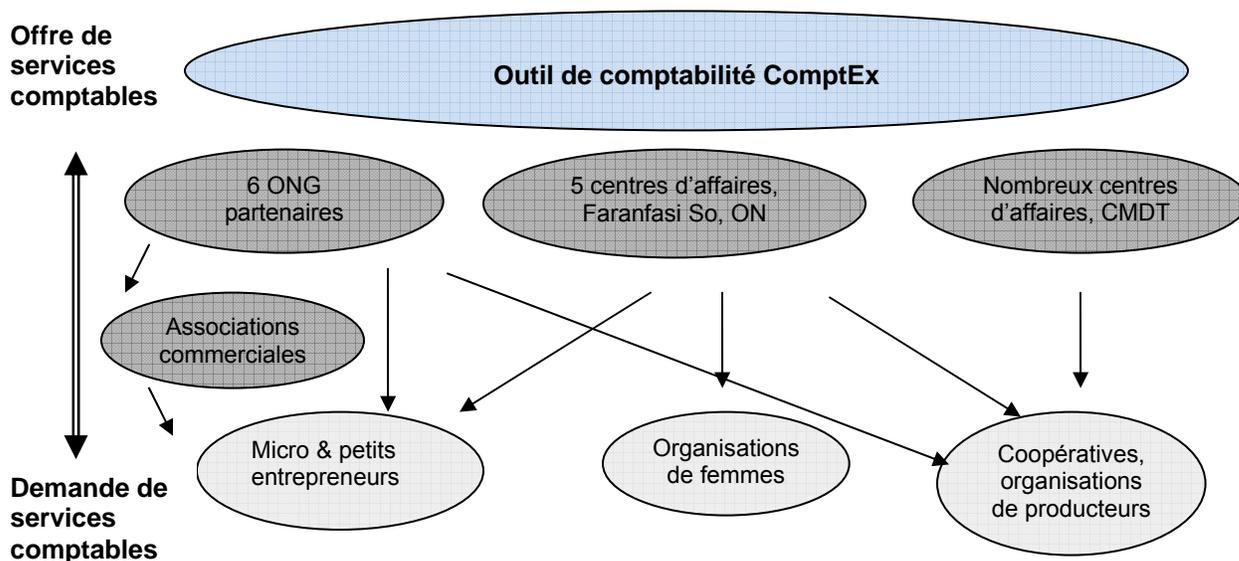
L'élaboration d'outils de suivi pour les banquiers, les ONG partenaires et les fournisseurs de BDS sera l'un des plus importants nouveaux services que nous mettrons en œuvre au cours de cette 4<sup>e</sup> année. Au cours des trois premières années du projet, les outils d'analyse commerciale, financière et agricole ont été mis au point et distribués. Nous développons actuellement les outils pour le suivi et la surveillance des emprunteurs aidés par les banques. Ce qui se passe après le versement du crédit est tout aussi important pour le remboursement que le processus d'approbation.

Les banques comptent actuellement sur les ONG, sur les fournisseurs de BDS et sur des projets tels que Mali Finance pour les aider à assurer le suivi des prêts qu'elles accordent et pour renforcer la gestion de leurs clients. Ils sont essentiels pour assurer un bon remboursement des prêts. La disponibilité d'un nouvel outil de suivi apportera constituera une pièce manquante importante pour former la base d'un environnement dynamique de développement du financement des PME au Mali.

Mali Finance a joué et continuera à jouer un rôle important dans la réalisation de cet objectif déterminant en fournissant les outils pratiques pour analyser les crédits agricoles à court terme et les crédits à moyen terme aux projets commerciaux, aux entreprises et aux projets d'investissement, et en développant les outils nécessaires à la mise en place d'un suivi bon et efficace de leur portefeuille de prêts.

Au cours de la 4<sup>e</sup> année, Mali Finance a également l'intention de consolider et d'étendre ComptEx dans tout le Mali. Toutes les nouvelles ONG partenaires bénéficieront d'une formation. Au cours de la 3<sup>e</sup> année, nous avons formé le centre d'affaires du bureau régional de l'ON à Niono. Au cours de la 4<sup>e</sup> année, nous assurons une formation de suivi pour toutes les coopératives de l'ON pour s'assurer de leur maîtrise de l'outil ComptEx. Nous assurerons également la formation du centre de l'unité de gestion pour les régions cotonnières de la Compagnie malienne de textiles (CMDT). Grâce à cela, nous pensons que l'USAID aura un impact plus grand sur le secteur agricole et des affaires au cours des années à venir. Vous trouverez ci-après un diagramme expliquant la manière dont la demande de services comptables est liée à la demande via des organisations partenaires financées par Mali Finance.

Nous avons vu l'année dernière que les entrepreneurs bénéficiant des outils ComptEx à Sikasso créent un réseau qui collabore avec notre partenaire, l'ACOD, pour étendre la formation. Par exemple, un groupe de 40 membres de communauté a créé la coopérative d'éleveurs de bestiaux d'Urban Sikasso, dans le but d'améliorer la qualité de leur bœuf, et ont identifié ComptEx comme outil de gestion. Il s'agit donc d'une autre situation où tout le monde est gagnant, vu que l'ACOD obtient un nouveau marché et que les entreprises locales continuent à évoluer du secteur informel vers le secteur formel.



### 1.3.2. Institutions financières et promotion des investissements

Cette composante aborde la partie ‘offre’ de l’« accroissement de l’accès aux services financiers », avec des activités visant à étendre la diffusion des services financiers aux zones mal desservies et au *missing middle* (secteur intermédiaire manquant). L’AT est fournie aux organismes gouvernementaux, aux IMF de petite envergure, aux grands réseaux nationaux d’IMF, aux banques commerciales et aux entrepreneurs cherchant à accéder au financement. Les activités intersectorielles mises en œuvre dans le cadre de la composante BDS se sont révélées essentielles pour renforcer les institutions financières et promouvoir les opportunités d’investissement au Mali.

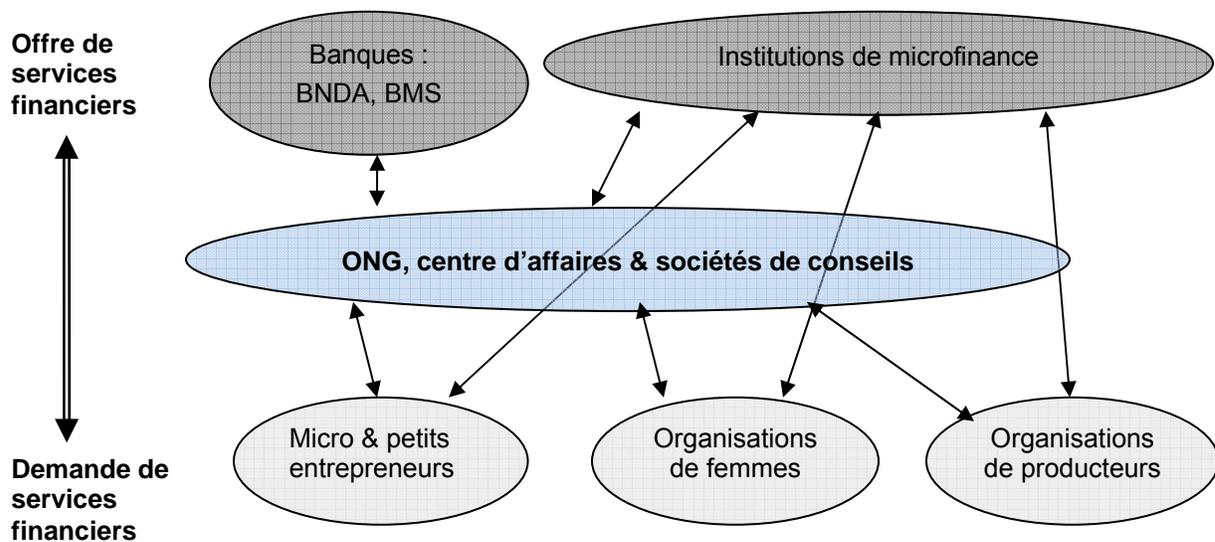
#### Banques commerciales

Les banques commerciales au Mali ne sont généralement pas intéressées par l’octroi de crédits aux agro-entrepreneurs car elles ont eu de mauvaises expériences avec les risques qu’impliquent les projets agricoles. Lorsqu’elles accordent un crédit, il s’agit d’un prêt lié aux facteurs de production à court terme pour une période inférieure à un an, liée à la saison agricole. Les agro-entrepreneurs et les projets d’investissement de grande envergure à moyen et à long terme dans l’agro-industrie (supérieurs à 75 millions de FCFA) ont encore plus rarement accès à des crédits bancaires, étant donné que 80 % des prêts accordés par les banques sont des prêts à court terme octroyés à des entreprises non agricoles.

La BNDA occupe une position unique pour poursuivre sa principale mission de banque pour les PME et le Mali rural. Avec la Banque malienne de solidarité (BMS), à une plus petite échelle, la BNDA est la seule banque qui finance des campagnes agricoles (facteurs de production et semences), ce qui est essentiel à la survie de millions de pauvres vivant dans les campagnes. Le plan à moyen terme de la BNDA consiste à approfondir et élargir leurs services aux MPME de deux manières :

- *Continuer à financer les régions rurales en voulant examiner tous les besoins en crédit (campagnes agricoles, commercialisation, matériel, investissement à long terme).* La BNDA est la première et unique banque à lancer le financement d'infrastructures privées. Elle prend des risques considérables que d'autres banques ne prennent généralement pas.
- *Développer le marché pour les petites et moyennes entreprises (PME).* Après l'introduction du programme PME, 10 diplômés universitaires ont été engagés dans un projet pilote pour déployer la stratégie orientée sur les clients, nécessitant moins de suivi des garanties de remboursement et une plus grande proximité envers les emprunteurs. Après six mois de test, la BNDA étendra cette stratégie pilote à tout son réseau.

Seule la BNDA a l'envergure, en termes de gestion et de détermination, pour investir des ressources en vue de combler les lacunes en matière d'opportunités de développement. Ainsi, la BNDA reste le partenaire évident de l'USAID/Mali pour réaliser son objectif de croissance économique, raison pour laquelle nous travaillerons en collaboration avec elle pour augmenter la diffusion des services financiers dans certaines régions : Sikasso (Koutiala), Ségou (Niono and Ségou) et Mopti, comme le montre le diagramme ci-après.



### Institutions de microfinance

En 2006, Nyèsigiso a lancé son centre financier d'affaires, qui traitera tous ses prêts de plus d'1 million de FCFA (2 000 USD). Il systématise les meilleures pratiques de techniques d'analyse des crédits pour les MPME, ce qui lui permettra d'étendre sa part de marché avec une approche des risques contrôlés. Nyèsigiso a en partie basé son analyse technique en utilisant la formation que nous avons mise au point : comptabilité, formation à l'agriculture à court terme et analyse des crédits pour l'investissement/expansion des MPME.

Kafo Jiginew a reçu la même formation et une formation en matière de crédit au logement. Au cours des deux dernières années, Kafo a ouvert des succursales dans chaque commune de Bamako et a un volume de demande constant des MPME. Utilisant notre outil Excel pour analyser les risques de crédit aux MPME, il a accordé 38 prêts à moyen terme à des MPME dans les zones urbaines de Sikasso. Il continuera à accorder des prêts aux micro-entrepreneurs, se déplaçant vers le *missing middle* (prêts à des petites entreprises de 2 000 à 100 000 USD), la plus grande lacune du système financier africain.

### Environnement dynamique

Mali Finance travaille avec un éventail d'agences gouvernementales pour établir un environnement politique qui encourage et stimule les opportunités d'investissement. En fonction des priorités et des ressources disponibles, Mali Finance se concentre sur les missions suivantes :

- Aider le GRM à créer une nouvelle API.
- Aider à formuler, adopter et diffuser trois réformes légales et réglementaires bien définies qui ont un impact direct sur la création de l'API et la promotion des PME et de la microfinance dans le cadre de la politique publique nationale.

Ces activités cherchent à renforcer la capacité à différents niveaux des agences gouvernementales participant aux réformes et à la création de l'API. Même si Mali Finance a un contrôle limité sur les actions que prend le GRM pour promouvoir les opportunités d'investissement, de bonnes relations avec les intervenants se sont révélées être une réussite et les résultats se font sentir peu à peu. Toutefois, il sera essentiel de renforcer la collaboration avec les donateurs (l'USAID, la Banque mondiale et la MIGA) et d'autres organisations au cours de l'année à venir afin de maintenir le rythme et de donner au GRM l'assistance dont il a besoin pour améliorer le cadre d'investissement du Mali.

### **1.3.3. Cibler le Nord du Mali**

Le Nord du Mali reste une priorité pour Mali Finance, avec des activités intégrées dans la stratégie globale. Étant donné que les possibilités de promotion des investissements et que la disponibilité des institutions financières sont limitées dans le Nord, des efforts seront déployés en permanence dans le but de trouver un moyen pour que le projet intervienne. Le partenariat avec le projet luxembourgeois DDRK à Kidal est une possibilité pour développer des activités génératrices de revenu.

Mali Finance gère sa participation dans le Nord de manière concrète par le biais d'un spécialiste à temps plein en BDS à Sévaré, en plus du nouveau spécialiste en microfinance de Gao. Le spécialiste en BDS conseillera les ONG partenaires et le spécialiste en microfinance aidera les nouvelles IMF de Kidal, Gao et Ansongo à se renforcer. Les contrats avec les ONG partenaires resteront la principale source d'AT que nous apportons dans le Nord. La SABA à Mopti, l'AMRAD à Tombouctou et l'AFAR à Gao auront chacune trois employés consacrés aux associations de producteurs de Trade Mali et de PRODEPAM.

## SECTION 2

### Résultats

#### 2.1. Plan de gestion des performances et cadre des résultats

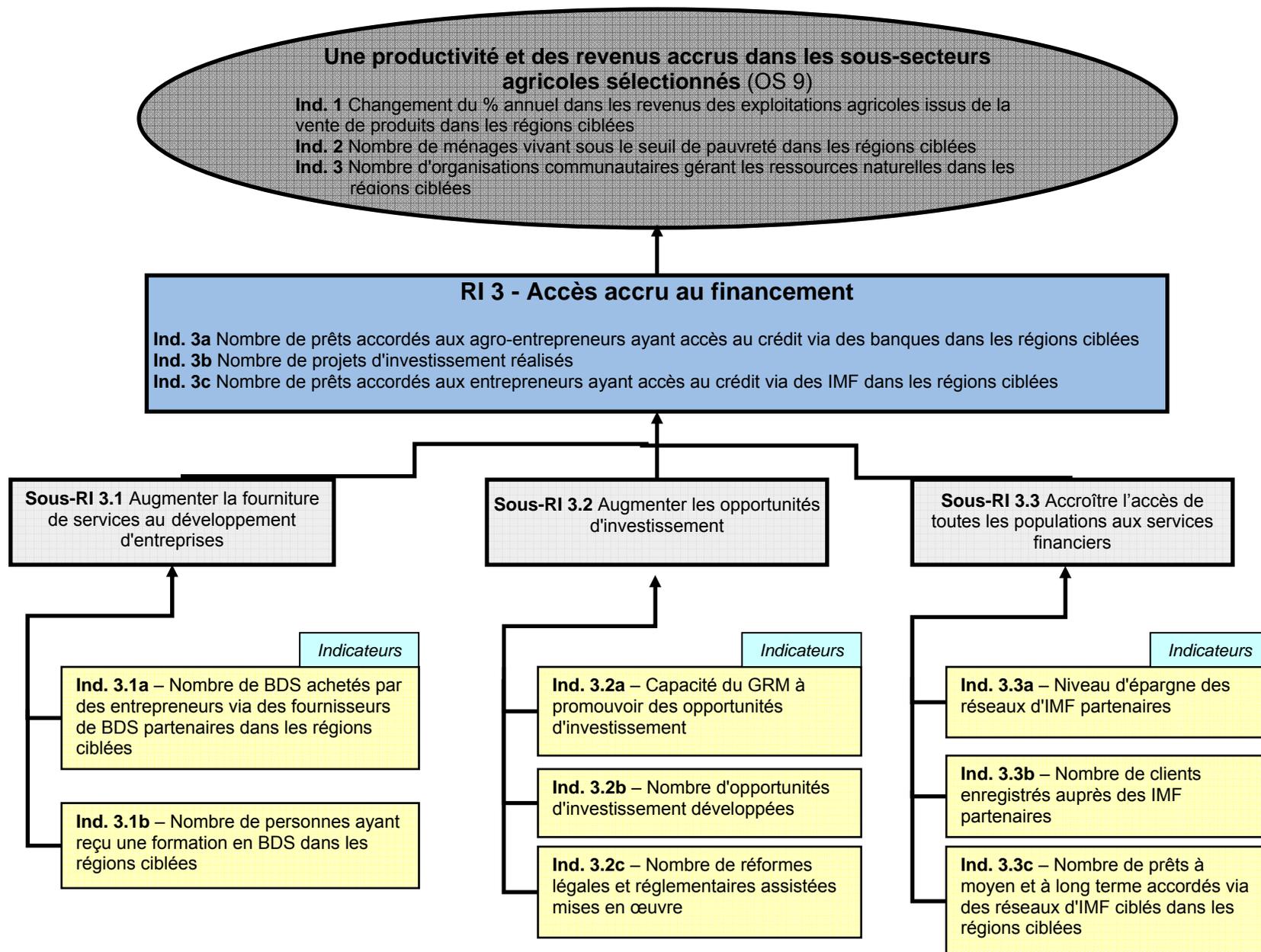
Faire en sorte que les réalisations du programme en matière de BDS durent et que les prêts améliorés des banques et des IMF au secteur soient pleinement soutenables sera le principal objectif au cours de la 4<sup>e</sup> année du projet. Il existe plusieurs éléments en place pour atteindre cet objectif. Les IMF ont reçu une bonne formation, de nouveaux produits de financement ont été introduits, le refinancement des lignes de crédit a été négocié et les évaluations des IMF ont été introduites. Plusieurs donateurs, dont la Banque mondiale, les Néerlandais et même le GRM par la Cellule d'appui et de suivi des systèmes financiers décentralisés (CAS/SFD) adoptent peu à peu certains des systèmes d'assistance que fournit Mali Finance.

Les résultats dans cette section répondent aux 11 indicateurs de performance du projet dans le nouveau PMP, comme le montre le cadre des résultats (voir tableau 1). Ces indicateurs mesurent directement les activités mises en œuvre par les composantes techniques du projet. Les résultats de ce rapport annuel sont un bon signe des réalisations du projet au cours de la 3<sup>e</sup> année et des progrès déployés pour atteindre les objectifs fixés pour l'année.

Au cours de l'année, nous avons examiné avec plus d'attention les activités de nos partenaires, ainsi que la méthode utilisée pour collecter et analyser les données, en vue d'aborder les points faibles identifiés dans le PMP initial. Avec l'aide du spécialiste en suivi et évaluation de la CEA de l'USAID, nous avons amélioré les systèmes de validation, de collecte des données et de surveillance interne et externe du projet. Les indicateurs ont été révisés afin de ne mesurer que les résultats qui pourraient être attribués à des interventions et à l'AT fournie via le projet. Par ailleurs, des sous-objectifs ont été introduits pour mesurer nos indicateurs liés aux investissements et apporter une meilleure indication des progrès réalisés vers les résultats au fil du temps.

Mali Finance fait un rapport sur les indicateurs de l'IEHA (Initiative de lutte contre la faim en Afrique) qui concernent les BDS fournis aux entrepreneurs. Le projet donne également des informations sur les changements dans le cadre politique par le biais de notre assistance aux réformes légales et réglementaires et le nombre de personnes et d'associations qui ont bénéficié d'une formation et/ou d'une AT pour renforcer leur entreprise et avoir accès au financement. Enfin, les indicateurs de l'OPIN (Réseau d'initiatives présidentielles en ligne) et Washington sont décrits.

**Tableau 1 – Cadre des résultats de Mali Finance**



## **2.2. Rapport de données**

Après notre restructuration, tous les employés du projet sont maintenant responsables, et y participent, du suivi, du rapport, de l'analyse et de l'évaluation des résultats obtenus ainsi que de la comparaison desdits résultats par rapport aux objectifs pour chaque indicateur de performance du projet. Si nécessaire, les inquiétudes, réussites et opportunités sont partagées avec le spécialiste en suivi et évaluation de la CEA de l'USAID afin de garantir une compréhension commune des résultats obtenus et l'application de normes de qualité standards pour le suivi et l'évaluation du projet. Les données sont collectées, vérifiées et validées – au niveau interne et externe – en collaboration avec les bénéficiaires et les partenaires du projet afin de veiller à ce que toutes les données soient présentées correctement et soient d'une qualité élevée vérifiable.

Une description circonstanciée est fournie pour chaque élément technique, soulignant les principales activités et les principaux événements au cours de la période de rapport. Elle est suivie d'une présentation des indicateurs et des résultats par rapport à des objectifs.

### **Changements dans la collecte de données**

Pour améliorer la qualité des données collectées, deux séries de formulaires de collecte de données ont été développées – une pour les activités de microfinance et l'autre pour les BDS. Les données conservées pour les projets d'investissement et les initiatives politiques ont répondu aux exigences de rapport. Nos partenaires ont rempli les formulaires. La vérification et la validation des données ont eu lieu pour les données de microfinance sur la base d'échantillons. Du fait de ce processus complet amélioré, nous sommes très confiants quant à l'exactitude des résultats.

Du fait de la nature des systèmes de microfinance et du rapport financier, qui a lieu chaque trimestre suivant l'année civile, toutes les données relatives aux indicateurs de microfinance (RI 3.c et sous-RI 3.3a, b et c) couvrent la période du 1<sup>er</sup> juillet 2005 au 30 juin 2006. Étant donné que le rapport de l'année dernière sur les indicateurs de microfinance couvrait jusqu'au 30 juin 2005, il n'y a aucun « trou » dans le rapport de données pour les indicateurs qui restent identiques dans notre nouveau PMP. Le rapport des résultats de performance pour tous les autres indicateurs (BDS et promotion des investissements) couvrira la période du 1<sup>er</sup> septembre 2005 au 31 août 2006, ce qui correspond à l'année de rapport contractuelle.

Enfin, avec le nouveau plan de travail consolidé pour la 4<sup>e</sup> année, nous avons mis au point un nouveau PMP consolidé. L'USAID a approuvé les deux documents en juin. Étant donné que ce nouveau PMP a commencé le 1<sup>er</sup> juin 2006, nous ferons un bref rapport sur le premier trimestre (1<sup>er</sup> juin 2006-31 août 2006).

## **2.3. Rapport de résultats de performance d'indicateurs**

Cette section du rapport décrit les résultats obtenus par indicateur au cours de la 3<sup>e</sup> année de mise en œuvre du projet. Tous les résultats sont ventilés par genre, chaque fois que possible. Des informations supplémentaires sur la région, le type de bénéficiaire, le montant des prêts, le type d'institution financière et d'autres unités de mesure possibles sont fournies et/ou présentées de manière ventilée le cas échéant.

### 2.3.1. RI 3 – Accès accru au financement

L'accès accru au financement est l'un des trois résultats intermédiaires de l'OS 9 qui concerne directement l'objectif stratégique qui consiste à « augmenter la productivité et les revenus dans les sous-secteurs agricoles sélectionnés » et constitue le plus haut niveau de rapport de résultats pour le projet. Trois indicateurs alimentent ce résultat intermédiaire.

#### Indicateur 3.a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées

Les résultats ont atteint l'objectif, tant cette année qu'en termes de chiffres cumulés. Les 38 prêts que les banques ont accordés à des agro-entreprises ont tous été développés grâce l'AT de nos ONG fournisseurs de BDS dans les trois régions : l'ACOD Netaaso à Sikasso, Nyeta Conseils à Ségou, et la SABA à Mopti. Tous les prêts ont été accordés par la BMS ou la BNDA.

Notre partenaire, l'ACOD (Sikasso) était responsable de 16 plans. Vingt autres plans ont été financés par le biais de Nyeta Conseils (Niono). La SABA a réussi pour une entreprise financée. Mali Finance a aidé une femme entrepreneur à obtenir un prêt bancaire.

Ces prêts ont été accordés à 29 coopératives et associations (composées d'hommes et de femmes), à 5 hommes entrepreneurs et 4 femmes entrepreneurs. Les activités de ces entreprises consistaient en grande partie en la production, la culture ou l'élevage et la commercialisation de céréales, bétail, petits ruminants, produits laitiers, pommes de terre et autres produits locaux. Les prêts accordés à ces PME se montaient à plus de 322 millions de FCFA (environ 644 000 USD).

Ind. 3.a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	8	6	38	52	51	1	102 %

Une approche globale à trois éléments a contribué à cette réussite :

- Le renforcement des capacités et outils des fournisseurs de BDS pour aider les entrepreneurs à préparer de meilleurs plans d'entreprise, qui les ont conduits à produire davantage de demandes de crédit finançables.
- Faire en sorte que les agro-entrepreneurs apprécient davantage la valeur des BDS pour la réussite de leur entreprise et renforcer leur accès aux crédits. La formation à ComptEx a un impact majeur sur la tenue des comptes et la gestion des ressources des agro-entrepreneurs, ce qui a amélioré leurs relations professionnelles avec les banques.
- Le renforcement de la capacité d'évaluation des risques des banquiers a augmenté leur capacité à analyser les demandes de crédits agricoles, augmentant le niveau de confiance, augmentant la probabilité que les banques accordent de nouveaux prêts aux agro-entrepreneurs.

Tous les contrats avec les ONG de BDS partenaires apporte une assistance aux associations de producteurs en termes d'élaboration de plan d'entreprise, de demandes de crédit et de suivi ont été signés. Le fait d'avoir plusieurs ONG de BDS partenaires travaillant avec des associations agricoles en collaboration avec les banques au niveau régional augmente la probabilité d'une augmentation importante des chiffres l'année prochaine.

Le renforcement des liens entre la demande de financement et l'offre a été l'un des principaux objectifs pour renforcer les efforts communs, garantir une mise en œuvre en douceur des activités et la fourniture de l'assistance. Les nouveaux protocoles signés sont, entre autres :

- Protocole entre PRODEPAM, Mali Finance et la BMS ;
- Protocole entre PRODEPAM, Mali Finance et la BNDA ;
- Accord de partenariat tripartite entre Mali Finance, l'ACOD Netaaso et la BMS ;
- Accord de partenariat tripartite entre Mali Finance, Nyeta Conseils et la BMS ;
- L'ACOD (à Sikasso) et Nyeta Conseils (à Niono, Ségou) sont deux ONG locales dont les projets collaborent pour fournir des BDS.

