

XIII ème COLLOQUE DE L'ADDES

(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)

Paris, le 18 Novembre 1997

NOUVELLES DIMENSIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE

**L'ECONOMIE SOCIALE AU SUD.
LA COOPERATION D'EPARGNE ET DE CREDIT
EN AFRIQUE SUB SAHARIENNE**

**L'EXPERIENCE DE KAFO JIGINEW
AU MALI SUD**

André CHOMEL
Fondation Crédit Coopératif

Sommaire

Introduction

La coopérative d'épargne et de crédit dans le développement des Systèmes Financiers Décentralisés.

Présentation de Kafo-Jiginew

1 - Le contexte de l'opération Kafo Jiginew

La région Mali-sud - Zone en voie de développement dans un PMA

- Le Mali sud et la CMDT
- Une nouvelle approche du développement dans les années 70 : la création des Associations villageoises
- L'évolution dans les années 90.

2 - Kafo Jiginew - 1984-1997

D'une idée européenne de projet à une entreprise intégralement malienne et intégralement coopérative

1984-1989 - Proposition - Etudes et explorations - localisations et premières expérimentations.

- Bilan de cette première phase
- 1990-1994 - Développement
- 1994-1996 : Le tournant : crise, maliennisation et institutionnalisation

3 - Sur quelques problématiques de la coopération d'épargne et de crédit au Mali

- Le choix coopératif et ses implications
- Impacts économiques et sociaux : quelques remarques
- Le rôle du CECCM et ses partenariats

4 - Pour conclure

Annexes

Abréviations - Carte du Mali sud - Progression de Kafo Jiginew sur 9 exercices - Ressources - Emplois et trésorerie - Notes bibliographiques .

La coopération d'épargne et de crédit dans le développement des Systèmes Financiers Décentralisés.

Le Congrès du centenaire de l'Alliance Coopérative Internationale (Manchester 1995) a mis en évidence le basculement au bénéfice du sud, qui a caractérisé le développement coopératif dans les dernières décennies du siècle.

C'est au sud que sont aujourd'hui la majorité des effectifs et avec eux le potentiel d'espérance dont sont porteuses les nouvelles coopératives : du moins lorsqu'ont été élaguées les branches malsaines des coopératives administrées par les états, imposées dans certains pays dans les années soixante.

Les études sur la coopération ne sauraient donc - Henri Desroche l'a dit il y a bien des années - se limiter aux évolutions observables dans le Nord, quelque soient leur intérêt et leur actualité, au risque de passer à côté d'une partie essentielle de leur sujet.

L'étude qui suit porte donc sur la coopération au Sud et plus précisément au Mali, dans cette région sub saharienne qui compte quelques uns des pays les moins avancés (PMA) du monde.

A partir d'une approche monographique il y sera traité d'un problème crucial pour le développement, celui de l'organisation de "Systèmes Financiers Décentralisés" adaptés aux besoins des populations et de l'économie nationale ; problème crucial au terme des vicissitudes qu'a connu le système financier malien : liquidations et renflouements de banques ont suivi les défaillances des emprunteurs et les excès dans les frais généraux, sans que pour autant ait été édifié un système bancaire adapté au monde paysan, dont la production constitue cependant 80% des exportations du pays.

La raison fondamentale du développement, en cours, des SFD réside dans la mutation économique liée à la crise financière des États et à leurs retraits de nombre de leurs activités économiques sous la pression des restructurations du FMI. La promotion des activités de micro-crédits, décentralisés pour être accessibles à tous, est alors apparue comme une nécessité vitale pour le développement des activités formelles ou le plus souvent informelles qui conditionnent l'existence de chacun.

Des réalisations parfois significatives ont donc émergé

au cours des dernières années. C'est ainsi que Kafo Jiginew, réseau coopératif d'épargne et de crédit s'affirme aujourd'hui comme "banque des paysans" du Mali sud, ayant développé un modèle très spécifique de "banque de la brousse", sur la base des principes coopératifs.

Nous le prendrons comme sujet de notre approche monographique. La brève histoire de K.J. constitue déjà en effet une contribution à la capitalisation d'expériences sur les phases de développement des organisations socio-économiques lancées avec le concours d'ONG ou d'organisations assimilables : le "comment" de l'initiative ; le temps de l'informel ; la conquête de l'équilibre d'exploitation ; le transfert de la pleine responsabilité de gestion aux Africains ; l'institutionnalisation ; les prolongements de l'aide dans une phase "d'après" (ou le service après vente" !). En second lieu l'analyse de l'entreprise devrait permettre de dégager l'apport spécifique dans les mécanismes des Sociétés de Financement Décentralisé, du lien entre la promotion de l'épargne et le crédit, ainsi que les ressorts propres aux modèles coopératifs dans le développement.

En dépit de la qualité de certaines réalisations, l'on ne peut pas dire que l'on assiste présentement au Mali à l'émergence d'un mouvement coopératif d'épargne et de crédit à la hauteur des besoins. Malgré les efforts du CECCM avec le Crédit Coopératif et maintenant avec le Crédit Mutuel ainsi que ceux du groupe québécois Desjardins, il semble que la coopération souffre encore de l'image laissée par l'expérience de la coopération administrée des années soixante. La coopération est aussi parfois mal connue, y compris par certains experts. Il faut prendre acte cependant que la diversité des contextes justifie le recours à des formules diverses de S.F.D.

Il en est ainsi, par exemple, chez les Dogons des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), créées avec l'aide du CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) sous assistance financière allemande. Leur base sociale est constituée par l'ensemble du village mais les sociétaires doivent avoir fait acte d'adhésion. Par ailleurs, elles ne font pas un préalable de l'organisation de l'épargne et elles ne sont pas structurées en un véritable réseau tout en ayant des relations contractuelles soit entre elles, soit avec un prestataire de services pour certaines fonctions d'appui.

Enfin l'ensemble des SFD comprend également des organisations dites de crédit solidaire dont l'activité sous forme de

micro-crédit ne s'embarasse pas d'une organisation préalable de l'épargne. Le démarrage des opérations de crédit peut de ce fait être plus rapide et l'entreprise peut paraître à la portée à la portée de n'importe quelle ONG ou organisation plus ou moins caritative disposant de fonds affectable à ce type d'action ; le "micro-crédit" a tendance à être présenté par ses protagonistes comme une panacée, se référant aux succès de la Grameen Bank au Bangladesh : petit crédit, court terme, destiné à financer l'acquisition d'un modeste outil de travail et accordé de préférence individuellement à des femmes groupées en équipes et solidaires pour le remboursement. A la différence des crédits des caisses d'épargne et de crédit, "le micro-crédit" n'est pas consenti dans le cadre d'une stratégie de structuration économique et sociale comme les systèmes combinant l'épargne et le crédit.

Ce dispositif a cependant bénéficié en 1996/1997 (1) d'une action de promotion exceptionnelle à l'initiative d'ONG américaines, avec le soutien de la Banque Mondiale et le patronage notamment d'Hillary Clinton pour un "micro-crédit" Summit tenu à Washington du 2 au 4 février 1997. L'objectif serait de distribuer 100 milliards de francs aux 100 millions de familles les plus pauvres de la planète.

Bien que le Mali fasse l'objet d'une intervention de la Banque Mondiale au titre de l'appui à une Stratégie Nationale de développement de la microfinance, ce n'est pas sans inquiétude que l'on voit fleurir au Mali nombre d'organisations se référant au concept du micro-crédit qui ne sont pas lancées avec les moyens et les compétences nécessaires.

Cependant le tableau ci-après donne une idée plus exacte de la réalité actuelle; 10 SFD distribuent 87,7% des crédits octroyés, Kafo Jiginew collectant pour sa part 55% des dépôts et distribuant 43% des crédits.

SFD	Type	Nombre de membres	Encours épargne au 31/12/95 FCFA	Crédits octroyés en 1995 FCFA
KAFO-JIGINEW (1)	Épargne-crédit	32 694	988 677 000	1 253 101 250
CVECA Pays Dogon (2)	Épargne-crédit	18 819	247 996 190	378 903 000
CVECA Première Région (2)	Épargne-crédit	8 517	29 586 680	75 181 955
NYESIGISO (3)	Épargne-crédit	8 502	335 540 547	396 000 000
FAAF Layidu (4)	Crédit direct	5 708		176 459 000
CVECA-ON (2)	Épargne-crédit	4 800	46 181 035	205 316 150
UCOVEC (Faso Jigi) (5)	Épargne-crédit	2 381	9 958 735	43 155 000
FDV/ CMRD (6)	Épargne-crédit	2 194	51 943 140	16 019 430
NEF	Projet à volet crédit	1 655		21 180 000
PASACOO/ SD (2)	Épargne-crédit	1 419	3 363 105	
Total des 10 SFD au Mali		86 694	1 713 246 432	2 565 315 785
% par rapport à l'ensemble		94,6%	95,4%	87,7%

Source: Banque de données sur les SFD 1994/1995 BCEAO-BIT

Organisation initiatrice et/ou d'appui:

- (1) CECCM
- (2) CIDR
- (3) DID
- (4) Commissariat Promotion des femmes- Banque Mondiale
- (5) Save the Children (USA)
- (6) DGIS Ministère de la coopération néerlandaise

Nous réservant de revenir en conclusion sur les différences, voire l'opposition, constatées entre ces trois modes d'organisation, notre propos s'articulera en trois parties :

- Une première partie intitulée "Le contexte de l'opération Kafo Jiginew" pourra paraître insister un peu longuement sur ce point : le lecteur pourra certes abrégé sa lecture, tout en sachant que le Mali sud a été dans les années 70-80 l'objet d'une expérience de développement peut-être unique en Afrique ; K.J. s'est inséré à ses débuts dans ce cadre dit de "développement rural intégré" des opérations Mali sud I § II passablement mis en question aujourd'hui par les exigences convergentes de la compétition sur le marché du coton et des plans de restructuration imposés au pays.

- Kafo Jiginew - 1984-1997 - : d'une idée européenne de projet à une entreprise coopérative intégralement malienne ; étude des phases de cette construction et de ses mutations.

- Sur quelques problématiques de la coopération d'épargne et de crédit au Mali: le choix coopératif et ses implications; impacts économiques et sociaux; le rôle

d'opérateur/bailleur de fonds/ initiateur et le partenariat ONG/entreprise.

Au préalable une fiche signalétique de présentation de Kafo Jiginew, complète ci-après ces remarques introductives.

Présentation de Kafo Jiginew

fiche signalétique

- Kafo Jiginew, "Union des greniers" en bambara
- Réseau coopératif de caisses intervillageoises d'épargne et de crédit
- Date de création : 1987 (Agrément de l'association Kafo Jiginew le 5/10/90)
- Promoteur et opérateur de 1987 à 1994 : CECCM (Consortium Européen pour le Crédit Coopératif Malien) constitué en 1985 sur proposition de la Fondation du Crédit Coopératif par son association avec quatre ONG : SOS Faim (Belgique), Mani Tese (Italie), Comité Français contre la Faim (France), Deutsche Welthungerhilfe (Allemagne), rejointes en 1996 par le Centre International du Crédit Mutuel.
- 74 caisses locales coopératives (jigine) desservant 834 villages
- 46 078 sociétaires, dont 13% de femmes, avec une forte dominance paysanne.
- Epargne collectée : 2,03 milliards FCFA; Fonds propres 682 millions
- Taux de remboursement supérieur à 99%
- Résultat d'exploitation avant subvention: 57 millions FCFA
- Président : Adama Sanogo (depuis 1988)
- Directeur général : Alou Sidibé (depuis 1995) ; Conseil d'Administration et Direction entièrement maliens.
- Effectifs : 42 salariés
- Siège social : Koutiala
- Secteur d'activité : Mali Sud
- Obtention du statut légal d'institution coopérative d'épargne et de crédit (Loi Parmec) 1996

source : Rapport du Conseil de l'Assemblée Générale sur l'exercice clos le 31/12/96

Ces caractéristiques et quelques autres ont valu à Kafo Jiginew un retentissement exceptionnel en Afrique comme auprès des experts ; Koutiala reçoit ainsi un nombre impressionnant de visiteurs et le CECCM de demandes d'exposés ou de conférences. L'équilibre de l'exploitation, la maliennisation intégrale, la forte dominance paysanne, le caractère coopératif intégral allant de pair avec une indépendance sourcilleuse, sont sans doute avec la jeunesse relative de l'entreprise les aspects qui

intriguent particulièrement les observateurs.

L'analyse des facteurs intrinsèques - la conduite de l'entreprise, son sociétariat, son histoire - et extrinsèques - son environnement et son contexte - sont donc d'un intérêt évident pour quelques unes de ces raisons, mais plus généralement au regard de l'africanisation du concept de développement.

Faut-il ajouter que toute monographie est une opération à risque dans la mesure où elle s'efforce de saisir un objet en mouvement. L'exercice est de ce fait sujet aux aléas plus ou moins prévisibles tenant à la gestion, au marché et aussi à la chance de l'entreprise étudiée.

1 - Le contexte de l'opération Kafo Jiginew **La région Mali sud, zone en voie de** **développement dans un PMA (Pays Moins Avancé)**

- Le Mali à la veille de l'an 2000

Fiche signalétique (2)

- Superficie : 1 240 000 Km²
- Population : 10 800 000 hab (1994)
- Croissance annuelle : 3% (1990/94)
- Taux de fécondité : 7,1 enfants par femme (1987)
- Mortalité infantile : 15,9
- PIB/hab : 530 \$ à parité de pouvoir d'achat. 170^{ème} rang sur 173 pays (1993)
- IDH (Indice de Développement Humain) : 0,214. 169^{ème} rang mondial (1992)
- Analphabétisme : 61% (hommes); 77% (Femmes) 1995
- Taux de scolarisation (niveau primaire) : 38% (garçons); 24% (filles) 1993
- Population rurale : 75/80%
- Production de coton : 400 000 T (coton graine)
- Part dans les exportations : 80%

Pour approximatifs que soient ces données, elles sont le signe de lourds handicaps pour le développement ; aussi ont-elles valu au Mali un afflux important d'ONG étrangères - de l'ordre d'une centaine - investies tant dans l'humanitaire que dans le développement rural. Il en résulte parfois une impression de néo-

colonialisme humanitaire qui explique certaines réactions de la population. Cependant l'impérieuse nécessité de la lutte contre la désertification intérieure constitue un champ d'intervention d'autant plus vaste que la sensibilisation des populations aux investissements à long terme n'est pas toujours en rapport avec la gravité des problèmes.

La conjoncture intérieure et extérieure du pays a été fortement marquée au cours de ces dernières années par une série d'événements ou d'évolutions que l'on se contentera ici d'énumérer :

- La "Révolution de 1992" : Renversement du Président Moussa Traoré ; la volonté de dialogue de son successeur Alpha Oumar Konaré a permis une trêve sociale et une certaine amélioration de la situation du pays.

- C'est notamment le cas de la "guerre du Nord" ; celle-ci a fait des centaines de morts en 1994, mais la situation est aujourd'hui maîtrisée.

- La dévaluation de Janvier 1994, imposée de l'extérieur a eu des effets globalement positifs pour une économie à dominante agricole ; ceux-ci ont été conjugués avec la réduction du déficit de l'Etat ainsi qu'avec le désengagement de nombre de ses interventions économiques. L'émergence d'une société civile s'en trouve favorisée.

- Cependant une certaine agitation - militaires-étudiants-opposition - se manifeste sporadiquement de 1994 à 1997

- Le lancement en 1996 d'un ambitieux programme de décentralisation.

Enfin le Mali a été servi en 1995/96 par une conjoncture favorable de la production et également du marché du coton ; après la crise du début des années 90, la production est passée de 275 000 T en 1993/94 à 400 000 T en 1995/96 dont 383 000 T pour la CMDT (Compagnie Malienne de Développement du Textile). Les prévisions pour la campagne 2000/2001 tablent sur un peu plus de 500 000 T compte tenu des améliorations de la productivité et d'accroissements des surfaces. Les productions céréalières ont également bénéficié d'une bonne pluviométrie, tandis que la dévaluation permettait une reprise des exportations de bétail jusqu'alors compromises par la concurrence de la CEE !

Le point noir du tableau est constitué par la tendance au verrouillage des possibilités d'émigration en Europe ; ces dispositions créeront une situation critique dans certaines régions, face à l'accroissement naturel de leur population ; de nombreux villages ne survivent en effet que grâce à l'apport

monétaire des émigrés (3).

