REPUBLIQUE DU MALI

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D'ACTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE 2008-2012

JUIN 2008

Sommaire

INTRODUCTION 1
I CONTEXTE GENERAL 3
I.1 Situation économique du Mali 3
I.1.1. Généralités 3
I.1.2. Contexte économique du pays 3
I.2. Politiques et stratégies en rapport avec le secteur financier 4
I.2.1. Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté 4
I.2.2. Autres politiques 5
II ETAT DU SECTEUR FINANCIER 6
II.1 Banques et établissements financiers 6
II.2. Secteur de la microfinance 7
II.2.1. Situation générale du secteur et évolution depuis 2002 7
II.2.1.1. Principales caractéristiques du secteur 7
II.2.1.2. Niveaux d'activités 9
II.2.1.3. Performance et contraintes à la viabilité 10
II.2.1.4. La représentation du secteur 12
II.2.1.5. Le cadre légal et réglementaire 13
II.2.2. Evaluation du Plan d'Actions pour le Développement de la Microfinance 2005-2008 14
II.2.2.1. Principaux résultats de l'exécution du Plan d'Actions 14
II.2.2.2. Articulation et cohérence des interventions des acteurs institutionnels 16
II.2.2.3. Efficience des moyens utilisés 17
II.2.2.4. Leçons apprises de l'exécution du Plan d'Actions 2005-2008 18
II.2.2.5. Principales recommandations de la revue de l'exécution du Plan d'Actions 2005-2008 23
II.3. Perspectives de développement du secteur de 2008 à 2012 22
II.4. Synthèse des contraintes et faiblesses, forces et opportunités du secteur 23
II.4.1. Contraintes et faiblesses 23
II.4.2. Forces et opportunités 24
III ELEMENTS DE STRATEGIE NATIONALE DE LA MICROFINANCE 25
III.1 Justification de la revue de la SNMF 25
III.2 Stratégie nationale de la microfinance 25
III.2.1. Vision 25
III.2.2. Objectif de développement du secteur 25
III.2.2.1 Objectif global de la SNMF 25
III.2.2.2 Objectifs intermédiaires 25
III.3 Axes de stratégie 27
III.4 Résultats attendus 35
III.5 Impacts attendus 35
IV PLAN D'ACTIONS DE LA SNMF 37
V MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTIONS DE LA SNMF 70
V.1 Rappel de quelques principes 70
V.2 Rôle des acteurs dans le cadre de l'exécution du PA /SNMF 70
V.3 Rôles des acteurs dans le cadre institutionnel d'exécution du Plan d'Actions 72
V.4 Organisation institutionnelle de la SNMF 72
V.5 Organisation de la gestion financière 75
V.6 Modalité de mise en œuvre de la SNMF 75
VI LEBUDGETSNMF 77

Sigles et abréviations

AFD	: Agence Française de Développement
AFRITAC	: Centre Régional d'Assistance Technique de l'Ouest du FMI
APEJ	: Agence pour la Promotion et l'Emploi des Jeunes
APIM-Mali	: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO	: Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	: Banque Ouest africaine de Développement
BNDA	: Banque Nationale pour le Développement Agricole
BMS-SA	: Banque Malienne de Solidarité
CAPAF	: Programme de renforcement des Capacités des institutions de microfinance en Afrique Francophone
CCS/SFD	: Cellule de Contrôle et de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CFBM	: Centre de Formation en Banque et Microfinance
CIF	: Centre d'Innovation Financière
CPFPA	: Comité de Pilotage du Financement du Plan d'Actions
CPA/SFD	: Centre de Promotion et d'Appui des Systèmes Financiers Décentralisés
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CVECA	: Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
FMI	: Fonds Monétaire International
GCNM	: Groupe Consultatif National pour la Microfinance
GTZ	: Coopération Technique Allemande (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)
IARDT	: Incendie, Accident, Risques Divers, Transport
IMF	: Institution de Micro finance
KFW	: Kreditanstalt für Wiederaufbau
LOA	: Loi d'Orientation Agricole
LOSP	: Loi d'Orientation du Secteur Privé
LPDSP	: Lettre de Politique de Développement du Secteur Privé
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
PA	: Plan d'actions
PA / SNMF	Plan d'Actions de la Stratégie Nationale de la Microfinance
PANM	: Plan d'Actions National pour la Microfinance
PDSF	: Projet de Développement du Secteur Financier
PIFD	: Projet de Promotion des Institutions Financières Décentralisées
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAFIDE	: Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée
PTF	: Partenaire Technique et Financier
SFD	: Systèmes Financiers Décentralisés
SFR	: Société Financière Rurale
SIG	: Système d'Information et de Gestion
SNMF	: Stratégie Nationale de la Microfinance
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	: Agence Américaine pour le Développement (U.S. Agency for International Development)

EQUIVALENCE : 1 Euro = 655,957 FCFA

INTRODUCTION

1. Le Mali s'est doté en 1998 d'une stratégie nationale et d'un premier plan d'actions pour le développement de la microfinance afin d'accompagner un secteur alors encore émergent mais en pleine croissance.

2. Les résultats de ce premier plan d'actions couvrant la période 1999-2002 ont été évalués en fin d'année 2003[1] et ont permis de dégager des axes stratégiques pour un nouveau plan. Dans le cadre d'une démarche participative, un deuxième plan d'actions a été élaboré et adopté pour la période 2005-2008.

3. Bien que ce plan soit encore en exécution, plusieurs faits ont conduit le Gouvernement, en accord avec les partenaires techniques et financiers et l'APIM-Mali, à engager un processus d'actualisation de ce plan d'actions :

   - l'absence d'un cadre institutionnel dédié et adapté qui limite sa mise en œuvre ;
   - la clôture proche de deux des principaux projets assurant le financement des actions du plan d'actions (PIFD financé par la GTZ et PDSF financé par la Banque Mondiale) ;
   - le démarrage en début d'année 2008 de deux nouveaux projets de la coopération danoise et de la coopération canadienne qui s'inscrivent dans une démarche commune d'appui au secteur de la microfinance.

4. Le processus de revue de la Stratégie nationale de microfinance et d'actualisation du plan d'actions s'est déroulé selon les étapes suivantes :

   - Diagnostic participatif du secteur et évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions 2005 – 2008 ;
   - Actualisation de la SNMF et élaboration d'un plan d'actions pour la période 2008 - 2012 ;
   - Atelier de validation par les acteurs du secteur.

5. La première étape de ce processus s'est déroulée du 08 au 31 octobre 2007 avec comme objectifs spécifiques : (i) le diagnostic des SFD, (ii) l'évaluation de la réalisation du plan d'actions en cours et (iii) l'analyse de la cohérence des interventions entre partenaires publics, concertation Etat / Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et cohérence entre PTF.

6. Suite à la restitution, le 31 octobre 2007, des résultats issus de la première étape, le Gouvernement du Mali, en collaboration avec l'Association Professionnelle des Institutions de microfinance du Mali (APIM - Mali) et les PTF, a décidé du calendrier des étapes suivantes devant permettre de disposer d'une première version du document de stratégie et de son plan d'actions pour la période 2008-2012 avant la fin du mois de décembre 2007.

[1] JY Rouchy et JY Gourvez (janvier 2004) : Evaluation du plan d'action national de la microfinance 1999-2002.

7. La deuxième étape relative à l'actualisation de la stratégie nationale, nécessaire pour tenir compte de l'évolution de l'environnement économique, institutionnel et financier depuis 1998, et à l'élaboration d'un nouveau plan d'actions 2008-2012 s'est déroulée du 20 au 30 novembre 2007.

8. L'atelier de validation du document de SNMF et de son plan d'actions s'est tenu les 13 et 14 décembre 2007 à Bamako et a réuni des participants représentant les SFD et leur association, le gouvernement, les PTF, les ONG et autres acteurs.

9. Le présent document est structuré comme suit :

   - ✓ Contexte général ;
   - ✓ Etat du secteur financier ;
   - ✓ Stratégie nationale de la microfinance et plan d'actions ;
   - ✓ Mise en œuvre du plan d'actions de la SNMF.

I CONTEXTE GENERAL

I.1 Situation économique du Mali

I.1.1. Généralités

10. Le Mali est un pays sahélien enclavé qui a une frontière commune avec sept pays : le Burkina Faso, l'Algérie, le Sénégal, la Mauritanie, le Niger, la Guinée et la Côte d'Ivoire. Il est membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

11. Le Mali dispose d'un vaste territoire de 1 241 238 de Km² dont environ 60% sont situés en zone aride ou désertique et le rendent dépendant des aléas climatiques. Avec une population estimée à 12 377 542 habitants en 2007, la densité moyenne est de 9,97 habitants au kilomètre carré inégalement répartie sur le territoire.

12. Le taux de croissance démographique se situe autour de 2,8 % par an, avec des différences importantes entre le milieu rural (1,6 %) et le milieu urbain (4,5%). L'urbanisation est soutenue par un exode rural fort résultant de conditions de vie et de revenus insatisfaisants dans les campagnes.

13. Dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, la situation en 2006, avec 56% des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté (153 310 FCFA par an) est en amélioration par rapport à 2002 où le taux était de 64%. La pauvreté demeure un phénomène essentiellement rural, et la disparité entre les régions du Mali est encore très forte. Des progrès restent à faire en matière de création d'emplois et d'activités génératrices de revenu.

14. L'évaluation des résultats du premier CSLP a mis en évidence que la pauvreté en milieu urbain s'est atténuée, l'incidence de la pauvreté urbaine étant passée de 26,2% en 2001 à 20,12% en 2005, soit une baisse de plus de 6 points. En milieu rural, par contre, l'incidence de la pauvreté est restée stable, évoluant de 73,8% en 2001 à 73,0% en 2005.

I.1.2. Contexte économique du pays

15. L'économie du Mali repose essentiellement sur le secteur agricole (agriculture, foresterie, élevage et pêche) ; il emploie 83% des actifs occupés et représente entre 35% et 45 % du PIB selon les années contre environ 39% pour le secteur tertiaire, en particulier le commerce qui relève encore en grande partie de l'économie dite informelle.