Les partenariats développés et financés au cours des trois dernières années par Mali Finance avec les institutions financières, des fournisseurs de BDS et les agro-entrepreneurs sont à l'origine des réussites obtenues dans le cadre de cet indicateur. Les résultats montrent que les efforts de renforcement des capacités des institutions financières et des fournisseurs de BDS améliorent et accélèrent les analyses financières des demandes de crédits agricoles. Des capacités renforcées et de meilleurs outils, une plus grande compréhension et une meilleure confiance, et une évaluation du risque de crédit plus rapide, tous conduisent à davantage de prêts à des MPME.

En 2004, la SABA à Mopti était la principale ONG qui nous a aidés à obtenir des résultats. Ainsi, en 2005, le projet a obtenu la plupart de ses résultats grâce à la collaboration de l'ACOD Netaaso à Sikasso. Cette année, le nouveau partenariat tripartite avec Nyeta Conseils à Ségou, en plus du partenariat existant avec l'ACOD Netaaso à Sikasso, a apporté l'AT nécessaire aux entrepreneurs afin de développer des dossiers finançables et d'assurer le succès de leurs accords de partenariat tripartites.

Nous prévoyons pour l'année prochaine des accords de partenariat entre l'ACOD, Nyeta Conseils, la SABA et G Force, et la BNDA. Ils s'inscriront dans le cadre de notre programme d'extension des PME et auront un impact majeur au Mali et sur les indicateurs du projet.

### **Indicateur 3.b – Nombre de projets d'investissement réalisés**

Deux projets d'investissement ont reçu des fonds d'une source extérieure, avec l'aide de Mali Finance et/ou de ses fournisseurs de BDS partenaires. Pour être considéré comme un projet d'investissement, la somme totale des déboursements doit être égale ou supérieure à 75 millions de FCFA.

Ind. 3.b – Nombre de projets d'investissement réalisés							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	1	2	2	5	5	0	100 %

**SOMAFEM**, une usine de production d'emballages en carton, peut jouer un rôle central dans l'exportation de produits agricoles et dans la promotion des activités soutenues par le projet Trade Mali. Des emballages de meilleure qualité protègent les produits et augmentent la valeur de marché.

En juin 2004, le promoteur a demandé l'AT de Mali Finance pour l'aider à mobiliser des ressources pour financer ce projet, en commençant par un plan d'entreprise. Le plan achevé demandant un prêt de 2,5 milliards de FCFA (environ 5 millions d'USD) a été présenté à la Banque ouest-africaine de développement (BOAD). La banque régionale a convenu en principe de financer le projet d'investissement, si le promoteur satisfaisait aux conditions suivantes :

- Ouvrir le capital de l'entreprise à d'autres investisseurs : demander des placements de capitaux d'autres intervenants du marché, comme la société sud-coréenne MK International et deux des principales sociétés d'achat et de consommation de carton au Mali.
- Réaliser une étude de marché sous-régionale concernant les matériaux d'emballage en carton, axée sur le Burkina Faso et le Niger.

Mali Finance a aidé le promoteur à mettre au point les études de marché régionales. Après plus de deux ans d'AT, nous sommes heureux de dire que la BOAD a accordé à SOMAFEM SA un prêt de 1 milliard de FCFA (près de 2 millions d'USD) le 26 mars 2006. La BMS, une banque locale, a concédé un prêt supplémentaire de 200 millions de FCFA (près de 400 000 USD).

Mali Finance continuera à aider SOMAFEM, car il faudra chercher des fonds supplémentaires de banques locales et régionales pour ce projet. Nous aidons le promoteur à organiser un consortium bancaire, nécessaire pour obtenir un prêt de cette ampleur au Mali. Par ailleurs, du fait des efforts du projet, OikoCredit, une organisation de développement néerlandaise, a envoyé un comité d'étude en août 2006 pour évaluer la possibilité de se joindre au consortium bancaire et de prendre une action participative.

**SIGAZ** est une société enregistrée en août 2005 visant à fournir des emballages pour le gaz industriel, médical et domestique. Son plan d'expansion vise à vendre deux produits agricoles : des chalumeaux à gaz pour brûler les mauvaises herbes dans les canaux périphériques des rizières et du gaz butane en bouteille pour le séchage des fruits, ce qui améliore la valeur de marché et les recettes des agriculteurs.



Le coût total du projet est de 2,4 millions d'USD et la société a demandé un prêt de 300 000 USD. La banque concernée, la Banque internationale pour le commerce et l'industrie du Mali (BICIM), a autorisé le prêt dans le cadre du programme de garantie des prêts de la Direction du développement des crédits (DCA). Il s'agit d'un bon exemple de la valeur du programme de la DCA, qui a permis à la banque de financer une nouvelle entreprise avec un nouveau produit sur un nouveau marché, en dépit du risque de crédit plus élevé.

**SOTRACOM** est un autre investissement qui mérite d'être mentionné. La Banque sahélienne pour l'industrie et le commerce (BSIC) a témoigné un intérêt pour un projet d'investissement dans la production de coton de SOTRACOM et a fourni un prêt initial de 17 millions de FCFA à l'entreprise, qui est un nouveau client. La BSIC veut à présent renforcer ses liens avec SOTRACOM en finançant d'autres parties d'une nouvelle demande de prêt de 500 millions de FCFA, si SOTRACOM prouve qu'il est un bon partenaire et rembourse le prêt initial à la date prévue. S'il s'agit d'un développement prometteur pour cette grande usine de transformation du coton, Mali Finance ne peut obtenir le résultat de cet indicateur dans sa définition actuelle, même si le projet a apporté une AT.

### **Indicateur 3.c – Nombre de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées**

Le projet a atteint 110 % de la valeur cible cumulée. Pour garantir que le projet a eu un impact mesurable, nous appliquons deux critères avant de compter un prêt rapporté par nos IMF partenaires : un signe clair que l'agent de crédit a apporté au client l'assistance ou la formation en utilisant les connaissances acquises par la formation financée par Mali Finance, et que la formation fournie par l'agent de crédit a réellement entraîné des changements concrets dans la gestion du client.

#### **SIGAZ et les mangues**

Les agriculteurs du Burkina Faso sèchent les mangues depuis plus de 10 ans. L'idée est à présent que cette pratique s'étende au Mali, en grande partie pour le marché d'exportation, qui a des normes de qualité élevées. Le séchage au gaz est préféré car il économise du temps et de l'argent. Le séchage traditionnel au soleil prend plus de temps pendant la saison des pluies, qui correspond à la période de récolte des mangues.

Une salle de séchage au gaz obtient une qualité élevée des mangues avec une couleur uniforme, sans taches. Le séchage au gaz permet également l'utilisation de mangues vertes, qui sont en général vendues à un prix inférieur à celui des mangues rouges sur le marché international.

SIGAZ SA envisage de signaler des protocoles d'entente avec de grands constructeurs de salles de séchage au gaz et proposera une AT gratuite aux agro-entrepreneurs pour le choix du type de séchoir qui répond le plus à leurs besoins. Il vendra évidemment les bouteilles de butane aux agriculteurs !

Ind. 3.c - Nombre de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	% de valeur cible atteinte
0	203	589 (43 % ♀)	428 (39 % ♀)	1 017	926	110 %

En 2006, 167 des 428 prêts accordés à des agro-entrepreneurs l'étaient à des femmes et 261, à des hommes. Les bons résultats de cet indicateur ont deux explications probables : une plus grande capacité des agents de crédit et d'autres employés des IMF à apporté une assistance commerciale aux agro-entrepreneurs, combinée à une plus grande compréhension des agents de crédit de l'importance de l'AT pour aider les clients à améliorer la gestion et le remboursement de leurs prêts.

Le fait que la plupart des prêts (372 des 428, soit 87 %) entrent dans la catégorie des crédits à court terme (moins d'un an), mérite d'être signaler. Ces prêts sont en général utilisés pour les saisons agricoles et sont remboursés peu de temps après la récolte. Cela indique également que la capacité des IMF à accorder des crédits à moyen terme doit être renforcée de sorte qu'elles puissent accorder les crédits à long terme nécessaires pour l'achat de matériel, le fonds de roulement et l'expansion de l'entreprise.

Nos principales IMF partenaires restent Kafo Jiginew, Nyèsigiso et DOT. Nous avons trois nouveaux partenaires cette année : Adagh Finance à Kidal (qui s'appelait auparavant Wouri Kidal), Wouri Gao à Gao, et Wouri Ansongo à Ansongo. Dans cet indicateur, nous avons également compté les prêts accordés pour le programme de garantie de Trade Mali, le Crédit stockage vivrier (CSV). En rassemblant toutes nos IMF, plus le réseau Kondo Jigima pour la région de Mopti et la Fédération des caisses rurales mutualistes du Delta Niono (FCRMD) pour la région de Niono, 54 prêts ont été accordés à des groupes, pour une somme totale supérieure à 280 000 USD.

Seul un réseau, la FCRMD, a demandé notre assistance pour négocier une ligne de refinancement bancaire. Nous avons pu négocier une ligne de crédit de 200 000 USD pour la FCRMD avec une de nos banques partenaires, la nouvelle BMS, qui a soutenu la croissance du programme de crédit stockage du riz du CSV cette année.

Trois prêts à des coopératives de producteurs de pommes de terre ont été accordés par le réseau Kafo Jiginew. Il s'agissait d'un effort commun intégrant l'AT agricole de PRODEPAM, l'AT commerciale de Trade Mali, et l'AT financière de Mali Finance pour convaincre le réseau Kafo Jiginew d'autoriser des prêts se montant à 200 000 USD. Toutefois, du fait de problèmes internes au sein des coopératives, ces dernières n'ont pas pu mobiliser les 10 % de liquide nécessaire comme garantie, limitant ainsi la somme versée à 120 000 USD.

Pour avoir une incidence sur la qualité des demandes de prêt reçues des MPME et sur le nombre de prêts payés par la suite, il a fallu améliorer les connaissances des représentants des institutions financières et mettre à niveau les capacités de leurs clients en comptabilité de base et en bonne analyse financière. Ce faisant, le projet cherchait un impact à court terme et un changement à

long terme dans le comportement et les actions des entrepreneurs au Mali dans leurs relations avec les fournisseurs de services financiers. Les principales activités et les principaux résultats sont abordés ci-après.

*Activités.* La formation dont ont bénéficié les agents de crédit représentant les IMF a permis à de nombreux agents de répondre aux besoins de leurs clients en comptabilité de base, en gestion d'entreprise et en analyse des risques et de la rentabilité. L'expérience a montré que plus les MPME clientes comprenaient les questions liées aux banques, aux IMF et l'importance des systèmes de crédit, plus leur demande de prêts augmentait.

*Résultats.* Par le biais de l'assistance apportée par Mali Finance, de nombreux entrepreneurs ont commencé à enregistrer leurs transactions commerciales de base (recettes, dépenses, prêts), ce qui leur a permis d'évaluer la rentabilité de leurs activités. Ces entrepreneurs peuvent à présent prendre des décisions plus éclairées, et augmenter les activités génératrices de revenu. Les réussites stimuleront l'expansion des entreprises, ce qui requiert une augmentation des stocks, de l'équipement ou d'autres matériaux, entraînant une augmentation de la demande de prêt.

Pour répondre à cette demande accrue, les institutions financières nécessitent une analyse financière plus approfondie des demandes de crédit d'1 million de FCFA (2 000 USD) ou plus. Cela oblige les clients à disposer d'un système de comptabilité formel, y compris des tableaux comptables sur les recettes, des calculs de rentabilité, des bilans financiers et une bonne structure financière de l'entreprise. S'ils disposent d'un tel système et qu'il est bien géré, les entrepreneurs savent qu'ils peuvent maintenir une bonne relation avec les IMF pour répondre à leurs besoins croissants en matière de crédits.

Pour la plupart des IMF partenaires, cette formation était la première qu'elles recevaient en matière de comptabilité de base pour les MPME. Elle fournit aux agents de crédit des outils simples qu'ils peuvent transférer aux clients. Lorsque les clients savent que les IMF utilisent des critères financiers pour prendre des décisions, non seulement ils adaptent leur comportement mais cela change également leur perception du niveau de professionnalisme de leur agent de crédit et développe de relations plus étroites. Le renforcement des capacités des représentants des institutions financières grâce à la formation leur a permis d'offrir de meilleurs services, augmentant ainsi le nombre de clients.

Les IMF ont intérêt à améliorer la fidélité et le niveau de confiance de leurs clients. Un client satisfait en parlera à d'autres clients potentiels et fera courir le bruit, ce qui est un facteur important pour les institutions financières pour l'augmentation de la demande de prêt.

**Nyèsigiso.** Les 79 prêts rapportés pour le réseau Nyèsigiso proviennent essentiellement de trois régions : Ségou, Bamako et Tombouctou. La plupart des prêts enregistrés dans la région de Ségou proviennent de la zone de l'ON, qui a été ciblée par Mali Finance pour la formation. La plupart des prêts sont accordés à de grandes associations ou de gros producteurs de riz. Étant donné qu'il est très difficile pour les femmes d'être propriétaires foncières dans cette région, la majorité de ces prêts (79 %) ont été accordés à des hommes. Dans la région de Bamako, 43 prêts proviennent du nouveau centre financier d'affaires, qui a ouvert en janvier 2006, pour un total de 187,6 millions de FCFA (375 000 USD), avec un prêt moyen de 9 000 USD. Le prêt moyen

élevé montre que Nyèsigiso a commencé à prêter au *missing middle*. Il s'agit pas seulement d'une IMF, il prête aussi aux MPME. Quinze des 43 prêts ont été accordés à des femmes entrepreneurs, ce qui représente 35 % des prêts. Dans la région de Tombouctou, les prêts ont été accordés par le programme CSV, en partenariat avec Trade Mali.

**Kafo Jiginew.** Kafo Jiginew a rapporté 211 prêts cette année. La plupart des prêts de ce réseau d'IMF étaient à court terme (moins d'un an), certains prêts étant toutefois accordés jusqu'à 18 mois. La majorité des prêts étaient octroyés à des entrepreneurs de la région de Sikasso, où ce réseau a plusieurs succursales urbaines dotées d'agents régionaux de crédit spécialisés. Ces agents ont bénéficié d'une formation de Mali Finance, qui leur a permis de procéder à une analyse technique approfondie des demandes de prêt reçues d'entrepreneurs urbains et semi-ruraux dans les régions plus vastes de Koutiala et de Sikasso.

**DOT.** Dourey Tombouctou a accordé 95 prêts pour des activités génératrices de revenu au cours de l'année dernière. Soixante-six pour cent de ces prêts (64) ont été accordés à des femmes entrepreneurs travaillant dans la commercialisation du riz, des légumes et d'autres consommables. Les clients viennent de villages situés jusqu'à 100 kilomètres de Tombouctou. Depuis juin 2006, DOT fait l'objet d'une profonde restructuration suite à des problèmes de mauvaise gestion et de mauvaise gouvernance. Mali Finance aide la CSS/SFD à changer la structure organisationnelle de DOT et à récupérer le portefeuille de prêts. Tant que sa restructuration n'est pas terminée, DOT ne peut étendre les services de crédit à la clientèle.

**Adagh Finance.** Nous sommes heureux d'ajouter 17 prêts (dont 8 à des femmes) pour des activités génératrices de revenu avec notre nouveau partenaire à Kidal, Adagh Finance, ce qui marque un nouveau départ pour cette IMF. Il faut encore un grand volume d'AT. Un prêt pilote a également été accordé avec Wouri Ansongo, à Gao (y compris dans ce cas pour limiter le calendrier). Mali Finance continuera à travailler avec le nouveau dirigeant et l'agent régional de crédit pour le programme CSV d'Ansongo pendant le lancement et l'exploitation de ce programme, en recourant au spécialiste en microfinance que nous avons recruté en juin, qui se trouve à Gao.

Ind. 3.c – Nombre ventilé de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées			
Réseau d'IMF	Nombre de prêts (2006)	Prêts à des femmes	Prêts à des hommes
Nyèsigiso	79	17 = 23 %	62 = 77 %
Kafo Jiginew	211	73 = 37 %	138 = 63 %
DOT	95	64 = 67 %	31 = 33 %
Kondo Jigima	18	5 = 28 %	13 = 72 %
Adagh Finance	18	8 = 44 %	10 = 56 %
FCRMD	7		7 = 100 %
Total	428	167 = 39 %	263 = 61 %

### **2.3.2. Sous-RI 3.1 – Augmenter la fourniture de services au développement d'entreprises**

La composante BDS du projet a connu une expansion de ses activités, s'étendant à d'autres zones géographiques au cours de la 3<sup>e</sup> année, ce qui a fortement contribué aux résultats obtenus. En choisissant les mêmes ONG pour fournir nos services de BDS que PRODEPAM, nous sommes davantage en mesure de travailler sur l'aspect financier pour toutes ses coopératives et associations de producteurs. Nous prévoyons d'augmenter la capacité d'analyse financière de toutes les ONG de PRODEPAM, en leur donnant tous les outils que nous avons mis au point. Nous garantirons ainsi que ces ONG ont la capacité de fournir une AT de haut niveau dans le domaine financier, agricole et de la commercialisation à la fin du projet.

Les contrats que nous avons signé avec ces ONG locales ont augmenté la représentation du projet à Sikasso, Mopti, Niono, Tombouctou et Gao et ont fourni les ressources humaines et matérielles nécessaires pour assurer un niveau élevé de synergie et de collaboration avec Trade Mali et PRODEPAM sur des activités spécifiques aux chaînes de valeur sur le terrain. Le nombre de sessions de formation et d'AT fournies à des groupes et/ou particuliers pour le développement de plans d'entreprise a fortement augmenté suite à notre stratégie de recrutement de services d'ONG, tout en augmentant le potentiel de fourniture durable de ces services.

*Approche de la diffusion des BDS.* Au cours de la 3<sup>e</sup> année du projet, la composante BDS a réussi à développer et à signer un contrat avec l'ACOD Netaaso, une ONG locale basée à Sikasso, pour la fourniture de BDS aux agro-entrepreneurs dans la région de Sikasso. La mise au point de plans d'entreprise, la fourniture d'autres formes d'AT et de formation, et la facilitation de l'accès aux fonds via les banques et les IMF locales figurent parmi les objectifs de ce contrat basé sur les livrables. L'ACOD a été un partenaire de BDS de Mali Finance par le passé et est bien placée pour travailler avec des bénéficiaires et des employés de PRODEPAM et de Trade Mali. Elle est également une ONG de PRODEPAM.

Concernant la région de Mopti, du fait des grandes distances séparant les agro-entrepreneurs de la ville de Mopti et des villages voisins pendant la saison des pluies, nous avons engagé une ONG appelée SABA. Au cours de la 1<sup>ère</sup> année de Mali Finance, elle a bénéficié d'une formation et le coordinateur régional de BDS de Mali Finance à Mopti a formé son personnel. Elle est également l'ONG de PRODEPAM pour la région de Mopti. Concernant la région de Ségou, nous avons engagé G Force, une ONG qui était déjà un partenaire de BDS de Mali Finance et de PRODEPAM.

La composante BDS a également développé un autre grand partenariat avec une ONG de Niono. Un contrat a été signé avec Nyeta Conseils pour la fourniture de services identiques à ceux de l'ACOD Netaaso. Nyeta Conseils est une ONG travaillant avec le centre de services pour la région de Niono comme principal formateur et principale source de référence. Étant donné que le centre de services est la section AT des coopératives et associations de producteurs, ce partenariat essentiel nous aide à être au cœur du développement à l'ON.

En juin, avec le lancement du nouveau plan de travail consolidé, nous avons commencé à négocier avec deux autres ONG, toutes deux partenaires de PRODEPAM : l'AMRAD pour la région de Tombouctou et l'AFAR pour la région de Gao. Nous avons signé des contrats avec ces deux ONG en juillet.

*Soutien des sociétés de conseils en BDS.* En collaboration avec le sous-traitant du projet, Making Cents, la deuxième phase d'assistance aux sociétés de conseils en BDS a été lancée. Cette consultation a servi de suivi pour la formation initiale « Étendre votre société de conseils et la rendre plus rentable », qui a été fournie à 17 sociétés de conseils en décembre 2004. Cette session de suivi se concentrait sur les éléments suivants :

- Conseils personnalisés et suivi individuel de 13 des 17 sociétés de conseils à l'origine.
- Un atelier sur la consolidation des leçons tirées un an et demi après la formation initiale, à laquelle avaient participé les 17 sociétés originales.
- L'AT pour la finalisation et la présentation d'un plan pour la diffusion du code pour la professionnalisation du secteur pour les sociétés de conseils et de consultants lancé par la Fédération nationale des consultants au Mali.

Le consultant Making Cents a mis au point un kit d'outils composés « d'outils indispensables et efficaces pour le conseil », qui était partagé et distribué à la fin de l'atelier à toutes les sociétés de conseils et de consultants de BDS participantes. Le kit d'outils concerne et rassemble toutes les leçons apprises.

### **Indicateur 3.1.a – Nombre de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées**

Au cours de cette année, nous avons constaté une augmentation du nombre de BDS achetés via nos ONG et nos fournisseurs de BDS, la plupart pour des plans d'entreprise, étant donné que de nombreuses associations cherchent à ce que les banques financent leurs activités. Les résultats pour cet indicateur entrent dans deux catégories : les services subventionnés et les services fournis directement par les fournisseurs de BDS aux clients sans subventions.

Nous sommes heureux d'avoir atteint 105 % de l'objectif, ce qui témoigne de l'importance de travailler en plus étroite collaboration avec les ONG pour fournir la formation en BDS. La plupart des résultats sont dus à nos ONG partenaires, ce qui se manifeste dans les services subventionnés. Environ 24 % des services étaient fournis par des fournisseurs de BDS non subventionnés. Mali Finance a renforcé les capacités des ONG et des fournisseurs de BDS commerciaux, englobant les consultants indépendants et les sociétés de conseils commerciales, leur fournissant une formation dans cinq modules pour augmenter leurs connaissances et leurs capacités. Cet effort se reflète dans les résultats de 2006.

<b>Ind. 3.1.a – Nombre de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées</b>							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
20	58	55	119	232	220	+12	105 %

**Note :** Les résultats pour cet indicateur n'englobent pas les services de formation qui auraient pu être fournis ou achetés via des fournisseurs de BDS. Les résultats spécifiques à la formation sont présentés à l'indicateur 3.1.b.

*Nyeta Conseils* à Niono a pu fournir des services de développement de plans d'entreprise à 27 coopératives et particuliers. L'ACOD à Sikasso a aidé 38 autres entreprises à développer leur plan d'entreprise. G Force à Ségou a fourni des services de développement de plan d'entreprise à 11 coopératives et particuliers. Et la SABA à Mopti a aidé 13 entreprises à développer leur plan d'entreprise. Deux autres services de diagnostic ont été fournis par des consultants partenaires de Mali Finance. L'ensemble des 91 services subventionnés rapportés cette année est supérieur à l'objectif fixé pour 2006, avec 14 services fournis à des entreprises dirigées par une femme.

<b>Ind. 3.1.a – Nombre ventilé de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées</b>				
	2005, valeur cumul.	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)
Nb de services subventionnés	22 (50 % ♀)	91 (24 % ♀)	113	118 %
Nb de services non subventionnés	91 (33 % ♀)	28 (21 % ♀)	119	102 %
Total	113	119	232	220 %

Ce tableau montre le niveau d'assistance financière qu'a apporté le projet aux fournisseurs de BDS, étant donné que la nouvelle approche stimule la création de nouveaux marchés, minimise l'aide financière à la fourniture de services et augmente l'effet levier des fonds. Les résultats ventilés montrent que les 91 services subventionnés achetés cette année peuvent être ventilés comme suit :

- 81 plans d'entreprise, 13 concernaient des entreprises dans le Nord du Mali, ont été transformés en dossiers finançables avec l'aide de consultants expérimentés d'ONG et avec le contrôle de qualité et l'assistance du spécialiste en investissement du projet.
- 2 autres plans d'entreprise ont été mis au point dans le cadre des efforts de la composante investissement (indicateur 3.2.b).
- 8 services concernent la mise en œuvre de ComptEx à Sikasso.
- 14 des 91 services concernent des entreprises dirigées par une femme et 24, des entreprises dirigées par un homme. La majorité des services (53) étaient destinés à des groupes.

Les résultats de 2006 pour les 28 services non subventionnés proposés par les fournisseurs de BDS partenaires de Mali Finance peuvent être ventilés comme suit :

- 23 plans d'entreprise ont été développés.
- 5 services achetés par des bénéficiaires concernaient la gestion, l'audit et le développement organisationnel.
- 6 des 28 services achetés étaient fournis à des entreprises dirigées par une femme et 22, à des entreprises dirigées par un homme.

*Collaboration avec les organisations partenaires.* Pour accentuer l'effet de levier des ressources de l'USAID, un nouveau partenariat a été mis au point avec le programme STEP de la Banque mondiale, qui a également une composante BDS.

Un effort a été déployé dans cette phase initiale pour collaborer et développer des activités complémentaires, pour utiliser les leçons tirées de notre projet, et pour éviter la création de deux programmes de BDS parallèles au Mali. En tant qu'activité pilote, le module de formation en comptabilité d'entreprise ComptEx a été considéré comme une possibilité de faire participer les agents de STEP à la fourniture de services de formation à 15 agro-entrepreneurs à Sikasso en novembre 2005. Après cette formation, ces derniers ont été en mesure d'appliquer pleinement le paquet de comptabilité dans les petites entreprises auprès desquelles ils étaient consultants.

Un autre projet de la Banque mondiale, le PCDA, a une composante financière. Avec Trade Mali, nous avons été consultés sur la conception du projet. Étant donné que ce projet sera lancé en octobre, la 4<sup>e</sup> année de Mali Finance sera critique pour l'aider à utiliser pleinement nos outils et à travailler avec nos ONG partenaires. Le paquet de comptabilité ComptEx a été présenté et accepté comme un élément de sa boîte à outils. Des possibilités futures de collaboration, de partage de ressources et d'initiatives de formation seront mises au point au cours de la dernière année du projet.