En résumé, c'est dans un contexte national beaucoup plus favorable que celui de son année de création (1987) que Kafo Jiginew affronte les dernières années de ce siècle.

- Le Mali sud et la Compagnie Malienne de Développement du textile (CMDT)

Le Mali sud n'est pas défini par une délimitation administrative, mais par la zone d'intervention confiée par l'Etat malien à la CMDT ; cette zone correspond approximativement à la région de Sikasso qu'elle déborde quelque peu notamment sur San.

D'une superficie de 96 000 km² soit 7,7% de la superficie du pays, le Mali sud est peuplé de 2,8 millions d'habitants (Bambaras, Miniankas) soit 26,5% de la population totale. Région bien arrosée par les affluents du Bani qui se jette dans le Niger, le Mali sud apparaît au terme des opérations de développement des décennies 70 et 80 (cf. infra : les projets Mali sud I et Mali sud II), comme le grenier du Mali par ses cultures vivrières (maïs, sorgho, mil, arachide) et la principale source (80%) des exportations du pays (coton).

La CMDT est une société d'économie mixte issue de la Compagnie Française de Développement du Textile après l'indépendance. La CMDT s'est assignée dans le cadre des projets "Mali sud" une orientation conjuguant sa vocation de société cotonnière avec un rôle d'agence de développement dont l'ambition est exprimée par le concept de "développement rural intégré" ; l'objectif étant de prendre en compte "non pas le seul potentiel économique mais l'ensemble de la vie sociale avec l'ambition de développer l'aptitude des producteurs à gérer leurs affaires eux-mêmes. Les résultats obtenus par cette société cotonnière "pas comme les autres" lui ont valu d'apparaître comme le symbole de la faisabilité d'un tel développement en Afrique de l'Ouest, symbole d'autant plus fort que de telles réussites y sont l'exception.

C'est ce contexte assez prometteur qui a conduit très rapidement les experts délégués par la Fondation du Crédit Coopératif associée au Comité Français contre la Faim (4) (Y. Fournier ; Cl. Mouret) à proposer de retenir la zone du Mali sud pour la localisation de l'opération dont le principe avait été adopté. La proposition des experts était justifiée par les données économiques et sociales de la zone ; elle comportait deux conséquences : l'opération Caisses coopératives d'épargne et de

crédit serait un projet de grande ampleur, avec ce que cela implique sur le plan des moyens et de la durée ; ce projet devrait être conçu de manière à s'insérer dans le schéma de développement rural intégré défini par la CMDT.

Contexte donc porteur, mais en pleine évolution : un regard sur le passé récent - les années 70-80 - d'une part et un autre sur les développements en cours ou à venir dans les années 90 sont ici nécessaires.

- Les projets "Mali sud I" et "Mali sud II" - Une nouvelle approche de développement - La création des Associations Villageoises.

Au Mali sud, les années 70-80 sont celles de la mise en oeuvre du vaste projet de développement agricole dénommé Mali sud I et Mali sud II . Celui-ci bénéficiait d'un soutien financier considérable (44 millions de \$) de diverses organisations internationales dont la Banque Mondiale et la Caisse Centrale de Coopération Economique. Les grands objectifs fixés par l'Etat malien sont l'indépendance en matière alimentaire et l'accroissement de produits de base pour l'exportation.

La mise en oeuvre et la définition des méthodes adéquates de développement incombent à la CMDT. Une initiative déterminante à cet égard aura été la création des Associations Villageoises dans les années 1973/75 ; leur mise en place dans toute la région CMDT va jouer un rôle essentiel dans la promotion du "Développement rural intégré" et son appropriation par les populations dans les années 70-80.

L'histoire des A.V. remonte à 1973 ; les relations des paysans avec la société cotonnière étaient sujettes à problèmes depuis que cette culture leur avait été imposée par les Français, utilisant le cas échéant la manière forte . Que ce soit sous la période coloniale ou sous le régime de coopération forcée créée par l'administration après l'indépendance, puis dans le cadre nouveau de la CMDT, les exploitants agricoles de la zone étaient fortement "encadrés" pour la promotion du coton et la mise en oeuvre des améliorations culturelles : d'où des difficultés permanentes dont la nouvelle politique de "développement rural intégré" se propose de modifier les données.

C'est dans cette perspective qu'un jeune cadre, chef de secteur de Fana, Michel Daou prit l'initiative de proposer à quelques villageois de s'auto-organiser sur le plan des moyens de production. La réussite de l'expérience, malgré les fortes

réticences de l'encadrement de la CMDT, conduisit cette dernière à confier aux nouvelles A.V. la responsabilité du premier stade de la commercialisation du coton, génératrice pour elles d'un revenu régulier. L'initiative de Michel Daou donne ainsi naissance à une méthode et à une politique de transfert à ces organisations paysannes de la gestion d'une partie de plus en plus importante des tâches assumées jusqu'alors par l'encadrement CMDT.

Ces AV sont informelles sur le plan juridique, leur création résultant d'une double décision : d'une part celle de la population qui doit être unanime selon la pratique de la palabre, d'autre part celle de la CMDT qui lui confère sa reconnaissance comme acteur économique. L'un des critères de décision de la CMDT est l'existence dans le village de structures traditionnelles d'activités communes, ("les tons"). Ainsi l'AV apparaît-elle dans une certaine mesure comme un développement de ces structures ; dans sa thèse, Mohamed Youssouf Cissé, recourt pour la situer dans la dynamique du développement coopératif au concept proposé par H. Desroche de "greffage sur persistances communautaires" (5)

Une autre condition d'acceptation de la création de l'AV par la CMDT est la présence d'au moins six "lettrés" dans le village ainsi que l'existence d'une action d'alphabétisation. Les AV se multiplient dans la période 1973-78 ; leur développement met progressivement en évidence la complexité de ces entreprises collectives ; outre les fonctions de première commercialisation du coton, puis des céréales, et celle de garantie collective des crédits "intrants", les AV dont les budgets sont régulièrement alimentés par leur rémunération sur la commercialisation, réalisent des investissements économiques et/ou sociaux qu'il faut gérer (cases d'accouchement, dispensaires, forages de puits, achat de moulins, équipement de forgerons, production de méthane, etc...) Ceux-ci sont évalués à 1 milliard de FCFA en 1989

Pour informelles qu'elles soient les AV sont donc des entreprises complexes dont la diversification des activités a débordé les vues initiales de la CMDT ; ses évaluations mettent en évidence des dérapages importants.

Malgré l'élaboration d'un plan comptable en bambara et le développement d'un vaste effort d'alphabétisation fonctionnelle l'entreprise n'ira pas sans difficultés ; mais elle suscitera après réorganisation d'intéressantes innovations en matière d'alphabétisation avec notamment une meilleure intelligence de la réaction des adultes analphabètes face à l'incitation à l'alphabétisation.

Les acquits de la période correspondant au projet "Mali sud I (1975-1984) et Mali sud II peuvent être résumés comme suit (6) :

- Passage de la production cotonnière de 66 000T à 140 000 T.
- Doublement de la production de maïs qui devient une seconde culture de rente ; évolution générale vers une rotation de cultures agronomiquement mieux équilibrées.
- Développement des relations avec la Recherche pour les conseils de gestion aux exploitations.
- Mise en place d'un réseau d'artisans ruraux, notamment de forgerons, utilisant des technologies évoluées.
- Mise au point avec la CMDT d'un système de crédits "intrants", garanti par les AV.
- Engagement d'un programme expérimental de lutte anti-érosive.

Bilan auquel il convient d'ajouter la généralisation des Associations Villageoises avec le développement des investissements économiques et/ou sociaux décidés par elles et déjà évoqués.

Ce tableau rend compte du paysage que découvrent en 1985 les experts du projet : société paysanne des villages africains avec ses traditions communautaires et égalitaires, mais société organisée, structurée et déjà profondément marquée par l'action de la CMDT.

La nouvelle organisation proposée de Caisses coopératives d'épargne et de crédit devrait s'inscrire avec aisance dans ces structures multifonctionnelles que sont les AV ; la proposition est au demeurant bien vue par la CMDT préoccupée par les besoins de crédit de campagne ; les caisses intervillageoises pourraient se présenter comme une nouvelle opération de greffage sur les AV dont elles élargiraient encore la gamme des fonctions...

- L'évolution du contexte du Mali sud dans les années 90.

Ce contexte apparemment équilibré va cependant être compromis sans que soit pour autant remis en question l'accueil positif réservé à Kafo Jiginew . Le facteur déterminant de cette évolution réside donc dans la crise du marché du coton (7), consécutive notamment à la mondialisation effective du marché, activée par les accords du GATT, avec pour conséquence une

concurrence accrue. La crise se traduit par un prix plancher historique (37 cents par livre pour le coton indice A à Liverpool). S'en suivront une série de programmes d'ajustements structurels et la remise en cause par la Banque Mondiale des projets intégrés de développement.

La question vitale pour le coton de l'Afrique francophone est de rester compétitif sur le plan du prix et des qualités, voire d'accroître sa part de marché (8,5%) du commerce mondial.

Un séminaire organisé en 1988 avec une forte présence internationale a déjà esquissé les grandes lignes des conséquences à tirer de cette situation.

Celles-ci prennent forme dans des "contrats plans" (1990-1994, 1994-1998) (8) passés entre l'Etat et la CMDT pour le premier ; l'Etat, la CMDT et le Syndicat des producteurs Sycov créé en 1992, pour le second. La CMDT doit se transformer en société industrielle et commerciale, en charge de tout le secteur cotonnier du Mali et non plus du seul Mali sud ; elle doit se recentrer sur ses activités cotonnières et se dégager progressivement de ses missions de service public. Le financement de ces missions incombera à l'Etat qui pourra éventuellement recourir aux services de la CMDT... Bref la philosophie de "Développement rural intégré" paraît sérieusement remise en question par cette réorientation de son organisation leader. La conjoncture du coton qui est redevenue très favorable en 1993-94 et semble devoir le rester quelques temps du fait de la dévaluation n'est évidemment pas de nature à modifier cette nouvelle donne.

L'évolution en cours dans les années 90 ne se limite pas à cette réorientation. Le monde paysan a réagi pour sa part à la nouvelle conjoncture du coton, qui s'est traduite par une tension accrue entre les paysans et la CMDT. Les questions de prix, d'appréciation de la qualité du coton, des conditions de fourniture des intrants, de l'établissement des programmes de production donnent lieu à des incidents parfois violents. Ce mécontentement s'organise au début des années 90 dans des coordinations d'AV et débouche en 92 sur la création du "Syndicat des Producteurs de Coton et de Cultures Vivrières" (9)

Par rapport au contexte des années 70/80, la mutation est profonde bien qu'il soit prématuré de tirer des conclusions du comportement du jeune syndicat qui n'hésite pas à recourir à la revendication violente tout en poursuivant des objectifs de participation. C'est ainsi que le "Contrat plan" 1994/98, déjà évoqué, auquel participe le Sycov, prévoit l'ouverture du capital

de la CMDT aux producteurs, ainsi que la nécessité de poursuivre les transferts de responsabilité aux paysans ; de même le Sycov a part à la gestion du fond de stabilisation institué par le contrat plan.

Les choses évoluent également dans les années 90 du côté des Associations Villageoises déstabilisées par divers aspects des transformations en cours. La réorientation de la CMDT doit-elle entraîner les AV à sa suite ou celles-ci peuvent-elles consolider et développer leur rôle d'entreprises collectives multifonctionnelles ? D'autre part des dérives de gestion et de comptabilité inquiétantes ont été constatées au début des années 90, notamment par le représentant du CECCM, Cl. Mouret, dont les relations avec les AV font un observateur bien informé. Il s'en suit, à son initiative et avec le concours de la Coopération Française la création d'un Centre de Gestion Rurale basé à Koutiala, autonome par rapport à la CMDT et ayant vocation à assurer le redressement de la situation des A.V. et à organiser les actions de formation nécessaires. Enfin, et bien que le contrat plan souhaite le renforcement des AV par l'adoption de statut formel de "ton", on observe comme dans certaines coopératives européennes que la compétition entre les producteurs, induite par le marché, sur le plan de la productivité et de la qualité, va à l'encontre de la solidarité communautaire entre les plus performants et les autres : un phénomène d'éclatement des AV se développe sur une assez large échelle.

Ce parcours met en évidence l'évolution rapide du contexte auquel s'est trouvé confronté Kafo-Jiginew au Mali-sud dans les années 90 ; une société civile, réactive à la conjoncture mondiale se met en place, se superposant à la structure traditionnelle et communautaire des villages. Ce mouvement s'inscrit d'ailleurs dans la tendance générale au développement d'une société civile que l'on observe au Mali depuis la "révolution de 92" et l'accès à la Présidence d'Alpha Oumar Konaré. Les paysans prennent pour leur part conscience de la force qu'ils constituent en s'organisant ; l'attachement qu'ils manifestent aujourd'hui à Kafo Jiginew donne à penser que le développement du réseau coopératif, mobilisant plusieurs centaines de membres dans les conseils de ses caisses locales n'a pas été pour rien dans cette prise de conscience et dans cette mutation.

Mais on observe en même temps une nouvelle tendance à des comportements individualistes stimulés par les premières atteintes de la société de consommation et les offres

déraisonnables de certaines banques commerciales. C'est sous bénéfice de l'analyse de ce contexte socio-économique et de sa transformation au cours des dix dernières années qu'il est maintenant possible de rendre compte de l'aventure de Kafo-Jiginew.

2 - Kafo Jiginew, 1984-1997 : d'une idée européenne de projet à une entreprise coopérative malienne.

- Une proposition issue d'un colloque

C'est à l'occasion d'un colloque parisien sur la "Coopération de crédit et le développement au Sud" que fut formulée la première fois la proposition de création d'un réseau coopératif à soumettre à un pays du Sud . Le colloque avait été organisé en mai 1984 par l'Université Coopérative Internationale, présidée par le professeur Desroche, avec le concours de l'Union du Crédit Coopératif (10). C'est sur une proposition finale, pressante, d'Henri Desroche que fut soumis à la Fondation du Crédit Coopératif et à Jacques Moreau, alors Président du Groupe du Crédit Coopératif, l'idée d'une intervention au Sud et plus précisément en Afrique Sahélienne.

L'accord fut donné rapidement, sous réserve qu'il s'agisse d'une opération significative et répondant réellement au besoin d'une population ; il s'inscrivait pour le Crédit Coopératif dans la logique d'une action engagée l'année précédente : en partenariat avec le CCFD avait été créé le Fonds Commun de Placement "Faim et Développement" ; celui-ci avait connu d'emblée un réel succès que pouvait expliquer notamment son caractère innovateur sur le plan des formes d'aide au développement.

Pour autant le Crédit Coopératif, qui pouvait se prévaloir de sa spécialisation sur le financement de toutes les formes de coopération , ne disposait pas d'une expérience particulière des contextes africains.

Toujours est-il que les opérations s'engagent dès 1985. En retracer l'histoire conduit à distinguer trois temps selon un phasage courant pour ce type d'opération :

- 1985-1989 : Phase d'étude et d'exploration : localisation et premières expérimentations
- 1990-1994 : Phase de développement
- 1994-1996 Maliennisation et institutionnalisation.

- 1985-1989 : Etudes et Explorations : localisation et premières expérimentations

C'est dans le cadre d'une association de la Fondation du Crédit Coopératif avec le Comité Français Contre la Faim que sont lancées les premières études.

Une étude des régions est envisagée un moment avec l'AFDI mais les rapports Mouret-Fournier, qui ont fait l'objet d'une contre-expertise (11) à la demande de la CEE, ont conduit à hâter la proposition de localisation au Mali-sud à présenter au gouvernement malien.

La contre-expertise, réalisée par Mark Niewkerk, a en effet renforcé l'argumentation développée précédemment, en inventoriant les besoins en crédits des paysans qui pourraient être satisfaits par un réseau permanent et accessible aux paysans : promotion du maraîchage et du petit élevage, crédits de soudure, crédits à l'habitat, crédits de campagne, etc...

L'opportunité du projet est soulignée par les vicissitudes qu'a connu le système financier malien. Seule la banque Nationale de Développement agricole (BNDA) assume partiellement une fonction bancaire tournée vers le monde paysan. Cependant sa structure de banque, conçue sur un modèle occidental, ne lui permet pas de jouer le rôle de "banque de la brousse" ; aussi verrait-elle d'un oeil intéressé l'insertion dans la zone du Mali-sud d'un "Système Financier décentralisé" autonome.