16. Le coton constitue la principale culture commerciale pratiquée essentiellement dans les régions de Sikasso, Ségou et Koulikoro. Le secteur du coton représente en moyenne 35% des recettes de l'Etat. L'économie malienne demeure peu diversifiée puisque 60% de ces exportations sont concentrées sur deux produits stratégiques : le coton et l'or qui représentent, par ailleurs, environ 11% du PIB.

17. L'économie malienne fortement influencée par les aléas climatiques enregistre une croissance qui évolue en dent de scie avec un taux de croissance du PIB réel moyen qui s'est établi à 5,1% pendant la période 2002-2006. Le ralentissement en 2004 résulte des effets conjugués de la baisse de la production de l'or, du renchérissement du prix du pétrole, de la baisse du prix du coton, et dans une moindre mesure, des effets induits sur la production agricole par la sécheresse et l'invasion des criquets pèlerins.

18. On notera que, sur les dix dernières années, la croissance du PIB a été supérieure à l'accroissement de la population : 6% contre 2,4% selon les données de la Banque Mondiale.

I.2. Politiques et stratégies en rapport avec le secteur financier

I.2.1. Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté

19. Un premier Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CLSP) avait été adopté par le gouvernement malien pour la période 2002 - 2006. Sur la base de l'évaluation de ses résultats, un cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCRP), dit CSLP 2éme génération, a été élaboré pour la période 2007-2011. Ce document constitue un cadre de référence des politiques et stratégies à moyen terme et le principal outil de négociation avec les partenaires techniques et financiers.

20. L'objectif général du CSCRP est de promouvoir une croissance redistributive et une réduction de la pauvreté, par la relance des secteurs productifs et la consolidation des réformes du secteur public.

21. Un scénario volontariste de forte croissance a été retenu devant être tirée par un développement rapide du secteur privé. Le premier objectif spécifique du CSCRP concerne donc l'atteinte d'un taux de croissance moyen du PIB sur la période 2007-2011 de + 7 %. Le deuxième objectif spécifique vise l'amélioration du bien être des populations maliennes.

22. Trois orientations stratégiques sont proposées pour atteindre l'objectif central de croissance forte, durable et réductrice de pauvreté :

    - le développement des infrastructures et du secteur productif ;
    - la poursuite et la consolidation des réformes structurelles ;
    - le renforcement du secteur social.

23. Le développement du secteur financier constitue l'un des axes prioritaires d'intervention pour accompagner la première orientation stratégique. Il est ainsi envisagé de poursuivre et consolider les réformes et les actions visant l'amélioration de la viabilité, de la performance et de la compétitivité du secteur financier. Plus spécifiquement, le soutien au développement de la microfinance s'envisage par : (i) la mise en œuvre du plan d'actions 2005-2008, (ii) la prise en compte du Plan d'Action opérationnel des conclusions de la rencontre du Chef de l'Etat avec l'ensemble des intervenants du secteur de la microfinance en Mars 2006 et (iii) la mise en place d'un groupe sectoriel de travail en charge du suivi de la mise en œuvre du volet microfinance.

24. On notera que le plan opérationnel des conclusions de la rencontre avec le Chef de l'Etat s'insère pleinement dans le PANM 2005-2008 et dans le nouveau plan à échéance de 2012.

25. Par ailleurs, dans le cadre de problématiques spécifiques, le développement rural et l'émergence d'un entreprenariat féminin (en lien avec des questions de genre) en particulier, il est envisagé de promouvoir des outils spécifiques et novateurs (fonds de garanties, ligne de crédit, programmes d'aide incitatrice…) et le développement de réseaux de proximité pour développer l'accès au financement.

26. Les actions prévues dans le CSCRP visent notamment à permettre l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015. Leur mise en œuvre devrait permettre de faire passer la proportion des populations vivant en dessous du seuil de pauvreté monétaire[2] de 56% en 2007 à environ 51,2% en 2011, soit une baisse de 5 points de pourcentage en 5 ans. Le revenu national par tête accuserait une croissance réelle moyenne de 4% entre 2007 et 2011 contre 2,6% entre 2002 et 2005 pour atteindre un niveau d'environ 328.400 FCFA courants (656 $ E.U.) en 2011.

I.2.2. Autres politiques

27. Au titre des autres éléments de politique, on retiendra principalement : i) la Loi d'Orientation Agricole (LOA), ii) la Lettre de Politique de Développement du Secteur Privé (LPDSP) et, iii) la récente[3] Lettre de cadrage du Président de la République.

28. La LPDSP est relative à l'amélioration du cadre et du climat d'investissement, et au développement des secteurs porteurs tels que les Mines, l'Artisanat et le Tourisme, les Télécommunications. Un accent particulier a été mis sur le développement des infrastructures de support à la croissance comme les zones industrielles et les infrastructures aéroportuaires, d'une part, et sur le développement des services financiers et non financiers à destination des Petites et Moyennes Entreprises, d'autre part. L'élaboration d'une Loi d'Orientation du Secteur Privé (LOSP) est en outre prévue avant la fin de l'année 2008.

29. La Loi d'Orientation Agricole (LOA) promulguée en septembre 2006 a pour ambition de promouvoir une agriculture durable, moderne et compétitive reposant prioritairement sur des exploitations familiales sécurisées.

30. La Lettre de cadrage du Président de la République concorde avec les OMD et le CSCRP et indique des orientations précises pour la politique de développement du gouvernement dans différents domaines. On retiendra en particulier les aspects suivants qui interpellent le secteur de la microfinance :

[2] Le seuil de pauvreté monétaire est de 72 011 FCFA au prix de 1987 par personne et par an.

[3] La lettre de cadrage est datée de novembre 2007 ; elle constitue la feuille de route pour la réalisation du Projet de Développement Economique et Social (PDES) du Président de la République dans le cadre de son mandat électoral.

- Le développement agricole est une des grandes priorités affichées et doit s'appuyer sur la LOA et ambitionne d'enclencher le processus de transition des systèmes traditionnels vers des techniques modernes de production agricole ; ce qui suppose une agriculture plus intensive et aussi l'utilisation d'équipements plus performants.

- Une véritable stratégie de développement du secteur privé doit être élaborée sur la base d'une promotion volontariste des petites et moyennes entreprises (PME) ; ce qui reposera sur la mise en place de dispositifs spécifiques de financement en donnant une forte impulsion à l'expansion de la microfinance et à l'émergence de la méso-finance tout en recherchant un apport plus important des banques.

- L'insertion des jeunes et des femmes dans les circuits de production est une autre des grandes priorités et doit pouvoir se baser sur l'existence de structures financières et de produits adaptés pour le financement de microprojets accompagné de programmes de formation à la gestion. Pour les régions défavorisées, des dispositions pouvant permettre l'octroi de prêts à taux bonifiés devront être étudiées par le gouvernement.

31. Des attentes fortes sont donc placées dans le secteur de la microfinance pour accompagner la politique de développement du gouvernement. Il est attendu des institutions de microfinance qu'elles soient de véritables outils de financement des différents segments de l'économie malienne sur la base de produits et mécanismes adaptés.

32. Par ailleurs, la stratégie de développement du secteur financier est actuellement en cours de révision et donnera lieu à un document de stratégie dont la cohérence, en ce qui concerne le secteur de la microfinance, devra être assurée avec le PANM 2008-2012.

II ETAT DU SECTEUR FINANCIER

II.1 Banques et établissements financiers

33. Le secteur financier bancaire au Mali est constitué en fin 2007 de i) treize (13) banques dont une banque agricole et une banque de l'habitat ; ii) quatre établissements financiers[4], iii) deux caisses de retraite, comprenant un fonds de sécurité sociale pour les employés du secteur privé (Institut National de Prévoyance Sociale, INPS) et une caisse de retraite pour la fonction publique (Caisse de Retraite du Mali, CRM) ; iv) six compagnies d'assurance :

[4] Les treize banques sont : Banque Malienne de Solidarité, Banque Internationale du Mali, la Bank of Africa, Ecobank, la Banque Atlantique du Mali, la Banque de l'Habitat du Mali, la Banque Commerciale du Sahel, la Banque de Développement du Mali, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali, la Banque Régionale de Solidarité, la Banque Sahélo Saharienne pour l'Industrie et le Commerce, la Banque Nationale pour le Développement Agricole , la Banque pour le Commerce et l'Industrie. Les quatre établissements financiers sont : le Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali qui offrent des garanties pour des prêts immobiliers, Equipbail Mali et la Société Malienne de Financement (SOMAFI) qui se consacrent au financement d'équipement et Crédit **Initiative** SA qui cible le marché des PME mais se trouve actuellement en difficulté.

- un encours total de crédits à l'économie de l'ordre de 637,517 milliards de FCFA dont 13,28% comptabilisés en crédit en souffrance en montants nets ; il s'agit principalement de crédits à court terme (environ les 2/3) ;

- un encours total de dépôts de l'ordre de 785,459 milliards de FCFA ;

34. Diverses analyses sur le secteur mettent en évidence que les banques manquent de ressources à long terme et arrivent souvent à la limite du ratio autorisé en termes de transformation du passif à court terme en actifs à plus long terme. Ne pouvant compter sur les ressources longues du secteur fragile des assurances, elles recourent peu à l'emprunt obligataire dont le coût renchérit celui du crédit.

35. Il est, par ailleurs, affirmé que le secteur bancaire malien intervient de plus en plus dans le financement des petites et micro-entreprises sans que l'on puisse pour autant en mesurer la réelle ampleur et s'engage dans des démarches de proximité en ouvrant des kiosques ou bureaux à l'échelle des quartiers, en particulier, dans la capitale. Elles visent aussi de plus en plus à toucher une clientèle de salariés (privé et public) à faibles revenus, auparavant servie par les SFD, en leur offrant des conditions attractives de crédit.