Le PASC est un autre projet important de la Banque mondiale qui a commencé en 2006 avec une composante BDS pour les PME et une composante financière avec la SFI. Les réunions que Mali Finance a tenues en 2005 avec des consultants en conception ont contribué à façonner la conception du projet. Nous travaillerons avec les partenaires de mise en œuvre pour veiller à ce qu'ils suivent une stratégie similaire à celle qui a été mise au point par les trois projets de CEA.

Mali Finance a également participé à un réseau commercial informel avec la SGBI de la SFI, qui rassemble des entrepreneurs à succès et des fournisseurs de BDS pour aider les nouvelles entreprises à s'étendre. Cela a permis d'apporter une assistance en matière de mentorat, de conseils techniques ou d'élaboration d'un plan d'entreprise finançable. Six sessions se sont déroulées depuis janvier et le réseau informel commence à être connu auprès de la communauté malienne des affaires. La SFI est heureuse de la participation de Mali Finance et de la crédibilité que nous apportons à l'initiative.

*Renforcement des capacités et formation en BDS.* Mali Finance a travaillé avec le projet Winrock Wingspan en décembre à l'élaboration de deux modules de formation pour les groupes de femmes rurales de Winrock concernant le développement et la gestion d'entreprises. Le projet Wingspan étant terminé, les modules seront adaptés pour former les coopératives et les associations de producteurs financées par PRODEPAM et Trade Mali et ils seront fournis au centre de formation bancaire et de microfinance.

La phase de conception des outils de contrôle post-financement s'est poursuivie pendant cette période de rapport, d'autres modifications ayant été apportées sur la base des visites sur le terrain, des tests et d'une session de questions-réponses avec le personnel des trois projets. Cet outil aidera les ONG locales à surveiller la situation financière et de remboursement de prêt des MPME agricoles ayant obtenu des crédits via des institutions financières partenaires. La phase de diffusion de cet outil de contrôle post-financement est prévue pour le premier trimestre de la 4<sup>e</sup> année.

### Indicateur 3.1.b – Nombre de personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées

Les résultats obtenus pour cet indicateur montrent l'impact du projet sur les trois groupes ciblés pour la formation, qui se basait sur une évaluation des besoins en formation au début du projet. Il est important que toutes les parties du système financier, les fournisseurs de BDS, les formateurs des ONG et les institutions de prêt, aient une idée commune des normes, meilleures pratiques et attentes en matière de gestion financière, afin qu'elles puissent travailler ensemble pour augmenter le flux de financement. Nos modules de formation basés sur la demande poursuivaient cet objectif en collaboration avec :

- les agro-entrepreneurs, les organisations communautaires et les associations ;
- les fournisseurs de BDS, y compris les ONG ;
- les représentants des institutions financières (agents de crédit, banques, agents chargés des demandes de prêts).

Ind. 3.1.b – Personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	240	704	764	1 708	1 530	+178	112 %

**Note :** Le nombre de personnes formées se réfère à la formation fournie lors de plusieurs modules spécifiques. Ainsi, la même personne peut être comptée plusieurs fois si elle a participé à plusieurs modules de formation. Chaque session de formation fournie à une personne compte comme 1.

Les objectifs à atteindre et permettant de mesurer cet indicateur ont été fixés pour chaque groupe cible ainsi que pour les deux groupes d'activités – formation directe et indirecte :

- Les activités de formation directe sont financées via le projet Mali Finance, avec ou sans cofinancement d'autres donateurs ou projets partenaires.
- Les activités de formation indirecte sont fournies via l'ensemble des fournisseurs de BDS formés par Mali Finance dans le cadre d'accords de collaboration.

#### Activités de formation indirecte

*ONG et fournisseurs de BDS.* Au cours de la 3<sup>e</sup> année de mise en œuvre, nous avons poursuivi notre stratégie de renforcement des ONG et des fournisseurs de BDS. Au total, 74 personnes ont reçu une formation, dont 15 % de femmes. Trois modules de formation ont été enseignés aux fournisseurs de BDS :

- « Étendre votre société de conseils et la rendre plus rentable » à Bamako.
- « Analyse de la rentabilité et des risques liés aux opérations agricoles » à Niono pour les centres de gestion de l'ON.
- « Utiliser Excel pour l'analyse financière des crédits à moyen terme dans le cadre du développement d'un plan d'entreprise » à Bamako, Mopti, Niono et Gao.

Notre partenariat avec le Corps de la paix pour aider les volontaires de développement de petites entreprises (DPE) a été renforcé par une formation d'initiation au développement d'entreprise et à l'environnement financier au Mali. Cela commence à porter ses fruits, étant donné que le volontaire en DPE de Gao a pu trouver 34 artisans pour la formation à Micro Plan, dont 6 femmes. Les participants étaient satisfaits, donnant une impulsion à d'autres volontaires du Corps de la paix pour augmenter les conseils en BDS fournis aux petites entreprises qu'ils visent.



Cette année, un volontaire de DPE à Gao a rassemblé plusieurs entreprises pour recevoir la formation de Mali Finance, Micro Plan. En collaborant avec les volontaires, nous espérons renforcer la diffusion des idées de base et des principes directeurs pour la gestion d'entreprises au Mali.

Tout au Nord, nous avons apporté une AT et financière à RADEC, une ONG concernant les opérations de fabrication de fromage au lait de chamelle dans la région de Kidal. RADEC a apporté une formation aux groupes de production de fromage au lait de chamelle concernant l'obtention de prêts de Wouri Kidal pour l'achat de « présure » (ou « camifloc », un produit permettant le caillage du lait de chamelle). RADEC sert d'intermédiaire entre les groupes de producteur et l'IMF Adagh Finances jusqu'à ce que la chaîne de valeur agricole du fromage au lait de chamelle soit davantage organisée, plus professionnelle et bien établie.

Par le biais d'une petite subvention, Mali Finance a aidé RADEC à obtenir 14,5 kg de camifloc pour la production de fromage au lait de chamelle. Le camifloc a été fourni aux groupes de producteur par le biais d'un système de prêts remboursables exploité par Adagh Finances. Au cours de la saison, ils ont produit environ 500 kilos de fromage au lait de chamelle, volume dix fois supérieur au test réalisé en 2004 par Trade Mali, et n'ont utilisé que 4,5 kg de camifloc. Ils ont vendu les 10 kg non utilisés à Trade Mali pour un test dans la région de Tombouctou, qui compte une population plus importante et un marché plus grand.

*Représentants des institutions financières.* Six modules de formation ont été enseignés à 79 représentants de diverses institutions financières ; dont 23 % de femmes. La plupart de ces modules sont unique et ont été élaborés pour aborder des défaillances spécifiques du secteur financier au niveau de la banque, de l'IMF ou de l'agence responsable, comme suit :

- Formation en gestion pour le personnel technique à l'IMF de Kidal concernant les outils de gestion.
- Formation en gouvernance du conseil d'administration à Bamako, pour les IMF de Kidal, Gao et Ansongo concernant leurs rôles et leurs obligations.
- Formation en comptabilité et en procédures de crédit à Kidal.
- Analyse de projets d'investissement pour 8 nouveaux représentants de la BDM, à Bamako.
- Analyse financière du module de crédit à moyen terme « Utiliser Excel pour l'analyse financière des crédits à moyen terme dans le cadre du développement d'un plan d'entreprise » réalisé à Bamako et à Mopti.
- Un module « Analyse de la rentabilité et des risques liés aux opérations agricoles » a été organisé à Ségou pour 22 représentants des succursales de la BNDA dans tout le Mali. À

Niono, la formation a été donnée aux IMF, y compris la FCRMD, Nyèsigiso, les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées - Office du Niger (CVECA-ON), et la Caisse associative d'épargne et de crédit.

Au cours de cette année, l'équipe de Mali Finance a apporté une assistance à la BNDA, formant 22 employés à l'analyse financière des prêts à court et à moyen terme. Les agents de la BNDA avaient reçu au départ une formation à l'utilisation d'Excel pour l'analyse financière des crédits à moyen terme en juillet 2004.

La formation s'est concentrée cette fois sur l'analyse de la rentabilité et les risques liés aux entreprises agricoles. Cette formation, qui rassemblait des représentants de toutes les succursales, a été couronnée de succès, et les outils sont utilisés dans les opérations quotidiennes de l'une des plus importantes institutions de crédit agricole du Mali. Nous sommes heureux que les efforts combinés des composantes techniques du projet (BDS, institutions financières et promotion des investissements) aient couronné cette activité de succès.

*Entrepreneurs.* Au total, 236 agro-entrepreneurs (dont 27 % de femmes) ont bénéficié directement d'une formation en BDS au cours de la 3<sup>e</sup> année du projet. Les trois principaux modules de formation enseignés aux entrepreneurs sont Micro Plan (par Making Cents), Micro Plan adapté, et ComptEx.

Micro Plan est un module conçu à l'intention des petits entrepreneurs qui utilise des outils de simulation commerciale pour augmenter les connaissances des entrepreneurs et leur compréhension de la dynamique de l'offre et de la demande du marché (voir annexe E pour un exemple de réussite de Micro Plan avec des informations supplémentaires). Ce module de formation a été proposé aux entrepreneurs à Djenne, Koa, Gao et Youwarou au cours de l'année.

La version adaptée de Micro Plan est une version locale du produit Making Cents. Avec l'aide de nos consultants en BDS, en collaboration avec Trade Mali, nous avons adapté la formation à Micro Plan pour qu'elle réponde aux besoins des bénéficiaires, en particulier des coopératives de producteurs de pommes de terre, des groupes de CSV et des vendeuses de riz. Ce module adapté se concentrait sur la comptabilité, la commercialisation et la rentabilité.

À Mopti et à Ségou, la formation s'est principalement concentrée sur la commercialisation du riz, tandis que les activités dans la région de Sikasso englobaient la commercialisation de pommes de terre. Ces activités de formation sont liées à la facilitation des crédits pour ces activités commerciales par le biais des IMF de Nyèsigiso et Kondo Jigima. Un fond de garantie et des accords de collaboration, mis au point pour réaliser cette activité, ont été mis en place avec ces IMF et les deux projets.

Le module de formation à ComptEx est particulièrement adapté aux besoins des micro et petites entreprises. Il donne aux entrepreneurs des outils pour la comptabilité et la gestion de leurs activités, afin de les aider à étendre leurs affaires en utilisant de meilleures pratiques de gestion, qui faciliteront l'accès au crédit. ComptEx a été fourni pour la première fois l'année dernière. Cette année, nous avons pu l'étendre dans trois régions : Sikasso, Kidal et Niono. À Sikasso et à Niono, les agro-entrepreneurs, mais aussi les formateurs, ont reçu une formation. Il y a à présent

une base dans ces régions pour poursuivre le travail dans le cadre de ComptEx. Nous avons l'intention de poursuivre le transfert de connaissances l'année prochaine, comme l'une des principales réalisations du projet. La diffusion de ce module dans d'autres régions du pays, en particulier à toutes nos ONG partenaires, aura lieu au cours de la 4<sup>e</sup> année.

Si nous avons pu cibler un bon pourcentage de femmes avec nos modules de formation, nous n'avons pas atteint l'objectif fixé pour ce groupe bénéficiaire, car les sessions de formation étaient destinées aux bénéficiaires de Trade Mali. Leur programme de CSV se base en grande partie sur le village où les propriétaires de riz sont plus souvent des hommes que des femmes.

Au total, au cours de la 3<sup>e</sup> année, en additionnant les sessions de formation directe fournies aux groupes bénéficiaires par Mali Finance, nous obtenons un total de 389 personnes formées, dont 24 % de femmes. Les 196 personnes ayant reçu une formation dans le Nord du pays représentent la moitié du nombre total. Cela montre à quel point Mali Finance concentre ses activités sur le Nord du Mali.

Mali Finance poursuivra ses efforts pour garantir un taux de participation élevé des femmes aux activités de formation. Toutefois, le nombre de femmes provenant d'institutions financières et de fournisseurs de BDS restera probablement faible du fait du nombre limité de femmes ayant le bagage scolaire suffisant pour occuper ce type de poste.

### **Activités de formation indirecte**

Les résultats des activités de formation indirecte montre la synergie et la collaboration entre Mali Finance et d'autres projets partenaires qui souhaitent contribuer au financement d'activités de BDS. Des efforts permanents pour promouvoir nos fournisseurs de BDS et leurs capacités et services les rendront de plus en plus indépendants en tant que sociétés de conseils ou de consultants si la situation économique et le cadre de développement d'entreprises au Mali continuent à créer une demande pour ces services.

Nos fournisseurs de BDS ont fourni des activités de formation indirecte composées de huit types différentes de formation :

- Formation des conseillers des PME
- Formation des formateurs en création d'entreprises
- Développement et gestion d'entreprises
- Gestion d'entreprises
- Micro Plan
- GERME
- Comptabilité et fiscalité d'entreprise
- Formation en audit interne

Nous sommes heureux de signaler que des 375 personnes formées par nos fournisseurs de BDS, 169 (45 %) étaient des femmes. La plupart des bénéficiaires étaient des agro-entrepreneurs ; toutefois, il y avait également des artisans, des consultants et des agents de conseils, des agents

de crédit d'IMF, des associations communautaires et des volontaires du Corps de la paix et leurs homologues locaux. Des sessions ont été organisées à Bamako, Kayes et Mopti.

<b>Ind. 3.1.b – Nombre ventilé de personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées</b>					
	2005, valeur cumul.	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	% de valeur cible atteinte
Nb de personnes, formation directe	622 (37 % ♀)	389 (24 % ♀)	1 011	780	130 %
Nb de personnes, formation indirecte	322 (56 % ♀)	375 (45 % ♀)	697	750	93 %
Total	944	764	1 708	1 530	112 %

### **2.3.3. Sous-RI 3.2 – Augmenter les opportunités d'investissement**

Le projet Mali Finance s'est engagé à aider les promoteurs de projets d'investissement et à soutenir le GRM à développer l'environnement dynamique nécessaire pour attirer les investissements étrangers. L'année dernière, les priorités du projet sont passées de l'approche originale à la promotion des investissements. Pour refléter ce changement, les indicateurs ont été modifiés pour mieux mesurer les résultats atteints dans le cadre de ce sous-résultat intermédiaire.

#### **Agence de promotion des investissements**

En 2004, la Banque mondiale et l'USAID ont conclu que le Centre national de promotion des investissements (CNPI), sous sa forme actuelle, ne serait pas en mesure d'attirer des investissements étrangers au Mali. Sur la base de cette conclusion, le GRM a décidé de mettre en place une nouvelle API, avec l'aide de l'USAID et de la MIGA, qui a reçu une petite subvention de l'USAID pour apporter une AT. Mali Finance travaille avec la MIGA, profitant de l'expérience de cette dernière en matière de développement d'API, pour apporter une AT au GRM, et il continuera à jouer le rôle de facilitateur dans des activités qui contribueront à créer et garantir un fonctionnement en douceur de la nouvelle API.

En collaboration avec la MIGA, la composante promotion des investissements a apporté une AT permanente au ministère chargé de la promotion des investissements et des PME pour progresser dans la création de l'API avec quatre départements :

- Bureau du directeur général
- Département de promotion et de facilitation des investissements
- Département d'assistance aux investisseurs
- Département d'administration

Le mandat a été élaboré et les frais du personnel technique devant être recruté seront couverts par le projet PASC de la Banque mondiale. Le GRM recrutera tous les autres employés. Un comité de sélection, représentant les parties intéressées, devrait surveiller le recrutement du personnel, dont se chargera une agence spécialisée afin de garantir une procédure transparente. Ce recrutement devrait être achevé pour la fin octobre, étant donné que la date de clôture pour le dépôt des candidatures était le 7 août 2006.

La présence de représentants de la MIGA a également donné une bonne occasion de se réunir avec les membres du conseil, ce qui leur a permis de faire des suggestions dans le processus de recrutement également, afin de renforcer la transparence et de soutenir l'inclusion d'idées soumises par des représentants d'autres agences et organes gouvernementaux.

Parallèlement, un ingénieur a été recruté pour travailler à la rénovation du bâtiment de l'ancien CNPI, afin de veiller à ce que les travaux réalisés répondent aux normes internationales. Le GRM prendra en charge la rénovation superficielle du bâtiment (travaux de peinture et d'entretien courant). Ce bâtiment n'est pas le meilleur choix servir de vitrine du Mali aux yeux des investisseurs internationaux qui voudraient investir dans le pays, car il s'agit d'un bâtiment ancien qui nécessite d'importants travaux de rénovation. L'ingénieur a proposé un important ravalement, ainsi que la construction d'un autre bâtiment pour accueillir les investisseurs étrangers. Mali Finance a aidé le GRM à envoyer une proposition de MCC pour couvrir ces frais, en plus des missions techniques et des études de marché, comme meilleur scénario proposé par le rapport général de Mali Finance de 2004 sur l'API, le rapport sur l'investissement au Mali. La proposition a été envoyée après l'accord initial de janvier 2006, de sorte qu'il y aura des fonds limités disponibles pour couvrir tous ces frais. Nous assurons le suivi de la proposition de MCC après la signature de l'accord afin d'assurer la meilleure AT pour l'API.

Par ailleurs, de longues discussions et des sessions de travail se sont déroulées avec les représentants des ministères concernant le budget de l'API pour les cinq années à venir, étant donné qu'il fallait réviser le budget initial. La structure proposée à l'origine pour l'API était trop intense et le budget connexe n'était pas réaliste. Un budget révisé a été proposé.

Mali Finance a assisté aux réunions qui se sont tenues avec des représentants du GRM, de la Banque mondiale et de la MIGA, et a facilité l'organisation de calendriers de réunions et de sessions de travail. Mali Finance a également révisé les documents mentionnés plus haut et a participé à la traduction et au transfert des documents au ministère chargé de la promotion des investissements et des PME pour observations et retour d'information.

Une autre activité réalisée en collaboration avec le MIGA était l'évaluation du système d'information de gestion à mettre en place pour être une API internationale. Mali Finance achètera 15 ordinateurs, un pour chaque poste de la nouvelle structure organisationnelle, un serveur avec 20 licences, des imprimantes et une photocopieuse avec une carte de réseau, ainsi que la mise en réseau nécessaire. L'ensemble des travaux préparatoires ont été réalisés au cours de l'année, mais les dépenses seront maintenues pour la dernière année de Mali Finance. La MIGA installera le logiciel de suivi des investissements en octobre. Mali Finance reliera toutes les informations sur le site web, afin d'en faire le premier point d'entrée des investisseurs potentiels.

### **Étude de référence**

Mali Finance a organisé un atelier pour présenter et débattre une étude de référence réalisée par la MIGA et financée par l'USAID. L'atelier s'est déroulé au début 2006 et a rassemblé près de 100 participants des secteurs public et privé et de la communauté des donateurs. Après les ateliers par secteur, un plan d'action a été mis au point et présenté au ministère chargé de la

promotion des investissements et des PME. De nombreux participants ont demandé une session de suivi.

Nous avons estimé que les conclusions des études par secteur étaient si importantes que toutes les parties prenantes pourraient en profiter. En conséquence, nous avons traduit le document anglais des quatre secteurs les plus importants. Ces traductions seront prêtes pour l'atelier sur les investissements qui se tiendra en novembre. Ces rapports/dépliants par sous-secteur tels qu'ils sont présentés dans l'étude de référence donneront à l'API une bonne manière de partager des informations sur les opportunités d'investissement au Mali pour des sous-secteurs spécifiques. Nous pensons que lorsqu'ils seront distribués à davantage de parties intéressées, principalement le secteur privé, ils aideront le GRM à mettre en place des politiques d'investissement spécifique. Étant donné que cela fera partie de la principale mission de l'API, les conditions seront en place pour l'aider à attirer des investissements.

Par ailleurs, en tant que suivi de l'atelier sur l'étude de référence conduite par la MIGA, une recherche supplémentaire a été réalisée pour actualiser les données sur les services publics et les télécommunications qui faisaient partie de l'étude initiale.

### **Forum d'investissement prévu en novembre**

Un important forum d'investissement se tiendra en novembre. L'idée d'un tel forum avait été discutée en 2003, mais la MIGA et Mali Finance avaient recommandé au ministère chargé de la promotion des investissements de reporter cet événement jusqu'à ce que l'API soit opérationnelle depuis un an au moins, afin de permettre l'élaboration d'un plan de commercialisation du secteur des investissements. Lorsqu'une approche par secteur sera développée, il sera alors possible de localiser des entreprises spécifiques dans le monde et de les inviter à l'atelier.

Étant donné que l'API n'est pas encore en place, ce forum d'investissement doit être davantage considéré comme une session interne visant à préparer le pays aux investissements étrangers au cours des années à venir. Dans le cadre de la préparation à cet événement, le GRM a demandé à Mali Finance de réaliser une étude d'identification des investisseurs maliens, ce qui a été fait l'année dernière. Cette étude, réalisée dans tout le pays pour identifier les promoteurs de projet, fournit une liste des investisseurs maliens à inviter à l'atelier. Nous communiquons également la liste des sociétés et des entrepreneurs que nous aidons.

### **Fonds de garantie des prêts – DCA**

Après la signature en 2005 de la lettre modifiant le programme de la DCA avec la BICIM, des discussions ont été organisées avec le représentant du programme de la DCA à la BICIM concernant la réactivation dudit programme. Il y a eu un échange de lettres entre le responsable du programme de la DCA, le représentant de la BICIM et le spécialiste en investissement de Mali Finance.

Les principales activités réalisées au cours de la 3<sup>e</sup> année étaient :

- La formation de deux cadres supérieurs de la BICIM au système de contrôle des crédits de la DCA.

- Aider à la négociation du premier dossier de TAMAK qui a été payé en 2004, mais pour lequel la BICIM n'a jamais payé les frais semestriels. La DCA a présenté une exonération permettant à la BICIM d'inclure TAMAK dans le programme de la DCA.
- Toutes les informations sur le programme de fonds de garantie de prêts pour le Mali ont été partagées avec un représentant de la DCA à Washington qui visitait le pays. Les discussions ont abordé plusieurs inquiétudes et possibilités. Au cours de sa visite, nous avons joué le rôle de facilitateur lors de sessions de travail entre le représentant de la DCA et la BICIM.

Les discussions les plus récentes sur le projet SIGAZ pour le programme de la DCA avec la BICIM ont donné lieu à leur engagement d'apporter 150 millions de FCFA (300 000 USD) à ce projet. Ce prêt bénéficiera de la garantie de la DCA à 50 % du montant total et la BICIM met ces fonds en place. D'autres sociétés et promoteurs qui pourraient entrer dans le programme de la DCA sont décrits à l'annexe C.

Dans l'ensemble, avec TAMAK et SIGAZ, le pourcentage d'utilisation de la DCA au Mali est de 23 % (340 000 USD/1,5 millions d'USD) pour un effet multiplicateur de 9 (pour 1 USD dans le cadre de la DCA, 9 USD sont investis dans l'économie). Deux autres sociétés ont reçu l'autorisation et le paiement aura probablement lieu lors du premier trimestre de la 4<sup>e</sup> année. Il est prévu que trois autres sociétés de la BICIM deviennent bénéficiaires du programme de la DCA. Étant donné que la BICIM préfère avoir recours à la DCA pour couvrir de grands prêts, il est probable que seuls deux projets puissent être inscrits dans le cadre de la DCA sans dépasser le seuil de 1,5 millions d'USD.

En conclusion, en moins de deux ans, la BICIM aura utilisé le niveau maximum du programme de la DCA, pour 6 ou 7 projets. Ce résultat est bon et aura une incidence sur le développement agricole. Nous pensons que le Mali est prêt à maximiser le potentiel du programme de la DCA, avec un fond de garantie plus important et toute la flexibilité de la DCA pour les PME de tous les secteurs. En ouvrant le programme de la DCA aux autres banques, la plus importante serait la banque agricole, la BNDA, pour atteindre pleinement les régions rurales en vue de soulager la pauvreté au Mali – la prochaine phase que les entreprises maliennes attendent de la DCA.

### **Opportunités d'investissement**

Des missions sur le terrain ont été entreprises pour visiter des projets d'investissement potentiels dans la région de Sikasso (y compris Koutiala). Certains des projets les plus prometteurs sont les suivants :

- Une entreprise de transformation du lait à Sikasso
- Trois projets d'entrepôts frigorifiques à Sikasso
- Sept entreprises de transformation de l'huile et d'aliments pour animaux (3 à Sikasso et 4 à Koutiala)
- Un projet de transport de produits agricoles (Sikasso)

Les discussions avec les promoteurs d'investissement se sont concentrées sur la situation actuelle de chaque projet et sur les difficultés rencontrées. Une rapide évaluation des besoins a été réalisée concernant les capacités organisationnelles (administratives et comptables) et l'AT

supplémentaire nécessaire pour déterminer si Mali Finance est bien placé pour apporter une aide à ces projets ou si l'AT pourrait provenir d'autres organisations.

En plus des visites réalisées avec les promoteurs de projets d'investissement, il y a eu des réunions avec des représentants de banque à Sikasso (BDM, BIM, BOA, BNDA) pour discuter des opportunités dans cette région et avoir une idée de leur niveau de préparation et d'intérêt dans le financement de tout dossier qui pourrait être soumis suite à cette mission. Après ces missions, cinq promoteurs ont exprimé leur intérêt pour poursuivre la collaboration avec Mali Finance. Un retour d'information a été fourni sur 4 plans d'entreprise pour les transformer en dossiers finançables, et deux autres ont été soumis aux institutions financières pour financement. Les frais de développement de ces deux plans d'entreprise ont été totalement couverts par les promoteurs. D'autres plans d'entreprise seront probablement présentés au cours de l'année prochaine.

Les autres activités de promotion des investissements cette année englobent l'élaboration d'une étude identifiant les femmes promoteurs d'investissements. Le rapport a été achevé et soumis à l'USAID. Le seuil pour être considéré comme un projet de promotion des investissements, qui a été fixé à 100 millions de FCFA (200 000 USD), a été abaissé pour cette étude afin d'inclure davantage de projets d'investissement dirigés par des femmes dans toutes les régions du pays. En plus du GRM, d'autres organisations, comme la Direction nationale du bétail, Modérateur de l'État pour le secteur privé, et le comité malien de l'AGOA, ont montré un intérêt pour cette étude et des sections pertinentes du rapport leur ont été fournies.