Une série de décisions s'enclanche à la suite des rapports précités :

- Compte tenu de l'importance du projet, induite par le choix de la localisation au Mali-sud, un consortium est constitué à l'initiative de la Fondation du Crédit Coopératif et du Comité Français Contre la Faim : trois autres ONG (belge, italienne, allemande) acceptent de s'associer à l'opération (cf supra)

- L'agrément des autorités maliennes est obtenu la même année par le Procès Verbal de la réunion interministérielle du 14 octobre 1985. Un projet portant sur la première tranche est établi (1987-1990)

- La CMDT conclut avec le CECCM un protocole de coopération définissant un dispositif d'assistance au projet sur le terrain.

- Le montant estimé du coût de cette première tranche,

de l'ordre de 9 millions de FF, conduit le Consortium à solliciter un cofinancement de la CEE (DG8) ; une décision positive est obtenue eu égard à l'ampleur du projet et sans doute aussi en considération de l'association novatrice entre un groupe bancaire susceptible de jouer le rôle d'opérateur et quatre ONG de quatre pays différents.

Les opérations pouvaient ainsi s'engager dès 1987. Le CECCM s'assure en effet la collaboration à titre de Directeur expatrié, d'Alain Campos Hugueney. Ancien cadre de la Compagnie Française de Développement du Textile, sa longue expérience de l'Afrique va lui permettre d'explorer adroitement, au cours de nombreuses palabres, les réactions des paysans maliens face à la proposition des caisses villageoises. Par contre le scepticisme qu'il a retiré de son expérience africaine lui fait considérer l'opération dans laquelle il s'engage comme une oeuvre d'assistance dont il est vain d'espérer qu'elle puisse devenir une véritable entreprise. Kafo Jiginew lui est notamment redevable des habitudes de frugalité qui caractérisent son exploitation.

Son activité est supervisée par un cadre du Crédit Coopératif, Claude Mouret, l'un des auteurs du rapport préliminaire. L'expérience diversifiée qu'il a acquise au Crédit Coopératif va lui permettre, malgré une expérience africaine limitée, de mettre au point un système de gestion efficace qui va constituer l'architecture du système moyennant les adaptations requises au fur et à mesure du développement ; un bon exemple en est fourni par le dispositif de tenue des comptes sur livrets des caisses locales, utilisant au maximum les possibilités du papier transcripteur pour réduire le nombre des écritures. La centralisation au niveau de la Fédération de la comptabilité des caisses locales permet à la fois de développer rapidement un réseau malgré le niveau de formation relativement faible des gérants des caisses locales, et de limiter les frais. Le "manuel du gérant", destinés à de jeunes paysans alphabétisés est de même un modèle du genre. Une petite équipe est constituée par le détachement de deux cadres d'animation de la CMDT et l'engagement d'une secrétaire.

La réaction des paysans à la présentation de la caisse villageoise d'épargne et de crédit lors des palabres, organisées avec le concours de la CMDT, est réservée sans être négative ; l'intérêt le plus évident de cette innovation leur paraît être la sécurisation des fonds qu'ils retirent en début d'année de la vente du coton, et qui, en dépit des cachettes, sont exposées à toutes

sortes de risques et de convoitises ; d'emblée certains perçoivent aussi que ce dispositif se traduira par un emploi différent, plus réfléchi, de l'argent. L'existence d'une véritable épargne monétaire reste une interrogation en suspens ; le revenu moyen qu'un chef d'exploitation tire du coton paraît ressortir à l'époque - avant la dévaluation - à 150 000 FCFA ; on sait par contre que lorsqu'il y a épargne, celle-ci se fait traditionnellement par accroissement du troupeau (et au dépens de la végétation du Sahel) L'intérêt pour les possibilités de crédit que pourra faire la caisse se manifestera mais plus tardivement et la diffusion de ce type de produit est subordonné au préalable à l'épargne.

En tout cas, une série d'accords suffisamment positifs sont recueillis ici et là pour que cinq caisses soient ouvertes en 1987-88 : ces caisses sont ouvertes dans des villages centres de ZAER (Zone d'Animation et d'Expansion rurale de la CMDT) groupant chacun cinq à dix villages, de telle sorte que la Caisse intervillageoise dispose d'un potentiel propre à assurer son équilibre dans un délai de cinq ans : tel est du moins le calcul théorique. En fait, le projet est sur ce plan un pari ; seule l'expérience va révéler les possibilités réelles qui apparaissent rapidement en fort décalage par rapport à des prévisions trop optimistes. L'objectif de 15 millions de FCFA par caisse, pour 1988, évoqué dans une note au CECCM du 19 janvier, ne se réalisera qu'à hauteur de 10%. Il apparaît aussi très vite que l'évolution des dépôts des caisses aura un caractère cyclique accusé : dépôts élevés au début de l'année, besoins de crédits dans sa seconde partie (13).

Sur le plan juridique, chaque caisse est une structure informelle : elle n'a donc pas de personnalité morale, son fonctionnement résultant seulement d'un règlement intérieur, respectant d'ailleurs les principes coopératifs. Une forte pression du CECCM et surtout de la Fondation du Crédit Coopératif sera nécessaire pour constituer juridiquement la partie malienne sous forme d'une association jouant le rôle de fédération. Celle-ci ne sera agréée que le 15-10-90 et jusqu'à cette date, c'est en fait la Fondation du Crédit Coopératif qui assumera tous les risques de l'entreprise, le CECCM ayant refusé de se doter de la personnalité morale.

Les statuts de la future Fédération ont cependant été rédigés en 1988. Ils s'inspirent de la loi française de 1901 sur les associations tout en y intégrant par hybridation le principe d'un capital assorti de réserves collectives. Mais la rédaction de ce texte donne lieu de la part du CECCM à une décision déterminante

pour l'avenir de Kafo Jiginew ; il s'agit de l'article 25 : "Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et des affaires de l'Association, sauf ceux qui sont spécifiquement conférés à l'Assemblée Générale". Ce qui va de soi s'agissant d'une entreprise adulte, est ici une disposition risquée ; elle est d'autant plus discutée au sein du CECCM que la garantie du bon emploi des fonds qu'investit le CECCM, résulte du fait que la responsabilité de la gestion est assumée par un expatrié au terme d'un contrat joint aux statuts. Toujours est-il que l'article 25 engage irrévocablement le principe d'une maliennisation intégrale de l'entreprise, à la discrétion du Conseil d'Administration ; il ressortira le moment venu, au gré de la partie malienne, lors de la crise de 1994. L'évocation de celle-ci sera (cf.infra) l'occasion d'apprécier avec le recul nécessaire le bien fondé des positions prises par le CECCM en 1988.

Autre disposition importante prise à l'occasion de la rédaction des statuts : l'élection d'Adama Sanogo à la Présidence ; il est alors Président d'une des premières caisses créée à Kaniko qui fait alors figure de village modèle. Reconnu comme un "leader d'opinion", sa forte personnalité va marquer profondément l'insertion de Kafo Jiginew au Mali sud, en la positionnant de manière exclusive comme "banque de paysans". Agé d'une soixantaine d'années et ne parlant pas le français, mais nullement handicapé pour autant, il a été préféré par ses collègues - les Présidents des caisses existantes - à Michel Daou, autre forte personnalité qui a joué, on l'a vu, un rôle important dans le mouvement de création des A.V.. Ce dernier est un "lettré" ; il ne ménagera pas son appui à l'équipe du CECCM pour la création de Kafo Jiginew, qui lui paraît un prolongement naturel des A.V. Cette attitude lui vaudra quelques soupçons bien peu justifiés de connivence avec les "toubabs" et finalement son exclusion du Conseil . L'incident est un révélateur parmi d'autres du climat difficile dans lequel devra se développer la coopération.

Enfin le CECCM apporte un concours financier direct destiné au renforcement de la structure financière et par là, à la garantie des épargnants en prévoyant un fonds de garantie financé par dotation (art 10 §3) du CECCM, que devrait relayer à terme celle provenant des résultats d'exploitation des jigine.

Bilan de cette première phase

Au terme de cette phase préliminaire en 1990, les choses sont assez avancées. Les données de base du projet sont connues et acceptées et la plupart des options essentielles qui vont

déterminer le futur de Kafo Jiginew sont pratiquement arrêtées, même si nombre de mises au point techniques ou de rajustements par rapport aux hypothèses initiales, apparaîtront nécessaires au fil du temps ; on peut résumer ces options comme suit :

- En premier lieu - mais c'est là une donnée de base essentielle - la dépendance de Kafo Jiginew vis à vis du marché du coton est une caractéristique majeure, à la fois base économique de l'activité et risque dont on ne perçoit pas encore les moyens de le maîtriser en cas de crise. Mais l'on n'en est pas encore là et les perspectives à échéance de 2 ou 3 ans ne sont pas des plus favorables.

- Au début 90, Kafo Jiginew est un projet modeste par sa taille mais non par ses ambitions qui visent à promouvoir, au bénéfice des paysans du Mali sud, une vaste organisation d'épargne crédit - et non un système de "crédit solidaire" - capable de s'autonomiser financièrement.

- Cette organisation se définit comme un groupement de caisses intervillageoises ou "jigine", couvrant chacune alors 6 à 8 villages ; ces caisses sont organisées en réseau coordonné par une association jouant à la fois le rôle de Caisse Centrale et de Fédération en charge des fonctions de promotion, de contrôle et de formation : Kafo Jiginew.

- Chaque Jigine est créé à la demande des populations des villages concernés, qui s'engagent à construire un local "en dur", le "projet" fournissant un coffre-fort, le matériel et la formation des deux cogérants.

Le Jigine, bien qu'informel, fonctionne selon les principes coopératifs avec un conseil d'administration de 3 à 12 membres et un conseil de surveillance élus par les sociétaires. C'est à une délégation du Conseil qu'incombent les décisions de crédit dans le cadre de ratios, notamment de division de risques.

- La perspective de maliennisation intégrale est, comme on l'a vu, explicite dans les textes. Sa réalisation paraît cependant lointaine voire théorique dans la mesure où elle est subordonnée de facto à une exploitation équilibrée qui permettrait à Kafo Jiginew de se libérer de l'aide extérieure. La question est donc sur ce plan plutôt celle de l'apprentissage de leurs fonctions pour les membres du Conseil. Ce constat est également valable pour les membres des Conseils des Caisses locales et pour leurs gérants. Une partie importante de l'activité du Chef de projet et de ses collaborateurs est investie dans la formation ce qui explique en partie la lourdeur du démarrage ; mais une coopération est aussi une organisation de formation.

- Question encore mal résolue, celle des taux de crédit : une erreur d'appréciation au cours des premières années a

conduit les représentants du CECCM à fixer les taux de crédit à 1% par mois par référence aux taux de la BNDA (9% de taux de base) qui ne supportent pas les coûts de gestion de dépôts et de crédits minuscules des agences de brousse (montant moyen des crédits inférieur à 1000 FF pour des durées de quelques mois). La correction de tir interviendra en deux temps et en dernier lieu en Février 1994, en plein accord avec les membres du Conseil: c'est ainsi que les taux de crédit de campagne seront fixés à 2% par mois, dégageant alors seulement une marge d'exploitation.

- L'exploitation : compte tenu des taux pratiqués, la participation aux frais d'exploitation des caisses créées au cours des trois premières années est encore infinitésimale. C'est donc le budget CECCM qui assume l'essentiel de la charge financière de l'édification de la structure. Ce budget est pour la période triennale d'environ 9 millions de francs ; il couvre les charges liées à la présence du Directeur expatrié, mais supporte aussi les frais d'équipement des nouvelles caisses et une subvention d'exploitation dégressive pendant les quatre premières années ainsi qu'une large part des frais de formation.

- La relation avec la CMDT et notamment de ses chefs de ZAER joue un rôle essentiel dans la programmation du développement et la mise en oeuvre des projets de création des caisses.

- Les AV ne sont pas encore touchées par les bouleversements des années 90. Leur coopération avec les caisses villageoises est fructueuse sur le plan du placement de leurs disponibilités, mais aussi sur celui de la garantie des crédits et également la concertation concernant les propositions de candidats aux responsabilités des caisses.

- ce bilan-résumé de la phase de lancement doit enfin prendre acte du fait que le CECCM a obtenu que Kafo Jiginew soit placé sous tutelle du Ministère des Finances et non sous celle de la DNC (Direction Nationale de la Coopération). La décision est d'importance tant pour la rigueur souhaitable de la part de la tutelle que pour l'image de l'entreprise.

- 1990-1994 : Développement

Période relativement courte dont l'histoire mouvementée est celle d'une mutation au terme de laquelle le jeune projet initié et porté par le CECCM va donner naissance à une véritable entreprise, de taille significative, entièrement gérée par la partie malienne, après avoir accédé à l'autonomie financière de son exploitation.

Le Consortium Européen, suivi par la CEE, a renouvelé

son accord pour une seconde tranche triennale (du 1/91 au 6/94) dont le montant total s'élève à 10,3 millions de francs. Les objectifs se situent dans la droite ligne de la première tranche. Mais les dimensions que devrait atteindre l'entreprise au terme de cette seconde tranche appellent quelques aménagements dans le dispositif et notamment dans les rapports entre CECCM et Kafo Jiginew. Une nouvelle rédaction de la convention qui les lie est signée à cet effet en octobre 1991.

Un point essentiel porte sur le renforcement du contrôle externe par le CECCM. Une première expérience a eu lieu en 1990, avec le concours de l'Inspection du Crédit Coopératif ; elle a mis en évidence l'efficacité de cette action en ce qui concerne la validité des contrôles internes, de la comptabilité, du respect des procédures et également la détection des détournements, pas fréquents mais d'importance parfois non négligeable. Ces missions vont donc être systématisées en application de la nouvelle convention. L'inspection du Crédit Coopératif s'avérera être dans cette phrase préalable à l'institutionnalisation un élément décisif du crédit de Kafo Jiginew tant vis à vis de son environnement que de son sociétariat.

Un autre élément du renforcement de la crédibilité financière de Kafo Jiginew par CECCM sera la décision de développer le "fonds de garantie" créé aux termes de l'article 5 des statuts pour garantir l'épargne des sociétaires. En l'absence de résultat bénéficiaire à K.J., l'accroissement de ce fonds ne procède que des dotations faites par CECCM : ainsi en octobre 92 le fonds s'élève à 39 millions de FCFA, soit 80% du montant du capital. Un problème majeur des coopératives d'épargne et de crédit reçoit ainsi un début de solution ; des dotations complémentaires en portèrent le montant à 118 millions en 1994 et le relais de son alimentation par K.J. pourra être amorcé en 1996.

Enfin les perspectives de développement ont rendu nécessaire pour cette troisième tranche l'appel à un cadre bancaire, venu du Crédit Coopératif, François Lécuyer, qui succède donc à Alain Campos-Hugueney. Celui-ci a pleinement rempli sa mission en connaisseur passionné de l'Afrique qu'il est et c'est un autre passionné qui lui succède ; la remarque sur ces empathies n'est pas anodine au regard du bon démarrage de Kafo Jiginew.

Mais la chance n'est pas au rendez-vous en début de période en ce qui concerne le marché du coton où l'on retrouve en 1992 l'extrême faiblesse des cours qui avait caractérisé l'exercice 1986 (avant la création de Kafo Jiginew). La dépendance de

l'exploitation de Kafo Jiginew à l'égard d'un marché devenu beaucoup plus instable est mis en évidence bien que les conséquences des fluctuations du marché aient été atténuées en Afrique francophone par les interventions de la Caisse Française du Développement (131 millions de FF en 1993, 37 millions en 1992 au Mali). En fin de la période triennale, la dévaluation du FCFA, conjuguée avec un redressement substantiel des cours modifiera du tout au tout les perspectives de la phase suivante, si rien ne vient s'opposer à un troisième programme.

L'évolution de Kafo Jiginew est donc plutôt caractérisée au début des années 90 par une perspective de consolidation que d'expansion (cf. tableau I). Si un redressement est perceptible en 93-94, la politique d'ouverture de nouvelles caisses est très prudente - de 25 au 30-04-90 à 42 en 1993 - et la moyenne du "capital+dépôt" par sociétaire est stagnante, autour de 20 000 FCFA, soit au niveau des premières années.