36. Au-delà du placement d'une partie de leurs ressources auprès du secteur bancaire, les SFD ont de plus en plus recours à l'emprunt bancaire dont l'offre s'est parallèlement développée ces dernières années. Elles nouent aussi des partenariats pour le développement de services de transfert d'argent, par exemple, et quelques cofinancements de prêts de montants importants dépassant les capacités des SFD.

37. Au titre des institutions financières non bancaires, on notera que le secteur des assurances comptait, à fin 2005, un total de six compagnies, dont cinq dans le domaine de l'IARDT et une compagnie d'assurance vie, qui totalisaient 15 milliards de FCFA de primes émises[5].

II.2. Secteur de la microfinance

II.2.1.Situation générale du secteur et évolution depuis 2002

38. La situation détaillée du secteur et de son évolution depuis 2002 est disponible dans le rapport de diagnostic des SFD et d'évaluation de la mise en œuvre du PANM 2005-2008 réalisés en octobre 2007. Ce sont les principaux constats qui sont repris ici.

II.2.1.1. Principales caractéristiques du secteur

39. Les principales caractéristiques du secteur malien de la microfinance sont les suivantes :

[5] Source : Autorités maliennes, extrait de la note sur la mise à jour de la stratégie de développement du secteur financier.

- **Un secteur diversifié, riche de 97 institutions pour 1110 unités de base** constituant à la fois une force mais aussi une faiblesse par son caractère éparpillé[6]. Les institutions se répartissent en quatre catégories comme suit :

Nature institution Indicateurs	Mutualiste	Crédit solidaire	CVECA	Autres	Total
Nb institutions	62	22	9	4	97
Evolution/2002	35%	267%	50%	100%	67%
Nb unités de base	584	97	424	5	1 110
Evolution/2002	36%	259%	63%	100%	55%

- **Les institutions mutualistes dominent le secteur** en concentrant 64% des institutions agréées, 66% des effectifs, 89% des encours de dépôts et 82% des encours de crédit à fin 2006, **mais la tendance est la diversification de la nature des institutions et des méthodologies** comme l'indique la progression du nombre d'institutions de crédit solidaire (267%) et l'apparition de sociétés anonymes classées dans la catégorie « autres ».
- De **nouvelles stratégies d'implantation** sont développées par les institutions mutualistes par le biais de **l'ouverture de points de service** qui représentent 29% de leurs unités de base.
- **L'éparpillement du secteur**, au niveau des institutions mutualistes, **demeure encore trop important** et maintient un contrôle difficile et coûteux renforcé par la multiplication des initiatives de création d'institutions de crédit solidaire : 61% des institutions mutualistes sont des institutions non affiliées à un réseau.
- La couverture **géographique du pays s'est densifiée** sauf dans deux régions (Kidal et Sikasso) : on comptait, en moyenne, une unité de base pour 2 042 ménages à fin 2006 contre une unité de base pour 2 609 ménages en 2002 ; soit une évolution de 21,7%. Cette évolution n'a pas été uniforme dans les neuf régions et les situations demeurent diverses. **Les trois régions du nord demeurent toujours très peu desservies malgré des évolutions positives** pour Gao et Tombouctou.
- **La croissance des effectifs s'est poursuivie à un rythme soutenu** mais inférieur à celui du Plan d'Action précédent[7] : le secteur comptabilise, en fin 2006, **819 231 sociétaires**, personnes physiques et morales contre **522 002** en 2002.
- **La représentativité des femmes au sein du secteur s'est améliorée :** elles représentent 38,1% de l'effectif global des SFD toutes catégories confondues contre 35% à fin 2002 ; dans la réalité, elles sont plus nombreuses à être touchées en raison des méthodologies de groupe solidaire développées à leur endroit et qui n'enregistrent pas systématiquement les membres individuels dans les effectifs des SFD.

[6] Il s'agit de la composition du secteur à fin septembre 2007, selon les institutions enregistrées dans le répertoire des SFD de la CCS/SFD disposant d'un agrément (en tenant compte des retraits d'agrément intervenus en 2007 pour des caisses isolées).

[7] Le taux de croissance sur la période du plan précédent avait été de 78%.

- **Le taux de pénétration des SFD est important, elles touchent en 2006 41% des ménages maliens contre 29,1% en 2002 mais avec de très grandes disparités** : si dans le district de Bamako 91% des ménages seraient touchés et 70% pour la région de Ségou, les SFD ne touchent que 0,2% des ménages pour Gao, 5,9% pour Tombouctou et 2,7% pour Kidal.
- **Les populations touchées par les SFD demeurent majoritairement rurales à 63%[8].**

II.2.1.2. Niveaux d'activités

40. En ce qui concerne le niveau d'activités à fin 2006 et son évolution, les principaux indicateurs sont les suivants :

Indicateurs en millions FCFA	Mutualiste	Crédit Solidaire	CVECA	Autre système	Ensemble
Encours total dépôts	33 841	2 141	2 006	141	38 129
% croissance / 2002	87%	164%	59%	100%	89%
Encours total crédits	46 553	5 229	4 181	941	56 904
% croissance / 2002	108%	236%	56%	100%	114%
% encours en souffrance	4,6%	3,3%	5,7%	0,8%	4,6%
Encours refinancement	17 073	2 535	2 128	588	22 325
% croissance / 2002	179%	894%	95%	100%	199%
Tx transformat° dépôts	138%	244%	208%	666%	149%

41. **Le secteur a connu une croissance importante de ses activités depuis 2002 supérieure à celle du Plan d'Actions précédent**. La situation est la suivante :

- L'encours des dépôts s'est accru de 89,3% : soit une croissance annuelle moyenne de 22,3% de 2002 à 2006 contre 21% sur les quatre années précédentes. Il se situe, fin 2006, à 38,3 milliards de FCFA. Les dépôts sont majoritairement à court terme et la tendance est plutôt à la réduction de la part des dépôts à terme.
- L'encours de crédit à la clientèle a enregistré une ascension encore plus importante : 114% depuis 2002. Il s'élève, fin 2006, à 56,9 milliards de FCFA, soit une croissance annuelle moyenne de 28,6% contre 19% au cours du premier PANM.
- Parallèlement, la croissance des ressources des SFD a été de 110% par rapport à 2002, elles s'élèvent au total, fin 2006, à 78,061 milliards de FCFA.
- Cette croissance résulte en particulier d'un accès plus large à l'emprunt qui a modifié la structure des ressources : les dépôts qui représentaient plus de la moitié des ressources des SFD, en constituent fin 2006 49% tandis que les emprunts en représentent 29% contre 20% en 2002. Même si les fonds propres ont évolué positivement, ils ne représentent plus que 17% des ressources de toutes les SFD contre 22% en 2002. Les institutions mutualistes et les CVECA sont les moins capitalisées.
- Le recours, plus important, à des refinancements externes a permis une croissance importante de l'activité de crédit mais a renchéri le coût des ressources jouant ainsi

[8] Données à fin 2005. Source : rapport annuel CCS/SFD.

sur la rentabilité des SFD. De plus, de ce fait, le taux de transformation des ressources en emplois des SFD est élevé et dans certains cas supérieur à la norme autorisée.

- La concentration des activités est moins importante qu'en 2002. Pour les institutions ayant un encours de dépôts minimum de 300 millions de FCFA : en 2002, 6 institutions détenaient 87% de l'encours total des dépôts, elles sont 14 à concentrer 91% de cet encours à fin 2006. Pour un même niveau d'encours, ce sont 21 institutions qui, fin 2006, se répartissent 95% de l'encours total des crédits ; elles étaient 12 institutions à concentrer 94% de cet encours en 2002.

42. La répartition globale des crédits selon le genre, les secteurs d'activité, les objets ainsi que selon leurs maturités n'est pas connue. L'on peut toutefois affirmer que :

- les institutions maliennes financent de manière significative la production agricole ;
- pour l'ensemble du secteur, la proportion des crédits accordés aux femmes peut être estimée à environ 40% de la production totale annuelle de crédit ;
- des évolutions positives sont à relever dans le domaine du financement à moyen et long terme, les SFD les plus matures sont maintenant en mesure d'offrir, en particulier grâce à des refinancements externes, des produits de crédit à moyen, voire long terme pour les équipements agricoles et les PME.

II.2.1.3. Performance et contraintes à la viabilité

43. La croissance importante enregistrée par les SFD n'a pas permis, depuis le PANM précédent, une véritable consolidation du secteur qui, de surcroît, fait face à de nouveaux facteurs de fragilisation.

44. **Quelques indicateurs permettent de refléter le niveau de performance du secteur** :

- Les résultats d'exploitation évoluent en dents de scie sans qu'une véritable tendance à la consolidation ne se dégage pour chaque catégorie d'institution. Mais une tendance commune est partagée : la croissance des charges financières est supérieure à celle des produits financiers.

- A fin 2006, 24% des institutions affichent un résultat déficitaire contre 30% en 2002 et 15% d'entre elles affichent un résultat d'exploitation supérieur à 50 millions de FCFA contre 10% en 2002. En quatre années, sans prendre en compte l'incidence des subventions d'exploitation, la situation d'exploitation de l'ensemble du secteur est plutôt à l'amélioration mais est imputable essentiellement aux institutions mutualistes pour lesquelles on assiste à un glissement vers des résultats de plus en plus importants à l'inverse des CVECA dont l'autonomisation apparaît à long terme problématique. Cependant, pour approcher la mesure du

taux d'autosuffisance opérationnelle[9], l'ajustement du résultat d'exploitation des SFD en 2002 et 2006 par soustraction des produits et charges exceptionnelles fait apparaître une situation, à fin 2006, plus fragile qu'à fin 2002, puisque la proportion des SFD déficitaires est plus importante : 43% contre 38%.