### **Relations avec les banques**

La BOA a accordé à SOMAFEM SA un prêt d'1 milliard de FCFA (près de 2 millions d'USD) en mars 2006. L'assistance du projet à SOMAFEM se poursuivra, car il faudra chercher des fonds supplémentaires de banques locales et régionales pour ce projet. Les institutions contactées jusqu'à présent sont notamment OikoCredit/Mali, la BNDA, la BDM, la BMS, Ecobank, la BSIC et la BIM. Les possibilités de financement via OikoCredit, la BMS, Ecobank, et la BSIC sont prometteuses, même si elles ne sont pas encore finales ni approuvées. Ce projet devient une vraie réussite et servira avec un peu de chance d'exemple à suivre pour d'autres.

Dans le cadre de son rôle de facilitateur des relations avec les institutions financières, le spécialiste en investissement du projet a participé à une mission à Sikasso pour aider au remboursement de prêts pour les coopératives de producteurs de pommes de terre. Le remboursement de ces prêts avait pris du retard et une mission commune avec Trade Mali a été organisée pour faire la lumière sur la situation et rassembler toutes les parties prenantes à la table. Des discussions et des sessions de travail ont été organisées avec des représentants du projet sur place, des agents régionaux de l'ACOD, des membres des coopératives, et des agents de crédit de Kafo Jiginew et de la BMS. Tous les détails concernant les rôles et responsabilités prévus dans l'accord de prêt pour chaque partie concernée ont été abordés et des solutions ont été proposées pour résoudre les problèmes de remboursement le plus rapidement possible. Des interventions financées par le projet identiques à celle-ci sont nécessaires pour expliquer l'importance des rôles et responsabilités et de la ponctualité des remboursements, car cela affecte la possibilité d'obtenir des prêts à l'avenir.

La BNDA a lancé un projet pilote pour les MPME à la mi-2005. Le projet vise un prêt entre 3 et 100 millions de FCFA, avec une moyenne de 10 millions. Les premiers prêts ont été accordés en décembre 2005. Après six mois, le projet était une réussite, et la banque a décidé d'étendre le projet pilote et a créé un département des MPME. Par ailleurs, la banque cherche à établir des partenariats techniques avec des donateurs financiers, des ONG et des consultants, afin de réduire le risque de dissymétrie des informations. En d'autres termes, les entreprises devraient pouvoir bénéficier de services de conseils, qui ne doivent pas toujours ou uniquement être fournis par la banque. L'USAID/Mali est passé à l'avant-garde avec ses projets actuels PRODEPAM, Trade Mali et Mali Finance, qui fonctionnent déjà dans plusieurs chaînes de valeur agricoles en partenariat avec des organisations agricoles, des ONG et les sociétés de conseils locales. Nous travaillerons en collaboration avec la BNDA pour étendre son programme de MPME au cours de la 4<sup>e</sup> année.

La BDM est la plus grande banque du Mali. Il s'agit d'une banque commerciale qui n'a qu'un intérêt mineur dans l'agriculture. Toutefois, avec ses avoirs, elle joue un rôle important pour les grands investissements. Sachant cela, Mali Finance a réalisé une évaluation des besoins en 2005 et a développé une session de formation avec un modèle d'analyse de crédits Excel. Les banquiers ont reçu une formation en 2005. En mars 2006, ils ont demandé la même formation pour les nouveaux banquiers, que nous avons fournie en juillet. Dix banquiers chargés des crédits, dont 7 femmes, ce qui est remarquable, ont suivi une formation. Par ailleurs, nous suivons encore la construction de son unité d'investissement qu'elle mettra en place au cours de la 4<sup>e</sup> année. Cela pourrait avoir un grand impact sur l'investissement au Mali, où la première aura des employés à temps plein. C'est important pour les investissements car les banques maliennes doivent développer une expertise interne en analyse technique par secteur. Le lancement de cette unité est une bonne mesure pour améliorer les investissements au Mali.

### **Intervention de l'USDA au Mali**

Le groupe Schaeffer a été choisi pour réaliser les études de faisabilité pour les projets d'investissement financés par l'USDA. Nous les avons aidés à choisir les entreprises en 2004. Mali Finance travaille avec l'un des trois projets, InterAgro à Sikasso, et suivra les progrès et la qualité du projet et il sera à sa disposition pour apporter une assistance et un conseil chaque fois que c'est nécessaire. Un autre projet, une usine d'aliments pour animaux, des Grands Moulins de Mali SA, fera également partie de la garantie de la DCA.

### **Indicateur 3.2.a. – Capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement**

<b>Ind. 3.2.a – Capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement</b>					
Valeur de base	2005, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur réelle	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	Sous-obj. 1 à 75 %	25 %	100 %	-	100 %
	Sous-obj. 2	45 %	100 %	65 %	45 %

Pour évaluer les efforts de Mali Finance pour renforcer la capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement au Mali, des sous-objectifs ont été développés pour assurer le suivi des activités au cours des différentes étapes de la création, du développement, de l'exploitation,

de la mise en œuvre et de l'exécution de l'API. Veuillez consulter le PMP final modifié pour de plus amples détails sur les sous-objectifs pour cet indicateur.

*Sous-objectif 1.* La phase de développement initiale, qui couvre essentiellement la 2<sup>e</sup> année de mise en œuvre du projet, est composée de neuf activités distinctes. Même si nous n'avons pas réalisé la dernière activité en août 2005, nous avons pu l'achever en octobre 2005. La dernière activité du sous-objectif 1, « collecter des informations sur le climat d'investissement au Mali » a commencé par la collecte d'informations au CNPI et la demande d'informations et documents supplémentaires de la Banque mondiale, du FMI et d'AZI SA. Cela a été terminé en 2005. Nous avons également travaillé avec les fonctionnaires du ministère chargé de la promotion des investissements et des PME pour veiller à ce qu'il dispose des dernières statistiques disponibles des autres ministères. Au moment de la collecte de données, tout était actualisé. Nous avons également actualisé les frais d'Internet et de services publics afin de disposer d'informations à jour de l'étude de référence.

*Sous-objectif 2.* Il s'agit de la phase d'élaboration et de mise en place de l'API qui va de novembre 2005 à août 2006. La première activité du sous-objectif 2, « contribuer à l'organisation d'un forum » a été terminée avec la préparation de la visite de la MIGA et l'atelier sur l'étude de référence. Dans cet atelier de validation de l'étude de référence, nous avons également présenté l'étude de l'USAID sur l'impact des transports et de la logistique sur la compétitivité économique.

Un volontaire du Corps de la paix a été assigné à temps plein au ministère chargé de la promotion des investissements au cours du deuxième trimestre. Mali Finance a travaillé avec le volontaire pour voir de quelle manière il pouvait contribuer aux activités liées à la création de l'API ou aux changements du cadre politique et aux réformes (voir indicateur 3.2.c). Son travail consistait en grande partie à rencontrer des investisseurs anglophones qui venaient visiter le ministère chargé de la promotion des investissements et à participer à la préparation de l'atelier d'investissement prévu pour novembre 2006.

La seconde activité du sous-objectif 2, « faciliter la création d'un conseil d'administration de l'API » a été achevée en avril 2006. En collaboration avec la MIGA, nous avons élaboré les documents juridiques de l'API, des règlements aux décrets. Nous avons travaillé avec le ministère pour l'influencer afin de faire participer des personnes soucieuses du secteur privé. Cela sera en partie réalisé du fait de la forme juridique de l'API, qui déclare que la majorité doit être le GRM. Une réunion avec le représentant de la MIGA et Mali Finance s'est tenue en avril pour formaliser le processus et promouvoir les meilleures pratiques en matière de promotion des investissements.

La troisième activité du sous-objectif 2, « faciliter la sélection des membres d'équipe responsables du lancement de la nouvelle API » a été terminée en avril 2006, lorsque nous avons finalisé avec la MIGA un nouvel organigramme avec les principaux employés et leurs missions respectives. Nous avons également proposé une échelle des salaires conforme au secteur privé, pour attirer des bons candidats à ces postes. Comme pour le conseil, l'objectif est d'avoir un directeur général et des directeurs du secteur privé.

La quatrième activité consiste à « aider le GRM à choisir un emplacement pour les bureaux de la nouvelle API ». Nous avons proposé un bon emplacement, mais étant donné que l'API est une structure gouvernementale, il a été impossible de louer des bureaux au prix du marché. Le ministère a décidé de rester dans les bureaux du CNPI et de les rénover. Comme nous l'avons dit à la section 2.3.3 « Sous-RI 3.2 – Augmenter les opportunités d'investissement », nous l'avons aidé à développer une proposition de MCA.

La cinquième activité est de « soutenir le GRM pour le recrutement de personnel professionnel ». Cette activité n'a pas encore été réalisée. Mali Finance fera partie du comité de recrutement. La MIGA a proposé des critères afin de permettre une évaluation objective de tous les candidats. Le ministère prendra une retraite de deux jours pour achever ce recrutement. À la fin du mois d'août, le ministère de nous avait pas donné une date pour cette retraite.

La sixième activité consiste à « aider au développement du plan d'entreprise de l'API (avec la MIGA) ». Elle a été terminée en avril 2006. Nous avons détaillé une proposition de budget approximatif de la MIGA en travaillant sur les chiffres réels du CNPI avec ses représentants. Le budget est à présent bien détaillé. Il y a encore un trou dans le financement. Le nouveau directeur général aura pour première mission de clôturer le budget.

Toutes les autres activités liées à la phase de développement et de mise en place de l'API requièrent que cette dernière soit dotée d'un directeur général et de personnel professionnel. L'absence d'engagement du ministère sur certaines questions a entraîné d'importants retards dans le recrutement du personnel de l'API et ainsi, dans la capacité de former les employés, d'installer des réseaux informatiques et de fournir une AT plus poussée.

### **Indicateur 3.2.b – Nombre d'opportunités d'investissement développées**

Mali Finance a contribué à développer trois opportunités d'investissement pour les promoteurs privés au cours de l'année dernière, atteignant l'objectif de 10 opportunités au total.

<b>Ind. 3.2.b - Nombre d'opportunités d'investissement développées</b>					
Valeur de base	2005, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur réelle	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	7	3	10	-	100 %

Le soutien de Mali Finance à chacune de ces opportunités d'investissement au niveau du développement du plan d'entreprise, du contrôle de la qualité, des études techniques et financières et des analyses est essentiel pour que ces projets soient financables et obtiennent des prêts. Le spécialiste en investissement du projet fournit également un conseil et une assistance aux consultants pour renforcer leur capacité à produire des plans d'entreprise de bonne qualité. Dans le cadre de cette approche, Mali Finance organise des sessions de travail avec chaque promoteur et les consultants pour améliorer la qualité des plans. Mali Finance assure le contrôle de la qualité du produit fini avant qu'un dossier soit envoyé aux banques pour le financement.

Mali Finance aide le promoteur en défendant le dossier et en surveillant le processus au niveau des banques et il l'aide dans les négociations et le développement de relations entre le promoteur

et les banques. Lorsque la somme à financer est répartie entre plusieurs banques, Mali Finance travaille avec le promoteur pour coordonner les activités entre les différentes banques. Le spécialiste en investissement du projet assure le suivi de ces dossiers, depuis la soumission jusqu'au financement. Dans le cadre de l'AT fournie dans ce processus, Mali Finance donne des conseils et renforce le dialogue entre les promoteurs et les banques.

*Abattoir AFB SEM de Bamako.* Cette opportunité d'investissement a commencé en 2003, lorsque Trade Mali cherchait à développer le marché de la viande rouge. Ce n'est que cette année que le promoteur a été prêt à rénover et à étendre l'entreprise. Nous avons aidé la société à produire un bon plan d'entreprise pour l'abattoir de Bamako. Il a été envoyé aux banques. Le projet se monte à 1,9 milliards de FCFA (3,8 millions d'USD) et la demande de prêt porte sur environ 900 millions de FCFA (1,8 millions d'USD).

*Entrepôt frigorifique SEFRICO.* Cette affaire a été remarquée lorsque Mali Finance a procédé à l'étude d'identification des investisseurs. Le promoteur construira un entrepôt frigorifique d'une capacité de 6 000 t/an pour la conservation de fruits et légumes à Sikasso. Cette entreprise est également le premier importateur de semences de pommes de terre au Mali. Après deux sessions de travail, le spécialiste en investissement a fait des commentaires et a apporté des modifications aux plans d'entreprise déjà réalisés, et le plan d'entreprise a été soumis à la BNDA. Le projet coûtera au total 1,3 milliards de FCFA (2,6 millions d'USD), et la demande de prêt porte sur 929 millions de FCFA (1,8 millions d'USD).

*Entrepôt frigorifique FROIDOR.* Il s'agit d'un projet similaire à celui de SEFRICO, mais avec une capacité de 2 000 t/an seulement. Cette installation améliorera la qualité des fruits et légumes qui seront exportés en Europe. Après la session de travail, le plan d'entreprise a été envoyé à la BOA, avec une lettre de recommandation de Mali Finance. Le coût total du projet est de 440 millions de FCFA (880 000 USD) dont 305 millions de FCFA (610 000 USD) font l'objet d'une demande de prêt.

Les trois opportunités d'investissement développées cette année ont été soumises à des banques pour le financement. Ces trois projets sont évalués à environ 3,6 milliards de FCFA (7,2 millions d'USD) avec des demandes de prêt pour environ 4 millions d'USD. Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour veiller à ce que tous les projets soumis aux banques pour le financement reçoivent des recommandations positives et puissent figurer l'année prochaine dans les « projets réalisés », sous l'indicateur 3.b.

### **Indicateur 3.2.c – Nombre de réformes légales et réglementaires assistées mises en œuvre**

<b>Ind. 3.2.c – Nombre de réformes légales et réglementaires assistées mises en œuvre</b>					
Valeur de base	2005, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur réelle	2006, valeur cible	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	Réforme A – 95 %	Activité (f) – 5 %	Réforme A – 100 %	0	100 %
	Réforme B – 25 %	Activité (b) – 15 % Activité (c) – 25 % Activité (d) – 15 % Activité (e) – 20 %	Réforme B – 100 %	0	100 %

Mali Finance s'est engagé à fournir une AT aux différents ministères et aux agences gouvernementales maliennes pour garantir la mise en œuvre de réformes légales et réglementaires. Par ces activités, Mali Finance cherche à influencer la politique publique pour améliorer l'accès au crédit des petits entrepreneurs dans le secteur de la microfinance, ainsi que des promoteurs de plus grands projets d'investissement qui sont intéressés par des investisseurs étrangers. Deux réformes différentes ont été identifiées au cours du processus de planification des activités du projet et de développement du PMP pour cette année :

- Réforme A : Création d'une nouvelle API - Mali Invest
- Réforme B : Création d'une unité de promotion de la microfinance au sein du ministère chargé de la promotion des investissements

Plusieurs activités ont été identifiées qui pourraient contribuer à ce que chacune des réformes soit mise en œuvre sous cet indicateur. Pour mesurer les résultats de performance, des sous-objectifs ont été développés pour aider le projet à assurer le suivi et à mesurer les résultats.

**Réforme A.** Cette réforme concerne également l'indicateur 3.2.a. étant donné qu'elle concerne l'AT fournie au GRM pour la création de la nouvelle API. Toutefois, les activités dans le cadre de cette réforme se limitent aux aspects juridiques de l'API.

En collaboration avec la MIGA, Mali Finance a fait des suggestions et des recommandations sur les avant-projets de documents pour la loi et le décret proposés au GRM. Des sessions de travail ont eu lieu avec des représentants du ministère chargé de la promotion des investissements afin d'élaborer les documents nécessaires à la création de la nouvelle API.

Le texte, le décret et la loi concernant la création de la nouvelle API ont été approuvés et adoptés le 24 novembre 2005 par le Conseil des ministres et l'Assemblée nationale. Ainsi, les activités pour la réforme A sont terminées et atteintes à 100 % avec l'adoption de la réforme.

**Réforme B.** Au Mali, la CAS/SFD est chargée de la promotion du secteur de la microfinance et du contrôle des IMF. Pour que cette agence remplisse son rôle de contrôleur de manière plus efficace, le GRM et différents donateurs ont décidé qu'il fallait créer une unité spécialisée au sein du ministère chargé de la promotion des investissements afin de promouvoir le secteur de la microfinance. Cela permettra à la CAS/SFD, qui relèverait à nouveau du ministère des finances, de concentrer ses travaux sur la garantie que les exigences et conditions fixées par les autorités monétaires sont respectées.

La réforme B concerne la création d'une unité de promotion de la microfinance au sein du ministère chargé de la promotion des investissements. Nous avons terminé toutes les activités du nouveau Centre de promotion et d'appui aux systèmes financiers décentralisés (CPA/SFD).

Mali Finance a travaillé en étroite collaboration avec la CAS/SFD pour développer les documents concernant le décret et la loi nécessaires à la création d'une unité de promotion de la microfinance. Les observations et commentaires sur les versions finales des documents ont été apportés à la CAS/SFD. Le Conseil des ministres a approuvé et adopté le décret et la loi concernant la création d'une unité de promotion de la microfinance au sein du ministère chargé

de la promotion des investissements le 19 octobre 2005. Cette décision a été adoptée par l'Assemblée nationale en décembre.

Après la création de l'unité, le spécialiste en investissement a travaillé avec le volontaire du Corps de la paix assigné au ministère. Ils ont conçu et mis au point un dépliant d'information sur la réforme, qui expliquait l'objectif de la nouvelle unité. Elle a été bien reçue par la communauté et a été utile pour le premier atelier national du CPA/SFD, l'unité de promotion de la microfinance au sein du ministère chargé de la promotion des investissements et des PME. Mali Finance a participé à cet atelier national. À l'avenir, dans le cadre des efforts visant à mettre en place des IMF dans le Nord du pays, Mali Finance apportera une expertise technique et continuera à fournir une assistance.

#### **2.3.4. Sous-RI 3.3 – Accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers**

Pour accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers, Mali Finance a travaillé avec deux des plus grands réseaux de microfinance maliens ayant des succursales dans tout le pays. Dans le même temps, le projet apporte une assistance à plusieurs IMF de plus petite envergure dans le Nord du Mali (Tombouctou, Gao, Kidal) afin de les aider à étendre leurs services et leur clientèle.

L'OS 9 vise à augmenter la productivité et les revenus dans les sous-secteurs agricoles sélectionnés au Mali. De nombreux entrepreneurs se tournent vers des IMF pour qu'elles financent leurs activités génératrices de revenus. Nos indicateurs 3.3.a et 3.3.b, qui concernent le niveau d'épargne et le nombre de clients, sont de bons indicateurs pour mesurer l'augmentation de l'accès des MPME aux services financiers.

Des types différents d'activités requièrent un éventail de produits financiers. Mali Finance a travaillé avec des IMF pour développer des nouveaux produits financiers qui répondent aux besoins des agro-entrepreneurs en termes d'équipements pour des opérations agricoles rurales. Un troisième indicateur mesure l'utilisation de prêts à moyen et à long terme qui sont liés à la nécessité de services financiers à plus long terme.

#### **Soutenir les IMF**

*Les principaux partenaires de microfinance, Kafo Jiginew et Nyèsigiso.* La stratégie de base du segment de la microfinance consiste à renforcer les institutions partenaires par le renforcement des opérations de crédit, qui sont au cœur de toute institution financière. À cet égard, le projet se concentre sur le renforcement de la capacité à analyser les risques de crédit, avec une formation à divers niveaux: améliorer les aptitudes en comptabilité de base (année 1) pour le secteur informel, améliorer les aptitudes en finances agricoles (années 1 et 2) et améliorer les aptitudes en financement des PME (année 3).

De même, pour garantir une croissance saine et durable, les IMF devraient diversifier et renforcer leurs capacités institutionnelles. La diversification des produits contribue à limiter les mouvements de recettes dus à une concentration excessive du risque dans le secteur agricole. La diversification géographique allège les chocs économiques et entraîne des complémentarités. Pour ce faire, nous avons aidé Nyèsigiso à mettre au point un crédit à moyen terme dans l'ON

(années 1 et 2) et son département des PME (année 3). Nous avons aidé Kafo Jiginew à introduire un crédit aux PME (année 3) et un crédit au logement (année 2). Dans tous ces renforcements, les procédures et méthodologies représentent davantage que le produit tout simplement. Il s'agit d'un processus en cours dans lequel ces réseaux sont engagés.

*Microfinance à Kidal et Gao.* Dans le cadre du plan d'action national pour la microfinance 2005-2008 du GRM, le gouvernement et les IMF sont ouverts à toute AT. Par ailleurs, vu PRODEPAM et Trade Mali vu le grand potentiel de la région d'Ansongo, Mali Finance a un stimulant direct pour renforcer les IMF de Gao et Kidal.

Nous avons lancé un partenariat multipartite avec des donateurs (GTZ, Luxembourg), des organismes gouvernementaux (CCS/SFD, CPA/SFD, APEJ) et une banque (BMS) pour aider les trois IMF des régions de Gao et Kidal. Ce partenariat devrait être en place au cours du premier trimestre de la 4<sup>e</sup> année.

Deux missions se sont déroulées dans le Nord, en mars et en mai 2006, pour soutenir l'organisation et la professionnalisation des institutions d'Ansongo, de Wouri Kidal et de Wouri Gao. L'assistance pour renforcer la capacité du personnel et des agents en matière de gestion et d'administration de ces institutions d'épargne et de prêt a été fournie, ainsi qu'une aide concernant l'utilisation correcte des outils de gestion des prêt et l'application des méthodes d'exploitation des institutions. Deux agents de crédit et deux cadres ont été recrutés pendant cette période, et des stages de formation et des visites d'échange ont été organisées avec Nyèsigiso et Jemini pour renforcer la capacité du personnel récemment recruté.

Au total, 18 personnes (6 par institution de crédit : Wouri Kidal, Gao et Ansongo) ont reçu une formation en renforcement des capacités pour améliorer la gestion et la gouvernance de leur institution d'épargne et de prêt. Certains sujets abordés étaient les organes de direction et de contrôle de chaque institution, l'application de la loi concernant les institutions financières décentralisées, et les rôles et responsabilités de chaque représentant d'une IMF. Par ailleurs, une formation a été donnée en matière de comptabilité, de rapport de statut financier et de travaux de caisse.

Mali Finance a accordé à Wouri Kidal une aide financière unique de 8 millions de FCFA (environ 16 000 USD) pour soutenir un fond de crédit initial (6 millions de FCFA) et un fond de caisse (2 millions de FCFA). Par ailleurs, l'équipe de microfinance a apporté une assistance pour l'organisation et l'exécution de la certification des comptes de l'institution financière Adagh de Kidal. Concernant Wouri Gao, étant donné que cette IMF n'a pas fonctionné pendant plus de trois ans, Mali Finance a mis en place une subvention pour lancer cette IMF. Pour l'instant, la subvention a consisté en un espace de bureaux, des ordinateurs, des motos, des outils de gestion imprimés et une aide aux salaires du gestionnaire et des agents de crédit régionaux. Concernant Wouri Ansongo, nous prendrons en charge le salaire d'un agent de crédit régional, qui sera le principal responsable du programme de Trade Mali, le programme de crédit stockage du riz.

Pour augmenter correctement le niveau de professionnalisme, du fait des mauvaises bases de ces IMF, un nouveau spécialiste en microfinance a été recruté en juin. Cet expert se trouve à Gao et couvrira les régions de Kidal, Gao et Ansongo. Cet expert commencera avec de nouveaux outils,

procédures et manuels de gestion. Il faudra assurer une grande formation du conseil d'administration de toutes ces IMF pour jeter les bases de pratiques saines. Le fait de travailler en étroite collaboration avec la CCS/SFD garantira l'application des meilleures pratiques dans le Nord du Mali. Des missions supplémentaires de suivi et de contrôle sont prévues pour garantir une bonne gouvernance, une bonne utilisation des fonds et le fonctionnement général des institutions.

*Microfinance à Tombouctou.* DOT était une ONG lancée par Africare à la fin des années 1990 qui est devenue une IMF à la fin 2004. Pour assurer sa subsistance, Mali Finance a proposé que cette IMF naissante fusionne avec le réseau Nyèsigiso, qui dispose déjà d'une succursale dans la région. Pour préparer cette fusion, nous avons engagé un comptable et veillé à ce que le plan comptable soit conforme à la législation en matière de microfinance. Le même comptable a rédigé par la suite un manuel financier et administratif.

Pour différentes raisons, principalement la mauvaise qualité des ressources humaines, DOT n'a jamais changé son système comptable d'ONG. L'absence de collaboration de DOT concernant la fusion avec Nyèsigiso a finalement refroidi la direction de Nyèsigiso. Au début 2006, dans le cadre du processus de fusion, l'équipe de microfinance a apporté une assistance pour que l'organisation certifie et réalise un audit des comptes de Nyèsigiso à Dire et de DOT à Tombouctou. Toutefois, le comptable n'a pas été en mesure de certifier les comptes de DOT du fait du mauvais système comptable que DOT utilisait encore. Nous avons demandé une mission de supervision du GRM, la CCS/SFD. Le rapport a révélé que le portefeuille de crédits de DOT était en crise et qu'il y avait des problèmes de gouvernance. À la demande de la CCS/SFD, nous avons engagé en juin 2006 un consultant et un comptable pour un mois afin de donner une meilleure vue d'ensemble. L'accord ultérieur atteint avec la CCS/SFD était double : arrêter l'émission de crédits et récupérer le portefeuille de crédits. Cette mission se poursuivra au cours de la 4<sup>e</sup> année.

L'objectif consistera à envoyer un signal clair dans la région de Tombouctou que les crédits doivent être remboursés. Les personnes ayant une créance irrécouvrable ne pourront pas bénéficier d'un autre prêt. Une liste noire d'emprunteurs sera rédigée. Il est convenu qu'il faut être intransigeant pour changer la mentalité de précarité qui sous-tend toutes les activités du Nord du Mali. Nyèsigiso ne fusionnera pas avec DOT. Au cours de la 4<sup>e</sup> année, Mali Finance accordera une subvention à Nyèsigiso pour qu'il établisse plus rapidement une présence à Tombouctou.