Les comptes au 30 septembre 1993 reflètent cette conjoncture et ne sont équilibrés qu'au moyen d'une subvention du CECCM de 30 millions de FCFA sur un total de produits de 76 millions, soit un pourcentage d'autonomie du réseau par rapport à l'aide extérieure d'environ 60%, étant précisé que les frais de Directeur Général et une partie des frais de formation sont pris en charge directement par le CECCM sans que les administrateurs de Kafo Jiginew reçoivent une information précise sur cette partie du budget de l'opération, dont un aspect important leur échappe. Quoiqu'il en soit de cette lacune, la situation ne laisse pas d'être préoccupante pour les bailleurs de fonds et promoteurs du CECCM. Ceux-ci vont avoir investi, avec le concours de la CEE, 20 millions de FF en sept ans dans un dispositif dont le total de la collecte de l'épargne n'atteint pas l'équivalent de 7 millions de FF.

Une inspection de la Caisse Centrale de Crédit Coopératif à lieu au début de 1994; elle permet de faire le point:

- Le renforcement des services centraux, dont l'effectif passe de 6 à 9 personnes entre 1990 et 1993 accompagne logiquement l'extension du réseau dont le nombre de caisses passe de 25 en 1990 à 42 en 1993 et 51 en 1994 ; en même temps, la période est marquée par un certain nombre de détournements (5 en 92/93) signe d'un certain relâchement ; c'est du moins ce que donne à penser une note critique de François Lécuyer à ses collaborateurs, malgré le rapport d'inspection plutôt positif du Crédit Coopératif.

- La faiblesse de l'exploitation s'explique aussi ou surtout par l'insuffisance des taux de crédits. Le CECCM et Kafo

Jiginew ne se sont pas débarrassés de l'idéologie du crédit à faible taux qui devrait faire partie de la morale d'un établissement de crédit coopératif ! Les taux de crédit de campagne sont encore à 1,5% par mois ce qui ne permet pas de couvrir les frais de crédits de campagne dont le montant moyen est d'environ 30 000 FCFA pour 9 mois. Les pourcentages de remboursement restent excellents, proches de 100%, démontrant l'efficacité d'un système de garantie constitué par la pression sociale liée à la responsabilité villageoise.

L'importance de l'activité "formation", liée à la nature de l'activité et au développement des ouvertures de caisses pèse sur l'exploitation ; bien qu'elle corresponde en réalité à un investissement : gérants de caisses locales, membres des Conseils de ces caisses, animateurs, personnel central, Conseil de la Fédération, constituent en 93-94 un ensemble de "cibles" d'environ 500 personnes. Le CECCM a notamment pris des dispositions cohérentes avec la perspective de la maliennisation en inscrivant trois de ses cadres à l'Institut de Technique Bancaire. L'un d'eux, chef comptable, Sekou Diabaté, a le titre de Directeur adjoint.

La période triennale 1991-1994 va cependant s'achever sur une tendance bien différente. L'année 1994 est une année tournant pour Kafo Jiginew, cumulant sur quelques mois des facteurs d'évolution, puis des bouleversements, tenant soit à la conjoncture, soit à des décisions de gestion, soit à de graves incidents relationnels.

- 1994-1996 - le tournant : crise, maliennisation et institutionnalisation

On retiendra en premier lieu les facteurs conjoncturels. Sans l'amélioration du marché du coton dont les effets sont amplifiés par la dévaluation décidée en 1993, rien n'aurait été possible de ce qui va apparaître comme un redressement remarquable de la situation de Kafo Jiginew.

En tout cas la Direction et son Conseil ont pris conscience de la situation et plusieurs mesures essentielles sont adoptées lors du Conseil de l'AG des 7 et 8 février 1994, dans le cadre d'un programme de redressement de la rentabilité. Les taux de crédits de campagne qui représentent 80% de l'ensemble sont enfin portés à 2% par mois ; en même temps est adopté le principe d'une politique de crédit dynamique et audacieuse, quelque peu au-delà des limites de l'orthodoxie : les caisses

locales sont autorisées à engager sous forme de crédit de campagne 100% du montant le plus élevé des ressources (capital+épargne) déposé à la Caisse durant l'exercice. Compte tenu du caractère cyclique des dépôts, déjà mentionné, cette politique suppose l'obtention de concours extérieurs au cas où la trésorerie devient négative.

La demande potentielle est forte et le montant des crédits de campagne passe de 220 millions de FCFA en 93 à 495 en 1994 et à 1 084 en 1995. Comme les dépôts vont connaître également une croissance accrue du fait de l'amélioration du marché, Kafo Jiginew va pouvoir financer les besoins qui s'expriment, avec une trésorerie tendue, qui la met à la merci du concours du CECCM dans un premier temps, de la BNDA dans un second temps lorsque la crise relationnelle avec le CECCM se sera traduite par une rupture au dernier trimestre 94. Mais les dispositions prises se traduisent par une nette amélioration de l'exploitation : les comptes au 30-09-94 enregistrent une perte, hors subvention du CECCM, limitée à 6 038 000 FCFA, ce qui laisse augurer une exploitation positive pour l'exercice suivant.

Entre temps est survenue une crise de relations entre Kafo Jiginew et le CECCM susceptible de compromettre l'existence de l'oeuvre accomplie, alors que celle-ci paraît si proche de son équilibre.

La crise entre le CECCM et Kafo Jiginew : Octobre 1994

Ce qui pourrait apparaître comme un épisode épique mais secondaire nous a paru mériter une analyse dans la mesure où cette crise illustre parfaitement la difficulté de transmission à des responsables africains (ou autres) de la direction d'une entreprise créée par des ONG étrangères.

Tout semblait aller pour le mieux dans cette phase de développement, Kafo Jiginew ayant surmonté les difficultés des années 92-93. On arrivait d'ailleurs à la fin du second programme triennal 1991-1994. Un nouveau directeur, venant du Crédit Coopératif, Guy Alcover Pansard, organisateur rigoureux et intransigeant, avait été désigné pour prendre la succession de F. Lécuyer, malgré l'attachement que vouaient à ce dernier ses interlocuteurs maliens. Un troisième programme triennal avait été préparé et soumis à la CEE ; le CECCM envisageait sérieusement, encore que la question y était disputée, que ce troisième programme débouche en 1997 sur une maliennisation de la Direction . Un Directeur adjoint avait été désigné - Sekou Diabaté - sans que cela vaille, avait-il été

précisé, "promesse de succession".

C'est alors qu'une décision malheureuse des représentants sur place du CECCM fut prise, sur un sujet à vrai dire secondaire ; obligation était faite aux deux cadres détachés en 1988 par la CMDT (Djibril Koïta et Lassina Diabaté) de choisir entre le retour dans leur entreprise d'origine et leur engagement ferme à Kafo Jiginew, ce qui fit naître une vive tension entre le nouveau directeur et une partie de l'encadrement.

L'incident s'envenima et se trouva porté au niveau du Conseil (qui a maintenant 6 ans d'existence et pleine conscience de ses pouvoirs). Faute de transiger, le Directeur se voit révoqué par le Président Sanogo en vertu des articles 25 et 26 des statuts ; le responsable de l'inspection, Alou Sidibé, est nommé Directeur . On peut aussi avancer l'hypothèse que tout cela avait été organisé en vue d'une maliennisation accélérée et que Alou Sidibé avait estimé avec perspicacité que l'amélioration de la collecte, les effets de la politique de crédits intensive décidée au début de 1994, l'augmentation des taux du crédit et l'amélioration de la conjoncture cotonnière conduisaient Kafo Jiginew beaucoup plus vite que prévu vers l'équilibre de l'exploitation et permettaient de se dégager de la subordination de fait vis à vis du Consortium...

Quoiqu'il en soit, les offenses réciproques furent diffusées par la presse et la radio, la partie malienne prenant semble-t-il à la légère le risque d'une situation de rupture irréversible, avec les conséquences les plus graves pour la survie de Kafo Jiginew.

- La gestion de la crise

La rapidité de ces événements, gérés localement par des représentants du CECCM, fut telle que la situation avait échappé au Conseil du Consortium. Il reprit en main la gestion de la crise et l'un de ses membres, A.Chomel, accompagné initialement de Freddy Destrait, représentant SOS Faim, fut délégué pour explorer la situation et tenter de trouver une issue.

Plusieurs tentatives de compromis, proposées sous la médiation du Directeur de la BCEAO, incluant une direction malienne mais avec un recrutement extérieur, se heurtèrent à l'intransigeance du Président Sanogo sur le choix d'Alou Sidibé.

Au début de 1995 le CECCM est confronté au choix entre la rupture qui entraînerait la chute de Kafo Jiginew et une reprise de la coopération, comportant un risque sérieux de

compromission dans une gestion assumée par un Directeur Général dont la qualification à ce niveau est largement mise en doute par l'environnement européen et également malien : le CECCM fait alors l'objet de nombreuses critiques pour l'article 25 de ses statuts, le mauvais exemple qu'il constitue et le résultat auquel il aboutit !

Enfin, à l'encontre de la plupart des avis recueillis au Mali, le CECCM décide de laisser se tenter une expérience de direction de KJ par Alou Sidibé, sur une période expérimentale d'un an, tout en prenant ses distances pour ne pas y être impliqué, mais en ménageant la situation bilantielle de départ de telle manière qu'elle ne rende pas l'expérience impossible. Les engagements d'aide et d'assistance à l'exploitation sont suspendus en vertu de l'Art.32 des accords passés et la donation de la somme de 115 millions au titre de fonds de garantie (Art.10 des statuts) est annulée sans pour autant que la restitution immédiate en soit exigée.

Une convention du 15 mai 1995 acte ces dispositions et prévoit qu'une évaluation (14) et une inspection bancaire feront le bilan de l'expérience 1996. En fonction du résultat, le CECCM demandera aux autorités de tutelle la destitution du Conseil et de la Direction ou, au contraire, reconnaîtra la nouvelle direction et acceptera, si elle le souhaite, de reprendre avec Kafo Jiginew, sur de nouvelles bases, une coopération adaptée au nouvel état de fait.

A l'échéance, cette épreuve de vérité rigoureuse a tourné à l'avantage de la direction malienne à l'encontre de la plupart des pronostics émis ; procédures respectées, maintien des taux de remboursement des crédits, frais de gestion contenus, fidélité des sociétaires affirmée par la progression des dépôts malgré le retrait "apparent" des blancs, l'ensemble étant servi par la bonne conjoncture du marché du coton. Le total des ressources atteint 1,2 milliards de FCFA contre 654 millions un an plus tôt. Enfin la politique d'emploi de la totalité des disponibilités sous forme de crédits a été assurée moyennant un filet de sécurité accepté par la BNDA. Au total, les comptes au 30-09-95 font ressortir un résultat positif de 39 millions de FCFA, hors subventions d'exploitation: atteindre l'équilibre d'exploitation, 8 ans après la création de l'entreprise est un résultat tout à fait exceptionnel parmi les SFD.

- Conclusion sur la crise

Ainsi cette crise lève-t-elle, sous réserve de confirmation, les incertitudes relatives à une direction issue de l'encadrement et

témoigne-t-elle de la solidité sociale de la banque des paysans. L'obtention d'un résultat positif d'exploitation valide en deçà de cet exercice toute l'opération conçue et conduite par le CECCM depuis 1995.

Les deux stades les plus critiques pour qu'un projet de cette nature passe à l'âge adulte, l'obtention d'un équilibre d'exploitation et le transfert des pouvoirs à des responsables nationaux se trouvent franchies d'un seul bond, si accidentel et aventureux qu'il ait été.

Les difficultés des relations s'en trouvent apaisées et le CECCM peut envisager un nouveau type d'accord, appuyé par un nouveau programme triennal d'assistance technique et financière, à conclure avec le Président Sanogo et le Directeur Général Alou Sidibé. Le nouveau programme ne comporte plus de subventions d'exploitation mais seulement des aides techniques et financières en matière d'investissements, correspondant à des besoins jugés urgents : refonte de l'informatique, moyens pour le service formation, financement de la construction d'un siège social à Koutiala, à quoi s'ajoute le maintien des fonctions d'inspection assurées par le Crédit Coopératif et le Crédit Mutuel en attendant de pouvoir juger des effets sur ce plan de la loi Parmec. Le programme couvre les trois années 1996-1999 et se monte à 3,5 millions de FF. À noter que l'arrêt des subventions d'exploitation est de principe: en toute rigueur, certaines des dépenses prises en charge devraient être couvertes par l'exploitation.

- 1996: Une nouvelle étape: l'institutionnalisation

Entre temps est intervenue l'adoption de la Loi Parmec du 15/08/1994 portant sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Cette loi est conforme au projet préparé au niveau de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Cette loi comble un vide juridique pour les caisses de type Kafo Jiginew qui fonctionnaient depuis 1987 sous un régime informel, réduit à un règlement intérieur. La loi étant bien adaptée à l'organisation et au fonctionnement de Kafo Jiginew, l'institutionnalisation s'est seulement traduite par la constitution de 74 coopératives de base et la transformation de l'association en Fédération, celle-ci étant notamment chargée d'engager la procédure de reconnaissance des caisses locales auprès du Ministre.

La loi prévoit la possibilité de constituer, à côté de la Fédération, un organe financier conférant au réseau une pleine capacité bancaire, notamment sur le plan de l'accès au marché monétaire ; mais le pas semble difficile à franchir pour le Président Adama Sanogo.

La nouvelle réglementation comporte des dispositions relatives aux contrôles interne et externe qui ne font pas de difficultés. Par contre elle établit une limitation des taux de crédit, plafonnés au double du taux d'escompte de la Banque Centrale. Avec ses taux de crédits de campagne de 2% par mois, Kafo Jiginew est gravement en infraction. Avec ses taux de crédit de campagne de 2% par mois, Kafo Jiginew était gravement en infraction. La BCEAO a cependant tenu compte des contraintes de coût des crédits de campagne en portant la limite à 27%; des dérogations seront cependant nécessaires pour les autres types de crédit. En tout cas, avec l'institutionnalisation de son réseau, Kafo Jiginew acquiert le sceau de sa viabilité, en même temps que la marque de son autonomie et la garantie que représente en principe son contrôle par les autorités de tutelle.

*

* *

La restitution historique, un peu longue, du décollage et de la croissance de Kafo Jiginew rend compte de la dynamique et des problèmes de ce développement.

Si, au début de 1990, Kafo Jiginew est "un projet modeste par sa taille, mais non par ses ambitions" (p.20) c'est en 1997 une banque significative dans l'économie et la société malienne. Sa collecte d'épargne est certes à peine de 2% de l'ensemble du système bancaire mais sa part dans les crédits de campagne est de l'ordre de 10% : cependant c'est surtout la qualité des performances de l'entreprise par rapport à celles du système bancaire qui retient l'attention : (15)

- pourcentage de remboursement des crédits de 99% alors que 23% de l'en cours des crédits bancaires sont douteux ou impayés (15)

- Niveau de fonds propres de 682 millions à la fin 1996, soit 20% du total du bilan.

- Croissance soutenue des dépôts et des crédits (cf. tableau I)

- Équilibre de l'exploitation, hors subvention, obtenu dès le 8e exercice

La belle croissance de Kafo Jiginew au cours de ces dernières années a été soutenue par la création de nouvelles caisses rurales - 20 en 2 ans - avec la recherche de meilleures conditions de rentabilité pour ces créations, par le groupement d'un plus grand nombre de villages - le chiffre de 30 villages à grouper pour ouvrir une caisse est donné comme souhaitable - ; mais trois caisses urbaines ont également été ouvertes à Koutiala, Fana et Sikasso, dont il est apparu rapidement que la capacité bénéficiaire de chacune d'elle est d'un autre ordre que celui des caisses rurales (18 millions de FCFA à Koutiala et 15 millions à Fana au 31-12-96) Enfin l'intensification de l'activité des 74 caisses - élévation du montant moyen des dépôts et des crédits par sociétaire - a également été un élément constitutif de cette croissance.

L'achèvement de la desserte de la zone CMDT offre encore à Kafo Jiginew un potentiel de développement substantiel; la demande de création de caisses rurales est forte et 2 ou 3 possibilités de nouvelles caisses urbaines sont repérées. En outre un vaste programme de développement est en préparation dans la zone de San avec un soutien considérable du FIDA (Fonds International de Développement Agricole). Kafo Jiginew a été sollicité pour promouvoir dans ce cadre un réseau de caisses dont le nombre reste à fixer avec prudence, compte tenu de la pauvreté relative de la région.