- La qualité du portefeuille de crédit ne s'améliore pas et demeure, en moyenne, au niveau minimum acceptable mais avec des situations diverses selon les institutions. Sur la période considérée, en dehors d'un pic en 2003 qui a porté le taux de créances en souffrance[10] à plus de 6% et qui a été imputé aux impacts de la crise ivoirienne, le taux moyen frôle chaque année le taux maximum admis au niveau des normes réglementaires (soit 5%). On notera qu'à fin juin 2007, le taux de créances en souffrance serait de 5,7% et marquerait donc une dégradation de la qualité du portefeuille par rapport à la situation de fin 2006. Le sentiment général exprimé sur cette question par les différents acteurs partenaires du secteur serait celui d'une dégradation tendancielle de la qualité du portefeuille qui nécessitera des analyses plus approfondies sur la question (pratiques de rééchelonnement, mise en évidence du taux de perte sur créances….).

45. Au-delà des tendances générales, l'évolution des résultats d'exploitation reflète une disparité grandissante au sein du secteur entre des institutions matures qui affichent des résultats positifs et significatifs mais toutefois encore fragiles et des institutions de petites dimensions, pour certaines anciennes, qui affichent des résultats structurellement négatifs.

46. Les institutions présentent des dispositions diverses quant à l'atteinte de la viabilité financière : les réseaux CVECA présentent la situation la plus incertaine mais la tendance générale est fragile et se caractérise par un « emballement » de la croissance de l'activité de crédit largement soutenue par le recours de plus en plus important à des refinancements de sources diverses.

47. Les contraintes à l'atteinte de la viabilité sont de plusieurs ordres mais doivent être différenciées selon le type d'institutions. Les institutions isolées et non engagées dans une démarche professionnelle ne peuvent avoir de perspectives de viabilité en l'état actuel de leur organisation. Des actions d'assainissement (regroupement, fusion, absorption, fermeture…) de ce pan du secteur sont indispensables.

48. Pour les autres institutions déjà engagées dans une démarche de professionnalisation, l'atteinte de la viabilité suppose qu'un certain nombre de contraintes soient levées. Les contraintes portent principalement sur les aspects suivants :

[9] Les données disponibles mesurant l'autosuffisance opérationnelle ne sont pas concordantes selon les sources et n'ont pu être prises en compte par la mission de diagnostic.

[10] Ce taux rapporte l'encours brut des crédits affichant un retard de remboursement de 3 mois à moins de 12 mois à l'encours total des crédits.

- La mise en place d'un système d'information et de gestion (SIG) adapté et performant constitue toujours une préoccupation majeure des acteurs du secteur et une de ses grandes faiblesses.
- Le contrôle interne demeure insuffisant.
- Le renforcement du contrôle externe apparaît comme une condition nécessaire à une plus grande professionnalisation du secteur.
- Le renforcement des capacités du personnel technique et dans une moindre mesure des élus a fait l'objet d'efforts conséquents mais les besoins demeurent importants dans un secteur en évolution permanente.
- Une meilleure gouvernance des institutions mutualistes en difficulté ; le principe du bénévolat est remis en cause. Cette problématique se retrouve au niveau des CVECA. L'apparition de phénomènes de désaffiliation n'est pas sans lien avec les questions de gouvernance.
- L'existence d'une centrale d'échanges d'informations entre SFD sur la clientèle fait défaut et devient de plus en plus cruciale.
- Le développement important du taux de pénétration dans certaines localités, en particulier à Bamako, a nécessairement engendré des adhésions croisées ; des phénomènes de cavalerie et de surendettement de la clientèle se sont développés.
- L'adaptation des produits aux besoins des publics ciblés n'est pas une recherche permanente de toutes les institutions et l'introduction de nouveaux produits se fait souvent par effet de mimétisme.
- Les besoins des SFD en ressources longues ne sont pas satisfaits et les conditions de l'offre locale de refinancement à court terme sont souvent trop contraignantes.
- Les SFD éprouvent des difficultés à se mettre ensemble et à nouer des alliances effectives.
- les SFD ne disposent pas toutes d'une vision stratégique traduite dans un plan de développement.

II.2.1.4. La représentation du secteur

49. L'Association Professionnelle des institutions de microfinance, APIM-Mali compte à ce jour 41 membres.

50. L'on peut affirmer que l'APIM-Mali est maintenant reconnue comme le véritable interlocuteur de la profession avec des membres largement représentatifs de toutes les composantes du secteur. Pour ses actions de lobbying, de formation, d'étude et de voyage d'échanges, la contribution de l'APIM-Mali est reconnue par ses membres et leurs partenaires. Toutefois, l'association présente un certain nombre d'insuffisances et fait face à quelques contraintes qui ne lui permettent pas de jouer pleinement son rôle.

51. Les principaux constats sont les suivants :

- Malgré des efforts internes d'autofinancement par le relèvement des cotisations des membres, l'APIM-Mali demeure très dépendante des subventions externes pour son fonctionnement ;
- La création du Centre de Formation en Banque et Microfinance (CFBM) avec transfert des activités de formation, d'une part, et celle du CPA/SFD chargé de la promotion du secteur, d'autre part rendent nécessaire une réflexion sur le rôle et le positionnement de l'APIM-Mali ;
- La viabilisation du CFBM nécessite une plus grande appropriation de la part de ses fondateurs, en particulier de l'APIM-Mali et de ses membres ;
- Le plan d'affaires de l'association professionnelle nécessite une actualisation pour tenir compte des évolutions enregistrées et redéfinir une stratégie de pérennisation ;
- L'APIM-Mali a des difficultés à fédérer ses membres autour d'initiatives communes sans nécessairement devoir recourir à des appuis externes malgré des réalisations intéressantes (code de déontologie, convention collective) ;
- Ses moyens humains méritent toujours d'être renforcés à la fois quantitativement et qualitativement afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle et accompagner la viabilisation des SFD.

II.2.1.5. Le cadre légal et réglementaire

52. La réglementation applicable aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) du Mali est celle qui s'applique à l'ensemble des Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Les textes de la loi-cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit ont été adoptés par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en décembre 1993. Au Mali, la loi n°94-040 du 15 août 1994 et son Décret d'application n° 94-302/P-RM du 20 septembre 1994 régissent les activités de ces institutions. La loi est complétée par des instructions relatives aux ratios prudentiels et aux normes de production de l'information financière par les SFD.

53. Sur la période 2005-2009, la BCEAO met en œuvre un programme régional, le PRAFIDE, qui vise à améliorer l'environnement réglementaire de la microfinance, renforcer la surveillance et promouvoir de bonnes pratiques de management et de gouvernance au sein des SFD. Dans ce cadre, une réforme du cadre juridique et réglementaire a été élaborée. Deux des principales innovations porte sur i) l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (régime de l'agrément) quelle que soit la nature de l'institution et ii) sur la distinction entre deux catégories d'institution : celles qui collectent l'épargne et octroient des crédits et celles qui octroient le crédit sans procéder à la collecte de l'épargne. L'implication plus poussée de la BCEAO à la fois au niveau de l'instruction des dossiers de demande d'agrément et au niveau de la surveillance est aussi prévue.

54. Le processus d'adoption des projets de loi et de décret relatif à cette réforme doit maintenant suivre son cours au niveau de chacun des Etats membres. Des instructions complémentaires édictées par la BCEAO viendront les compléter par la suite.

55. Par ailleurs, un nouveau référentiel comptable pour le secteur a été adopté et devra entrer en vigueur au sein des institutions à partir de l'année 2008 ; les formations à cet effet sont en cours.

II.2.2. Evaluation du Plan d'Actions pour le Développement de la Microfinance 2005-2008

II.2.2.1. Principaux résultats de l'exécution du Plan d'Actions

56. Le Plan d'Actions (PA) 2005-2008, fondé sur une vision partagée par tous les intervenants de la microfinance visait trois objectifs généraux :

- une amélioration de l'accès des populations les plus démunies aux services financiers de proximité ;
- la professionnalisation du secteur ;
- la viabilisation et la pérennisation des structures de microfinance.

57. Pour atteindre ces objectifs, trois grands domaines clés d'intervention ont été identifiés comme suit :
    - Le renforcement, la généralisation et l'amélioration du contrôle et de la surveillance du secteur ;
    - La restructuration et la consolidation des institutions de microfinance ;
    - La promotion et le développement de la microfinance.

58. Un domaine transversal aux trois précédents concerne l'harmonisation des activités d'appui des différents bailleurs de fonds.

Le contrôle et la surveillance du secteur

59. Les missions de contrôle et de surveillance ont été effectivement séparées des missions de développement et de promotion du secteur. La CAS/SFD a été scindée en deux entités : la CCS/SFD et le CPA/SFD.

60. Le renforcement des capacités de la CCS/SFD a notamment permis une amélioration qualitative et quantitative des contrôles sur pièces et sur place et la régularisation plus importante des institutions opérant sans autorisation. La conduite des administrations provisoires en vue du redressement ou de la liquidation des SFD demeure problématique pour des raisons d'ordre financier et technique. La CCS/SFD fait face à une instabilité de son personnel de cadres en raison de conditions salariales jugées insuffisantes ; les efforts en matière de formation sont ainsi, sans cesse, à renouveler et n'ont pas l'efficience recherchée. Les chantiers internes devant donner lieu à des réformes n'ont pas encore été initiés : création d'un corps de contrôleurs, décentralisation de la CCS/SFD.

61. La fiabilité des informations transmises par les SFD à la CCS/SFD n'est toujours pas assurée. Les objectifs en matière d'amélioration de la qualité de l'information n'ont globalement pas été atteints en l'absence d'appuis conséquents pour l'adaptation des systèmes d'information et l'adoption d'outils de reporting standardisés, même si la proportion des institutions qui transmettent leurs rapports s'est accrue.

62. Pour ce domaine, les actions concernant directement l'appui à la structure de contrôle et de surveillance ont connu un niveau de mise en œuvre globalement satisfaisant en raison de leur concentration sur un acteur particulier et de l'existence d'appuis financiers à cet effet. Des impacts positifs et observables sont enregistrés mais nécessitent une consolidation par la poursuite des appuis qui doivent s'articuler à une couverture progressive et totale du budget de la CCS/SFD par l'Etat.