*Fourniture d'assistance à la FCRMD pour un programme de crédit de récépissé d'entrepôt.* Une AT a été fournie à la FCRMD lors de trois missions à Niono, qui visaient à revigorer le Programme de promotion de l'irrigation privée (PIIP) et à chercher de nouvelles opportunités pour étendre son portefeuille, comme la création d'un programme de récépissé d'entrepôt de riz.

Le PIIP a été mis en place en 2000 et les fonds de garantie ont été gérés par la FCRMD. Toutefois, afin de rendre ce programme plus fonctionnel et de renforcer la capacité de la FCRMD, Mali Finance a proposé et réalisé les actions suivantes :

- Signature d'un protocole tripartite entre l'USAID, l'ON et la FCRMD pour améliorer la gestion du PPIP, et pour garantir sa poursuite et son expansion.
- Signature d'un accord entre Mali Finance et la FCRMD pour apporter une assistance financière et technique pour l'achat et l'utilisation de matériel/équipement informatique qui permettra de mieux surveiller les prêts accordés dans le cadre de ce programme.
- Obtenir un prêt de refinancement de la BMS pour que la FCRMD établisse un programme de récépissé d'entrepôt pour les coopératives productrices de riz dans la région de Niono.

Dans le cadre de l'aide permanente, le projet accorde à la FCRMD un accord de subvention pour la fourniture de matériel informatique à cette IMF. Par ailleurs, l'accord a inclus une moto et des fonds pour couvrir le salaire d'un agent de crédit, qui doit assurer un suivi étroit et aider d'autres agents de crédit participant au programme d'irrigation privée du riz de l'USAID dans l'ON. L'accord de subvention permettra également à la FCRMD d'apporter une assistance supplémentaire au cours de la 4<sup>e</sup> année au programme de crédit stockage du riz, qui est mis en œuvre dans la région de Niono en collaboration avec Trade Mali.

*Synergies et approche de chaîne de valeur.* La collaboration entre Trade Mali et Mali Finance concernant l'entreposage et le commerce du riz se révèle fructueuse. Un accord a été signé entre les deux projets et l'IMF Wouri Ansongo pour le programme de CSV, pour reproduire la réussite constatée dans d'autres régions.

*Vendeuses de riz.* Les efforts se poursuivent pour soutenir les vendeuses de riz en collaboration ainsi que via les fonds de garantie de prêts fournis à Kondo Jigima. Les femmes sont excitées d'avoir reçu cette opportunité, et plusieurs d'entre elles ont reçu la version adaptée de la formation à Micro Plan, qui leur permet de mieux analyser leurs opportunités de marché. La plupart des prêts ont été remboursés à la fin août et de nombreuses femmes conservent une trace de leurs dépenses et bénéfices en utilisant un cahier de gestion. Lorsqu'on leur demande quelles sont les principales difficultés qu'elles rencontrent, elles mentionnent le manque de formation et de connaissances pour bon nombre d'entre elles, les frais de transport élevés et la nécessité de davantage d'installations d'entreposage.

*Pompes à pédale Nafasoro de Kick Start.* Un protocole est en cours d'élaboration pour une collaboration avec le sous-traitant de PRODEPAM, Kick Start, en vue de faciliter l'accès aux crédits pour les pompes à pédale Nafasoro. Par ailleurs, Mali Finance et PRODEPAM discutent actuellement de la facilitation de l'accès aux crédits pour des facteurs de production agricoles pour les agro-entrepreneurs, en fonction de la planification des activités au cours du calendrier saisonnier.

Pour aider les agents de crédit dans leur évaluation des demandes de crédit pour les facteurs de production agricoles, la composante microfinance a travaillé avec un consultant dans la région de Niono pour assurer une formation supplémentaire des représentants de différentes institutions financières (banques et IMF), ainsi que des ONG locales travaillant dans la région. La formation s'est concentrée sur les analyses financières et des risques des entreprises agricoles et s'est déroulée en mai.

*Financement de la campagne de pommes de terre.* L'équipe de Mali Finance a réussi à négocier un accord pour plusieurs coopératives de producteurs de pommes de terre à Sikasso avec des institutions financières locales. En assurant l'assistance et la surveillance continues de ces coopératives en collaboration avec PRODEPAM et Trade Mali, Mali Finance a convaincu l'institution financière (Kafo Jiginew) d'accorder des prêts à concurrence de 67 millions de FCFA (130 000 USD) aux coopératives, leur permettant d'acheter des semences. Un total de 100 millions de FCFA a été autorisé, mais les coopératives n'ont pu mobiliser les liquidités qu'à hauteur de 67 millions de FCFA. L'AT des trois projets partenaires revêt une importance majeure, étant donné qu'elle répond au besoin des coopératives à garantir qu'elles rembourseront les prêts dans les délais et qu'elles maintiendront de bonnes relations avec les institutions financières.

### **Promotion et renforcement de la microfinance**

*Association professionnelle de microfinance.* Mali Finance a également participé à la semaine de la microfinance et a apporté une aide financière à l'Association professionnelle des institutions de microfinance au Mali (APIM) pour l'organisation de certains aspects de cet atelier national. Une AT a été fournie à l'APIM dans le cadre des efforts constants visant à rendre opérationnelle la banque de données centrale de clients. Pour ce faire, une demande de fonds a été présentée au MCA.

L'APIM est également membre du nouveau centre de formation en microfinance. Nous collaborons avec elle, étant donné que notre formation se déroule dans le centre, dans la mesure du possible. Nous tentons également de leur transférer l'ensemble de nos formations au cours de cette dernière année du projet.

*Organe de supervision du GRM.* Mali Finance a apporté une assistance aux systèmes nationaux d'IMF en accordant une subvention à la CCS/SFD, qui a permis d'acheter du matériel informatique et de mettre à disposition des fonds pour la formation des agents à l'utilisation du matériel et des logiciels, ainsi que de couvrir le salaire d'un consultant qui assurera la formation nécessaire. Plus tard lors de la 4<sup>e</sup> année, le Projet de développement du secteur financier (PDSF) de la Banque mondiale, fournira un serveur et mettra en réseau tous les ordinateurs.

Dans une activité connexe, le projet a fourni une unité GPS et le logiciel de SIG (système d'information géographique) d'ArcView à la CCS/SFD, qui leur permettront de mettre les informations à disposition de toutes les IMF nationales et régionales par le biais d'un système de cartographie à l'échelle nationale. En fonction de leurs besoins, la formation et l'AT pour l'utilisation de ces programmes seront fournies au cours des mois à venir.

Pour améliorer la supervision des IMF, nous travaillons pour intégrer tous les besoins en gestion dans un seul système. Mali Finance aide la CCS/SFD à construire un système d'information en matière de gestion qui combinera les différentes bases de données actuelles (rapports annuels, statistiques, demandes d'enregistrement de nouvelles IMF et analyses financières) avec le logiciel de SIG. Lorsque les données seront entrées, les copies papier ne seront plus nécessaires. Tous les calculs et les tableaux seront automatiques, réduisant le risque d'erreur humaine. Cela

constituera une contribution majeure de l'USAID/Mali au meilleur fonctionnement de la CCS/SFD.

*Promotion du secteur par l'évaluation d'IMF.* L'évaluation des IMF devient la norme dans l'industrie dans le monde entier. Si les IMF fonctionnent au Mali depuis les années 1990, un réseau seulement, Kafo Jiginew, a été soumis à un processus d'évaluation. Toutes les autres IMF ont déclaré ne pas être prêtes. C'est inhabituel, étant donné que le Mali compte plusieurs bonnes IMF qui tireraient avantage de l'ouverture et de la transparence de leurs performances. Un partenariat avec des organisations techniques, des donateurs, des banques internationales et des sociétés de capital risque serait alors possible.

Sachant cela, en collaboration avec d'autres projets de microfinance et des réseaux nationaux de microfinance au Mali, Planet Rating (une ONG française) a réalisé six évaluations d'IMF dans le pays. L'USAID/Mali a signé un contrat avec Planet Rating afin d'évaluer les IMF suivantes : FCRMD, Piyeli, Soro Yiriwaso, Nyeta Muso, Niako et Misselini. Le PDSF de la Banque mondiale procédera à quatre autres évaluations au cours de la 4<sup>e</sup> année. Avec ces évaluations, les 10 principales IMF lanceront un processus international qui les aidera à améliorer leur niveau de professionnalisme. L'ensemble du secteur profitera d'une exposition aux meilleures pratiques internationales. Ces 10 institutions représentent plus de 90 % des avoirs en microfinance au Mali. Ces évaluations seront disponibles à partir d'octobre.

N°	IMF avec un portefeuille de prêts supérieur à 500 millions de FCFA	Portefeuille de prêts au 31 décembre 2005	% du total du portefeuille de prêts	Partenaires techniques et financiers participant à l'évaluation
1	Kafo Jiginew	12 233 141 000	30 %	BEI/ADA Lux
2	Jéméni	6 460 436 000	16 %	PSDF, Banque mondiale en 2006
3	Nyèsigiso	5 500 000 000	14 %	PSDF, Banque mondiale en 2007
4	CAECE	3 726 311 000	9 %	PSDF, Banque mondiale en 2007
5	FCRMD	2 946 723 000	7 %	USAID/Mali Finance (ON)
6	Kondo Jigima	2 294 261 000	6 %	PSDF, Banque mondiale en 2006
7	CVECA ON	2 001 085 000	5 %	PSDF, Banque mondiale en 2006
8	Piyéli	1 282 507 000	3 %	USAID/Mali Finance
9	Jigiyaso Ba	1 000 820 000	2 %	
10	Sudi Diawdi	848 196 000	2 %	
11	Soro Yiriwaso	729 829 000	2 %	USAID/Mali Finance
12	Misélini	678 537 000	2 %	USAID/Mali Finance
13	Niako	628 417 000	2 %	USAID/Mali Finance (Nord)
Total prêts évalués/IMF > 500 millions		38 481 247 000	95 %	
Total IMF >500 millions FCFA		40 330 263 000	100 %	
14	Nyeta Muso	290 992 733	1 %	USAID/Mali Finance (Nord)
Total prêts évalués/secteur		38 772 239 733	86 %	
Total portefeuille de prêt du secteur		44 857 000 000	100 %	

Il s'agit d'une réalisation majeure de la CCS/SFD, car, grâce à ces évaluations, elle disposera pour la première fois, d'une mesure de la qualité du secteur de la microfinance. Ces évaluations sont suffisamment bonnes pour que la CCS/SFD les utilise comme l'équivalent d'un audit. Cette activité est au cœur du Plan d'action national, comme le début de la phase de consolidation du secteur au Mali.

### Indicateur 3.3.a – Niveau d'épargne des réseaux d'IMF partenaires

Ind. 3.3.a – Niveau d'épargne des réseaux d'IMF partenaires						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
12,6 milliards FCFA 25,2 millions USD	14,3 milliards FCFA 28,6 millions USD (14%)	17,6 milliards FCFA 35,2 millions USD (40%)	18,1 milliards FCFA 37 millions USD (44%)	14,9 milliards FCFA 30 millions USD (18%)	3,2 milliards FCFA 6,4 millions USD	121 %

**Note :** Le changement dans le niveau d'épargne est mesuré par le changement de pourcentage dans la somme des économies en cours avec les IMF partenaires.

Les résultats pour cet indicateur montre les réalisations de deux grandes IMF partenaires, Kafo Jiginew et Nyèsigiso, et de deux petites institutions au Nord du Mali, DOT à Tombouctou et Nayral Nef à Douentza. L'épargne dans ces institutions n'est pas toujours liée au volume de crédit qui peut être payé et à la taille de leur portefeuille de prêt. Elle en est toutefois un élément important. Ceci dit, le niveau d'épargne en général reste l'indicateur le plus fiable pour les institutions financières au Mali.

Les économies déposées par les clients augmentent la capacité de l'IMF à approvisionner le marché en « argent frais » par l'octroi de crédits. C'est la base de l'intermédiation financière. Les IMF plus petites et plus fragiles au Mali doivent en particulier compter sur l'épargne pour augmenter les crédits qu'elles peuvent accorder à leurs clients.

Kafo Jiginew et Nyèsigiso représentent 99 % des résultats. Le niveau d'épargne actuel est de 18,1 milliards de FCFA (37 millions d'USD). Même si ces résultats dépassent déjà de 21 % l'objectif fixé pour 2006, le taux de croissance de l'épargne est inférieur à celui de l'année dernière, la période de rapport pour cet indicateur terminant le 30 juin 2005. Les chiffres varient au cours de l'année en fonction de la saison agricole et de la capacité des clients à épargner, qui dépend en grande partie de la réussite de la saison agricole. Le prix du coton et les tendances économiques nationales générales ont un impact sur la capacité des clients à mettre de l'argent sur un compte d'épargne. Un facteur qui explique une augmentation du volume d'épargne est le nombre de clients enregistrés auprès des IMF partenaires. L'indicateur 3.3.b (voir ci-après) montre une importante augmentation de l'enregistrement des clients au cours du dernier trimestre, qui a souvent un effet direct sur le volume d'épargne dans les IMF.

Le réseau Kafo Jiginew, la plus grande IMF du Mali, est le principal responsable de la réalisation des résultats pour cet indicateur, avec 65 % du total de l'épargne. Son taux de croissance est réduit (-2 %) dans les épargnes en juin 2006, par rapport à 2005. La plupart des succursales du

réseau Kafo se trouvent dans le Sud du Mali, la plus importante zone de production de coton du pays.

<b>Ind. 3.3.a – Niveau d'épargne ventilé des réseaux d'IMF partenaires</b>			
Réseau d'IMF	Épargne des clients (en FCFA)	% du total	Taux de croissance
Kafo Jiginew	11 675 322 451	64,67 %	-2 %
Nyèsigiso	6 331 045 063	35,07 %	12 %
DOT	9 716 325	0,05 %	8 %
Nayral Nef	30 743 335	0,17 %	67 %
ADAGH Finances Kidal	4 534 763	0,02 %	
<b>Total</b>	<b>18 051 361 937</b>	<b>100 %</b>	<b>3 %</b>

**Note** : Le taux de croissance représente l'augmentation de l'épargne par rapport à l'année dernière.

Le coton est la principale culture commerciale pour la plupart des agro-entrepreneurs dans la région de Sikasso. Les producteurs de cette région comptent sur les revenus qu'ils tirent de la production de coton pour payer les dépenses courantes du ménage et faire face à tout autre besoin familial urgent. Les producteurs de coton, qui représentent un grand nombre de clients de Kafo, ont reçu en moyenne 165 FCFA/kg pour la saison 2005-2006 au lieu des 210 FCFA/kg pour la saison 2004-2005, ce qui constitue une réduction de 21 %.

La différence (210-165 FCFA/kg) pouvait être épargnée. Les 165 FCFA/kg qu'ils ont reçus pour la récolte ont à peine couvert les frais de production, et ils n'ont pas pu épargner. En prévision, les cultivateurs ont maximisé l'épargne de la dernière récolte pour couvrir les dépenses du ménage et de l'entreprise pour cette année. C'est une raison pour laquelle les épargnes n'ont pas suivi la chute libre du prix du coton. Un autre facteur important explique les résultats : une augmentation de 8 % du nombre de membres. L'indicateur 3.3.b montre que le réseau Kafo a augmenté le nombre de ses membres de 15 000 au cours de l'année. Cette augmentation maintient le niveau d'épargne au même niveau que l'année dernière. Étant donné que le réseau Nyèsigiso couvre d'autres régions, son niveau d'épargne (12 %) reflète mieux le taux de croissance moyen du secteur. Il s'agit du même niveau de croissance qu'en 2005 et c'est considéré comme un bon résultat.

Nos trois partenaires dans le Nord du Mali sont des institutions plus jeunes (en nombre d'années d'exploitation) et ont actuellement une base d'épargne instable. Le niveau de pauvreté dans cette région (Tombouctou et Douentza) les rend également plus vulnérables. Par ailleurs, DOT et Nayral Nef ne sont pas des IMF de type « coopérative », mais sont dans des groupes de « solidarité ». Ce type d'IMF ne collecte pas des économies mais ne demande en garantie (biens) que 10 à 20 % de la somme d'un prêt. Ainsi, leurs performances en termes d'épargne sont liées à leur capacité limitée à prêter de l'argent.

Le DOT n'a reçu aucun crédit de donateurs cette année, ce qui explique la diminution de la croissance par rapport à l'année dernière et il est en passe d'être intégré au réseau Nyèsigiso.

Nayral Nef a réduit son portefeuille de prêts de 50 % l'année dernière pour revenir au même niveau que celui antérieur à l'invasion de sauterelles de 2004.

### Indicateur 3.3.b – Nombre de clients enregistrés auprès des IMF partenaires

Ind. 3.3.b – Nombre cumulé de clients enregistrés auprès des IMF partenaires						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur cible	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
278 844	9 % (304 752)	16 % (323 503)	27 % (353 565)	18 % (329 036)	+9 (24 529)	107 %

**Note :** Chiffres cumulés. Le changement dans le nombre de clients est exprimé en pourcentage de changement dans le nombre de clients/bénéficiaires enregistrés auprès des IMF partenaires. Les résultats ventilés montrent que les clients englobent des femmes, des hommes et des groupes. Les groupes peuvent être composés uniquement d'hommes, uniquement de femmes ou d'un mélange des deux. Pour le rapport des résultats, chaque groupe enregistré auprès d'une IMF est compté comme un client. Cela correspond aux calculs de base.

Le nombre de clients enregistrés auprès de nos IMF partenaires est passé d'une augmentation de 16 % par rapport à la valeur de base à une augmentation de 27 % en 2006, ce qui est un excellent taux de croissance, nous permettant d'atteindre notre objectif pour cette année. Dans l'ensemble, les réseaux dépassent de 9 % la valeur cible, entraînant un chiffre de 107 % de valeur cible atteinte. En renforçant la capacité des cadres supérieurs et des agents de crédit des réseaux, Mali Finance peut dire qu'il a contribué à augmenter le nombre de clients enregistrés auprès des IMF partenaires.

En examinant le nombre absolu de clients de microfinance auprès des IMF partenaires, il est intéressant de constater que les 329 036 clients représentent 9 % de la main-d'œuvre, soit 3,93 millions de personnes sur une population de 11,7 millions selon le livre World Fact Book de la CIA. Si nous appliquons le facteur habituel de 5 personnes concernées par chaque prêt de microfinance, nous pouvons estimer que quelque 1,6 millions de personnes ont bénéficié de l'aide de microfinance de l'USAID, soit près de 14 % de la population.

Une capacité accrue permet au personnel et aux représentants à différents niveaux de ces institutions d'informer leur clientèle existante et leurs clients potentiels des services financiers disponibles. La formation apportée par le biais de Mali Finance a permis au personnel et aux agents de nos partenaires de travailler plus étroitement avec les entrepreneurs et de vendre leurs services, augmentant ainsi le nombre de clients qui s'enregistrent auprès des IMF.

Comme nous l'avons dit plus haut, le réseau Kafo Jiginew est la source principale de croissance du nombre de clients cette année. Avec ses 140 succursales dans les régions de Koulikoro, Ségou, Sikasso et le district de Bamako, il devrait connaître une augmentation naturelle cette année. Cette augmentation a été de 10 % l'année dernière. Cette année, son taux de croissance est passé à 12 %, en partie grâce à la fourniture d'un produit de financement (crédit) des facteurs de production de coton à un taux d'intérêt préférentiel de 10 %, réalisé en partenariat avec la CMDT. Dans le même temps, Kafo a bénéficié d'une ligne de crédit de la Banque européenne d'investissement (BEI). Cela a permis aux producteurs d'avoir accès au crédit, et donc à des facteurs de production, à des coûts très faibles, ce qui a à son tour augmenté le nombre de personnes ayant accès au financement via le réseau Kafo.

L'année dernière, le réseau Nyèsigiso a fusionné succursales, passant de 40 à 11 succursales équipées de points de service. Au cours de ce processus, il a informatisé également son réseau. Ce faisant, il a mis de l'ordre dans sa clientèle et a éliminé des clients, qui n'avaient pas utilisé le réseau pendant plus de deux ans, de leurs registres officiels. Cette année, le réseau Nyèsigiso a ouvert de nouvelles succursales au Mali et a été plus agressif dans la recherche de clients. C'est la raison pour laquelle Nyèsigiso a connu une augmentation de 12 %.

Le DOT à Tombouctou a une clientèle stable, passant lentement de 4 475 clients enregistrés à 4 580 clients. L'objectif consiste à conserver cette clientèle. Comme le crédit est arrêté, il sera difficile de satisfaire les clients. Lorsque son portefeuille de prêts sera clair, le DOT sera en mesure d'évaluer sa prochaine étape.

Nayral Nef à Douentza est un cas particulier avec une contribution importante pour atteindre les objectifs de l'IEHA en Afrique. Au cours de la 1<sup>ère</sup> année du projet, l'invasion de sauterelles a sévèrement frappé la zone de Douentza dans la région du Mopti, entraînant une grave pénurie alimentaire. Nayral Nef a décidé de ne pas accorder de prêts et a plutôt soutenu le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres donateurs pour fournir des aliments à la population. Il n'a donc pas pu augmenter sa clientèle. Au cours de l'année dernière, Nayral Nef a repris ses activités de prêt et est revenu à son niveau de 2003. À présent, Nayral Nef a l'intention d'augmenter le nombre de clients sans nécessairement s'étendre au niveau géographique dans le cadre d'une stratégie triennale développée avec l'aide de Mali Finance.

Le tableau ci-dessous donne la ventilation du nombre total de clients enregistrés auprès des IMF partenaires, selon trois groupes bénéficiaires.

Ind. 3.3.b – Nombre ventilé de clients enregistrés auprès des IMF partenaires					
Réseau d'IMF	Femmes	Hommes	Groupes	Total	Taux de croissance
Kafo Jiginew	56 151	146 985	11 696	214 832	8 %
Nyèsigiso	39 900	80 623	9 913	130 436	11 %
DOT	2 426	2 154	0	4 580	2 %
Nayral Nef	2 795	536	0	3 331	9 %
ADAGH Finances	50	121	215	386	
Total	101 322	230 419	21 824	353 565	9 %

**Note :** Chiffres cumulés. Le taux de croissance représente l'augmentation du nombre de clients par rapport à l'année dernière. Les données concernent l'année de rapport de juillet 2005 à juin 2006.

Même si les IMF déploient des efforts particuliers pour attirer des clientes en travaillant avec des agents de crédit femmes qui se concentrent essentiellement sur les activités et les groupes de femmes, le pourcentage de femmes enregistrées auprès d'IMF reste relativement faible, 30 %. C'est compréhensible vu l'approche historique de la microfinance en termes de groupe.

La majorité des « groupes » de Nyèsigiso sont des groupes de femmes. Ces derniers sont connus sous le nom de « groupement CEE » (Crédit, épargne et éducation). Ils faisaient partie de l'IEHA de l'USAID qui englobait des activités d'éducation, d'épargne et de crédit. Ce système se base sur la réussite microfinancière de la Grameen Bank, où quatre à cinq groupes composés de cinq à

six femmes chacun font partie du groupe de femmes. Chaque femme se porte garante pour les autres membres de son sous-groupe et chaque sous-groupe se porte garant du groupement CEE. Si ce programme est terminé, Nyèsigiso a développé de nouveaux produits de crédit pour ces groupes de femmes qui ont été fructueux et qui représentent encore environ 50 000 femmes. Si nous incluons ces estimations de groupes bénéficiaires dans notre calcul, le pourcentage de clientes passe à environ 40 % pour le secteur (52 % du réseau Nyèsigiso), ce qui reflète une meilleure moyenne pour le secteur de la microfinance en général.

Le réseau Kafo a connu une chute drastique du nombre de clientes lorsque ce projet de l'USAID a pris fin. La stratégie de Kafo a été de demander aux femmes de devenir membres de Kafo à titre individuel et non plus sous forme de groupe. Ce fut la fin de la stratégie CEE. Certaines femmes sont devenues membres à titre individuel, ce qui a augmenté rapidement le nombre de clients, mais la majorité des femmes pauvres ont été contactées par le programme de microfinance des femmes de Soro Yiriwaso, un autre réseau de microfinance malien qui a été soutenu par le biais de Save the Children USA et financé par l'USAID. Étant donné que Kafo Jiginew a traditionnellement orienté la plupart des services financiers sur les producteurs de coton, leurs clients sont essentiellement des hommes. Pour le réseau Kafo, les femmes qui sont passées à Soro Yiriwaso ne sont pas perdues, vu qu'elles utilisent le réseau Kafo comme banques locales. Il existe un accord entre les deux institutions : les dépôts et les remboursements sont encore effectués via le réseau Kafo.

DOT, qui a reçu un soutien via le projet Africare financé par l'USAID, compte plus de 50 % de femmes parmi ses clients. L'engagement qu'a pris Africare de réduire la pauvreté dans la région de Tombouctou a été fortement subventionné et ne pouvait pas être autonome. DOT utilise à présent une stratégie où il tente d'augmenter l'accès aux femmes pauvres en les approchant en groupes de trois femmes. Cette clientèle existe encore et peut servir de base.

La majorité des clients du réseau Nayral Nef sont des femmes. Cette année, nous l'avons encouragé à ouvrir ses services aux hommes également, et à promouvoir les comptes d'épargne, ce qui lui donnerait plus d'options pour l'octroi de prêts. Toutefois, sa stratégie continuera à se concentrer essentiellement sur les femmes, étant donné qu'il a de bonnes expériences avec les clientes qui remboursent leurs prêts. Mali Finance continuera à travailler avec des IMF partenaires pour trouver des moyens d'augmenter la diffusion aux femmes, en particulier dans le Nord du Mali.

### **Indicateur 3.3.c - Nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés dans les régions ciblées**

<b>Ind. 3.3.c – Nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés dans les régions ciblées</b>						
Valeur de base	2005, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
50	165	75	240	437	-197	55 %

Note : Les chiffres en 2005 englobent ceux de 2004 (chiffres cumulés).

Au cours de l'année dernière, la valeur cible de l'AF 2006 n'a été atteinte qu'à 55 %. Le projet ne devrait pas combler ce déficit au cours de la dernière année, car cela signifierait d'obtenir près de 400 prêts au cours de la 4<sup>e</sup> année. Si nous pouvions obtenir 200 autres prêts, ce serait bon. En tous cas, les résultats montrent l'entrée des IMF dans les prêts à moyen et à long terme. Cet indicateur sera fusionné avec le plus haut indicateur de la microfinance, l'indicateur 3.c, pour l'année à venir.