L'avenir est donc largement ouvert pour le développement de Kafo Jiginew. La question de l'année 1997 est celle de l'établissement d'un plan à moyen terme pour rationaliser les choix face à la diversité des options ouvertes. Le CECCM en avait formulé la recommandation en 1996, la Banque Mondiale y est revenu prenant les choses en mains sans trop se soucier du principe de subsidiarité.

3 - Sur quelques problématiques de la coopération d'épargne et de crédit au Mali

Le précédent chapitre a suivi pas à pas l'édification de Kafo Jiginew. Un certain nombre d'observations sur la dynamique des réseaux coopératifs d'épargne et de crédit se dégagent, de ce parcours .

Le choix coopératif et ses implications

Le choix de la structure juridique à retenir pour

l'implantation d'une SFD est aujourd'hui le sujet d'un vif débat et d'une réelle diversité d'expériences. Dans ce débat et ces échanges d'expériences, Kafo Jiginew témoigne très significativement de l'adaptabilité des principes coopératifs aux contextes africains.

Or c'est précisément la diversité de ce contexte qui suscite l'inventivité des opérateurs dans la construction de modèles diversifiés autour des trois types de base observables aujourd'hui en Afrique de l'Ouest : Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées du CIDR; systèmes dits de crédit solidaire; coopératives d'épargne et de crédit.

Selon Yves Fournier, "on est dans la situation d'avoir à réinventer chaque fois un nouveau système qui se distingue des précédents" (16). De fait, les réseaux coopératifs sont encore les plus importants et les plus avancés dans la voie de l'institutionnalisation; mais si la génération des SFD des années 80-90 compte dans la zone UEMOA une dizaine d'initiatives coopératives (principalement dues au CICM, à Desjardins, au Woccu et à la Fondation du Crédit Coopératif, elle compte aussi un nombre presque égal d'initiatives qui ont opté pour un autre cadre que le statut mutualiste, principalement dans le cas des Caisses Villageoises autogérées et des organismes de crédit solidaire.

Des problèmes de fond sont sous-jacent à ces choix qui relèvent d'une problématique complexe. Y interfère d'abord la source des financements: épargne des usagers ou apports extérieurs, peu favorables à une gestion démocratique des organisations faîtières. Mais ces choix sont sans doute aussi fonction de la tension qui peut exister du point de vue des opérateurs ou des bailleurs de fonds entre la nécessaire participation des usagers à la base, et les conditions d'une saine gestion des organisations centrales en charge de la sécurisation des dépôts dans tous ses aspects.

En pratique, la recherche de la participation des usagers pour les activités de base est dans une large mesure un dénominateur commun des SFD. Par contre, la structure des instances faîtières est, en général, organisée dans les systèmes non coopératifs selon des schémas assez complexes qui les distancient de la base et répondent de manière nettement négative à la question provocante qui avait fait le titre d'un ouvrage de Dominique Gentil "Les paysans peuvent-ils devenir banquiers" (17).

Il est intéressant de rapprocher à cet égard le cas de Kafo Jiginew de celui des Caisses Villageoises Autogérées d'Épargne Crédit (CVAEC) du pays Dogon, initiés par le CIDR,

ainsi que de deux exemples de systèmes dits de "crédit solidaire", ayant atteint une taille significative: le Crédit Rural de Guinée (CRG) et le Programme de Promotion du Petit Crédit Rural (PPPCR) soutenus par l'aide française (18).

Les Caisses Villageoises se présentent au premier abord comme des quasi coopératives: tous les usagers en sont sociétaires; cependant les décisions ne relèvent pas de leur vote et du principe "un homme, une voix", mais de l'assemblée villageoises et sa palabre à laquelle participent sociétaires et non sociétaires. On pourrait considérer ces entorses à la bible de Rochdale comme des concessions acceptables dans une version africanisée de la coopération, mais l'exercice du principe d'autonomie, semble lui aussi bien compromis par l'externalisation systématique des fonctions (qui peuvent être essentielles à la maîtrise de l'entreprise) à des prestataires de services indépendants; par ailleurs, la BNDA paraît jouer un rôle de Caisse Centrale dont les limites ne sont pas clairement définies.

Sans doute, le système est-il appelé à évoluer et l'organisation actuelle traduit probablement plus un souci d'allégement de la gestion que de sa mise en tutelle.

Quand aux systèmes de crédit solidaire déjà évoqués (CRG et PPPCR), inspirés du modèle de la Grameen Bank, leur base commune est de démarrer par le crédit et non par l'épargne. Le CRG est organisé en caisses locales, mais les structures centrales, comportant une fondation et un établissement financier, ne comportant aucune ouverture sur une démocratisation de la gestion; le PPPCR ne repose pas, pour sa part, sur une base mutualisée; malgré ses dix ans d'âge, cette institution n'a pas encore opéré les choix décisifs pour l'organisation de ses structures centrales, dont la philosophie est celle d'une société anonyme, à cent lieues de la voie coopérative.

On pourrait multiplier les exemples dans l'Afrique de l'Ouest. Dans ce panorama, Kafo Jiginew plante un modèle de coopérative intégrale, tant sur le plan des principes que sur celui de la vie sociale dont il existe peu d'exemples. Il n'est donc pas surprenant que l'entreprise ait suscité l'intérêt, sinon créée la surprise, et en tous cas attiré l'attention des observateurs sur sa navigation à travers les écueils qui l'attendent.

L'émergence de ce modèle appelle deux questions: les conditions du terrain étaient elles exceptionnellement favorables à cette émergence? ou le processus adopté pour sa mise en place progressive a-t-il été déterminant en ce sens? En bref comment apprécier la reproductibilité de l'expérience Kafo Jiginew ?

Sans pouvoir affirmer que les conditions de terrain étaient exceptionnellement favorables, il est apparu d'emblée aux délégués du CECCM que l'on avait à faire à une population paysanne laborieuse, formée par les Associations Villageoises à la prise de responsabilité et aspirant à l'autonomie de leurs organisations.

Dés lors, l'hypothèse initiale du choix d'un schéma coopératif pouvait être confirmée: l'expérience de KJ donne donc à penser que le choix de la structure doit être opéré aussitôt que l'on a pu tirer des conclusions de l'observation du terrain et de la consultation des futurs partenaires. Il y a un avantage évident pour le responsable de la gestion du projet comme pour les populations que l'on envisage d'associer à l'entreprise de se fixer un cap et de s'y tenir.

Est à noter ici une particularité tout à fait intéressante sur le plan pédagogique en ce qui concerne la redécouverte et l'adoption des principes et des règles coopératives par les premiers sociétaires.

On a déjà observé que les initiateurs de l'entreprise se trouvent en 1987 devant un vide juridique ; celui-ci résulte du caractère inapplicable aux coopérative d'épargne et de crédit de la loi bancaire ainsi que de l'inadaptation à ces coopératives de la loi coopérative générale. Cette situation ne sera normalisée que 7 ans plus tard. Entre temps, c'est dans le cadre d'un régime semi informel reposant initialement sur l'engagement direct de la Fondation du Crédit Coopératif, puis sur une association hybride agréée par les pouvoirs publics en 1990 que Kafo Jiginew va pouvoir fonctionner ; les caisses locales sont dépourvues de la personnalité morale mais l'on considère qu'elles sont couvertes à cet égard par celle de l'association Kafo Jiginew.

L'intérêt de cette longue période intérimaire a été de permettre, grâce au pragmatisme de l'équipe du CECCM d'élaborer une construction coopérative qui semblait résulter plutôt de l'expression des besoins et des attentes de la population que de l'imposition par un opérateur étranger d'un schéma venu d'ailleurs.

La règle de l'élection des responsables sur la base "une voix, un homme", si différente du mode de décision traditionnel-unanimiste résultant de la palabre pouvait faire difficulté ; le voisinage des Associations Villageoises et des Jiginew aurait pu soulever la question mais, en fait, celle-ci fut réglée par la durée des Assemblées Générales - 2 jours, par exemple, pour la fédération - durée nécessaire et suffisante pour que se dégage un consensus qui ressemble à l'unanimité du mode de décision traditionnel...

Faire saisir ce qu'était une entreprise, avec l'objectif de rentabilité qu'elle implique et les exigences qui en découlent n'allait pas de soi ; un effort pédagogique de longue durée est nécessaire. Par contre, le caractère collectif de la propriété de l'entreprise, s'inscrivait lui, trop aisément dans la tradition communautaire pour faire problème.

Le principe d'autonomie répondait à une exigence des paysans maliens (19), échaudés par les expériences coopératives passées ; les pouvoirs dévolus aux conseils étaient à cet égard une bonne réponse. Les caisses locales ont donc été conçues dès l'origine comme des unités dotées d'une autonomie réelle, notamment sur le plan de la décision des octrois de crédits. La simplicité des documents et des procédures relatifs à l'activité de ces caisses locales ont permis leur mise en oeuvre par des jeunes paysans alphabétisés et leur compréhension par les usagers souvent analphabètes ; avec ce choix de structure et cette conception opérationnelle K.J. a véritablement créé un modèle de "Banque de la brousse".

Autre problème d'organisation coopérative pour une entreprise constituant un réseau : deux ou trois niveaux ? Un compromis pragmatique, mais sujet à évolution, a prévalu jusqu'ici ; juridiquement Kafo Jiginew est une organisation à deux niveaux : caisses locales et Fédération qui ont la personnalité morale. Cependant l'animation et le contrôle du réseau repose largement sur trois délégations régionales qui, sans avoir la personnalité morale, ont une responsabilité capitale et constituent un niveau intermédiaire supplémentaire.

Ces orientations, conformes aux principes et aux pratiques de la tradition coopérative, étaient en cohérence avec le choix stratégique, fait conjointement par les premiers conseils d'administration et par CECCM, d'un développement axé exclusivement, jusqu'à une date récente, sur les caisses rurales ; en s'intégrant ainsi dans l'organisation de la classe paysanne, Kafo Jiginew allait vérifier une nouvelle fois un constat sociologique de l'expérience coopérative : l'homogénéité de la base sociale des coopératives est un facteur très porteur, il n'est pas pour autant sans risque sur le plan financier.

Cette démarche explique le degré élevé d'appropriation de l'organisation Kafo Jiginew par sa base sociale. Ce sentiment, qui s'exprime dans les débats d'Assemblées Générales, se concrétise par un recours important de l'entreprise au bénévolat, notamment de la part de centaines de membres des Conseils des caisses locales, en charge de la gestion de leurs Caisses, des décisions de crédit, voire du règlement des dossiers litigieux. Bien

que le rapport de la Banque Mondiale semble relever le fait comme préoccupant, on doit porter au crédit de cette appropriation, la compréhension, l'intelligence dont font preuve les membres du Conseil et de l'Assemblée Générale de la Fédération pour prendre des mesures drastiques destinées à redresser ou à améliorer la rentabilité (par exemple en 1997, hausse des taux de crédit, révision à la baisse des taux de dépôts, traitement des dossiers en difficulté, affectation du résultat à des fonds de réserve). Les conditions de la pérennité de l'entreprise commune sont bien perçues à ce niveau. Plus généralement, ce que les évaluateurs de 1996 ont qualifié de "frugalité" de l'entreprise, est aussi un élément d'adhésion des sociétaires dans la mesure où leur entreprise n'affiche pas de dépenses de frais généraux qui heurteraient la pauvreté des paysans. Témoigne notamment de cette frugalité le niveau des salaires qui semble être sensiblement inférieur à la moyenne observée par la Banque Mondiale dans les SFD d'Afrique de l'Ouest: exprimée en multiple du PNB/tête, le salaire d'un cadre moyen est de 4, au lieu de 6,8.

La consistance de cette construction coopérative et les qualités de la vie sociale qu'on y observe ne doivent pas dissimuler cependant les risques auxquels elle est exposée. Le plus évident, déjà relevé, n'est pas lié au caractère coopératif et résulte de l'extrême dépendance de l'activité cotonnière. L'ancrage du développement sur le Mali sud, confirmé à l'occasion de l'élaboration en cours d'un plan à moyen terme, et, à vrai dire imposé par la limitation des moyens, ne permet pas d'entrevoir une atténuation de ce risque par la diversité géographique.

Par ailleurs, l'homogénéité résultant du concept actuel de banque des paysans, est une force, mais l'inéluctable développement de l'activité urbaine contraindra tôt ou tard Kafo Jiginew à des compromis "coopératifs" inenvisagés aujourd'hui. L'évolution en ce sens ne saurait manquer d'affecter tôt ou tard également, la composition du Conseil de la Fédération. Celui-ci est constitué en quasi totalité de paysans illettrés et tire sa force de son homogénéité et de la forte personnalité de son Président, Adama Sanogo. La complexification inévitable procédant de la croissance, de la diversification des produits, des publics et des partenariats, pourra difficilement éviter l'ouverture du Conseil à quelques personnalités d'un profil différent, sauf à ce que le Conseil se subordonne progressivement à l'équipe de Direction qui maîtrise les évolutions en cours: Kafo tomberait alors dans un travers qu'ont connu bien des entreprises, coopératives ou non.

La question pendante de la création repoussée d'un organe financier, illustre ce point.

Enfin, un élément important de l'équilibre de Kafo Jiginew, dont ont pleinement conscience les responsables actuels est le maintien des contrôles externes: audits comptables, mais surtout inspections bancaires assurées actuellement par les banques du CECCM. Ce dispositif qui a pour effet de mettre en évidence les lacunes et les défaillances, de détecter et/ou de prévenir les malversations s'inscrit dans une politique de partenariats diversifiés; le regard extérieur et intérieur de ces partenaires sur Kafo contribue à préserver l'entreprise des tentations et des déviations dont la crainte justifie dans d'autres structures le refus de la voie coopérative et parfois l'abus du recours aux expatriés.

Acte pris de l'actif à porter au crédit du choix coopératif fait à KJ et également des écueils, on peut conclure sur la pertinence du concept coopératif pour ce type d'organisation. Le principe d'identité - les usagers de l'entreprise en sont les propriétaires et les gestionnaires - qui fonde ici une idéologie d'autodéfense et d'autopromotion, est à la base d'une mise en oeuvre des plus orthodoxe de la définition de l'Alliance Coopérative Internationale: "Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement" (Déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale, Septembre 1995, Manchester).

Expérience coopérative marquante, Kafo Jiginew ne s'en inscrit cependant pas moins dans un ensemble de réalisations de même nature. La Banque Mondiale en commente comme suit la place dans l'inventaire des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest qu'elle vient de publier (20): "Le mouvement coopératif est l'un des domaines les plus dynamiques de la microfinance en Afrique de l'Ouest et du Centre Ouest. Dans toute la région, les coopératives proposent non seulement des crédits mais aussi des facilités d'épargne en acceptant les dépôts d'un très faible montant. Le fait de compter sur leurs propres ressources les a conduit à se développer lentement et à parvenir à une certaine autonomie";

*

* *

Ce qui précède explique suffisamment que les coopératives informelles Kafo Jiginew se soient coulées sans difficulté dans le moule du statut légal offert par la loi Parmec. Le développement des réseaux coopératifs d'épargne et de crédit dans l'UEMOA, et l'importance de certains d'entre eux avaient en effet fini par poser avec acuité le problème d'une réglementation adaptée à ces organisations ; il a pu être ainsi remédié notamment à la situation dans laquelle se trouvait Kafo Jiginew depuis 1987. La Loi Parmec du 15 août 1994, dont la rédaction est due pour une large part au groupe Desjardins, est venue normaliser cette situation, les spécialistes français ayant été curieusement tenus à l'écart, pour des raisons mal expliquées.

Quoiqu'il en soit la loi Parmec se réfère aux principes essentiels qui sont ceux de l'Alliance : libre adhésion ; un homme - une voix ; limite à la rémunération des parts ; réserve "générale" impartageable ; éducation des membres. Une des particularités de la Loi Parmec est de faire échapper ce type de coopérative à la loi régissant le mouvement coopératif, avec le statut des "tons" et de le soumettre à la tutelle du ministère des Finances au lieu et place de la DNC (Direction Nationale de la Coopération). La coopérative d'épargne et de crédit y est définie (art.2) comme "un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, fondé sur le principe d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits". Le principe de la double qualité est nuancé par un art.14 autorisant la coopérative à admettre comme membre toute personne partageant "un lien commun" avec le fondateur, ce lien commun étant entendu comme "une identité de profession, d'employeur, de lieu de résidence, d'association ou d'objectif" ; cet article qui n'a pas encore été utilisé par Kafo Jiginew crée une possibilité d'intégrer à la coopérative une ou des "personnes qualifiées".