La restructuration et la consolidation des institutions de microfinance

63. Le processus d'assainissement de l'environnement concurrentiel du secteur est en cours mais le chantier demeure important. Des sensibilisations ont été menées par le CPA/SFD et l'APIM-Mali auprès des entités isolées pour leur regroupement mais la mise en œuvre reste, pour une grande part, à effectuer ; une analyse approfondie de chaque cas doit être menée pour l'identification de la solution pertinente. De plus, la réussite de ces opérations repose, obligatoirement, sur des mesures d'accompagnement (appui technique et financier) qui n'étaient pas prévues dans le cadre du Plan d'Action. La recomposition des réseaux a donné lieu à quelques désaffiliations qui doivent être circonscrites pour éviter un phénomène de contagion.

64. En matière de respect de bonnes pratiques de gouvernance et de gestion, on notera l'élaboration et l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie dont il s'agira de suivre le respect de sa mise en application. Les outils et méthodes de contrôle interne méritent encore d'être améliorés et adaptés à la taille des activités respectives de chaque SFD.

65. Dans le domaine du renforcement institutionnel, en dehors des actions spécifiques de renforcement des capacités matérielles de l'APIM, de formation en direction du personnel et élus des SFD et de réalisation de quelques plans d'affaires et de rating, le niveau d'exécution des actions apparaît plutôt faible. Si des réalisations intéressantes ont été effectuées, en l'absence d'un cadre institutionnel de mise en œuvre du Plan d'Action et d'une méthodologie d'intervention clairement définie, ces actions ne s'inscrivent pas dans une planification d'ensemble des appuis à apporter à chaque institution ayant formulé une demande. Les plans d'affaires sont élaborés mais les institutions éprouvent parfois des difficultés à les mettre en œuvre, faute de ressources financières pour ce faire. La coordination des interventions lorsqu'elles se concentrent sur les mêmes acteurs est indispensable et n'a pas été possible dans le contexte du Plan d'Action actuel.

66. L'impact des actions menées sur la restructuration et la consolidation des SFD ne se retrouve pas au niveau des indicateurs de performance du secteur. La poursuite de la croissance importante du secteur et de son extension géographique ne semble pas pouvoir être mise directement au compte du PA mais relève plutôt soit de stratégies propres aux SFD ou à leur partenaire, soit de projets plus globaux de développement rural ou de réduction de la pauvreté disposant d'un volet microfinance.

    Les reconfigurations opérées par les grands réseaux (Nieysigiso, FCRMD par exemple) relèvent de stratégies propres accompagnées par les partenaires traditionnels sans lien direct avec le PA ; les initiatives communes à certains réseaux relèvent des mêmes stratégies.

67. On soulignera la création effective du CFBM qui constitue un acquis important pour le secteur dans le domaine du renforcement des capacités des ressources humaines mais qui reste à viabiliser.

La promotion et le développement de la microfinance

68. En dehors des actions de sensibilisation et de communication, en direction des populations et membres des SFD, qui s'inscrivaient dans le plan de communication de l'APIM, les autres actions envisagées en matière de promotion n'ont pu connaître de véritable début d'exécution, à l'exception des actions de sensibilisation au regroupement initiées par le CPA/SFD en collaboration avec l'APIM-Mali, en raison principalement :

    - du manque de moyens financiers dédiés pour conduire les actions envisagées,
    - de la jeunesse du CPA/SFD qui en était le maître d'œuvre pour l'essentiel,
    - de l'insuffisance des moyens de l'APIM-Mali.

69. Aussi, les objectifs en matière de couverture géographique et de développement de produits adaptés pour répondre aux besoins de cibles spécifiques n'ont-ils pas été atteints et les chantiers devront être entamés dans le nouveau plan.

II.2.2.2. Articulation et cohérence des interventions des acteurs institutionnels

Le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM)

70. Le GCNM est un cadre d'orientation et de concertation pour toutes les questions touchant la microfinance. Sa mission est d'orienter, piloter et suivre le développement de la microfinance au Mali. Sa première création date de 1998 et ses textes ont été révisés en 2005 à l'occasion de la scission de la CAS/SFD en deux structures distinctes et son secrétariat est maintenant assuré par le CPA/SFD.

71. Il est composé de 29 membres issus de toutes les parties concernées par le secteur : Etat, SFD, BCEAO, banques, PTF. Selon ses textes, il doit se réunir de manière ordinaire une fois par trimestre et soumettre un rapport d'étape semestriel au gouvernement.

72. En 2005, en raison de la révision des textes et de la réorganisation de la CAS/SFD, il ne s'est pas réuni. S'il s'est réuni 4 fois au titre de l'année 2006, il ne s'est pas réuni au titre de l'année 2007 ; il n'a donc pu que très partiellement jouer son rôle.

73. Il est apparu nécessaire au CPA/SFD de reconsidérer son mode de fonctionnement (périodicité des réunions, niveau de représentation) et le contenu devant alimenter ses réunions. Dans le cadre du nouveau PANM, le GCNM devra pleinement jouer son rôle mais son fonctionnement doit être adapté aux modalités de mise en œuvre du futur plan.

La coordination des Partenaires Techniques et Financiers

74. Le groupe informel des PTF rassemble essentiellement les PTF membres du CGAP. Le Conseiller Technique Principal du PIFD joue jusqu'à présent le rôle de chef de file du secteur de la microfinance pour les bailleurs de fonds et il en assure le secrétariat. La

clôture du PIFD mettra fin de fait au « mandat » du Chef de file qui pourrait être remplacé par un secrétariat permanent à l'image d'autres groupes thématiques.

75. Le groupe se réunit régulièrement et permet une coordination utile des actions entre les membres dont la pertinence est évidente. Cependant, il ne fédère pas tous les PTF et certains interviennent encore en dehors de tout cadre de concertation par rapport aux orientations des interventions (zones géographiques, approches, respect des bonnes pratiques…). Il s'agit en particulier des PTF multilatéraux tels que la BAD, la BOAD ou la BID ou de nouveaux intervenants ne disposant pas d'informations suffisantes ou encore d'ONG.

76. Entre les membres même, une plus grande concertation semble devoir encore être recherchée afin d'éviter des appuis dispersés en direction de certains acteurs (exemple des CVECA). Dans le même ordre d'idée, le partage des informations, en particulier la diffusion des études ou évaluations réalisées, apparaît encore insuffisant.

Articulation des rôles : APIM-Mali, CPA/SFD et CCS/SFD

77. Les textes respectifs du CPA/SFD et de la CCS/SFD définissent clairement les rôles respectifs des deux structures dont les tutelles ministérielles sont distinctes : le contrôle et la surveillance du secteur pour la CCS/SFD, l'appui et la promotion du secteur pour le CPA/SFD. La collaboration doit être étroite entre les deux structures.

78. En matière de collecte et de traitement des informations sur le secteur, les rôles de chacun des intervenants (APIM, CPA/SFD et CCS/SFD) mériteront d'être précisés afin d'éviter les duplications, de rationaliser la gestion des ressources et de ne pas surcharger le travail des SFD. Des synergies entre les intervenants devront être obligatoirement développées.

79. A l'échelle nationale, le développement du secteur et sa promotion relève de deux acteurs : l'APIM-Mali et le CPA/SFD. La mission de l'APIM-Mali est ainsi formulée : « Promouvoir un secteur développé et professionnel de la microfinance » ; celle du CPA/SFD est : « Assurer le développement des SFD ».

80. Les actions de l'APIM-Mali et du CPA/SFD doivent nécessairement être complémentaires sur la base d'une concertation régulière. Ces deux acteurs sont appelés à intervenir conjointement sur un certain nombre de dossiers mais chacun doit jouer le rôle qui le sien : le CPA/SFD doit se positionner essentiellement au niveau de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie et jouer un rôle de facilitateur alors que l'APIM-Mali doit se positionner au niveau d'une représentation légitime des SFD pour la défense de leurs intérêts allant dans le sens de leur pérennité.

II.2.2.3. Efficience des moyens utilisés

81. Le montant total du budget du Plan d'Action 2005-2008 était estimé à 13,434 milliards de FCFA dont 6,7 milliards pour le refinancement. Le budget était décliné par rubriques pour chaque domaine clé sans chiffrage précis de chacune des actions envisagées.

82. En septembre 2007, les contributions totales des PTF en direction du secteur ont été évaluées à 12,889 milliards de FCFA dont 6,8 milliards pour le refinancement[11] (hors BNDA et BMS dont les concours financiers aux SFD étaient inclus dans les estimations).

83. La répartition de ces contributions, sur la base des informations disponibles, se présente comme suit (en millions de FCFA) :

Acteurs	APIM-Mali	CCS/SFD	CPA/SFD	CGNM	CFBM	Réseaux et SFD		Autres	Total
						Appui institutionnel	Refinancement		
Montant	207,8	633,7	52,5	14,4	189,8	4 700,7	6 773,7	317,3	12 889,9
%	1,6%	4,9%	0,4%	0,1%	1,5%	36,5%	52,6%	2,5%	100%

84. Certains PTF ont inscrit leurs interventions en lien direct avec le PA en raison même de la conception de leurs interventions respectives. Il s'agit de : la Banque Mondiale via le PDSF, la GTZ via le PIFD, l'USAID via Mali-Finances et le FMI via AFRITAC. Leur contribution globale à la réalisation des activités du plan a été de 15,5%, elle est de 32% lorsque l'on ne prend pas en compte les refinancements.

85. Les appuis en direction de l'APIM-Mali, de la CCS/SFD, du CPA/SFD, du GCNM et du CFBM ont exclusivement relevés de ces quatre PTF dont les contributions en direction des réseaux n'ont représenté que 5,1% des contributions totales recensées les concernant.

86. L'essentiel des actions financées au profit direct des institutions de microfinance ne s'est donc pas inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Action mais a relevé de partenariats directs entre des PTF et les SFD sur la base de leur propre stratégie.