Pour atteindre ces résultats, nous nous sommes concentrés sur le renforcement des capacités institutionnelles des IMF. Pour garantir une croissance solide et durable, les IMF devraient diversifier et renforcer leurs capacités institutionnelles. La diversification des produits contribue à limiter les mouvements de recettes dus à une concentration excessive du risque dans le secteur agricole. La diversification géographique allège les chocs économiques et entraîne des complémentarités. Pour ce faire, nous avons aidé Nyèsigiso à mettre au point un crédit à moyen terme dans l'ON (années 1 et 2) et son département des PME (année 3). Nous avons aidé Kafo Jiginew à introduire un crédit aux PME (année 3) et un crédit au logement (année 2). Dans tous ces renforcements, les procédures et méthodologies représentent davantage que le produit tout simplement. Il s'agit d'un processus en cours dans lequel ces réseaux sont engagés.

Trois limitatifs expliquent les résultats décevants dans le nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés :

- Kafo Jiginew n'a commencé à octroyer des prêts hypothécaires qu'après avoir bénéficié de la formation de Mali Finance au cours du dernier trimestre 2004. Étant donné que deux dossiers étaient déjà prévus lors du début du partenariat de Mali Finance avec Kafo, nos attentes étaient grandes concernant cette activité particulière. Toutefois, le directeur général de l'institution a ressenti le besoin d'engager un agent de dotation en personnel pour superviser cette opération étant donné que cette dernière pourrait avoir un impact majeur sur le bilan de Kafo Jiginew. Dans le même temps, il a décidé d'informatiser le réseau. Il ne commencera pas avant d'être informatisé. Au cours du dernier trimestre de 2005, Kafo a annoncé la vacance du poste mais n'a pas réussi à trouver un candidat qualifié. Le directeur hésite à lancer le nouveau produit tant qu'il n'a pas trouvé une personne qualifiée pour gérer ce nouveau portefeuille. Nous avons également compris que Kafo Jiginew attendait une ligne de crédit spéciale pour apporter les capitaux d'emprunt pour ce produit.
- Le lancement du prêt à moyen terme avec Nyèsigiso dans la zone de l'ON a été reporté jusqu'en juin 2005. Étant donné qu'il s'agit d'une activité de crédit pilote, il faut avoir une certaine flexibilité et apporter les modifications possibles quand et où elles sont nécessaires. Après avoir reçu la première douzaine de dossiers, Mali Finance a recommandé que Nyèsigiso modifie certaines de ses conditions sur les produits de crédit à moyen terme sur la base du retour d'information des clients. Du fait de l'absence prolongée du directeur général pendant cette période, ces changements n'ont pas pu être apportés immédiatement. Entre-temps, il y a eu un nouveau directeur général, qui a décidé de reporter ce produit jusqu'à l'ouverture d'un centre financier des PME à Bamako.
- Au départ, toutes les études et la formation concernant le nouveau produit de crédit à moyen terme ont été réalisées pour les trois réseaux de microfinance dans l'ON (FCRMD, CVECA-ON et Nyèsigiso). Du fait de problèmes internes aux institutions, FCRMD et CVECA-ON n'ont pas pu obtenir une ligne de crédit pour les prêts à moyen et à long terme. Lorsque

Nyèsigiso a lancé le produit à moyen terme, les deux autres se sont adressés à nous une nouvelle fois pour nous demander de les aider à introduire ce produit dans le cadre des services de leur réseau.

Les problèmes décrits ci-dessus montrent que les produits de crédit à moyen et à long terme sont nouveaux pour la plupart des IMF. Par conséquent, elles sont prudentes concernant l'introduction d'un produit totalement nouveau dans leurs services financiers existants. S'il est vrai que ces facteurs limités existent, l'espoir subsiste pour le produit de crédit à moyen terme pour le matériel et l'investissement dans les secteurs de la microfinance. Ces événements positifs ouvrent la voie à un crédit à moyen terme :

- Kafo et Nyèsigiso ont obtenu une ligne de crédit de refinancement d'1 million d'euros (657 millions de FCFA, soit près d'1,2 millions d'USD). OikoCredit, des Pays-Bas, est actif dans le secteur de la microfinance dans l'ensemble du monde sous-développé. Il accorde des prêts et investit dans les IMF et les MPME. Avec un représentant au Mali, OikoCredit veut devenir un acteur important au Mali. C'est une bonne nouvelle pour le secteur. Il se limite bien sûr aux meilleures IMF. Il vaut particulièrement la peine de remarquer que ces lignes de crédit ont été négociées pour un crédit à moyen terme. Avec ces fonds disponibles, Kafo et Nyèsigiso peuvent accorder des crédits au logement et des prêts aux MPME. Ensemble, ils représentent plus de 70 % du secteur de la microfinance au Mali. Nyèsigiso a payé en 3 mois 125 millions de FCFA (250 000 USD) pour 19 prêts hypothécaires, avec un prêt hypothécaire moyen de 13 000 USD par personne – une bonne tendance dans le *missing middle* !
- Les deux réseaux développent des capacités de ressources humaines pour se préparer à accorder des crédits au logement et aux MPME. En 2006, Nyèsigiso a lancé son centre financier d'affaires avec l'aide technique de l'Agence canadienne pour le développement. Ce centre s'occupera de tous les prêts du réseau de plus d'1 million de FCFA (2 000 USD). Il systématisé les meilleures pratiques des techniques d'analyse des crédits dans les MPME pour le portefeuille actuel. Lorsqu'il les maîtrisera, il pourra étendre sa part de marché, dans une approche de risque contrôlé. Il a basé son analyse technique en partie sur les nombreuses sessions de formation que nous avons mises au point : comptabilité, formation agricole à court terme et analyse de crédits pour l'investissement/expansion de MPME. Lorsqu'il a lancé son centre financier d'affaire, Nyèsigiso a accordé 43 prêts, pour un total de 188 millions de FCFA (367 000 USD), ce qui fait une moyenne d'environ 9 000 USD par emprunteur. Un autre pas dans la bonne direction!
- Kafo Jiginew a reçu la même formation et la formation pour le crédit au logement. Au cours des deux dernières années, il a ouvert de nombreuses succursales dans chaque commune de Bamako et les MPME frappent à la porte. Il utilisera notre outil Excel pour analyser le crédit de MPME. Nous constatons déjà la différence, étant donné qu'il a accordé 38 prêts à moyen terme à des MPME dans les régions urbaines de Sikasso. C'est une grande réalisation pour Mali Finance et nous en sommes fiers.
- La Société néerlandaise pour le financement du développement (FMO) investira au Mali pour les crédits au logement. Elle deviendra actionnaire du Fonds de garantie hypothécaire du Mali (FGHM), et servira de bras de refinancement au logement pour le secteur. Comme premier accord, elle prévoit de prêter 1 milliard de FCFA (2 millions d'USD) à Nyèsigiso,

étant donné qu'il a déjà une expertise en crédit au logement. Elle prêtera également 500 millions de FCFA (1 million d'USD) à Kafo pour commencer. Cet accord d'investissement devait être présenté lors de la réunion du conseil d'administration de la FMO à la fin du mois de septembre. Le personnel de la FMO reviendra en octobre pour finaliser la transaction. Avec ces autres lignes de crédit de refinancement, tout est en place pour développer le marché du logement au Mali. C'est important et cela aura un impact sur la rentabilité et le professionnalisme de ces réseaux. En général, lorsqu'une institution financière accorde un crédit au logement, elle est en bonne position pour vendre d'autres produits financiers, épargnes, arrhes, prêts personnels, etc. Il s'agit d'une étape importante pour devenir une banque classique. En fin de compte, les IMF entrent peu à peu dans le système monétaire mondial!

- Nyèsigiso et Kafo Jiginew sont en train de créer une société de portefeuille en vue d'obtenir un refinancement des marchés financiers internationaux. D'autres IMF, comme Kondo Jigima, pourraient les rejoindre. Les Français, par le biais de l'Agence française pour le développement, sont prêts à garantir les prêts et aimeraient même devenir actionnaire d'une telle société (le programme de la DCA pourrait également être utilisé pour cela). Cela faciliterait le financement du système de coopératives, étant donné qu'il ne peut avoir d'actionnaires privés. La société de portefeuille le permettra. Plus de 7 ans se sont écoulés depuis la première discussion avant que ce bras de refinancement ait été mis en place. Il semble que les IMF en soient à cette étape maintenant. Il s'agit d'un autre événement positif qui se déroulera en 2007.

Même si des problèmes continuent à survenir pour l'introduction de nouveaux produits, Mali Finance continuera à travailler avec ses institutions partenaires pour garantir une augmentation du nombre de prêts à moyen et à long terme au cours de l'année prochaine. Une collaboration renforcée avec nos projets partenaires, Trade Mali et PRODEPAM, augmentera également probablement la demande de ce type de prêts.

## **SECTION 3**

### **L'année en cours (2005 - 2006)**

#### **3.1. Réalisations**

La 3<sup>e</sup> année du projet, qui couvrait la période allant de septembre 2005 à août 2006, a eu de bons résultats à de nombreux niveaux. La plus grande partie de ces activités entre directement dans les indicateurs du projet, comme le rapporte la section 2. Au milieu de l'année, un nouveau défi s'est présenté pour consolider les activités de PRODEPAM, Trade Mali et Mali Finance dans un plan de travail. Cela a été précédé d'une décision de réduire le budget du programme de CEA de 50 % pour la 4<sup>e</sup> année.

Ce plan de travail consolidé et le PMP modifié qui en a résulté garantiront une meilleure intégration des trois principaux projets de CEA pour la 4<sup>e</sup> année. Cela a également affecté l'année en cours, car le nouveau plan de travail était en vigueur pendant le dernier trimestre de l'année en cours. Pour s'adapter, l'amélioration du travail en équipe, de la gestion et de l'organisation du projet a donné naissance à plusieurs efforts et activités, qui sont décrits brièvement dans cette section. Le projet a par ailleurs rencontré des problèmes, en fonction desquels des ajustements ont été réalisés dans les activités de l'année suivante (voir section 3.2).

##### **3.1.1. Nouvelle approche de la mise en œuvre du projet – Consolidation du programme de CEA**

En février, les trois projets de CEA ont dû développer une approche consolidée de la mise en œuvre du projet afin d'augmenter les relations synergiques entre les projets et d'améliorer les résultats et réussites des projets. L'équipe de CEA/USAID a demandé aux projets de développer un PMP et un plan de travail consolidés.

Le personnel et la direction de Mali Finance ont passé en revue les six mois d'activités, approches et résultats, et ils ont identifié les domaines de synergie accrue, de consolidation des efforts et de succès permanent. Le personnel et la direction se sont réunis à plusieurs reprises pour discuter de l'approche des efforts consolidés à appliquer au cours des 15 derniers mois. Le personnel technique des trois projets a défini les détails d'un PMP et d'un plan de travail consolidés, qui ont été approuvés en juillet. Ce plan de travail consolidé couvre la période du 1<sup>er</sup> juin 2006 au 31 août 2007.

L'intégration des trois projets dans un programme uniforme basé sur les chaînes de valeur nous a obligés à développer de nouvelles méthodes pour travailler ensemble. Cette approche de collaboration se poursuivra pendant l'année à venir et est un élément essentiel de notre engagement à avoir le plus grand impact et la plus grande valeur possible. Notre idée est que des chaînes de valeur de produits dirigées par la demande augmentent les recettes des producteurs maliens, réduisent la pauvreté et augmentent la durabilité de la sécurité alimentaire, tout en améliorant la base des ressources naturelles du Mali.

### **3.1.2. Nouveau PMP consolidé suite à la consolidation du programme de CEA**

Pour consolider les activités dans un plan de travail, les projets ont examiné les cadres de résultats et les indicateurs dans lesquels chaque projet a été rapporté. Du fait des réductions budgétaires proposées et du besoin accru de présence synergique sur le terrain, chaque projet a identifié des composantes, activités et indicateurs connexes à éliminer. L'accent était mis sur les indicateurs utilisés pour le rapport de l'IEHA-OPIN, afin de garantir une faible perturbation due à la modification des indicateurs et la poursuite des indicateurs les plus pertinents pour le rapport de l'USAID.

L'assistance pour l'amélioration de la production agricole et du commerce forme les deux principaux piliers pour obtenir des recettes accrues. Toutefois, tout au long du processus, l'accès au financement est vital pour soutenir les changements et les améliorations des systèmes de production agricole et des opportunités commerciales. La capacité renforcée de tous les acteurs de la chaîne de valeur forme la base pour que le transfert de connaissances ait un impact positif sur la vie des Maliens.

Le processus de consolidation du plan de travail et du cadre de résultats a permis à Mali Finance de simplifier son cadre de résultats initial et de combiner les indicateurs qui concernent la même activité ou les mêmes bénéficiaires. En particulier, tous les résultats concernant plusieurs prêts accordés via les banques sont maintenant combinés, comme le sont tous les prêts accordés via des IMF. Les résultats ventilés pour le rapport et le suivi apporteront le niveau de détail nécessaire pour chaque type de prêt.

Ayant obtenu un niveau de réussite considérable, Mali Finance réduira les activités visant à renforcer les capacités des consultants et des fournisseurs de BDS. Le renforcement des ONG de CEA sera une priorité de cette année. Bon nombre des activités du projet étaient ciblées dans le cadre du développement d'opportunités d'investissement financables d'associations de producteur et du soutien des PME qui voulaient « acheter » des BDS de fournisseurs de BDS.

### **3.1.3. Résultats du nouveau PMP consolidé 2005-2006**

Pour remplir le contrat, Mali Finance a fait un rapport sur le PMP approuvé l'année dernière. Suite à l'approbation du nouveau PMP et du nouveau plan de travail consolidés, les changements et les résultats des indicateurs sont présentés brièvement ici. La plupart restent inchangés, mais certains sont des nouveaux indicateurs. Dans cette section, nous nous concentrerons sur les nouveaux indicateurs. Tous les indicateurs sont résumés à l'annexe C – Résultats de performance du nouveau PMP consolidé (2006-2007).

Mali Finance assurera le suivi de deux nouveaux indicateurs dont certains résultats étaient surveillés par le passé par PRODEPAM et Trade Mali. Le nombre de prêts et le taux de remboursement des prêts pour certains produits seront suivis dans le cadre du sous-RI 3.3 (Accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers). Les prêts feront l'objet d'un suivi par chaîne de valeur, étant donné que les bénéficiaires de PRODEPAM et de Trade Mali travaillent dans des sous-secteurs agricoles spécifiques pour lesquels le financement est souvent une condition de base.

<b>Ind. 3.1.a – Nombre de prêts pour certains produits agricoles (en millions de FCFA)</b>							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	197,1	672,6	1 974,6	2 677	2 162	+ 515	124 %

Nous avons atteint 2,2 milliards de FCFA (4,3 millions d'USD) en prêts. Les deux entreprises pouvant investir se sont montées à 1,1 milliards de FCFA, la moitié du nombre total de prêts pour certains produits agricoles.

<b>Ind. 3.1.b – Taux de remboursement des prêts pour certains produits agricoles</b>						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur cible	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	100 %	72 %	93 %	95 %	- 2 %	98 %

Ce taux est affecté par le dossier de TAMAK avec la BICIM. Cette entreprise présente des arriérés du fait de retard dans la production. Elle a encore des problèmes à combler son retard. En dehors de ce cas particulier, il n'y a pas de défaillance dans le reste du portefeuille.

<b>Ind. 3.2.a – Capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement</b>					
Valeur de base	2005, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur réelle	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	Sous-obj. 1 à 75 %	25 %	100 %	-	100 %
	Sous-obj. 2	85 %	100 %	-15 %	85 %
	Sous-obj. 3	0%	25 %	-25 %	0 %

### 3.1.4. Gestion du projet et équipe de Mali Finance

Au cours de la 3<sup>e</sup> année, il y a eu des changements dans la dotation en personnel du projet. Plusieurs personnes sont parties et de nouveaux employés ont été engagés. Le départ du responsable adjoint de projet (DCOP)/spécialiste en gestion des connaissances de Trade Mali a modifié la structure du projet. Si cette période n'a pas été facile pour l'équipe, elle a permis au projet de commencer avec une nouvelle approche de la gestion du projet et de renforcer l'esprit d'équipe parmi tous les employés.

Le DCOP/spécialiste en gestion des connaissances a démissionné en juin. Pour compenser ce rôle important, nous avons engagé une personne qui a été pendant trois ans volontaire au Corps de la paix. Elle a été recrutée début juillet, pour une période de six mois, comme consultant. Un bon niveau d'anglais et des aptitudes en présentation de documents permettront au personnel administratif de satisfaire à l'exigence d'anglais dans les rapports et contrats. Au niveau technique, ce consultant réalisera plusieurs activités de communication et de technologie de l'information.

Nous avons également apporté un grand changement dans le bureau de Mopti. Le spécialiste en microfinance basé à Mopti a terminé son contrat en août. Vu la réduction de 50 % du budget, le fait que DOT avait de mauvais résultats à Tombouctou (impliquant ainsi l'intervention du GRM), et le nouveau plan de travail consolidé axé sur le Nord, nous avons décidé qu'un spécialiste en microfinance était nécessaire pour aider les nouvelles IMF de Kidal Gao et Ansongo. Un étroit suivi est nécessaire pour garantir de bonnes pratiques dans ces premières années cruciales. Pour améliorer notre AT, ce spécialiste est basé à Gao, et couvre également Kidal et Ansongo. Ce spécialiste au Nord est apprécié par le GRM, dans le cadre de sa stratégie de promotion de la microfinance dans le Nord.

Également du fait de la réduction budgétaire, nous avons rassemblé les tâches administratives avec le projet Trade Mali. Trade Mali a déménagé pour partager un bureau en juin. Cela a réduit les frais, a renforcé l'efficacité des ressources et maximisé les synergies des projets.

### **3.1.5. Communications**

Mali Finance a déployé de nombreux efforts pour améliorer les communications internes et externes dans le cadre de la structure organisationnelle modifiée l'année dernière. Nous sommes heureux des résultats.

Pour mieux répondre aux besoins et aux inquiétudes de l'USAID, des réunions périodiques sont organisées avec l'agent technique compétent pour aborder toute question liée à la programmation, à la gestion et à l'administration. Cela permet également de partager des activités et de tenir les personnes informées des activités permanentes. Les rapports d'activité trimestriels s'inscrivent dans le cadre de l'effort de maintenir l'USAID mieux informée de nos projets et de lui communiquer de nouveaux développements et les résultats généraux. Si les rapports de progrès annuels sont la seule condition contractuelle, l'équipe considère que cette communication est importante.

D'autres formes de communication et de diffusion d'informations ont été utilisées le cas échéant et chaque fois que c'était possible, comme la participation des médias à la publication d'articles dans *L'Essor* et *Le Républicain* et la diffusion de programmes radiophoniques et/ou télévisés sur les événements organisés et financés par Mali Finance.

Notre action la plus appréciée a été la création d'un poste de spécialiste en communications. Cette spécialiste a un bagage de journaliste et nous aide à être proactifs avec les communications internes et externes. Elle a développé des exemples de réussite (voir annexe E) dans le cadre de nos efforts à mieux présenter les succès obtenus. Elle est devenue un facteur essentiel de notre nouveau plan de travail consolidé. Elle prend part à la plupart des événements et activités publiques du projet de CEA. Au cours de la 4<sup>e</sup> année, nous espérons continuer à améliorer les communications et l'échange d'informations sur nos activités et réussites avec l'USAID, les projets partenaires et le public. Nous espérons que certains exemples de réussite de Mali Finance seront publiés sur le site web de l'USAID/Mali afin d'atteindre à un public encore plus grand.

### **3.1.6. Intégration de la dimension de genre**

Toutes les composantes du projet ont prêté une attention particulière aux considérations de genre.

Nous travaillons avec les IMF qui se soucient des femmes. DOT et Nyarel Nef sont essentiellement orientées vers les femmes ; Nyèsigiso a une base de clients composée de femmes à plus de 50 %. Davantage d'institutions ciblent les groupes de femmes et les entreprises dirigées par des femmes. Toutefois, le cadre de travail des représentants des banques et des IMF est dominé par les hommes. Cela est en partie dû à l'instruction traditionnelle des professionnels maliens et au rôle culturel des femmes.

Cette année, nous avons tenté de développer la réussite des entreprises dirigées par des femmes. Nous pensons que c'est la meilleure manière de promouvoir l'esprit d'entreprise chez les femmes. L'année dernière, nous avons vu certaines bonnes femmes entrepreneurs bénéficier d'un financement. La plus notable était Aicha Nono à Koutiala. Un exemple de réussite sera élaboré pour cette femme courageuse, qui emploie maintenant plus de 80 personnes. Nous aidons encore une femme à développer une usine de préparation de jus au Mali qui pourrait faire d'elle un exemple à suivre pour les jeunes femmes.

Pour la plupart des indicateurs, nous avons pu rapporter que le pourcentage de femmes bénéficiaires variait entre 25 et 50 %. Les femmes ne disposant généralement pas des garanties pour accéder aux crédits, nous avons mis en place un programme spécifique pour les vendeuses de riz avec Trade Mali (voir 2.3.4 Sous-RI 3.3 – Accroître l'accès de toutes les populations aux services financiers).

Des efforts communs avec PRODEPAM, Trade Mali et le programme pour les vendeuses de riz, renforceront nos plans visant à atteindre davantage les femmes afin qu'elle ait un plus grand accès au crédit. Dans le cadre de l'application d'une bonne approche de genre, nous aurons un plus grand impact en utilisant une approche de chaîne de valeur par le biais d'une étroite collaboration avec Trade Mali et PRODEPAM. Les activités de coopération basées sur les femmes à Sikasso dans le secteur de la pomme de terre sont un bon exemple de promotion des femmes.

L'accent permanent sur les activités et les institutions partenaires au Nord du Mali aura un effet positif sur les considérations de genre vu que nos IMF partenaires ciblent les femmes pour la fourniture de services financiers.

## **3.2. Défis**

Si nous avons tenté de surmonter la plupart des défis lorsque nous y avons été confrontés, certains obstacles se posent à la réussite de la mise en œuvre du projet et devront être abordés l'année prochaine.

### **3.2.1. Gestion du budget et du programme : adaptation du programme de CEA**

Faire face à une réduction de 50 % du budget pour la 4<sup>e</sup> année a été un défi. Alors que nous allions concentrer nos activités sur les chaînes de valeur de Trade Mali et PRODEPAM, nous

avons dû maintenir nos résultats, garantir la durabilité après la fermeture du projet, et augmenter notre présence sur le terrain, renforcer les connaissances et aptitudes financières des coopératives, associations de producteurs et groupes de femmes de Trade Mali et PRODEPAM.

Au cours de la 3<sup>e</sup> année, nous avons signé des contrats avec des ONG à Sikasso, Ségou, Niono et Mopti. Pour le nouveau plan de travail consolidé, nous avons ajouté des ONG à Tombouctou et Gao. Par ailleurs, nous avons renforcé la dotation en personnel de chaque ONG afin de se conformer au nouveau plan de travail et de renforcer la collaboration avec la BNDA, notre grand partenaire dans l'agriculture.

Pour pouvoir faire tout cela, nous avons dû maintenir un minimum de personnel et d'activités. Du fait des changements dans la stratégie au milieu de la 2<sup>e</sup> année, et de notre bon contrôle des dépenses, nous avons pu réduire notre taux d'absorption au cours de la 3<sup>e</sup> année à un faible niveau, sans trop réduire le personnel et les activités. Cela permet de prolonger l'argent non dépensé du budget de la 3<sup>e</sup> année pour la 4<sup>e</sup> année, près de 750 000 USD. Cet afflux d'argent génèrera un niveau de dépense pour atteindre nos objectifs.

Relié à cette réduction budgétaire, le projet devra également limiter l'utilisation de contrats de sous-traitance avec ses partenaires internationaux, comme Making Cents, Bankworld, Enterprising Solutions, et Weidemann and Associates. Par ailleurs, dans le cadre d'une nouvelle orientation et de la stratégie afférente, l'utilisation d'une ONG contractante pour représenter Mali Finance dans certaines régions et le lancement de la nouvelle API sont d'autres facteurs importants qui réduisent notre capacité à utiliser des sous-traitants. Nous entamerons les discussions avec l'USAID pour modifier les résultats de frais de performance, étant donné qu'ils étaient liés à l'utilisation de nos sous-traitants.

### **3.2.2. Stratégies et activités : s'adapter au programme de CEA**

#### **Services au développement d'entreprises**

L'objectif de la composante BDS a été de renforcer les capacités de gestion des consultants et des fournisseurs de BDS, pour les aider à améliorer les services qu'ils proposent et étendre leur base de clients. La composante BDS de Mali Finance a en grande partie ciblé les agro-entrepreneurs en renforçant les aptitudes de planification commerciale et d'analyse de la demande de crédit des ONG partenaires et des fournisseurs de BDS.

Suite à ces initiatives, les aptitudes des fournisseurs de BDS dans le secteur agricole se sont fortement améliorées. Ce paquet de services pour l'analyse des prêts à court et moyen terme, y compris des outils de suivi, a été fourni à de nombreux fournisseurs de BDS et à leurs clients, augmentant l'accès au financement. Au cours des 14 derniers mois du projet, Mali Finance concentrera ses efforts de BDS sur le renforcement des capacités des agents régionaux des ONG partenaires de PRODEPAM, ainsi que d'experts techniques assistant de tous les projets, pour aider les associations de producteurs et les groupes de femmes.

## **Opportunités d'investissement**

L'objectif de la composante investissement est d'améliorer la capacité du GRM à promouvoir le financement des investissements, la microfinance, et le financement des PME au Mali. Pour l'année prochaine, seuls les projets d'investissement qui sont déjà prévu par Mali Finance seront poursuivis, et à un niveau d'effort minimum. La composante investissement se concentrera sur le renforcement de la nouvelle API.

## **Assistance en microfinance**

Au cours des dernières années, la composante microfinance a renforcé l'organe de contrôle de microfinance du GRM, la CCS/SFD, par la formation et le transfert de matériel. Mali Finance ne pourra pas poursuivre ce niveau de renforcement des capacité, et il ne pourra pas équiper la nouvelle unité de centre de microfinance du ministère chargé de la promotion des investissements et des PME l'année prochaine du fait des limites budgétaires. Il poursuivra l'AT qu'il fournit aux IMF de Kidal, Gao et Ansongo.