Compte tenu des assouplissements qui ont été obtenus sur la limitation des taux des crédits, qui n'étaient pas compatibles avec les conditions concrètes de la microfinance, on peut conclure aujourd'hui que la loi Parmec s'est avérée assez bien adaptée à un réseau coopératif tel que Kafo Jiginew : de fait la référence aux principes traditionnels de la coopération qui est à la base de cette législation ne pose dans ce cas guère de problèmes.

*

* *

À la fois parce que l'éducation et la formation sont un principe de base de la coopération et parce que l'édification d'un réseau coopératif d'épargne et de crédit requiert un investissement considérable au moins sur le plan de la formation "fonctionnelle", la coopérative joue un rôle très spécifique par rapport aux autres formes de SFD en matière de développement. On en a conscience à **KJ**: on peut lire sous la plume du rédacteur du rapport du Conseil à l'Assemblée Générale de l'exercice 1992/1993 (21) une formule très voisine de celle très souvent citée du leader coopératif britannique Watkins: "On a dit justement que la coopération est un mouvement économique qui se sert de l'éducation, mais on peut tout aussi bien retourner la proposition et dire que la coopération est un mouvement éducatif qui se sert de l'action économique".

Prendre à la lettre cette affirmation et considérer que l'impact socio-économique de **K.J.** consiste autant dans la formation des hommes et des femmes que dans les volumes d'épargne et de crédit pose une question redoutable pour le financement du développement de l'entreprise .

Sur le plan de la formation fonctionnelle, trois publics sont concernés par les programmes : les élus des deux niveaux qui représenteront dans un proche avenir un millier de personnes, les sociétaires (46 000), les salariés et les cadres. L'effort considérable qui a été fait n'est pas à la hauteur des besoins. C'est d'ailleurs pourquoi sollicités en 1990 pour prendre en charge la création du Centre de Gestion Rurale, qui devait remédier aux carences des A.V., le CECCM et **K.J.** ont décliné cette prise de responsabilité malgré son intérêt.

L'importance du budget nécessaire pour la formation conduit à la conclusion que, malgré l'équilibre de son exploitation, Kafo Jiginew n'est pas encore en mesure de poursuivre son développement sans une aide financière extérieure.

On lira plus loin (cf infra "Impacts sociaux et économiques") l'action d'envergure engagée, par ailleurs avec le concours de l'organisation américaine "Freedom for Hunger", pour l'éducation des femmes, en parallèle avec la mise à disposition des crédits.

Impacts économiques et sociaux : quelques remarques

Le développement de Kafo Jiginew est trop récent pour

permettre une analyse exhaustive de ses impacts sur les plans économiques et sociaux ; en outre sous la pression des exigences entrepreneuriales, un certain déficit d'enquêtes de terrain, de monographies de caisses locales notamment, se fait sentir ici comme ailleurs. D'où un certain manque d'intérêt de la part des universitaires (24) dommageable pour l'élucidation des impacts des SFD. On s'en tiendra donc à un certain nombre de remarques, plus ou moins confortées par les observations tirées d'études récentes (22) (23) , sans pour autant couvrir l'ensemble du sujet.

Le rapport à l'argent

Interrogés lors d'un interview collectif sur les changements qui étaient résultés de la création du Jigine dans leur village il y a une dizaine d'années, les responsables du village, de l'A.V., du Conseil du Jigine étaient tombés d'accord pour estimer que, c'est en premier lieu ce que nous qualifierions de "rapport à l'argent" qui s'était transformé le plus profondément : la sécurisation des liquidités donnant le temps de la réflexion sur leur emploi ; furent évoquées également sur un mode plus ou moins explicite, les notions nouvelles de budget, de prévision et plus généralement l'intégration du facteur temps, avec leurs implications sur les possibilités d'épargner ou d'emprunter dans les villages africains.

Sous bénéfice de cet avis autorisé qu'en est-il sur le plan des faits observables ?

L'épargne

Si la progression de l'épargne collectée par **K.J.** ne se dément pas, l'évolution de la moyenne des ressources (dépôts + capital) par sociétaire ne révèle guère une accumulation monétaire : 31 654 FCFA en 93-94 avant la dévaluation contre 44 200 en 1996. Mais ceci n'exclut pas une accumulation investie dans les moyens d'exploitation ou sous la forme traditionnelle de l'épargne troupeau dont la réduction était un objectif concerté avec la CMDT aux débuts de Kafo Jigine : objectif non atteint semble-t-il.

Le fait nouveau concernant l'épargne est que les liquidités dormantes avant la création du Jigine sont maintenant investies, principalement dans des crédits de campagne qui contribuent à l'accroissement de la production. Dans la mesure où seule l'épargne qui s'investit présente un intérêt économique, il ressort bien de ce constat que le développement des coopératives

d'épargne et de crédit devrait, avec le temps, générer la formation d'une épargne intérieure substantielle. Ce qui vient à l'appui de l'affirmation de Michel Drouin (25) dans sa rétrospective des grandes étapes du financement du développement selon laquelle "si l'épargne étrangère peut donner une impulsion à la croissance... la plus grande partie des dépenses d'investissement doit provenir et peut s'appuyer sur des ressources intérieures".

Le crédit

Ce sont les paysans qui ont bénéficié jusqu'ici, en quasi totalité des différentes formes de crédit : de campagne, à court terme, d'équipement ; paysans pauvres dans leur grande majorité qui n'auraient pas accès à la BNDA. Ces pauvres sont cependant économiquement des actifs et peuvent, le crédit aidant, améliorer leur situation à partir de leur modeste base actuelle, si la conjoncture du marché du coton s'y prête.

Les paysans aisés, par exemple les 1 ou 2% qui possèdent un tracteur ont également accès au crédit mais eux ont le choix entre celui-ci et la BNDA.

Ainsi sur ce point, K.J. remplit au Mali-sud une fonction répondant à un besoin non satisfait auparavant ; l'amélioration de la situation des paysans est la marque de l'impact socio-économique de K.J.

Les taux de remboursement obtenus par K.J. montrent à l'évidence que l'utilisation de ses crédits par des paysans pauvres n'entraîne nullement une dépendance croissante et chronique vis à vis de l'endettement : cette situation saine est cependant subordonnée à la discipline rigoureuse observée dans les caisses locales pour l'octroi des crédits. La contre épreuve en a été fournie par des campagnes démagogiques de distribution de crédit dans la zone développée par la Banque Internationale pour le Mali et par l'agence de la BNDA en 1996-97 sans tenir compte de la capacité de remboursement des emprunteurs : des situations de surendettement en ont résulté qui pourraient amorcer des situations de dépendance et demander plusieurs années pour éponger la dette.

Le crédit et les femmes

Les incidences du développement de l'usage des Jigine sur les rapports hommes-femmes ne sont pas encore bien élucidées.

Cependant une enquête de Catherine Dom (26)

conduite à la demande des ONG du CECCM a fait apparaître que la situation des femmes du groupe social paysan se serait plutôt détériorée qu'améliorée avec l'augmentation de la production cotonnière du fait, de leur charge de travail et peut-être du fait du contrôle plus serré que l'homme peut exercer sur les ressources monétaires. Bien que ce constat ne fasse pas l'unanimité le rapport ne restera pas sans suite et F. Lécuyer prendra divers contacts, notamment avec des associations américaines pour envisager des réponses à ce problème aux aspects multiples.

Mais c'est seulement en décembre 1995, sous la direction d'Alou Sidibé que sera passé avec une ONG américaine spécialisée "Freedom from Hunger" un accord pour la mise au point d'un produit intitulé "Crédit avec Education". Mis en oeuvre actuellement à un stade expérimental dans une quinzaine de caisses il ne permet pas de tirer encore des conclusions définitives. S'il comporte un certain risque pour Kafo Jiginew, il répond dans son principe aux différents aspects - économiques, sanitaires, démographiques - des problèmes de la vie des femmes maliennes en engageant Kafo Jiginew dans la voie d'un service multifonctionnel pour les femmes, allant de la contraception aux micro-crédits, en passant par une formation diététique et le traitement des diarrhées infantiles : offre bancaire novatrice, du moins à K.J, car ce type de services annexes serait rendu par plus de la moitié des organismes de crédits ruraux; elle est proposée par des animatrices formées à cet effet et engagées par Kafo Jiginew, avec l'aide de Freedom from Hunger, limitée à quatre ou cinq années.

Reste à savoir si cette voie à caractère plutôt humanitaire permettra aux femmes de s'intégrer dans la voie du développement endogène qui est celle de la banque des paysans et de devenir des agents de la transformation des modes de vie.

L'émergence d'une société civile

D'un point de vue plus global, une société civile est en train d'émerger en Afrique de l'Ouest dont le Mali fournit une illustration frappante. Le retrait de l'Etat, la prise de conscience par les paysans de possibilités offertes par l'évolution technique, la prise de conscience aussi, de la force de négociation que confère le groupement dans un syndicat comme le SYCOV, ont suscité "en milieu rural un nouveau partage des tâches où la société civile prend des responsabilités nouvelles et un rôle accru, où l'Etat voit son rôle reculer".(27)

Les caisses coopératives d'épargne et de crédit sont

également un élément typique de cette évolution dans le monde paysan qu'elles contribuent à doter des instruments de son autopromotion. Les Conseils de ces caisses devraient être, dans cette perspective, un lieu d'ouverture pour les initiatives individuelles et collectives : de leur animation et de leur formation par les services de la Fédération dépend pour une large part l'impact de **K.J.** dans cette société civile.

Mais les traits de celle-ci ne se dessinent que peu à peu ; les impacts socio-économiques de **K.J.** seront eux-même affectés dans un sens ou dans l'autre à plusieurs titres : le nombre croissant de villages desservis par une même caisse au nom de la rentabilité et aux dépens de la proximité est un élément de la géographie de cette société civile en émergence. La création des communes en cours dans le programme de décentralisation sera une étape importante dans cette évolution et un facteur de grande portée pour **K.J.** dans la mesure où ces communes seront capables d'améliorer les infrastructures et l'environnement local, délaissés par la CMDT nouvelle manière, créant ainsi - ou non - des opportunités nouvelles pour les jigne.

Le rôle du CECCM et de ses partenariats

L'histoire de Kafo Jigineu est aussi celle d'un triple partenariat : partenariat entre une entreprise, le groupe du Crédit Coopératif, et quatre ONG européennes, formant le CECCM ; partenariat très réel entre ce dernier et la CEE qui a non seulement cofinancé l'opération et en a suivi de très près, et déterminé pour une part, le développement ; enfin le partenariat euro-malien, fin et justification des deux précédents.

Ces partenariats aux caractéristiques inhabituelles présentent un certain intérêt au regard de la capitalisation de l'expérience en matière de développement des SFD.

ONG - entreprises

Le partenariat ONG-entreprises est à l'ordre du jour de nombreux colloques portant sur la relance de la Coopération pour le développement, tant en raison des vertus qu'on lui prête que pour compenser la tendance à la réduction des aides publiques (cf. les récentes "Assises de la Coopération et de la Solidarité internationale" Paris 17-18 octobre 1997 et le 15ème Forum des Activités Nord-Sud à Agen des 22-25 octobre où l'expérience de **K.J.** était à ce titre au programme.)

La formule du partenariat qui a pris forme dans le CECCM, dont l'efficacité était jugée problématique par certains

observateurs en raison de son hétérogénéité, a cependant permis la mise sur pied d'un projet ambitieux et original.

A l'actif de cette expérience, sa capacité de réunir un financement substantiel de la part des cinq membres du Consortium, et qui, renouvelé de trois en trois ans a rendu possible un co-financement équivalent de la CEE : ainsi le Consortium, dont l'un des membres était à l'initiative du projet, se positionnait en même temps comme bailleur de fonds et opérateur. Cette position forte, tant pour la conception, la conduite du projet que pour la négociation avec la partie malienne à différents niveaux a permis une certaine célérité dans la conduite du projet ; sa pondération résultant des choix initiaux a évité les abus d'autorité qui auraient pu en résulter, réserve faite cependant des incidents relationnels de 1994 sur lesquels nous reviendrons.

Peut être également portée à l'actif de ce partenariat une certaine complémentarité qui s'est affirmée au fil du temps. La confrontation des points de vue ONG et banque a permis, entre autres, une meilleure prise en compte de la tension incontournable entre la logique de l'entreprise et la logique du développement social (28). La logique d'entreprise qui animait l'opérateur du groupe - la Fondation du Crédit Coopératif - tendait à atteindre le plus rapidement possible la rentabilisation du dispositif. La logique du développement social amenait les ONG à interpellier cette gestion sur ses impacts sociaux et éventuellement à la mettre en question. C'est une démarche de ce type qui fut à l'origine de l'étude de Catherine Dom sur la situation des femmes et par là, des dispositions qui s'en suivirent quelques temps après.

Ce dualisme culturel fut finalement un facteur important pour la qualité de l'opération, du moins pour ce qui relevait de la partie européenne. On ne saurait cependant sous-estimer les difficultés pratiques résultant de ce dualisme : la prise en compte du facteur temps par l'opérateur aux prises avec une situation d'urgence peut notamment se heurter aux lenteurs des décisions d'un "collectif" inhérent à la culture ONG ; l'opposition peut également surgir à propos de la tension entre les deux logiques qui viennent d'être évoquées .

Un partenariat euro-malien

Le partenariat complexe que recouvre le sigle CECCM a donc eu à gérer un partenariat euro-malien non moins complexe : il est inutile de rappeler ici les éléments constitutifs de la partie malienne évoqués à diverses reprises dans ce rapport.

Il n'est pas inutile, par contre, de revenir sur le processus de sa naissance. L'historique qui précède (2ème partie) a rappelé les circonstances de la décision de la Fondation du Crédit Coopératif d'intervenir au Sud par la promotion d'une opération de développement : le choix de l'opération procéda des études de terrain et non d'une réponse à une demande qui n'avait pas été formulée ; le besoin existait néanmoins ; il a cependant fallu pour en prendre la mesure susciter des demandes correspondantes au cours de nombreuses palabres et proposer des solutions. Un tel type d'intervention illustre une des difficultés de l'aide au développement, souvent éludée dans les conseils donnés en la matière. Et cependant en 1997, une jeune malienne, diplômée d'économie, demandera à un représentant du CECCM : "pourquoi avez-vous attendu si longtemps" ?

En apparence la constitution de la partie malienne du partenariat euro-malien semble procéder totalement d'une création du CECCM : organisation des Conseils des premiers villages qui reçoivent le message du délégué CECCM, puis un an plus tard, constitution de la Fédération sur cette base des plus ténues. Le délégué CECCM n'en a pas moins entamé un dialogue sur les règles à adopter pour l'avenir : le jeu coopératif est proposé sans restriction. Ce schéma aurait évidemment été irréaliste si l'action engagée par le CECCM ne s'inscrivait pas dans un accord avec la CMDT, qui est en réalité à ce stade, le véritable partenaire du CECCM, partenaire relais mais efficace à travers l'appui de ses chefs de ZAER et des AV.

Le développement qui suit jusqu'au début de 1994 a déjà été relaté ; mais l'épisode crucial du transfert de la responsabilité totale de la gestion et de la propriété aux maliens appelle réflexion. En effet l'observation des réalisations de SFD en Afrique de l'Ouest montre la difficulté et par suite la rareté des transferts réussis, l'exemple le plus souvent cité étant celui de la FECECAM au Bénin.

Le transfert total de responsabilité qui s'est opéré à Kafo Jigineu en 1994 bénéficie, en fonction des résultats qui ont suivi (cf. supra 2ème partie) d'une appréciation globalement positive. On oublie avec le recul du temps que ce passage a été franchi au cours d'une crise où l'entreprise a failli disparaître. L'intérêt d'un retour sur ces événements est aujourd'hui de tenter d'identifier les raisons de l'opposition de fond des deux partenaires en faisant abstraction des aspects accidentels constitués par la mesure maladroite du délégué du CECCM : celle-ci n'a été, très vraisemblablement, que le détonateur d'une opération de conquête du pouvoir par les cadres maliens avec l'approbation du Conseil : opération surprise pour le CECCM dans la mesure où il

était dès 1988 dans sa perspective de s'acheminer vers une direction intégralement malienne. L'année 1994 était consacrée à la mise au point d'un troisième plan triennal devant aboutir théoriquement en 1997 à la mise en place d'une direction malienne. Des dispositions sérieuses pour la formation (ITB) de l'encadrement supérieur avaient été prises. Les autres conditions d'un transfert réussi étaient en bonne voie de réalisation : évolution de l'exploitation vers l'équilibre à brève échéance, situation bilantielle, recouvrements, représentativité du Conseil, fort sentiment d'appropriation des élus et perspective de l'obtention prochaine d'un statut légal par la loi Parmec.