87. Dans ces conditions et sans connaître les objectifs et résultats attendus des appuis directs aux SFD, l'appréciation de l'efficience des moyens utilisés est difficile. Si l'on se réfère aux performances globales du secteur qui marquent un infléchissement par rapport à la situation de 2002, malgré une croissance importante des activités, l'ensemble de ces appuis n'aura pas encore permis d'enclencher un processus vertueux de pérennisation des institutions. Une analyse plus fine serait toutefois nécessaire pour mettre en évidence les différentes situations selon les institutions.

II.2.2.4. Leçons apprises de l'exécution du Plan d'Action 2005-2008

88. Les leçons apprises au cours de la période de mise en œuvre du PANM sous revue (2005 au troisième trimestre 2007) concernent à la fois les modalités de mise en œuvre du plan lui-même et les évolutions du secteur, quelles incombent ou non aux actions réalisées dans le cadre du plan.

89. Les principales leçons apprises sont les suivantes :

[11] La mission d'évaluation n'a pu obtenir les informations auprès de l'ensemble des PTF, il s'agit donc d'un montant sous-estimé.

- La bonne exécution d'un Plan d'Action et la production de résultats reposent nécessairement sur :
  - la définition préalable d'un cadre institutionnel précis de mise en œuvre,
  - une définition claire des rôles et responsabilités de chacun des acteurs devant être impliqués,
  - la définition de modalités de coordination et de concertation entre les acteurs.

C'est aussi sous cette condition minimale que les PTF peuvent inscrire leurs actions en direction du secteur dans le cadre d'un Plan d'Action national.

- Une forte croissance du niveau des activités n'implique pas nécessairement un accroissement du niveau de rentabilité des SFD si toutes les mesures d'accompagnement ne sont pas en place (SIG, contrôle interne, contrôles de gestion performants…). A un certain stade de développement des institutions, dans un environnement devenu concurrentiel, il est nécessaire de rechercher, à la fois, des économies d'échelle en nouant des partenariats inter-SFD et une meilleure maîtrise interne des coûts pour réaliser des gains de productivité.
- Les efforts consentis en matière de formation en direction du personnel des SFD contribuent notablement à renforcer le niveau de professionnalisation des SFD mais il est aussi nécessaire parallèlement de consentir des efforts en matière de renforcement des capacités des élus afin de conserver le bon équilibre dans la gouvernance des institutions.
- L'expérience du Mali fait la démonstration que les SFD et les banques commerciales ont des intérêts communs à leur développement respectif et que l'intégration des deux sous-secteurs du secteur financier est possible et pourra être approfondie avec des appuis ciblés.
- L'existence d'une vision stratégique traduite dans un plan d'affaires à moyen terme, constitue une condition minimale pour que chaque SFD puisse espérer atteindre une situation de viabilité.
- Les appuis aux SFD doivent s'inscrire dans leur plan d'affaires et dans une perspective à moyen terme pour que les impacts en terme de viabilisation soient au rendez-vous. Pour les autres acteurs, les appuis doivent nécessairement s'inscrire dans une programmation d'autonomisation de leur fonctionnement. L'ensemble des acteurs devra être responsabilisé par rapport à l'atteinte d'objectifs convenus préalablement et consignés dans un contrat de performance.
- L'implantation des SFD dans des zones reculées et fortement soumises aux risques climatiques ne saurait relever de la stratégie propre de l'institution et doit nécessairement être favorisée par des appuis externes. Il en est de même du développement de produits financiers pour des cibles spécifiques présentant des risques plus élevés que les cibles habituelles.
- Les instances de contrôle doivent disposer des moyens de leur politique pour qu'un véritablement assainissement du secteur soit réalisé (moyens financiers et techniques pour assurer les mises sous administration provisoire, opérer les redressements ou procéder aux fermetures de SFD lorsque cela est nécessaire).

II.2.2.5. Principales recommandations de la revue de l'exécution du Plan d'Action 2005-2008

90. Les recommandations formulées par la mission de diagnostic des SFD et de revue de l'exécution du Plan d'Action portent sur différents aspects. Sur la question de savoir s'il y a lieu de procéder à une simple actualisation du plan 2005-2008 en raison de son faible niveau de mise en œuvre, il est recommandé de procéder à la formulation d'un nouveau PANM pour plusieurs raisons :

    i) la nécessaire prise en compte de l'évolution de l'environnement institutionnel avec la création des deux structures : CPA/SFD et CCS/SFD ;
    ii) les modalités de mise en œuvre du plan 2008-2012 seront totalement différentes ;
    iii) les principaux PTF qui soutiendront le plan ne seront plus les mêmes et une nouvelle approche basée sur un fonds commun est proposée ;
    iv) la période qui sera couverte par le nouveau plan va bien au-delà de la période du plan actuel 2005-2008 ;
    v) la formulation de certains des sous domaines et des actions du PA actuel n'est pas toujours très explicite et/ou précise et l'approche domaine a conduit au cloisonnement des interventions.

91. Le nouveau plan devra prendre en compte les acquis et actions pertinents formulées précédemment qui demeurent d'actualité.

92. L'actualisation de la stratégie nationale pour le développement de la microfinance qui date de 1998 apparaît nécessaire pour prendre en compte les évolutions de l'environnement et du secteur lui-même et la mettre en cohérence avec les actions qui seront proposées dans le PANM.

93. Des recommandations sont formulées quant aux actions prioritaires de l'année 2008 afin de tenir compte des initiatives devant démarrer et éviter l'interruption des appuis en raison de la clôture des projets actuels, il s'agit principalement de :

    - Poursuivre l'appui institutionnel à l'APIM-Mali, la CCS/SFD et le CPA/SFD ;
    - Poursuivre l'appui institutionnel au CFBM au travers de l'APIM-Mali et appuyer la mise en place d'une organisation optimale pour le centre et la poursuite des partenariats d'assistance notamment avec CAPAF ;
    - Opérationnaliser la centrale d'échange d'informations sur la clientèle des SFD ;
    - Poursuivre les actions en cours en matière de SIG et d'appuis à la mise en œuvre de plan d'affaires des SFD et mettre en œuvre les actions déjà identifiées dans ce domaine ;
    - Appuyer la CCS/SFD dans ses démarches en vue de la création d'un corps de contrôleurs ;
    - Poursuivre les appuis au CPA/SFD pour ses actions de sensibilisation et d'accompagnement des regroupements d'entités de base et dans la définition d'une méthodologie ;
    - Réaliser une étude sur le rôle de la BMS-SA ;
    - Appuyer les SFD, selon leurs besoins, pour la mise en application du nouveau référentiel comptable ;

- Appuyer la CCS/SFD pour la diffusion de la nouvelle réglementation dès son adoption au Mali (en complémentarité avec les actions et moyens prévus par la BCEAO).

94. En ce qui concerne les axes d'intervention du nouveau plan, il est recommandé que l'accent soit mis sur :

1. la restructuration et la consolidation des institutions tout en développant des approches et outils innovants et en renforçant l'articulation avec le secteur bancaire afin qu'elles puissent :
    - accroître leur portée dans les zones défavorisées et en direction des couches démunies,
    - couvrir les besoins de cibles spécifiques (PME, femmes, jeunes créateurs, agriculteurs…).
2. la restructuration du secteur est à envisager notamment sous l'angle de l'assainissement par l'accompagnement du regroupement (création d'union, fusion, absorption…) ou de la fermeture des entités isolées ;
3. la consolidation des SFD supposera la réalisation d'audits comptables, financiers, organisationnels et de rating mais aussi l'accompagnement à la réalisation de plan d'affaires et à leur mise en œuvre ;
4. le renforcement des capacités de l'APIM-Mali afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle ;
5. le développement d'un environnement favorable pour le secteur de la microfinance au travers d'appuis à apporter aux structures d'encadrement du secteur : CPA/SFD, la CCS/SFD, le GCNM, les cabinets d'audit, voire les bureaux d'études.

95. Enfin pour les modalités de mise en œuvre du nouveau Plan d'Action 2008-2012, les recommandations sont les suivantes :

➢ les appuis doivent s'inscrire dans le cadre de contrat de performance dans un souci de recherche d'efficacité et d'efficience ;

➢ le chiffrage du coût du Plan d'Action doit être réalisé par action avec le niveau de précision le plus élevé possible ;

➢ des mécanismes de suivi-évaluation doivent être identifiés et mis en place dès le démarrage ;

➢ pour une mise en œuvre coordonnée et cohérente du Plan d'Action, les principes suivants doivent être adoptés :

- une seule structure en charge de la mise en œuvre des actions du plan,
- un montage institutionnel le plus simple et opérationnel possible en évitant les redondances dans les rôles,
- l'adhésion du maximum de PTF à un mécanisme de financement commun sera fortement encouragée mais ne doit pas être exclusive,
- le montage institutionnel retenu doit être conforme aux principes de la déclaration de Paris.

II.3. Perspectives de développement du secteur de 2008 à 2012

96. La période du nouveau Plan d'Action coïncide avec la période du CSCRP qui vise un taux de croissance fort de l'ordre de 7% devant permettre de contribuer à la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, un certain nombre de stratégies sectorielles vont être élaborées ou finalisées, en particulier dans le domaine du développement du secteur privé, du secteur financier et pour le développement rural visant une modernisation de l'agriculture.

97. Une forte volonté politique est affichée pour que le secteur de la microfinance joue un rôle actif dans l'atteinte des objectifs de développement des secteurs productifs pour les quatre prochaines années.

98. Dans ce contexte, les institutions de microfinance seront amenées à développer leurs activités davantage en direction des PME, les plus matures d'entre elles pourront orienter une partie de leurs activités en direction du financement à moyen et long terme en particulier pour l'équipement des exploitations agricoles.

99. Une pression politique forte pour la prise en compte de publics ou zones géographiques particulièrement défavorisés conduira les SFD à développer des approches et mécanismes spécifiques et innovants pour répondre à ces préoccupations ; le Plan d'Action devra nécessairement soutenir les SFD dans ce sens.