## **SECTION 4**

### **Perspectives pour 2006 – 2007**

Avec les réalisations, les défis et les leçons tirées de la 2<sup>e</sup> année de mise en œuvre du projet, nous nous sommes retrouvés avec un certain nombre d'activités essentielles et de régions clés où nous devons améliorer, poursuivre ou renforcer nos efforts au cours de l'année prochaine. Cette section donne un aperçu des principales activités et questions à aborder. Le plan de travail pour 2006-2007 donnera des détails sur quand, où, avec qui et par qui ces activités seront mises en œuvre.

#### **4.1. Collaboration pour l'OS 9**

Maintenant que les ONG locales qui collaborent avec PRODEPAM sont en place, la 4<sup>e</sup> année de mise en œuvre du projet permettra d'élaborer des activités plus synergiques avec cet important projet agricole. Pendant qu'il travaillera avec les associations de producteurs, nous apporterons une assistance aux agro-entrepreneurs individuels et aux PME. L'expansion du programme de récépissé d'entrepôt basé sur le riz sera poursuivie en collaboration avec Trade Mali. Nous travaillerons également en étroite collaboration avec Trade Mali dans les secteurs de la mangue et de la pomme de terre.

#### **4.2. Renforcement des ONG locales**

Nous prévoyons de travailler avec certaines ONG locales pour augmenter notre présence sur le terrain dans les régions où notre assistance est la plus nécessaire. Cela nous permettra de servir nos partenaires de l'OS 9, Trade Mali et PRODEPAM. Nous garantirons que les ONG obtiennent la plus grande étude dans les 10 plus grands secteurs agricoles, tous les outils que Mali Finance a développés (outils d'analyse des crédits à court et à moyen terme) et des aptitudes de formation pour étendre des modules de formation comme Micro Plan et ComptEx. Ainsi, les ONG seront en mesure de renforcer les coopératives et les organisations de producteurs de PRODEPAM et de Trade Mali, à une zone géographique encore plus vaste et à davantage de bénéficiaires.

#### **4.3. Priorité au Nord du Mali**

Le Nord du Mali restera une priorité majeure l'année prochaine, car nous reconnaissons que les opportunités continuent à être limitées dans cette région. Nous aidons Nyèsigiso à ouvrir une succursale à Tombouctou, ce qui permettra à toute la région d'avoir davantage accès au crédit. Concernant DOT, nous aiderons la CSS/SFD à changer la structure organisationnelle de DOT et à récupérer le portefeuille de prêts.

Nous renforcerons l'IMF locale à Kidal et la mettrons en contact avec des banques et d'autres projets pour assurer le niveau nécessaire de liquidité pour des opérations fructueuses. À Gao, nous aiderons à l'ouverture d'une nouvelle IMF. À Ansongo, nous renforçons la capacité de crédit à professionnaliser l'IMF et à rendre durable le programme de crédit stockage du riz de Trade Mali.

#### **4.4. Programme de la DCA**

Cette année sera essentielle pour le programme de la DCA avec la banque locale BICIM. Après de nombreuses réunions et discussions, la BICIM a déclaré qu'elle était intéressée par l'utilisation du programme de garantie à son maximum de 3 millions d'USD. Nous continuerons à assurer le suivi de toute activité pour veiller à ce que le programme de la DCA soit utilisé avant la fin de l'année civile.

#### **4.5. Relations avec le gouvernement**

Il est probablement que les relations avec le GRM seront renforcées au cours de la 4<sup>e</sup> année du projet, principalement avec le ministère chargé de la promotion des investissements et des PME. Mali Finance jouera un rôle important de facilitateur et de conseil dans la création et le lancement de la nouvelle API. L'API sera essentielle pour la capacité du GRM à promouvoir les opportunités d'investissement au Mali

Par ailleurs, nous aiderons également l'API à développer une unité de promotion de la microfinance, tout en continuant à aider la CAS/SFD. L'un de nos objectifs pour renforcer et améliorer nos relations avec le GRM consiste à maximiser les opportunités synergiques avec d'autres partenaires

#### **4.6. Corps de la paix**

Le Corps de la paix continuera à être un partenaire dans nos relations avec le GRM et les organisations au Mali. Le volontaire du Corps de la paix affecté au ministère chargé de la promotion des investissements sera réaffecté au bureau de Mali Finance, pour être plus efficace. Par ailleurs, nous avons discuté avec un volontaire qui est spécialiste en informatique d'IBM de la possibilité d'aider la CCS/SFD à maximiser l'utilisation du logiciel de SIG d'ArcView que nous avons mis en œuvre, l'APIM avec les activités de lancement du bureau de crédit et le nouveau centre de formation en microfinance avec le système d'information et de gestion. Il commencera son travail à la fin octobre.

D'autres sessions de formation à Micro Plan pour les artisans et les agro-entrepreneurs seront proposées aux volontaires de DPE. La formation à Gao servira d'exemple pour ces volontaires.

#### **4.7. Évaluation des IMF**

Comparé aux autres pays africains, le Mali a un secteur de la microfinance qui se dirige vers un réel professionnalisme. Le fait que les institutions financières ne disposent pas du niveau de confiance nécessaire pour établir des relations internationales avec des partenaires techniques et des institutions étrangères pour les ressources financières est un important point faible. À présent, en collaboration avec d'autres donateurs, des projets financiers, et l'USAID, Mali Finance fait pression pour une évaluation des grandes IMF au Mali, qui représenteraient plus de 95 % des actifs du secteur. Le défi consistera à persuader les IMF choisies d'obtenir de l'aide après l'évaluation pour améliorer la gestion, la diffusion et la durabilité financière. Nous espérons progresser au cours de l'année prochaine, car l'impact de cet exercice est essentiel pour le secteur de la microfinance.



## ANNEXE A : RESUME DES PERFORMANCES

Indicateur	Valeur de base 2003	Résultat 2004	Résultat 2005	Résultat 2006	Résultat cumulé	Valeur cible (cumul.) 2006	% atteint	Observations
Ind. 3a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques	0	8	6	38	52	51	102 %	Du fait des efforts déployés par nos partenaires de BDS, ACOD, à Sikasso, nous avons dépassé notre objectif pour 2006. Le partenariat avec ces intermédiaires est essentiel pour réduire les risques perçus pour les banquiers.
Ind. 3b – Nombre de projets d'investissement réalisés	0	1	2	2	5	5	100 %	Deux projets d'investissement ont reçu un crédit bancaire. Il faut en moyenne 1 à 2 ans pour que des projets comme ceux-ci obtiennent un crédit.
Ind. 3c – Nombre de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF	0	203	589	428	1 017	926	110 %	Les résultats englobent le crédit à moyen terme d'activités génératrices de revenus (indicateur 3.3.c). Ces résultats reflètent une bonne utilisation de notre formation par les agents de crédit régionaux de nos IMF partenaires.
Ind. 3.1.a – Nombre de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires	20	58	55	119	232	220	105 %	D'importants efforts ont été déployés avec la nouvelle approche du projet pour les BDS (travailler via les ONG) pour obtenir ces résultats. Notre réservoir de consultants est à l'origine de 24 % des résultats.
Ind. 3.1.b – Nombre de personnes ayant reçu une formation en BDS	0	240	704	764	1 708	1 530	112 %	Les activités de formation indirecte fournies par le biais des partenaires de BDS ont été rentables. Elles ont représenté 50 % des résultats.
Ind. 3.2.a – Capacité du GRM à promouvoir des opportunités d'investissement	0 %	(nouvel indicateur)	Sous-obj. 1 à 75 %	Sous-obj. 1 à 100 %	100 %	Sous-obj. 1 à 100%	100 %	65 % des activités non réalisées auraient dû être mises en œuvre par nos partenaires, le ministère chargé de la promotion des investissements et des PME, et le PASC de la Banque mondiale. Le recrutement du directeur général de l'API est encore en cours après plus de 7 mois, étant donné que le lancement de l'API est un processus hautement politique.
	0 %			Sous-obj. 2 à 45 %	45 %	Sous-obj. 2 à 100%	45 %	

Indicateur	Valeur de base 2003	Résultat 2004	Résultat 2005	Résultat 2006	Résultat cumulé	Valeur cible (cumul.) 2006	% atteint	Observations
Ind. 3.2.b – Nombre d'opportunités d'investissement développées	0	2	5	3	10	10	100 %	Sans subventionner des études de marché ou des plans d'entreprise, comme dans notre stratégie précédente, nous nous sommes concentrés sur de nouvelles entreprises, sérieuses, qui pourraient modifier l'exportation de viande rouge, de fruits et de légumes.
Ind. 3.2.c – Nombre de réformes légales et réglementaires assistées mises en œuvre	0 %	Réforme A – 70 % Réforme B – 0 %	Réforme A – 25 % Réforme B – 25 %	Réforme A – 5 % Réforme B – 100 %	Réforme A – 100 % Réforme B – 100 %	Réforme A – 100 % Réforme B – 100 %	100 %	Les procédés d'élaboration de politiques sont lents, mais les activités liées aux sous-objectifs nous aident à présent à assurer un suivi des progrès réalisés avec notre assistance.
Ind. 3.3.a – Niveau d'épargne des réseaux d'IMF partenaires	0 % = 12,6 milliards FCFA	14 %	40 %	44 %	44 %	18 %	121 %	Ce résultat est principalement dû aux augmentations à Kafo l'année dernière et devrait être considéré comme exceptionnel (du fait du prix élevé du coton), comme l'a montré la diminution de 7 % de cette année. Dans l'ensemble, le secteur a eu de bons résultats et la durabilité s'améliore.
Ind. 3.3.b – Nombre de clients enregistrés auprès des IMF partenaires	0 % = 278 844	9 %	16 %	27 %	27 %	18 %	107 %	Une bonne progression du nombre de clients témoigne de la possibilité de développement institutionnel de nos partenaires de microfinance.
Ind. 3.3.c – Nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés	50	85	80	75	240	437	55 %	Démarrage très lent de Nyèsigiso, mais prometteur avec son nouveau centre financier d'affaires. Kafo démarre lentement, avec 37 prêts cette année, ce qui est un bon début.

Note : Les indicateurs 3.c, 3.3.a, b et c couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2005 au 30 juin 2006, tous les autres couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2005 au 30 août 2006.

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées				
Partenaire de BDS	Prêts accordés à des femmes	Prêts accordés à des hommes	Prêts accordés à des groupes	Répartition régionale
ACOD	2	0	14	Sikasso
Nyeta Conseils	1	5	14	Ségou
SABA	-	-	1	Mopti
Mali Finance	1	-	-	Sikasso

Ind. 3.1.a – Nombre ventilé de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées		
	2006 valeur réelle	Répartition régionale
Nombre de services subventionnés	91 (24 % ♀)	Mopti : 15, Sikasso : 38, Ségou : 38
Nombre de services non subventionnés	28 (21 % ♀)	Bamako : 25, Kayes : 1, Mopti : 2
Total	119	

Ind. 3.1.b – Nombre ventilé de personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées		
	2006 valeur réelle	Répartition régionale
Nb de personnes, formation directe	389 (24 % ♀)	Bamako : 65, Sikasso : 38, Ségou : 90, Mopti : 90, Tombouctou : 15, Gao : 66, Kidal : 25
Nb de personnes, formation indirecte	375 (45 % ♀)	Bamako : 221, Sikasso : 42, Tombouctou : 74, Mopti : 38
Total	764	

Ind. 3.b – Nombre de projets d'investissement réalisés			
Partenaire d'investissement	Prêts accordés à des femmes	Prêts accordés à des hommes	Répartition régionale
BOAD	-	1	Bamako
BICM	-	1	Bamako

Ind. 3.2.b – Nombre d'opportunités d'investissement développées				
Projet d'investissement	Partenaire d'investissement	Dirigé par une femme	Dirigé par un homme	Répartition régionale
Abattoir AFB Bamako	BDM ; BSIC ; BCS	-	1	Bamako
Entrepôt frigorifique SEFRICO	BNDA	-	1	Sikasso
Entrepôt frigorifique FROIDOR	BOA	-	1	Sikasso



## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.c – Nombre ventilé de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées				
Réseau d'IMF	Nombre de prêts	Prêts à des femmes	Prêts à des hommes	Répartition régionale
Nyèsigiso	79	17 = 23 %	61 = 77 %	Ségou : 11, Tombouctou : 25, Bamako : 43
Kafo	211	73 = 37 %	138 = 63 %	Sikasso : 211
DOT	95	64 = 67 %	31 = 33 %	Tombouctou : 95
Kondo Jigima	18	5 = 28 %	13 = 72 %	Mopti : 7, Ségou : 11,
FCRMD	7	-	7 = 100 %	Ségou : 7
ADAGH Finances	18	8 = 44 %	10 = 56 %	Kidal : 17, Gao : 1 (Wouri Ansongo)
Total	428	167 = 39 %	263 = 61 %	

Ind. 3.3.a – Niveau d'épargne ventilé des réseaux d'IMF partenaires					
Réseau d'IMF	Épargne des clients (en FCFA)	Épargne des femmes	Épargne des hommes	Épargne des groupes/ sociétés	Répartition régionale
Kafo Jiginew	11 675 322 45 1	<i>Kafo ne dispose pas encore de ces informations ; il transfère toutes les données vers un nouveau système informatisé qui les fournira lorsque tout sera terminé.</i>			Bamako : 1 262 424 051, Koulikoro : 1 652 596 649, Ségou : 414 010 164, Sikasso : 8 346 291 587
Nyèsigiso	6 331 045 063	1 288 388 409	3 711 646 412	1 331 010 242	Bamako : 3 609 707 652, Koulikoro : 436 031 591, Kayes : 103 718 418, Ségou : 1 741 887 159, Tombouctou : 439 700 243
DOT	9 716 325	5 087 689	4 628 636	-	Tombouctou : 9 716 325
Nayral Nef	30 743 335	18 141 920	12 601 415	-	Mopti : 30 743 335
ADAGH Finances	4 534 763	2 131 339	2 403 424	-	Kidal : 4 534 763
Total	18 051 361 93 7				

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.3.b – Nombre ventilé de clients enregistrés auprès des IMF partenaires					
Réseau d'IMF	Femmes	Hommes	Groupes	Total	Répartition régionale
Kafo Jiginew	56 151	146 985	11 696	214 832	Bamako : 6 975, Koulikoro : 40 373, Ségou : 11 389, Sikasso : 156 095
Nyèsigiso	39 900	80 623	9 913	130 436	Bamako : 70 107, Koulikoro : 10 258, Kayes : 3 087, Ségou : 44 996, Tombouctou : 1 988
DOT	2 426	2 154	-	4 580	Tombouctou : 4 580
Nayral Nef	2 795	536	-	3 331	Mopti : 3 331
ADAGH Finances	50	121	215	386	Kidal : 386
Total	101 322	230 419	21 824	353 565	

Note : Chiffres cumulés.

Ind. 3.3.c – Nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés dans les régions ciblées				
Réseau d'IMF	Prêts à des femmes	Prêts à des hommes	Total de prêts à moyen et à long terme	Répartition régionale
Nyèsigiso	16	22	38	Ségou : 1, Bamako : 37
Kafo Jiginew	0	37	37	Sikasso : 35, Koulikoro : 2
Total	16	59	75	

Note : Chiffres non cumulés. Seuls les prêts dus à l'AT de Mali Finance ont été comptés.

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.a – Nombre et montant (en FCFA) des prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées									
Type d'emprunteur	Sikasso		Ségou		Mopti		Total		
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant %
Hommes	-		5	28 420 000	-		5	13 %	28 420 000 9 %
Femmes	3	19 000 000	1	5 000 000	-		4	11 %	24 000 000 7 %
Groupes/sociétés	14	65 904 750	14	199 519 100	1	4 331 250	29	76 %	269 755 100 84 %
Total	17	84 904 750	20	232 939 100	1	4 331 250	38		322 175 100 100 %
% emprunteurs	45 %		53 %		3 %		100 %		
% montant	26 %		72 %		1 %		100 % 100 %		

Ind. 3.a – Nombre et montant (en USD) des prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées									
Type d'emprunteur	Sikasso		Ségou		Mopti		Total		
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant %
Hommes	-		5	56 840	-		5	13 %	56 840 9 %
Femmes	3	38 000	1	10 000	-		4	11 %	48 000 7 %
Groupes/sociétés	14	131 810	14	399 038	1	8 663	29	76 %	539 510 84 %
Total	17	169 810	20	465 878	1	8 663	38		644 350 100 %
% emprunteurs	45 %		53 %		3 %		100 %		
% montant	26 %		72 %		1 %		100 % 100 %		

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

<b>Ind. 3.b – Nombre et montant (en FCFA) des projets d'investissement réalisés</b>				
Type d'emprunteur	Bamako		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant
Hommes	2	1 150 000 000	2	1 150 000 000
Femmes	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1 150 000 000</b>	<b>2</b>	<b>1 150 000 000</b>

<b>Ind. 3.b – Nombre et montant (en USD) des projets d'investissement réalisés</b>				
Type d'emprunteur	Bamako		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant
Hommes	2	2 300 000	2	2 300 000
Femmes	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2 300 000</b>	<b>2</b>	<b>2 300 000</b>

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.c – Nombre et montant (en FCFA) des prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal et Gao		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant	%
Hommes	28	102 150 000	130	54 700 000	8	27 400 000	–	–	63	5 214 508	9	2 750 000	238	56 %	192 214 508	36 %
Femmes	15	85 500 000	72	28 035 000	1	1 000 000	–	–	32	7 086 362	8	1 600 000	128	30 %	123 221 362	23 %
Groupes CSV	–	–	4	1 264 000	18	112 592 090	5	6 007 400	25	17 262 365	1	220 500	53	12 %	137 346 355	26 %
Groupes de vendeuses de riz	–	–	–	–	4	6 500 000	2	3 250 000	–	–	–	–	6	1 %	9 750 000	2 %
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	66 000 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1 %	66 000 000	12 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>187 650 000</b>	<b>209</b>	<b>149 999 000</b>	<b>31</b>	<b>147 492 090</b>	<b>7</b>	<b>9 257 400</b>	<b>120</b>	<b>29 563 235</b>	<b>18</b>	<b>4 570 500</b>	<b>428</b>	<b>100 %</b>	<b>528 532 225</b>	<b>100 %</b>

Ind. 3.c – Nombre et montant (en USD) des prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal et Gao		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant	%
Hommes	28	204 300	130	109 400	8	54 800	–	–	63	10 429	9	5 500	238	56 %	384 429	36 %
Femmes	15	171 000	72	56 070	1	2 000	–	–	32	14 173	8	3 200	128	30 %	246 443	23 %
Groupes CSV	–	–	4	2 528	18	225 184	5	12 015	25	34 525	1	441	53	12 %	274 693	26 %
Groupes de vendeuses de riz	–	–	–	–	4	13 000	2	6 500	–	–	–	–	6	1 %	19 500	2 %
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	117 756	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1 %	132 000	12 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>375 300</b>	<b>209</b>	<b>299 998</b>	<b>31</b>	<b>294 984</b>	<b>7</b>	<b>18 515</b>	<b>120</b>	<b>59 126</b>	<b>18</b>	<b>9 141</b>	<b>428</b>	<b>100 %</b>	<b>1 057 064</b>	<b>100 %</b>

## ANNEXE B : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE DE LA 3<sup>e</sup> ANNEE PAR REGION

Ind. 3.a, 3.b et 3.c combinés - Nombre et montant (en FCFA) des prêts accordés aux entrepreneurs dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant	%
Hommes	30	1 252 150 000	130	54 700 000	13	55 820 000	–	–	63	5 214 508	9	2 750 000	245	52 %	1 370 634 508	69 %
Femmes	15	85 500 000	75	47 035 000	2	6 000 000	–	–	32	7 086 362	8	1 600 000	132	28 %	147 221 362	7 %
Groupes/sociétés	–	–	14	65 904 750	14	199 519 100	1	4 331 250	–	–	–	–	29	6 %	269 755 100	13 %
Groupes CSV	–	–	4	1 264 000	18	112 592 090	5	6 007 400	25	17 262 365	1	220 500	53	11 %	137 346 355	7 %
Groupes de vendeuses de riz	–	–	–	–	4	6 500 000	2	3 250 000	–	–	–	–	7	1 %	9 750 000	1 %
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	66 000 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1 %	66 000 000	3 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1 337 650 000</b>	<b>227</b>	<b>234 903 750</b>	<b>51</b>	<b>380 431 190</b>	<b>8</b>	<b>13 588 650</b>	<b>120</b>	<b>29 563 235</b>	<b>18</b>	<b>4 570 500</b>	<b>469</b>	<b>100 %</b>	<b>2 001 707 325</b>	<b>100 %</b>

Ind. 3.a, 3.b, and 3.c combinés - Nombre et montant (en USD) des prêts accordés aux entrepreneurs dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant	%
Hommes	30	2 504 300	130	109 400	13	111 640	-	-	63	10 429	9	5 500	245	52 %	2 741 269	69 %
Femmes	15	171 000	75	94 070	2	12 000	-	-	32	14 173	8	3 200	132	28 %	294 443	7 %
Groupes/sociétés	–	–	14	131 810	14	399 038	1	8 663	–	–	–	–	55	6 %	539 510	13 %
Groupes CSV	–	–	4	8 111	18	225 184	5	12 015	25	34 525	1	441	27	11 %	274 693	7 %
Groupes de vendeuses de riz	–	–	–	–	4	13 000	2	6 500	–	–	–	–	7	1 %	19 500	1 %
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	132 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1 %	132 000	3 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>2 675 300</b>	<b>227</b>	<b>469 808</b>	<b>51</b>	<b>760 862</b>	<b>8</b>	<b>27 177</b>	<b>120</b>	<b>59 126</b>	<b>18</b>	<b>9 141</b>	<b>469</b>	<b>100 %</b>	<b>4 001 415</b>	<b>100 %</b>

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

Ind. 3.a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées				
Partenaire de BDS	Prêts accordés à des femmes	Prêts accordés à des hommes	Prêts accordés à des groupes	Répartition régionale
ACOD	4	0	18	Sikasso
Nyeta Conseils	1	5	14	Ségou
SABA	-	-	1	Mopti
Mali Finance	1	-	-	Sikasso

Ind. 3.1.a – Nombre ventilé de BDS achetés par des entrepreneurs via des fournisseurs de BDS partenaires dans les régions ciblées		
	2006 valeur cumul.	Répartition régionale
Nombre de services subventionnés	107 (28% ♀)	Mopti ; 21, Sikasso ; 39, Ségou : 39, Bamako : 7, Tombouctou : 1
Nombre de services non subventionnés	67 (27% ♀)	Bamako ; 42, Kayes ; 1, Mopti : 13, Sikasso : 6, Koulikoro : 3, Gao : 2
Total	174	

Ind. 3.1.b – Nombre ventilé de personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées		
	2006 valeur cumul.	Répartition régionale
Nb de personnes, formation directe	771 (28 % ♀)	Bamako : 208, Sikasso : 87, Ségou : 158, Mopti : 125, Tombouctou : 32, Gao : 118, Kidal : 43
Nb de personnes, formation indirecte	697 (50 % ♀)	Bamako : 391, Sikasso : 75, Tombouctou : 74, Mopti : 78, Kayes : 14, Gao : 40, Kidal : 25
Total	1 468	

Ind. 3.b – Nombre de projets d'investissement réalisés			
Partenaire d'investissement	Prêts accordés à des femmes	Prêts accordés à des hommes	Répartition régionale
BOAD	-	1	Bamako
BICM	-	1	Bamako

Ind. 3.2.b – Nombre d'opportunités d'investissement développées				
Projet d'investissement	Partenaire d'investissement	Dirigé par une femme	Dirigé par un homme	Répartition régionale
Abattoir AFB Bamako	BDM, BSIC, BCS	-	1	Bamako
Entrepôt frigorifique SEFRICO	BNDA	-	1	Sikasso
Entrepôt frigorifique FROIDOR	BOA	-	1	Sikasso
SOTRACOM	BSIC, BCS		1	Bamako
SOFACO	BDM		1	Bamako
SOMAFEM	-		1	Bamako
SOJUMA	-	1		Koulikoro
FAK	-		1	Koulikoro

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

Ind. 3.c – Nombre ventilé cumulé de prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées				
Réseau d'IMF	Nombre de prêts	Prêts à des femmes	Prêts à des hommes	Répartition régionale
Nyèsigiso	184	35 = 19 %	149 = 81 %	Ségou : 91, Tombouctou : 25, Bamako : 68
Kafo	516	196 = 38 %	320 = 62 %	Sikasso : 473, Koulikoro : 43
DOT	236	144 = 61 %	92 = 39 %	Tombouctou : 236
Kondo Jigima	18	5 = 28 %	13 = 72 %	Mopti : 7, Ségou : 11,
Nayral Nef	40	34 = 85 %	6 = 15 %	Mopti : 40
FCRMD	7	-	7 = 100 %	Ségou : 7
ADAGH Finances	18	8 = 44 %	10 = 56 %	Kidal : 17, Gao : 1 (Wouri Ansongo)
Total	1 019	422 = 39 %	597 = 61 %	

Note : Chiffres cumulés de la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> année. La 1<sup>ère</sup> année avait une autre définition.