Une différence d'appréciation de ces éléments entre les représentants du CECCM et la partie malienne explique la suite. L'appréciation optimiste des maliens les convainquit de la possibilité de se libérer de la gestion par l'expatrié du CECCM malgré le risque considérable d'une telle entreprise. Les réflexions de la partie européenne du partenariat s'orientaient dans un tout autre sens à partir d'une appréciation plus critique de la situation financière. Malgré une préparation sérieuse de la nouvelle phase, les débats internes du CECCM orientés par une note nettement négative de Claude Mouret, donnaient à penser que celui-ci était encore très réticent face à la perspective de fixer une échéance pour un transfert de responsabilité ; le CECCM n'échappait pas, sociologiquement, à une réaction partagée par une large partie de la coopération européenne sur le caractère problématique de la gestion d'une entreprise par des africains !

La suite est connue, avec l'acceptation par le CECCM, d'un nouveau mode de partenariat compte tenu des résultats obtenus par l'équipe malienne au terme d'une année probatoire.

A retenir de cet épisode, finalement positif, que si les critères à prendre en considération pour un transfert réussi sont bien connus, toute la difficulté réside dans l'appréciation de leur degré de réalisation ; la liberté de jugement par rapport aux préjugés ambiants est également une leçon de l'histoire. Mais on ne peut éluder le constat paradoxal de la nécessité, dans de nombreux cas, d'un intervenant extérieur pour qu'une initiative soit prise et que sa mise en oeuvre soit fortement engagée et la non moins pressante nécessité d'en organiser soigneusement et très délibérément le transfert de responsabilité aux autochtones dès que possible.

Malgré la dureté du conflit, un excellent climat a pu être restauré, les nouveaux responsables de **K.J.** restant convaincus du nécessaire maintien de l'appui du partenaire fondateur. Le

Président Sanogo conclura un jour : “Kafo Jiginew est le plus beau cadeau que la France (on peut lire l’Europe) ait fait au Mali” .

4 - Pour conclure....

L’examen de l’entreprise Kafo Jiginew permet de conclure assez positivement aux quatre thèmes proposés pour l’évaluation des coopératives par H.H. Munkner et A. Schah dans leur publication du BIT “Créer un environnement favorable au développement coopératif en Afrique”. (29) :

- évaluation en fonction des intérêts des coopérateurs
- efficacité en tant qu’organisation économique
- degré de réussite sur des objectifs de développement
- évaluation de l’opération en tant que promotion coopérative

De fait Kafo Jiginew bénéficie d’une aura exceptionnelle qui en fait une référence parmi les SFD en Afrique de l’Ouest et au-delà. La suite de cette “success story” est en cours de balisage pour la mise au point d’un plan à moyen terme ; restera à déterminer la suite à donner au partenariat euro-malien au-delà du terme fixé en 1999, dans la perspective d’un certain soutien au développement et sans doute du maintien d’un contrôle externe.

*
* *
*

Au delà des considérations propres au cas de Kafo Jiginew, il est temps de replacer l’expérience dans l’organisation financière que tente de se donner le Mali.

On a souligné au début de cette étude l’opposition souvent faite entre les coopératives d’épargne et de crédit et les organismes dits de crédit solidaire intervenant sur des ressources externes, dons ou emprunts, au bénéfice des plus pauvres, exclus par l’exigence d’une épargne préalable. L’opération de greffage des associations de crédit pour les femmes, réalisée par **K.J.** avec le concours de Freedom from Hunger réduit cette opposition dans la mesure où elle met en évidence la capacité d’un réseau coopératif à promouvoir, en prolongement de ses caisses locales,

une organisation de crédit adaptée à une population plus démunie que son sociétariat de base : cette “quatrième dimension” pour reprendre la formule d’A. Ouedraogo, (30) qui s’inscrit parfaitement dans la vocation des coopératives, élargit aussi leur champ d’intervention.

Cet élargissement et cette orientation vers des pauvres ne sont pas pour autant une adhésion au concept de “banque des pauvres” qui se réfère à l’exemple de la Grameen Bank : ce concept, pour ségrégatif qu’il apparaisse, peut correspondre aux besoins dans des zones où la grande pauvreté s’est généralisée : il ne correspond pas au projet coopératif de banque d’un terroir plus ou moins vaste mais dont l’objectif de développement et d’effet structurant ne se dissocie pas du service d’épargne et de crédit à ses sociétaires, élargi le cas échéant par l’organisation d’une “quatrième dimension”.

En cela, le projet coopératif se distingue nettement du modèle de la Grameen Bank dont la référence a été utilisée lors du fameux Micro Credit Summit de Washington en février 1997. D’où les réticences du mouvement coopératif mondial vis à vis de ses propositions.

Le modèle de la Grameen Bank* n’est d’ailleurs pas une panacée ; des études récentes montrent que si les tout petits crédits ont un effet initial indéniable d’amélioration des conditions de vie des emprunteurs la première année, ils ne permettent guère aux personnes très démunies de décoller de la misère par la suite. (31) Ce type de réalisation a donc des limites dont l’observation doit être poursuivie.

*

* *

Quoi qu’il en soit, Coopératives d’épargne et de crédit, organismes de “Crédit solidaire”, Caisses villageoises autogérées, réunis sous l’appellation de Systèmes Financiers Décentralisés, constituent le secteur qui fait preuve de la plus grande capacité

* La Grameen Bank a mis au point un ensemble de services diversifiés adaptés à la population ciblée, relevant de l’extrême pauvreté. L’épargne, non prévue aux débuts, en fait partie ainsi qu’une action éducative constituant un volet social accompagnant le volet financier. Les prêts sont d’un montant modeste, le plafond du prêt, qui est le produit de base, était fixé à l’équivalent de 1500FF, remboursables en un an ; les emprunteurs qui n’ont aucun effort d’épargne préalable à réaliser sont groupés en équipes de 5, solidaires pour le remboursement. La banque s’adresse plus spécialement aux femmes, plus rigoureuses pour le bon emploi des fonds et plus ponctuelles pour le remboursement. Les usagers sont sociétaires de la banque au capital de laquelle ils souscrivent une part (15FF), mais ils n’ont aucune part à la gestion. Celle-ci est assurée par un appareil assez lourd (4 niveaux hiérarchiques) de 12 000 employés et cadres “très professionnels” (1993) dont les traitements sont alignés sur ceux de la fonction publique.

de développement et d'innovation ; développement cependant assez désordonné, en dépit de la Stratégie Nationale de Développement de la micro-finance au Mali, engagée sous l'égide de la Banque Mondiale (32).

La diversité des formules, les résultats convaincants obtenus ici ou là, l'engouement de certains opérateurs ou de bailleurs de fonds pour telle formule, la facilité de mise en oeuvre de certaines d'entre elles se sont traduites au cours de ces dernières années par un foisonnement d'initiatives. Si la banque de données sur les SFD (33), pour 1994-95, dénombre à fin 1995 57 structures, on en évalue le nombre en 1997 à un chiffre largement supérieur ; un petit nombre seulement ont une activité significative et assurent l'essentiel de l'intermédiation des SFD : à fin 95, 3 structures collectaient à elles seules 88% des dépôts et 6 d'entre elles avaient réalisé 87,5 % des crédits. Un élagage est sans doute à prévoir, que ce soit par disparition pure et simple d'organismes au potentiel trop faible, ou par regroupement avec des réseaux ayant la capacité nécessaire.

Le secteur "informel" ou traditionnel - tontines - banquiers ambulants - gardes-monnaie - mutuelles de solidarité - usuriers - est encore, pour sa part, très mal connu et l'on est dans l'incapacité d'en évaluer le poids réel. La toute récente thèse (34) de Bocum Barema apporte cependant un éclairage nouveau sur ce secteur et les potentialités de collaboration avec des organisations du type SFD qui peuvent être développées. C'est là un champ de recherche largement ouvert.

On évoquera enfin pour mémoire, le secteur moderne des banques commerciales ou de ce qu'il en reste après les graves difficultés des précédentes décennies ; le rôle qu'elles pourraient jouer vis à vis des deux secteurs financiers populaire est encore mal défini entre concurrence et coopération.

*

* * *

L'organisation financière que tente de se donner le Mali présente pour le moment un tableau assez désordonné. Du moins y observe-t-on les manifestations et les initiatives d'une société civile dont cette étude a donné des vues fragmentaires : les constructions qui en émergent sont encore souvent fragiles, même dans les meilleurs des cas que peut représenter Kafo Jiginew.

Le Mali connaît là une phase plus saine que dans les décennies précédentes dont demeure surtout le souvenir des

interventions paralysantes de l'Etat et la ruine d'un édifice bancaire.

L'émergence d'une société civile, certes, mais aussi la domination de la Banque Mondiale sur des positions clés caractérisent aujourd'hui la situation du Mali. L'action de la Banque Mondiale pour le démantèlement des filières intégrées s'est évidemment concentrée sur l'organisation du secteur cotonnier. La belle idéologie du Développement rural intégré n'est plus qu'un lointain souvenir et la CMDT doit compléter les mesures déjà prises pour s'aligner sur les directives de la Banque Mondiale. Celle-ci tire argument du prix supérieur versé au paysan pakistanais par rapport à celui versé au paysan malien, prix inférieur en raison des actions prises en charge par la CMDT...

Le rôle déterminant de la Banque Mondiale dans l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Développement de la Micro-finance au Mali est également une manifestation de positions qui s'affirment jusque dans le domaine très spécifique des structures financières à base populaire .

*

* * *

Le rôle des coopératives dans un tel contexte ne peut pour autant être tenu pour négligeable ; éléments essentiels à la vitalité de la société civile qui se développe, elles peuvent être comme le montre l'histoire de **K.J.** un appui pour d'autres initiatives . Tel pourrait être éventuellement le cas pour la création de mutuelles santé paysannes, dont le projet serait en cours de gestation.

Par ailleurs l'examen du cas étudié ici conduit à souhaiter une Alliance Coopérative Internationale plus présente, tant par son Bureau pour l'Afrique de l'Ouest que par son comité bancaire où les coopératives d'épargne et de crédit devraient trouver l'appui qui leur est nécessaire.



ANNEXES

- Abréviations utilisées
- Notes bibliographiques
- Carte du Mali-sud
- Progression de Kafo Jiginew sur 9 exercices
- Ressources, emploi, trésorerie

Abreviations utilisées

ACI	Alliance Coopérative Internationale
ACDI	Association Canadienne de Développement International
AFDI	Agriculteur Français et Développement International
A.V.	Associations Villageoises
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BNDA	Banque Nationale pour le Développement de l'Agriculture
B.M.	Banque Mondiale
CECCM	Consortium Européen pour le Crédit Coopératif Malien
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
CFCF	Comité Français contre la Faim
CFSI	Comité Français de Solidarité Internationale
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CVECA	Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérée
CMDT	Compagnie Malienne de Développement des Textiles
CEE	Communauté Economique Européenne
CRG	Crédit Rural de Guinée
DID	Développement International Desjardins
DNC	Direction Nationale de la Coopération
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FECECAM	Fédération des Caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel
K.J.	Kafo Jiginew
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PARMEC	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de crédit.
PMA	Pays Moins Avancés
PED	Pays En Développement
PPPCR	Programme de Promotion du Petit Crédit Rural
SFD	Système Financier Décentralisé
SYCOV	SYndicat des producteurs de COton et de culture Vivrière
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
U.E	Union Européenne
ZAER	Zone d'Animation et d'Expansion Rurale (CMDT)

Notes

- (1) cf. Le Monde - 06-02-97 : Le premier sommet mondial du micro-crédit.
- (2) D'après "L'Etat du monde" 1996. Ed. La Découverte
- (3) Deniau Xavier : Migrations et développement au Mali. Commissions des Affaires Etrangères de l'Assemblée Nationale. 23-10-95 - Rapport d'information.
- (4) Rapport provisoire au Gouvernement de la République du Mali en vue de la création de Caisses populaires d'épargne et de crédit. 1 vol. 92p.+ annexes.CFCF-FCC Fév.1985 par Y. Fournier - Claude Mouret
- (5) Mamadou Youssouf Cissé - Alphabétisation et Associations villageoises en Afrique Sahélienne. Mémoire pour l'obtention du Diplôme Universitaire de la Pratique Sociale, préparé sous la direction du Pr. Guy Belloncle; 1 vol. Université de Tours Juin 86.
- (6) Belloncle Guy - Associations villageoises et développement rural équilibré dans le projet Mali sud. Rapport de mission pour la CMDT - Avril 90
- (7) Devèze J.Cl. - Les zones cotonnières entre développement, ajustement et dévaluation. Réflexion sur le rôle du coton en Afrique francophone de l'Ouest et du Centre - CFD 1994
cf. également "Le marché mondial du coton" Sycov Déc.95
- (8) cf. CMDT direction générale "Contrat plan Etat-CMDT-Producteurs 30-06-94
- (9) SYCOV "La longue marche des paysans du Sud Mali"
1br. 36p. Déc.95
- (10) cf. Revue des Etudes Coopératives 2ème trim. 1985 : Un dossier Nord-Sud (Actes du Colloque)
- (11) Projet de création de Caisses populaires d'Epargne et de Crédit en République du Mali. Note complémentaire oct. 85 par Mark Nieuwkerk.
- (12) Op. cit. Revue des Etudes Coopératives (10) G. Pince : La Caisse Centrale de Coopération Economique et le développement (p.31 et sq.)
- (13) cf. Mission au Mali ; le projet CECCM par A. Chomel mars 1988
- (14) Haudeville et Adechoubou : Evaluation du réseau Kafo Jiginew. Rapport juin 1996 CECCM
- (15) source BCEAO 1995
- (16) Fournier Y. Systèmes Financiers Décentralisés et efficacité économique et sociale en Afrique francophone. in : "Techniques Financières et Développement 12-93/1-94
- (17) Gentil D. et Fournier Y. Les paysans peuvent-ils devenir banquiers , Epargne et Crédit en Afrique. Syros ed. 1993
- (18) "Institutionnalisation des Mouvements de Crédit Mutuel"

Actes du séminaire du Centre International de Crédit Mutuel (13 au 18 janvier 97). cf. notamment la remarquable synthèse des démarches d'institutionnalisation du SFD en Afrique de F. Lécuyer.

(19) Giri J. Le Sahel au XXI^e siècle Paris 1989 p.80

(20) Banque Mondiale. Perennité des Systèmes Financiers décentralisés - Inventaire mondial des institutions de microfinance. in The World Bank. Washington janvier 1997. cf. également "Inventaire pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre Ouest.

(21) Rapport d'exercice 92/93 de Kafo Jiginew à l'Assemblée Générale.