100. L'articulation qui se renforcera avec le secteur bancaire permettra l'introduction des nouvelles technologies et une plus grande diversification de l'offre de services qui devrait porter sur des besoins tels que : l'habitat, l'assurance …

101. Il est donc à prévoir une poursuite de la croissance du niveau d'activités des institutions. La concurrence, déjà forte dans certaines localités ou zones, devrait se développer et nécessitera un effort interne aux SFD pour la réalisation de gains de productivité et aussi pour répondre aux préoccupations fortes en matière de baisse des taux d'intérêt.

102. Cette croissance doit être accompagnée par un renforcement de la professionnalisation des institutions afin qu'elle permette de contribuer à leur viabilisation, sinon le risque n'est pas à écarter que certaines d'entre elles rencontrent des difficultés et s'éloigne de la situation d'autosuffisance recherchée.

103. En même temps l'assainissement du secteur, déjà engagé, s'imposera davantage en raison de la mise en application des nouvelles dispositions réglementaires plus contraignantes et du resserrement du contrôle. Le nombre d'institutions dans le secteur devrait donc se réduire en même temps que leur diversification se poursuivra avec de nouvelles approches et la mise en place d'organes financiers ou de holding appuyés par les PTF.

104. Au terme des quatre années du nouveau Plan d'Action, le paysage malien de la microfinance devrait avoir enregistré des évolutions notables en terme de croissance, de diversification, de modernisation et de configuration si les aléas climatiques demeurent maîtrisables et le contexte sociopolitique stable.

105. Les hypothèses prévisionnelles se fondent sur une croissance moyenne de l'épargne de 15% l'an en moyenne avec un taux de pénétration de 43% par rapport au nombre de ménages, taux déjà obtenu en 2006. Le besoin de financement exprimé auprès de SFD, tel que cela ressort en annexe 1, à fin 2012, est de 602,93 milliards de FCFA en hypothèse moyenne.

II.4. Synthèse des contraintes et faiblesses, forces et opportunités du secteur

II.4.1. Contraintes et faiblesses

106. Les principales contraintes et faiblesses du secteur sont les suivantes :

Au plan institutionnel :

- La non décentralisation de l'instance nationale de contrôle pour faire face à l'étendue du territoire national ;
- L'inexistence d'une centrale de risque ainsi que d'une centrale d'échanges d'informations sur la clientèle ;
- L'inexistence d'un dispositif de garantie des dépôts ;
- Un cadre de concertation, le GCNM, non fonctionnel sur la dernière année ;
- Une instance d'appui et de promotion du secteur encore insuffisamment opérationnelle ;
- Une coordination des interventions des PTF encore insuffisante ;
- L'existence d'interventions en microfinance au sein de ministères sectoriels ne répondant pas aux bonnes pratiques ;

Au plan juridique et règlementaire

- Une absence de moyens financiers et de dispositions légales contraignantes pour le traitement des situations de mise sous administration provisoire et de fermeture des SFD ;
- Une entrée dans le secteur encore trop peu contraignante ;
- Un contrôle des instances de tutelle encore quantitativement insuffisant et une instabilité du personnel ;
- Le non respect des textes règlementaires par certaines entités isolées ;
- La lenteur du système judiciaire pour le recouvrement et la lourdeur des procédures ;
- Les nouvelles dispositions réglementaires et le nouveau référentiel comptable qui devront être adoptés et appliqués par les SFD ;
- La nouvelle catégorisation des SFD inscrite dans la réglementation qui nécessitera des ajustements.

Au plan de la professionnalisation et de la pérennisation des SFD

- La faiblesse des Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) ;
- L'insuffisance du contrôle interne (organisation, outils) ;
- L'insuffisance des capacités des élus et la nécessaire poursuite des efforts de renforcement des capacités du personnel ;
- Les difficultés dans l'exercice de la gouvernance au sein des institutions mutualistes et des CVECA et la remise en cause du principe du bénévolat ;
- L'absence d'un souci permanent d'adaptation des produits aux besoins des publics ciblés et l'existence de comportements de mimétisme ;
- L'insuffisance des fonds propres et de ressources longues ;
- Une intégration au secteur bancaire à approfondir ;

- Le manque d'initiatives communes et d'alliances effectives entre les SFD ;
- L'inexistence pour certaines SFD d'une vision stratégique traduite dans un plan d'affaires ;
- L'existence de taux plafonnés pour le financement de certaines spéculations agricoles ;
- Une évolution des résultats d'exploitation en dents de scie et une tendance générale plutôt à la fragilisation avec un niveau général de rentabilité insuffisant ;
- Une croissance des charges financières supérieure à celle des produits financiers ;
- Une qualité du portefeuille qui ne s'améliore pas et demeure insuffisante avec un taux de créances en souffrance aux alentours de 5% ;
- Les faiblesses et contraintes de l'APIM-Mali ne lui permettent pas de jouer pleinement son rôle auprès de ses membres pour accompagner leur viabilisation.

Au plan du financement

- L'insuffisance d'une offre de refinancement à moyen et long terme auprès des banques nationales malgré des ouvertures ;
- Des conditions d'accès aux refinancements à court terme présentant des contraintes ;
- L'existence de fonds dédiés présentant des contraintes de taux parfois non compatibles avec la recherche de la rentabilité des SFD.

II.4.2. Forces et opportunités

Les principales forces et opportunités du secteur sont les suivantes :

Au plan institutionnel

- L'existence d'une instance de contrôle et de surveillance dont les capacités ont été renforcées quantitativement et qualitativement ;
- L'existence d'une structure d'appui et de promotion du secteur distincte des instances de contrôle ;
- L'actualisation de la stratégie nationale de la Microfinance et l'élaboration d'un nouveau Plan d'Action pour les cinq prochaines années ;
- La présence au Mali de PTF prêts à s'engager dans un accompagnement conséquent de la professionnalisation du secteur ;
- L'existence ou la formulation prochaine de stratégies sectorielles permettant d'envisager un environnement favorable au développement du secteur.

Au plan juridique et règlementaire

- L'existence d'une nouvelle réglementation qui permettra de faciliter l'assainissement du secteur ;
- Les nouvelles dispositions réglementaires qui instaurent le régime unique de l'agrément.

Au plan de la professionnalisation et de la pérennisation des SFD

- Un secteur faisant preuve de dynamisme et présentant une diversification des approches et de types d'institutions ;
- Un secteur qui a su nouer des relations avec le secteur bancaire national et qui dispose d'un interlocuteur privilégié au travers de la BMS-SA ;
- Une confiance importante des usagers en direction des institutions ;
- Des institutions ouvertes à l'innovation ;
- Des institutions conscientes de leurs faiblesses et prêtes à s'engager dans une démarche de pérennisation et à entreprendre les restructurations nécessaires ;

- L'existence d'une association professionnelle reconnue par tous ;
- L'existence d'un centre de formation dédié aux SFD et aux banques pour le renforcement des capacités des ressources humaines.

Au plan du financement

- L'existence d'une capacité de mobilisation de ressources, auprès des banques, à court terme pour l'ensemble du secteur et à long terme pour les institutions les plus matures ;
- L'intérêt croissant d'organisations internationales disposant de lignes de crédit à moyen et long terme et de mécanismes de garantie ;
- L'existence de fonds nationaux de garantie pour des cibles spécifiques.
- L'existence de projets d'organes financiers.

III ELEMENTS DE STRATEGIE NATIONALE DE LA MICROFINANCE

III.1 Justification de la revue de la SNMF

110. La SNMF sous revue s'appuie sur le diagnostic du secteur et l'évaluation du Plan d'Actions 2005 -2008. Elle s'inscrit dans l'évolution des pratiques de microfinance et recherche une articulation avec les politiques et stratégies susmentionnées.

111. Elle répond aux nouveaux défis du secteur et aux attentes des principaux acteurs : (i) institutions de microfinance, leur association et leur clientèle, (ii) le Gouvernement, (iii) les Autorités monétaires , (iv) les PTF et les ONG.

III.2 Stratégie nationale de la microfinance

III.2.1 Vision

112. La vision dans le cadre de cette stratégie actualisée est adaptée aux évolutions du secteur et de son environnement depuis 1998. Elle met l'accent en premier lieu sur l'importance de la performance des institutions mais aussi sur l'assainissement du secteur et la necessité du regroupement des entités isolées tout en conservant les éléments originaux, notamment relatifs à la portée et à la professionnalisation.

113. La vision est de disposer d'un secteur de la microfinance viable et pérenne, reposant sur des institutions professionnelles et performantes, agissant dans un environnement légal et règlementaire sécurisé, en ayant accès à des mécanismes financiers appropriés pour une offre de produits diversifiés et adaptés.

III.2.2 Objectif de développement du secteur

III.2.2.1 Objectif global de la SNMF

114. L'objectif de la SNMF et du développement du secteur est d'améliorer l'accès à des services financiers diversifiés et innovants, d'une large majorité des populations pauvres ou à faibles revenus, des MPME, de manière équitable sur l'ensemble du territoire d'ici à 2012.

III.2.2.2 Objectifs intermédiaires

- Renforcement des capacités des instances de contrôle et de promotion pour un encadrement optimal du secteur ;
- Assainissement, restructuration et sécurisation du secteur ;

- Accompagnement des SFD dans la recherche d'une organisation optimale notamment par la réalisation de plan d'affaires, l'appui à leur mise en œuvre et en particulier l'adoption de SIG performants ;
- Soutien aux actions de l'APIM-Mali en vue de lui permettre de jouer pleinement son rôle et de s'autonomiser ;
- Approfondissement de l'articulation avec le secteur bancaire ;
- Développement de produits adaptés et innovants pour des cibles et des zones spécifiques et pour la diversification de l'offre de services financiers des SFD.

115. En vue d'atteindre ces objectifs, trois axes stratégiques d'intervention ont été définis et déclinés en objectifs spécifiques pour lesquels des actions et activités sont identifiés.

III.3 Axes de stratégie

116. Pour sécuriser et favoriser un développement harmonieux du secteur, les efforts en matière de réglementation de contrôle, de surveillance et d'appui doivent être poursuivis. Il en est de même de la nécessité d'inscrire les politiques et programmes en cours, ayant une composante microfinance, avec les orientations du plan d'action.