Ind. 3.3.a – Niveau d'épargne ventilé des réseaux d'IMF partenaires					
Réseau d'IMF	Épargne des clients (en FCFA)	Épargne des femmes	Épargne des hommes	Épargne des groupes/ sociétés	Répartition régionale
Kafo Jiginew	11 675 322 451	<i>Kafo ne dispose pas encore de ces informations ; il transfère toutes les données vers un nouveau système informatisé qui les fournira lorsque tout sera terminé.</i>			Bamako : 1 262 424 051, Koulikoro : 1 652 596 649, Ségou : 414 010 164, Sikasso : 8 346 291 587
Nyèsigiso	6 331 045 063	1 288 388 409	3 711 646 412	1 331 010 242	Bamako : 3 609 707 652, Koulikoro : 436 031 591, Kayes : 103 718 418, Ségou : 1 741 887 159, Tombouctou : 439 700 243
DOT	9 716 325	5 087 689	4 628 636	-	Tombouctou : 9 716 325
Nayral Nef	30 743 335	18 141 920	12 601 415	-	Mopti : 30 743 335
ADAGH Finances	4 534 763	2 131 339	2 403 424	-	Kidal : 4 534 763
Total	18 051 361 937				

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

Ind. 3.3.b – Nombre ventilé de clients enregistrés auprès des IMF partenaires					
Réseau d'IMF	Femmes	Hommes	Groupes	Total	Répartition régionale
Kafo Jiginew	56 151	146 985	11 696	214 832	Bamako : 6 975, Koulikoro : 40 373, Ségou : 11 389, Sikasso : 156 095
Nyèsigiso	39 900	80 623	9 913	130 436	Bamako : 70 107, Koulikoro : 10 258, Kayes : 3 087, Ségou : 44 996, Tombouctou : 1 988
DOT	2 426	2 154	-	4 580	Tombouctou : 4 580
Nayral Nef	2 795	536	-	3 331	Mopti : 3 331
ADAGH Finances	50	121	215	386	Kidal : 386
<b>Total</b>	<b>101 322</b>	<b>230 419</b>	<b>21 824</b>	<b>353 565</b>	

Note : Chiffres cumulés.

Ind. 3.3.c – Nombre de prêts à moyen et à long terme accordés via des réseaux d'IMF ciblés dans les régions ciblées				
Réseau d'IMF	Prêts à des femmes	Prêts à des hommes	Total de prêts à moyen et à long terme	Répartition régionale
Nyèsigiso	16	22	38	Ségou : 1, Bamako : 37
Kafo Jiginew	0	37	37	Sikasso : 35, Koulikoro : 2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	

Note : Chiffres non cumulés de la 2<sup>e</sup> année et de la 3<sup>e</sup> année.

Ind. 3.a – Nombre et montant (en FCFA) cumulés des prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées										
Type d'emprunteur	Sikasso		Ségou		Mopti		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%		
Hommes	-		5	28 420 000	-		5	11 %	28 420 000	7 %
Femmes	3	19 000 000	1	5 000 000	-		4	9 %	24 000 000	6 %
Groupes/sociétés	20	133 904 750	14	199 519 100	1	4 331 250	35	80 %	337 755 100	87 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>152 904 750</b>	<b>20</b>	<b>232 939 100</b>	<b>1</b>	<b>4 331 250</b>	<b>44</b>		<b>390 175 100</b>	<b>100 %</b>
% du nb d'emprunteurs	52 %		53 %		2 %		100 %			
% du montant	39 %		72 %		1 %		100 %		100 %	

Ind. 3.a – Nombre et montant (en USD) cumulés des prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées										
Type d'emprunteur	Sikasso		Ségou		Mopti		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%		
Hommes	-		5	56 840	-		5	11 %	56 840	7 %
Femmes	3	38 000	1	10 000	-		4	9 %	48 000	6 %
Groupes/sociétés	20	267 810	14	399 038	1	8 663	35	80 %	675 510	87 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>305 810</b>	<b>20</b>	<b>465 878</b>	<b>1</b>	<b>8 663</b>	<b>44</b>		<b>780 350</b>	<b>100 %</b>
% du nb d'emprunteurs	52 %		53 %		2 %		100 %			
% du montant	39 %		72 %		1 %		100 %		100 %	

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

<b>Ind. 3.b – Nombre et montant (en FCFA) cumulés des projets d'investissement réalisés</b>				
Type d'emprunteur	Bamako		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant
Hommes	4	1 680 000 000	4	1 680 000 000
Femmes	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1 680 000 000</b>	<b>4</b>	<b>1 680 000 000</b>

<b>Ind. 3.b – Nombre et montant (en USD) cumulés des projets d'investissement réalisés</b>				
Type d'emprunteur	Bamako		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant
Hommes	4	3 360 000	4	3 360 000
Femmes	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3 360 000</b>	<b>4</b>	<b>3 360 000</b>

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

Ind. 3.c – Nombre et montant (en FCFA) des prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées														
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal et Gao		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%
Hommes	28	102 150 000	130	54 700 000	8	27 400 000	–	–	63	5 214 508	9	2 750 000	238	56
Femmes	15	85 500 000	72	28 035 000	1	1 000 000	–	–	32	7 086 362	8	1 600 000	128	30
Groupes de CSV	–	–	4	1 264 000	18	112 592 090	5	6 007 400	32	17 262 365	1	220 500	53	12
Groupes de femmes négociantes en riz	–	–	–	–	4	6 500 000	2	3 250 000	–	–	–	–	6	1
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	66 000 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>187 650 000</b>	<b>209</b>	<b>149 999 000</b>	<b>31</b>	<b>147 492 090</b>	<b>7</b>	<b>9 257 400</b>	<b>120</b>	<b>29 563 235</b>	<b>18</b>	<b>4 570 500</b>	<b>428</b>	<b>100</b>
% du nb d'emprunteurs	10	–	49	–	7	–	2	–	28	–	4	–	100	–
% du montant	–	36	–	28	–	28	–	2	–	6	–	1	–	100

Ind. 3.c – Nombre et montant (en USD) des prêts accordés aux entrepreneurs ayant accès au crédit via des IMF dans les régions ciblées														
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal and Gao		Total	
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%
Hommes	28	204 300	130	109 400	8	54 800	–	–	63	10 429	9	5 500	238	56
Femmes	15	171 000	72	56 070	1	2 000	–	–	32	14 173	8	3 200	128	30
Groupes de CSV	–	–	4	2 528	32	341 325	5	12 015	25	34 525	1	441	53	12
Groupes de femmes négociantes en riz	–	–	–	–	2	13 000	2	6 500	–	–	–	–	6	1
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	132 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>375 300</b>	<b>209</b>	<b>299 998</b>	<b>43</b>	<b>384 125</b>	<b>7</b>	<b>18 515</b>	<b>120</b>	<b>59 126</b>	<b>18</b>	<b>9 141</b>	<b>465</b>	<b>100</b>
% du nb d'emprunteurs	10	–	49	–	7	–	2	–	28	–	4	–	100	–
% du montant	–	36	–	28	–	28	–	2	–	6	–	1	–	100

Note : Chiffres non cumulés de la 2<sup>e</sup> année et de la 3<sup>e</sup> année. La 1<sup>ère</sup> année avait une autre définition.

## ANNEXE C : REPARTITION DES CHIFFRES DE PERFORMANCE CUMULES PAR REGION

Ind. 3.a, 3.b et 3.c combinés - Nombre et montant (en FCFA) cumulés des prêts accordés aux entrepreneurs dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Montant	%
Hommes	32	1 782 150 000	130	54 700 000	13	55 820 000	–	–	63	5 214 508	9	2 750 000	247	52	1 900 634 508	73
Femmes	15	85 500 000	75	47 035 000	2	6 000 000	–	–	32	7 086 362	8	1 600 000	132	28	147 221 362	6
Groupes/sociétés	–	–	20	133 904 750	14	199 519 100	1	4 331 250	–	–	–	–	35	7	337 755 100	13
Groupes de CSV	–	–	4	1 264 000	18	112 592 090	5	6 007 400	25	17 262 365	1	220 500	53	11	137 346 355	5
Groupes de femmes négociantes en riz	–	–	–	–	4	6 500 000	2	3 250 000	–	–	–	–	6	1	9 750 000	1
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	66 000 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1	66 000 000	3
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>1 867 650 000</b>	<b>232</b>	<b>302 903 750</b>	<b>51</b>	<b>380 431 190</b>	<b>8</b>	<b>13 588 650</b>	<b>120</b>	<b>29 563 235</b>	<b>18</b>	<b>4 570 500</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>2 598 707 325</b>	
% du nb d'emprunteurs	10		49		11		2		25		4		100			
% du montant		72		12		15		1		1		0,2				100

Ind. 3.a, 3.b et 3.c combinés - Nombre et montant (en USD) cumulés des prêts accordés aux entrepreneurs dans les régions ciblées																
Type d'emprunteur	Bamako		Sikasso		Ségou		Mopti		Tombouctou		Kidal		Total			
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	%	Nb	%
Hommes	32	3 564 300	130	109 400	13	111 640	–	–	6	10 429	9	5 500	247	49	3 801 269	73
Femmes	15	171 000	75	94 070	2	12 000	–	–	3	14 173	8	3 200	132	26	294 443	6
Groupes/sociétés	–	–	20	267 810	14	399 038	1	8 663	–	–	–	–	35	7	675 510	13
Groupes de CSV	–	–	4	2 528	18	225 184	5	12 015	2	34 525	1	441	53	11	274 693	5
Groupes de femmes négociantes en riz	–	–	–	–	4	13 000	2	6 500	–	–	–	–	6	1	19 500	0,4
Groupes de producteurs de pommes de terre	–	–	3	132 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3	1	132 000	3
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>3 735 300</b>	<b>232</b>	<b>605 808</b>	<b>51</b>	<b>760 862</b>	<b>8</b>	<b>27 177</b>	<b>120</b>	<b>59 126</b>	<b>18</b>	<b>9 141</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>5 197 415</b>	<b>100</b>
% du nb d'emprunteurs	10		49		11		2		25		4		100			
% du montant		72		12		15		1		1		0,2				100

## ANNEXE D : RESULTATS DE PERFORMANCE DU NOUVEAU PMP CONSOLIDE (2006-2007)

<b>Ind. 3.a – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs ayant accès au crédit via des banques dans les régions ciblées</b>							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	9	8	40	57	56	1	102 %

<b>Ind. 3.b – Nombre de prêts accordés aux agro-entrepreneurs et organisations de producteurs ayant accès au crédit via des IMF partenaires</b>						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	% de valeur cible atteinte
0	203	589	430	1019	926	110 %

<b>Ind. 3.1.a – Nombre de prêts pour certains produits agricoles (en millions de FCFA)</b>							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	197,1	672,6	1 974,6	2 677	2 162	+ 515	124 %

<b>Ind. 3.1.b – Taux de remboursement des prêts pour certains produits agricoles</b>						
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur cible	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	100 %	72 %	93 %	95 %	- 2 %	98 %

<b>Ind. 3.2.b – Personnes ayant reçu une formation en BDS dans les régions ciblées</b>							
Valeur de base	2004, valeur réelle	2005, valeur réelle	2006, valeur réelle	2006, valeur atteinte (cumul.)	2006, valeur cible (cumul.)	Écart par rapport à la valeur cible	% de valeur cible atteinte
0	240	704	764	1 708	1 530	+178	112 %

Note : Le nombre de personnes formées se réfère à la formation fournie lors de plusieurs modules spécifiques. Ainsi, la même personne peut être comptée plusieurs fois si elle a participé à plusieurs modules de formation. Chaque session de formation fournie à une personne compte comme 1.



## ANNEXE E : PROGRAMME DE LA DCA AU MALI

Société	Titre du projet	Coût total du projet (k\$)	Prêts totaux aux banques (k\$)	Prêt à la BICIM (k\$)	Prêt dans le cadre de la DCA (k\$)	Garantie de la DCA (k\$)	Commentaires
TAMAK SA	Tannerie	1 350	610	380	380	190	Le projet a été financé par la BICIM en 2003. Du fait d'un départ lent et d'une mauvaise gestion, la BICIM a mis ce prêt en recouvrement du fait d'arriérés.
SIGAZ SA	Diversification de la production vers l'agriculture, maintenant composée de gaz médical et domestique en bouteille	1 800	300	300	300	150	La diversification vers l'agriculture avec des chalumeaux à gaz pour brûler les mauvaises herbes dans les canaux périphériques des rizières et du gaz butane en bouteille pour le séchage des fruits, pour augmenter les recettes des agriculteurs en transformant certains produits agricoles en un format séché. Projet écologique. La BICIM a approuvé le financement du dossier en 2006. Les fonds ont été versés et l'entreprise est en expansion.
	Total	3 150	910	680	680	340	
<b>Payés</b>	<b>Effet multiplicateur</b> Coût total projet/garantie DCA	<b>9,3</b>			<b>% d'utilisation de DCA</b>	<b>22,7 %</b>	
Grands Moulins du Mali SA	Développement d'une usine de fabrication d'aliments pour bétail	3 218	2 000	2 000	600	300	La BICIM a approuvé le financement en 2005 et attend d'examiner la société ce mois-ci. Les ventes ont doublé en moins de 5 ans. La société a reçu une subvention de 300 000 USD de l'USDA pour réaliser l'étude de faisabilité
Avifarm SA	Production de poussins d'1 jour	697	545	545	545	272,5	La BICIM a approuvé le financement en 2005. Vu la grippe aviaire, la société a reporté l'expansion du projet jusqu'à ce que la situation s'éclaircisse. Il n'y a plus de grippe aviaire en Afrique de l'Ouest maintenant. Cette expansion se produira probablement en 2007, lorsque la BICIM rouvrira la demande de prêt.
	Total	3 915	2 545	2 545	1 145	573	
<b>Autorisés mais pas payés</b>	<b>Effet multiplicateur</b> Coût total projet/garantie DCA	<b>6,8</b>			<b>% d'utilisation de DCA</b>	<b>38,2 %</b>	
	Total	7 065	3 455	3 225	1 825	913	
<b>Payés + Autorisés mais pas payés</b>	<b>Effet multiplicateur</b> Coût total projet/garantie DCA	<b>7,7</b>			<b>% d'utilisation de DCA</b>	<b>60,8 %</b>	
SOMAFEM SA	Unité de production d'emballages en carton	3 000	2 000	600	600	300	La BOAD a accepté de participer au financement du projet à concurrence de 2 millions d'USD. OikoCredit analyse le projet pour en devenir actionnaire. Les banques locales sont également intéressées. Le financement aura probablement lieu en 2007.
Abattoir frigorifique de Bamako/SEM	Restauration de l'abattoir frigorifique de Bamako	1 959	986	600	600	300	Le plan d'entreprise vient d'être terminé. Il sera soumis à la BICIM et à d'autres banques ce mois-ci.
Mme Toure Alima	Usine de fabrication de jus	1 541	890	600	600	300	Le promoteur est en pourparlers avec les fournisseurs de matériel. Dès qu'il aura fait son choix, nous enverrons le dossier à la BICIM pour financement.
	Total	6 500	3 876	1 800	1 800	900	
<b>Prêts prévus par la DCA</b>	<b>Effet multiplicateur</b> Coût total projet/garantie DCA	<b>7,2</b>			<b>% d'utilisation de DCA</b>	<b>60 %</b>	
	Total	13 565	7 331	5 025	3 625	1 813	
<b>Prêts actuels et potentiels</b>	<b>Effet multiplicateur</b> Coût total projet/garantie DCA	<b>7,5</b>			<b>% d'utilisation de DCA</b>	<b>120,8 %</b>	Seuls deux cas seront possibles dans cet accord de la DCA pour un montant de 1 500 000



## ANNEXE F : INDICATEURS DE L'IEHA-OPIN

Indicateurs OPIN			Valeur atteinte AF 05	Valeur cible AF 06	Valeur atteinte AF 06	% valeur atteinte AF 06	Valeur cible AF 07
		<b>Contractant</b>					
<b>Bénéficiaires</b>							
OPIN-1	Nombre de ménages ruraux bénéficiant directement des interventions						
		Mali Finance	589	432	430	99,5 %	721
OPIN-2	Nombre de ménages vulnérables bénéficiant directement des interventions						
		Mali Finance	181	50	137	274 %	68
OPIN-3	Nombre de sociétés liées à l'agriculture bénéficiant directement des interventions						
		Mali Finance	12	39	40	103 %	33
<b>Formation</b>							
OPIN-4	Participation des hommes à la formation						
		Mali Finance	402	375	502	134 %	327
OPIN-5	Participation des femmes à la formation						
		Mali Finance	302	250	262	105 %	218
<b>Organisations</b>							
OPIN-6	Nombre d'organisations de producteurs, d'associations d'utilisateurs d'eau, d'associations commerciales et d'affaires et d'organisations communautaires bénéficiant d'une assistance (nous ne tenons pas compte des fonds accordés au CSV, juste les cas d'AT spécifique)						
		Mali Finance	8	30	37	123 %	24
OPIN-7	Nombre d'associations/organisations de femmes bénéficiant d'une assistance						
		Mali Finance	0	10	8	80 %	15
<b>Partenariats</b>							
OPIN-8	Nombre de partenariats public-privé formés						
		Mali Finance	6	3	7	233 %	2
<b>Technologies</b>							
OPIN-9	Nombre de technologies mises à disposition pour le transfert						
		Mali Finance	3	1	1	100 %	1



## ANNEXE G : SITES D'INTERVENTION PAR REGION ET ACTIVITE

### 3. a Sites d'intervention par prêts

Région	Sites	Groupes	Hommes	Femmes	Total	Partenaires de BDS
SIKASSO	Sikasso	1		1	2	ACOD Netaaso
	Niena	1		1	2	
	Zangaradougou	2			2	
	Tiogola	2			2	
	Kapala	2			2	
	Maro	2			2	
	Klela	2			2	
	Zignasso	2			2	
	Koutiala			1	1	Mali Finance
SÉGOU	Molodo			1	1	NYETA Conseils
	N'débougou	2			2	
	Diabaly	2			2	
	Macina	2			2	
	Kanasso	2			2	
	Niono		5		5	
	Kolongo	2			2	
	Kokry	2			2	
	Ouahigouya	1			1	
	Koyan Kouna	1			1	
MOPTI	Fatoma	1	-	-		SABA
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>-</b>

## ANNEXE G : SITES D'INTERVENTION PAR REGION ET ACTIVITES

### 3.1 a Sites d'intervention par services BDS

Services	Région	Sites	Groupes	Hommes	Femmes	Total
Services avec l'assistance de Mali Finance	SIKASSO	Sikasso	4	3	2	9
		Niena	4	1	1	6
		Zangaradougou	2	1	1	4
		Tiogola	2		1	3
		Kapala	2		1	3
		Maro	3		1	4
		Klela	3		1	4
		Zignasso	3		1	4
	Koutiala	1			1	
	SÉGOU	Ségou	2	9		11
		Molodo	1	2		3
		N'débougou	1	2		3
		Diabaly	2	2		4
		Macina	1	2		3
		Kanasso	1	2		3
		Niono	5		2	7
		Kolongo	1			1
		Kokry	1			1
		Ouahigouya	1			1
	Koyan Kouna	1			1	
MOPTI	Sévaré	3	1	2	6	
	Korientzé	4			4	
	Fatoma	4			4	
	Djenné	1			1	
Services sans l'assistance de Mali Finance	KAYES	Kayes ville	-	1	-	1
	BAMA KO	Bamako ville	-	20	5	25
	MOPTI	Mopti ville	-	1	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>53</b>	<b>47</b>	<b>19</b>	<b>119</b>

## ANNEXE G : SITES D'INTERVENTION PAR REGION ET ACTIVITES

### 3.1.b Sites d'intervention par formation directe

Région	Sites	Modules de formation	Hommes	Femmes	Total
BAMA KO	Bamako	Atelier de consolidation « Étendre votre entreprise de conseils »	12	5	17
		Outil d'analyse financière des crédits à moyen terme	14	5	19
		Analyse projets investissement	3	7	10
		Micro plan adapté	00	19	19
SIKASSO	Sikasso	ComptEx	12	7	19
		Micro plan adapté	00	19	19
SÉGOU	Niono	Outil d'analyse financière des crédits à court terme	17	1	18
		Outil d'analyse financière des crédits à moyen terme	11	2	13
		ComptEx	15	4	19
	Ségou	Micro plan adapté	00	18	18
		Outil d'analyse financière des crédits à court terme - BND A	21	1	22
MOPTI	Koa	Micro plan	11	7	18
	Djenné	Micro plan	12	3	15
	Youwarou	Micro plan	10	10	20
		Outil d'analyse financière des crédits à moyen terme	15	4	19
		Micro Plan adapté	00	18	18
TOMBOUCTOU	Diré	Micro plan	13	2	15
GAO	Gao	Micro plan	28	06	34
		Crédit MT	13	01	14
	Ansongo	Micro Plan adapté	13	05	18
KIDAL	Kidal	ComptEx	10	05	15
		Outils de gestion d'une caisse d'épargne	2	1	3
		Rôles et responsabilités des dirigeants d'une caisse d'épargne	5	-	5
		Politique de crédit et de mise en place de procédures comptables	1	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>238</b>	<b>151</b>	<b>389</b>

### 3.1.b Sites d'intervention par formation indirecte

Région	Sites	Modules de formation	Hommes	Femmes	Total
BAMA KO	Bamako	Formation des conseillers STEP au module ComptEx	13	4	17
		Formation en leadership et management des Femmes en AGR	0	40	40
		Formation à la création d'entreprise	18	7	25
		Gestion d'entreprise	19	6	25
		Gestion et marketing	19	16	35
		GERME	5	0	5
		Comptabilité	59	15	74
SIKASSO	Sikasso	Suivi Micro projets	37	5	42
MOPTI	Mopti ville	Création et gestion d'entreprise	0	38	38
TOMBOUCTOU	Tombouctou ville	Épargne Crédit	0	30	30
		GERME	37	7	44
<b>TOTAL</b>			<b>207</b>	<b>168</b>	<b>375</b>



## **ANNEXE H : EXEMPLES DE REUSSITE**

## EXEMPLE DE REUSSITE

# L'USAID aide des sociétés maliennes à améliorer leurs pratiques comptables

**Avant la formation à ComptEx, l'aide comptable aux petites entreprises était pratiquement inexistante parmi les sociétés ayant reçu la formation.**



PHOTO : AISSATA SYLLA  
MALI FINANCE

**« La formation de Mali Finance m'a apporté énormément, tant au niveau professionnel (mon affaire s'est étendue) que personnel. Nous avons remboursé toutes nos dettes et tous nos crédits, et les ventes ont augmenté de 200 USD par mois. »**

- N'Tio Diarra  
Aux Moulins 2000

Agence américaine pour le développement  
international [www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)

De nombreuses petites entreprises au Mali éprouvent des difficultés à conserver des dossiers financiers exacts, ce qui limite leur productivité et les empêche de s'étendre. Sans comptabilité correcte, une entreprise ne peut assurer un bon suivi des ventes, recouvrer les paiements en souffrance ou accorder des crédits. Le projet Mali Finance de l'USAID fournit aux petites entreprises des outils visant à améliorer les techniques comptables. L'un de ces outils est ComptEx, un paquet de comptabilité de base qui aide les entreprises à créer des états financiers et des feuilles de bilan et à surveiller les comptes et les liquidités. Depuis 2003, Mali Finance a formé 64 petits entrepreneurs à ComptEx.

En 2005, Mali Finance a organisé un séminaire de formation à ComptEx pour 14 agro-entreprises de Bamako, dont *Aux Moulins 2000*, une petite usine de fabrication d'aliments pour volaille fondée en 1999. Le comptable, N'Tio Diarra, se rappelle de nombreux problèmes : irrégularité dans la tenue des dossiers, réunions confuses, informations de contact commerciales incorrectes, dettes élevées et répartition inefficace des responsabilités comptables entre les employés.

M. Diarra a lancé la formation et a changé définitivement la manière dont *Aux Moulins 2000* tient sa comptabilité. Après la formation, il a commencé à enregistrer les transactions quotidiennement et dans l'ordre et a conservé des informations précises sur les comptes, y compris les montants exacts des dettes et des crédits impayés. La société a alors pu assurer le suivi des crédits et recouvrer toutes ses créances. Les ventes ont augmenté de 200 USD par mois, grâce à la nouvelle structure de facturation qu'il a négocié avec les fournisseurs. S'il ne pouvait pas l'imaginer avant la formation financée par l'USAID, les livres de M. Diarra sont maintenant en règle et il est en mesure de fournir des informations actualisées et précises sur la situation financière de l'entreprise.

# Phénix Management double ses ventes

**La formation commerciale financée par l'USAID a grandement amélioré la structure organisationnelle et les résultats d'une société de conseils malienne.**



PHOTO : AISSATA SYLLA  
MALI FINANCE

**« Depuis la formation, nous travaillons bien mieux car nous sommes plus efficaces, notre travail est de meilleure qualité et nos partenaires ont gagné de l'assurance. »**

*- Garibou J. Yalcouyé,  
Phénix Management*

Agence américaine pour le développement international [www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)

Garibou Joseph Yalcouyé aide les entreprises maliennes à prendre des décisions plus éclairées. Banquier ayant reçu une formation, M. Yalcouyé était gestionnaire des risques à EcoBank, l'une des plus importantes banques privées du Mali. Il a décidé de mettre son expérience en évaluation des risques et des crédits au profit des entrepreneurs maliens en créant Phénix Management, une société de conseils commerciale, en août 2001. Avec l'aide de ses 3 employés et de consultants privés occasionnels, il aide des projets d'investissement viables au Mali à obtenir des crédits bancaires. Son entreprise accompagne les entrepreneurs dans chaque étape du processus de planification et de financement.

Le projet Mali Finance de l'USAID a aidé M. Yalcouyé à étendre sa nouvelle entreprise grâce à la formation. De décembre 2004 à mai 2006, Mali Finance a proposé une série de formations concernant la mise en place de pratiques commerciales saines à 17 entreprises, dont Phénix Management. Yalcouyé témoigne, « Les formations ont affiné et simplifié mes outils d'exposé... J'ai amélioré l'organisation, le prix et la catégorisation de mes outils de formation. Nous sommes à présent en mesure de proposer une formation plus complète concernant la planification de procédures administratives et opérationnelles. Avec notre assistance, nos clients ont gagné de l'assurance sur le marché. »

En tant qu'ancien banquier, Yalcouyé peut travailler facilement avec les représentants des banques pour créer des plans d'entreprise qui obtiennent plus de 6 millions de FCFA en aide financière. Les améliorations des services de Phénix ont fait passer les ventes de ce dernier de 30 millions de FCFA en décembre 2004 à près de 60 millions de FCFA en mai 2006.

La profession de conseils est nouvelle au Mali, déclare M. Yalcouyé, qui souhaite multiplier les opportunités pour d'autres. Il a juste garanti un contrat avec la banque BCS et est occupé à la préparation de sessions de formation. Il déclare que ces projets et la création du site web de sa société sont le fruit de la formation financée par l'USAID. Équipé de nouveaux outils et de nouvelles capacités en matière commerciale, Phénix est devenu l'une des principales sociétés de conseils de l'industrie bancaire malienne. Grâce à l'aide de l'USAID, Phénix Management est prêt à ouvrir la voie d'un avenir productif pour les entreprises maliennes.