(22) Doligez F. Etudes comparatives de l'impact économique des Systèmes de Crédit Rural. Tiers Monde tome XXXVII 1996 PUF

(23) Impact des Systèmes Financiers Décentralisés. Secrétariat d'Etat à la Coopération 1997

(24) cf. à titre d'exemple : Congo Youssoufou, "Le comportement des paysans du Yatanga vis à vis du réseau de crédit mutualiste" in RECMA 1^o trim.1995 N^o 255

(25) Droin Michel - Les grandes étapes du financement du développement - in. Techniques Financières du développement (n^o 43, juil.96)

(26) Dom Catherine - La femme et la "banque". Etude de cas en zone Mali sud. Mémoire 1993

(27) op. cité (19)

(28) Humbert L. Les Systèmes Financiers Décentralisés : enjeux et difficultés d'un nécessaire dualisme culturel. in. Techniques Financières et Développement - 12-93/1-94

(29) H.H. Munkner and A. Shah. Créer un environnement favorable en Afrique. BIT - Sce des coopératives 1996

(30) Ouedraogo A. : La problématique du développement des réseaux mutualistes d'épargne et de crédit et le concept de la quatrième dimension in. Techniques Financières et Développement N^o33 Janv.94

(31) Le Stum Pauline - Grameen Bank. Instrument bancaire ou instrument de développement ? Techniques financières et développement - in Epargne sans frontière N^o33 Janv.94

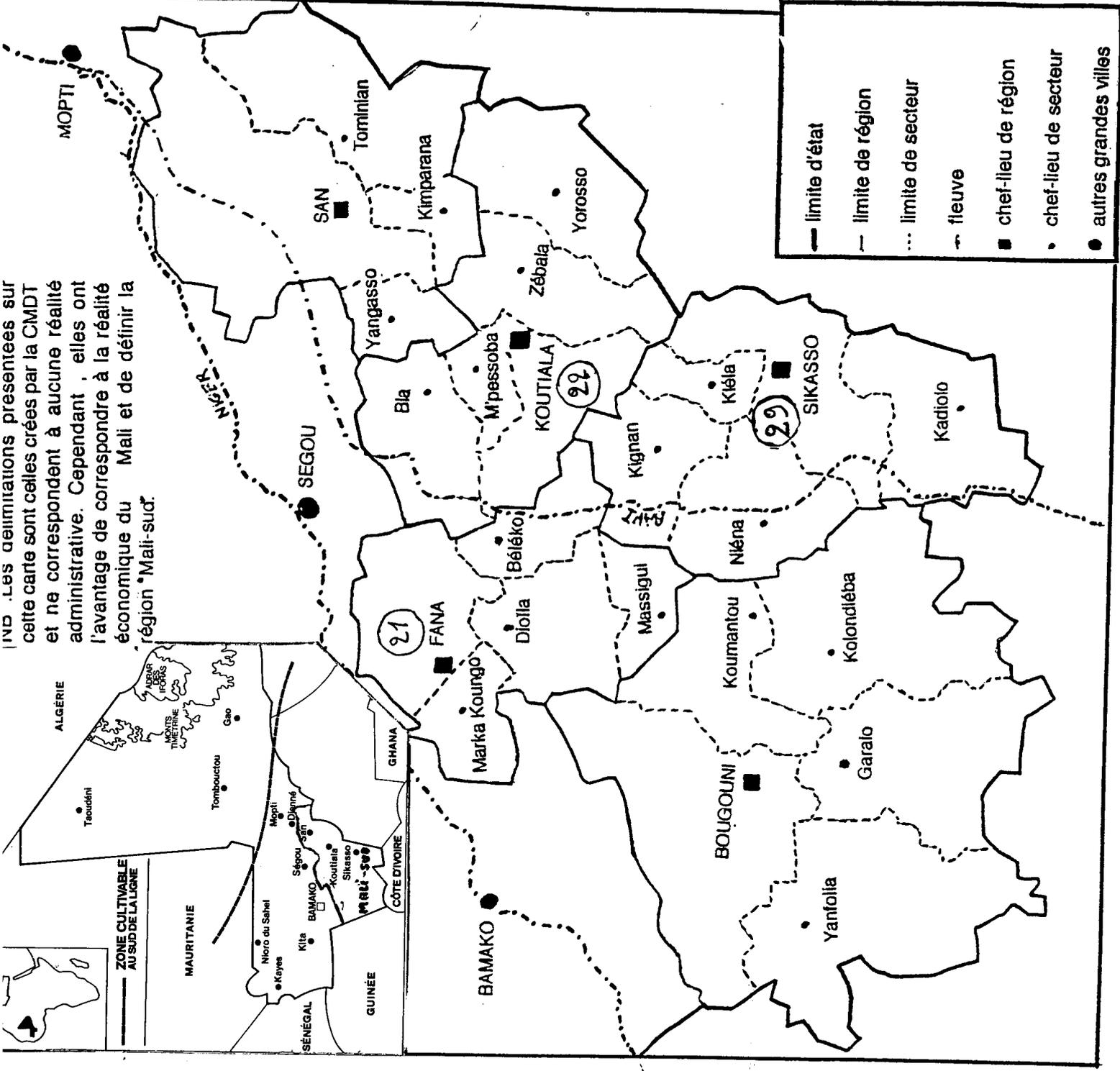
(32) Fruman C. § Dieter Seibel (Prof.Dr) Stratégie Nationale de diffusion des réseaux financiers décentralisés au Mali. Deutsche Gessellschaft Für Technische Zusammen arbeit (GTZ) 1995

(33) Banque de données sur les SFD 1994-95 MALI - BCEAO - BIT - Dakar juillet 1997

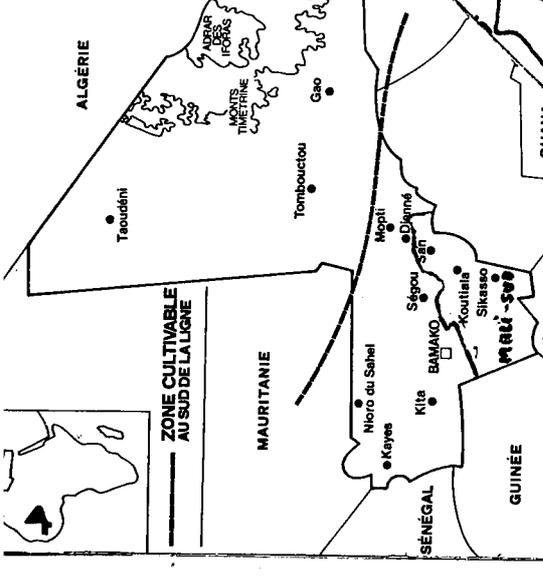
(34) Bocum Baréma - La mobilisation de l'épargne et l'allocation du crédit dans les pays de l'UEMOA. Etude du cas du Mali. Thèse de doctorat Lyon II Septembre 97.

Nombre de
Caisses Locales
par Union Régionale
(Sept. 96)

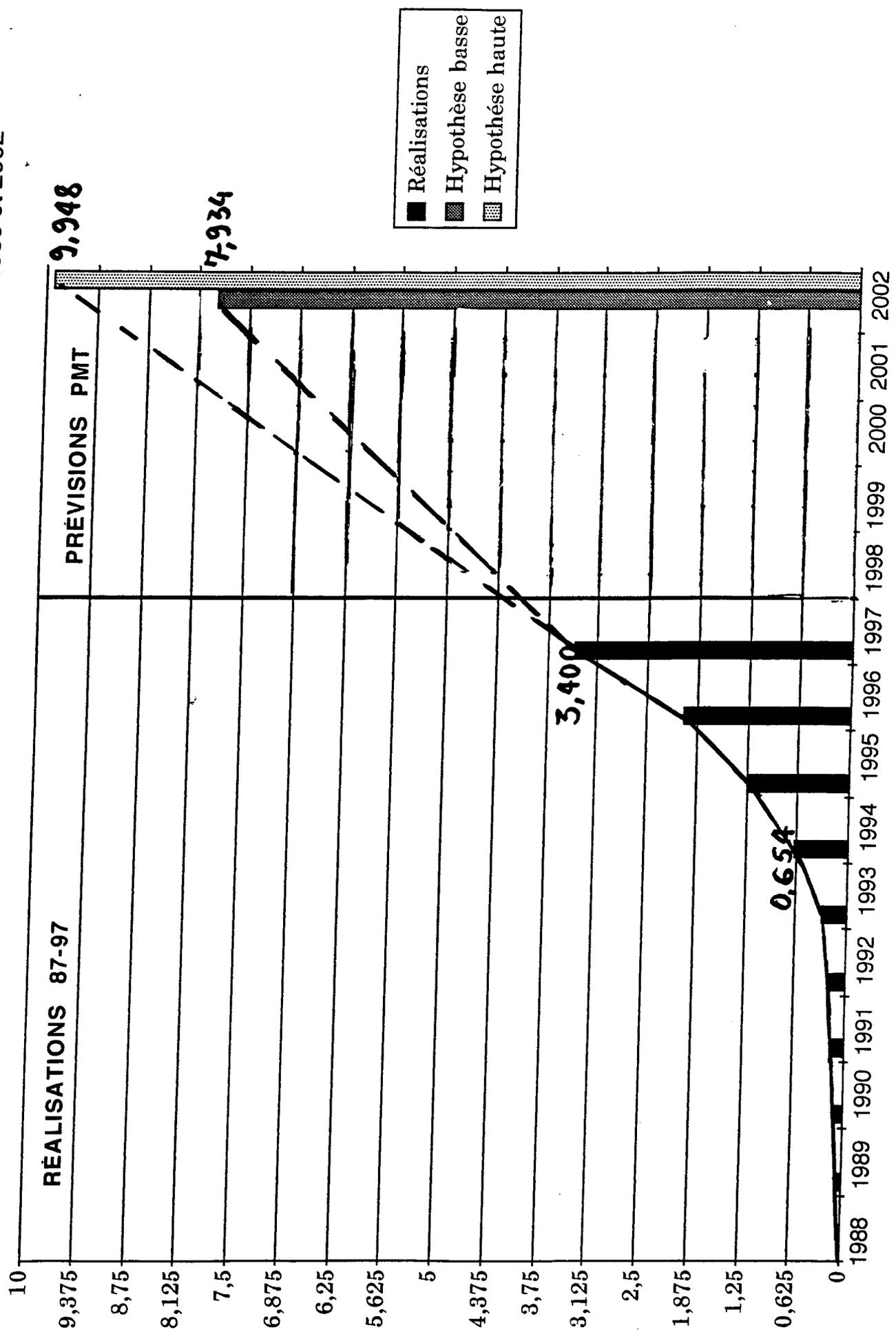
IND. Les délimitations présentées sur cette carte sont celles créées par la CMDT et ne correspondent à aucune réalité administrative. Cependant, elles ont l'avantage de correspondre à la réalité économique du Mali et de définir la région "Mali-sud".



- limite d'état
- - - limite de région
- ... limite de secteur
- fleuve
- chef-lieu de région
- chef-lieu de secteur
- autres grandes villes



KAFO JIGINEW: Evolution des Ressources (Capital + Dépôts) en milliards de FCFA entre 1988 et 2002



PROGRESSION DE KAFO-JIGINEW SUR NEUF EXERCICES (EN FCFA) tableau n°1

Exercice	87-88	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Nombre de Caisses	5	19	25	31	32	42	51	64	74
Nombre de Villages concernés	26	114	157	193	200	325	498	669	834
Nombre d'exploitants concernés	1 638	7 525	10 247	12 239	12 701	15 879	19 187	56 021	76 326
Nombre de Sociétaires	420	1 969	5 108	9 713	10 085	13 049	20 671	31 888	46 078
Montant du Capital	2 121 000	8 712 000	23 696 000	47 848 500	51 908 000	68 419 850	124 032 850	223 723 670	350 341 650
Montant Capital par Sociétaire	5 050	4 425	4 639	4 926	5 147	5 243	6 000	7 016	7 603
Montant des Dépôts au 31/12	9 778 000	45 059 820	73 554 610	124 473 935	155 844 425	246 404 790	530 297 560	980 677 155	1 686 488 025
Moyenne par Sociétaire	23 281	22 885	14 400	12 815	15 453	18 883	25 654	30 754	36 601
Montant total des Ressources	11 899 000	53 777 820	97 250 610	172 322 435	207 752 425	314 824 640	654 330 410	1 212 400 825	2 036 829 675
Moyenne Capital + Dépôts par sociétaire	28 331	27 309	19 039	17 741	20 600	24 126	31 655	37 770	44 204
Nombre de Crédits de campagne	260	924	2 284	4 107	5 191	7 056	10 909	18 115	24 354
Montant des Crédits de campagne	7 950 000	27 938 000	56 224 000	91 336 000	162 835 350	220 083 725	495 460 740	1 083 936 945	1 733 032 460
Moyenne des Crédits de campagne	30 577	30 236	24 616	22 239	31 369	31 191	45 418	59 836	71 160
Pourcentage de Remboursements	100,00%	100,00%	99,90%	99,90%	98,90%	non échus	99,98%	99,99%	99,44%
Nombre de Crédits courts	-	-	-	-	-	-	-	-	601
Montant de Crédits courts	-	1 245 000	4 866 500	20 283 000	11 390 000	58 035 000	7 016 000	26 038 830	64 672 203
Moyenne des Crédits courts	-	15 000	19 000	20 202	27 184	26 013	23 622	26 816	107 608
Pourcentage de Remboursement au 31/12	-	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	99,90%	99,99%	99,90%	95,20%
Nombre Crédits P.CE/E	-	-	-	-	-	-	-	-	110
Montant Crédits P.CE/E	-	-	-	-	-	-	-	-	68 950 000
Moyenne des Crédits P.CE/E	-	-	-	-	-	-	-	-	626 818
Pourcentage de Remboursement au 31/12	-	-	-	-	-	-	-	-	99,99%
Nombre de prêts d'équipement (3 ans)	-	-	-	-	10	33	1 461	1 001	1 203
Montant encours d'Equipement	-	-	-	695 000	695 000	1 753 760	156 078 890	143 125 475	186 991 981
Moyenne Crédits d'Equipement	-	-	-	69 500	69 500	53 144	106 830	142 982	155 438
Pourcentage remboursement Equipement	-	-	-	non échus	non échus	non échus	100,00%	99,99%	99,65%
TOTAL DU BILAN CONSOLIDÉ	13 702 480	79 343 471	159 382 990	272 965 499	345 955 280	475 497 039	982 811 607	1 708 362 276	4 166 675 182
Personnel d'encadrement	2 animateurs	3 animateurs	4 animateurs	4 animateurs	4 animateurs	4 animateurs	1 Directeur	1 Directeur	1 Directeur
	1 comptable	1 comptable	1 comptable	2 comptables	3 comptables	3 comptables	1 Formateur	1 Formateur	1 Formateur
			1 secrétaire	1 inspecteur	1 inspecteur	1 inspecteur	3 Délégués Reg	2 Délégués Reg	3 Délégués Reg
			1 secrétaire	1 secrétaire	1 secrétaire	1 secrétaire	1 inspecteur	1 inspecteur	3 inspecteur
						2 comptables	2 comptables	2 comptables	5 comptables
						1 secrétaire-Caiss	1 secrétaire-Caiss	1 secrétaire-Caiss	1 secrétaire-Caiss
						9 animateurs P.	9 animateurs P.	1 Traducteur	1 informaticien APP
								9 animateurs P.	1 Chef Prog. CEE
									11 animateurs P.
									15 animatrices CEE
									1 Magasinier

NB: Les données 95/96 concernent les encours au 31/12/96

TABLEAU DES EMPLOIS PAR CATEGORIES DU RESEAU KAFO-JIGINEW AU 31 DÉCEMBRE 1996

Crédits	01-96	02-96	03-96	04-96	05-96	06-96	07-96	08-96	09-96	10-96	11-96	12-96
Campagne	1 028 365 785	922 506 615	688 298 305	573 161 250	360 712 495	649 077 965	1 207 523 142	1 629 699 698	1 603 016 325	1 711 941 051	1 750 442 295	1 733 032 460
Courts	69 258 000	91 671 800	115 869 300	148 102 200	130 944 800	106 694 050	73 612 607	75 404 933	96 833 380	118 963 388	119 411 050	133 622 203
p.f.m.c	9 315 000	9 315 000	9 315 000	9 315 000	9 315 000	8 535 000	7 635 000	4 830 000	0	0	0	0
Équipement	146 542 820	153 981 650	178 970 470	139 859 000	130 892 430	142 859 205	142 105 545	170 261 719	162 619 970	149 605 316	159 010 195	183 713 726
SOUS TOTAL	1 253 481 605	1 177 475 065	992 453 075	870 437 450	631 864 725	907 166 220	1 430 876 294	1 880 196 350	1 862 489 675	1 980 509 755	2 028 863 540	2 050 368 389
Prêts personnels	16 747 792	16 316 792	15 899 792	16 076 392	15 570 142	15 548 232	15 711 482	15 847 832	16 185 682	17 254 030	16 649 330	17 282 130
EMPLOI TOTAL	1 270 229 397	1 193 791 857	1 008 352 867	886 513 842	647 434 867	922 714 452	1 446 587 776	1 896 044 182	1 878 675 357	1 997 763 785	2 045 512 870	2 067 650 519

ÉVOLUTION MENSUELLE DE LA TRÉSORERIE DU RESEAU KAFO-JIGINEW AU 31 DÉCEMBRE 1996