Axe stratégique 1 : Renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement

117. L'amélioration et la sécurisation de l'environnement des SFD requièrent que leurs interventions s'inscrivent dans le cadre des politiques et programmes en cours dans le pays.

a) Objectifs spécifiques 1.1 : Renforcement et harmonisation des politiques économiques favorisant la création, le développement et la pérennisation de la microfinance

118. L'efficacité des programmes de developpement ciblés (femmes, jeunes, zones déshéritées), requiert une harmonisation des interventions en vue d'octroyer des appuis pendant et après les programmes afin de contribuer à la pérennisation des SFD.

Action 1 : Impliquer les acteurs de la microfinance dans le cadre des groupes sectoriels de réflexion sur des programmes ayant une composante microfinance, notamment le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté II (CSLP II)

- Favoriser la concertation CCS/SFD et CPA/SFD en vue d'harmoniser les positions sur les programmes de développement ciblés ;
- Recenser les programmes sectoriels ayant une composante en microfinance ;
- Informer et sensibiliser les Ministères et les projets concernés ;
- Permettre aux SFD d'être membres des organes de décision de ces projets ;
- Mettre en cohérence les actions avec les objectifs du PANM ;
- Identifier les besoins non financiers pour le développement de la demande dans le cadre des différents projets et programmes sectoriels ;
- Créer les synergies entre les projets et programmes de développement sectoriel et les SFD pour les besoins non financiers notamment de développement de la demande.

Action 2 : Assurer le tranfert progressif du suivi et du contrôle de la mise en œuvre des composantes microfinance des différents programmes aux structures en charge du secteur

- Concevoir le processus de transfert ;
- Suivre la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques ;
- Evaluer la mise en œuvre du processus et contrôler le respect des conditions d'institutionnalisation.

b) Objectifs spécifiques 1.2 : Mise en conformité des SFD avec les nouvelles dispositions réglementaires sur la microfinance

Action 1 : Favoriser l'appropriation des nouvelles dispositions réglementaires

- Elaborer les supports pour la diffusion ;
- Produire les supports de formation et d'information ;
- Organiser les ateliers de formation sur la loi (SFD, structures d'appui, …) ;
- Elaborer de nouvelles directives (Profil des dirigeants, capital minimum, ressources humaines minimales, Plan d'Action) ;
- Organiser les ateliers de formation sur les nouvelles directives.

Action 2 : Diffuser le référentiel comptable au niveau des acteurs du secteur

- Elaborer les supports pour la diffusion du référentiel comptable ;
- Produire les supports de formation et d'information ;
- Informer et former sur le nouveau cadre comptable ;
- Sensibiliser sur le nouveau cadre comptable ;
- Organiser les ateliers de formation sur le NRC (structures d'appui, …).

Action 3 : Accompagner la mise en application du nouveau référentiel

- Appuyer l'adaptation du cadre général aux besoins des SFD ;
- Mettre en conformité les procédures de contrôle ;
- Réviser les manuels ;
- Concevoir les supports pour la vulgarisation du référentiel comptable.

Action 4 : Mettre en œuvre les dispositions rénovées des actes uniformes de l'OHADA concernant les SFD

- Informer et former les SFD, les structures d'appui et les Ministères concernés ;
- Diffuser et appliquer les actes uniformes.

c) Objectif spécifique 1.3 : Renforcement et amélioration de la surveillance du secteur

119. Le renforcement du contrôle et de la surveillance du secteur passe par la décentralisation des activités de contrôle mais aussi par le renforcement des capacités de la CCS /SFD en ressources humaines et matérielles et plus particulièrement la stabilisation du personnel de cette cellule. Cette disposition doit s'accompagner d'une amélioration quantitative des missions de contrôle sur le terrain. Ces efforts sont renforcés par l'effectivité des actions des faîtières en matière de contrôle délégué.

Action 1 : Fournir des appuis à l'opérationnalisation plus accrue de la supervision et de la surveillance sur le secteur

- Renforcer les capacités de la CCS / SFD (Formation, équipements, ressources humaines,…) ;
- Soutenir les missions de contrôles et d'inspections de manière dégressive des SFD notamment localisées dans les zones éloignées.

Action 2 : Amener toutes les initiatives de microfinance à se conformer à la réglementation et aux bonnes pratiques

- Poursuivre l'identification des initiatives ou structures exerçant des activités de collecte d'épargne et/ou d'octroi de crédit non enconre répertoriées par la CCS/SFD ;

- Informer et sensibiliser les promoteurs et gestionnaires sur la réglementation et les bonnes pratiques dans le secteur ;
- Contraindre ces structures à se mettre en règle vis-à-vis de la réglementation ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour procéder à la fermeture des structures n'offrant aucune perspective de viabilité.

Action 3 : Renforcer le contrôle et la sécurisation du secteur

- Edicter des règles de gestion des points de services ;
- Mettre en application les sanctions ;
- Définir les modalités de mises en faillite ;
- Définir les modalités de règlement des structures en difficulté (redressements, mises sous administration provisoire et faillites des SFD) et leur mise en application rigoureuse ;
- Identifier et mettre en place des mécanismes de sécurisation des dépôts ;
- Former sur les procédures et modalités d'autorisation et d'agrément ;
- Elaborer des indicateurs internes d'alerte (Crédit, Gouvernance, fonctionnement des SFD, ...) ;
- Fournir un appui aux faîtières afin de renforcer leurs capacités de contrôle interne délégué (Élaborer des guides de contrôle interne, former les faîtières et apporter un appui technique).

Action 4 : Renforcer les capacités institutionnelles de contrôle du secteur

- Réaliser l'étude de faisabilité ;
- Identifier les besoins organisationnels, humains et matériels ;
- Sensibiliser et informer les acteurs sur la nouvelle organisation des instances de contrôle.

Action 5 : Améliorer la qualité de l'information dans le secteur

- Contribuer à la mise en place de la centrale des risques (BCEAO) ;
- Instaurer un cadre d'échange d'informations entre les acteurs (APIM – CCS /SFD – CPA/SFD).

d) Objectif spécifique 1.4 : Renforcement de la capacité du GCNM et de la gestion concertée du secteur par les différents acteurs

Action 1 : Opérationaliser le GCNM

- Mettre en place un secrétariat permanent ;
- Mise en œuvre des activités du secrétariat permanent.

Action 2 : Développer, coordonner et suivre la mise en oeuvre de la SNMF et des programmes assimilés au plan national

- Coordonner les interventions des PTF ;
- Renforcer le cadre de coordination des PTF en microfinance ;
- Suivre la mise en application des décisions du GCNM ;
- Favoriser la convergence des actions en faveur du secteur ;
- Orienter les programmes de développement du secteur rural et d'appui au secteur privé.

e) Objectif spécifique 1.5 : Opérationnalisation du Centre d'appui et de promotion du secteur

120. **L**'appui au secteur passe par le renforcement des capacités du CPA/SFD en ressources humaines et matérielles pour lui permettre de contribuer efficacement à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement des SFD et de leurs réseaux, notamment dans les zones défavorisées.

Action 1 : Renforcer institutionnellement le CPA/SFD

- Concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de promotion ;
- Se doter des équipements ;
- Recruter le personnel ;
- Elaborer un plan de renforcement des capacités du CPA/SFD ;
- Former le personnel.

Action 2 : Suivre, consolider et développer le secteur

- Réaliser une étude d'impact ;
- Développer, coordonner et suivre la mise en oeuvre du Plan d'Action et des programmes assimilés ;
- Elaborer une stratégie de communication pour la sensibilisation des populations cibles (SFD et leurs clients) ;
- Procéder à la revue à mi parcours des actions de la stratégie ;
- Elaborer le rapport d'achèvement.

Axe stratégique 2 : Poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que de leur instance de représentation en vue de la professionnalisation du secteur

121. L'effort d'assainissement du secteur doit être poursuivi et consolidé par l'amélioration de la structure organisationelle et de la gouvernance des SFD. Le renforcement des compétences et la participation des élus à la prise de décisions devront fortement contribuer à l'atteinte de l'objectif de viabilité et de pérennisation des SFD. Les SFD seront aidés en cela par leur association qui se veut forte et autonome.

a) Objectif spécifique 2.1 : Assainement et restructuration du secteur

Action 1 : Viabiliser les entités non affiliées à un réseau

- Recenser par zone géographique les entités non affiliées à un réseau ;
- Mener des actions d'information et de sensibilisation à l'endroit des entités recensées ;
- Effectuer un diagnostic de la situation de chacune de ces entités ;
- Développer et accompagner le processus de viabilisation ou de fermeture des entités non affiliées à un réseau.

Action 2 : Favoriser le regroupement des SFD

- Définir les critères et mécanismes de regroupement ;
- Sensibiliser et former sur le regroupement ;
- Développer et accompagner le processus de regroupement (création d'union, fusion, absorption…) :
  - ✓ Identification des SFD
  - ✓ Accompagnement du processus de transfert des actifs
  - ✓ Mise à niveau des ressources humaines.
- Accompagner le processus de création des unions ;
- Élaborer les plans d'affaires des nouveaux réseaux ;
- Mettre en œuvre les plans d'affaires ;

- Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'affaires ;
- Prendre les dispositions nécessaires et procéder à la fermeture des structures n'offrant aucune perspective de viabilité ;
- Inciter et accompagner les SFD, affichant des perspectives de développement et de viabilité, dans la recherche de partenaires.

Action 3 : Accompagner la restructuration des réseaux

- Identifier les structures à évaluer (audit organisationnel et financier, réorientation stratégique, pré-rating) ;
- Définir les termes de référence des missions d'audit organisationnel, financiers et de réorientation stratégique des structures ;
- Appuyer la réalisation et la validation des études ;
- Définir les modalités et le coût des appuis (assistance technique, restructuration, recapitalisation) des réseaux concernés ;
- Mobiliser les ressources ;
- Établir un contrat de performance avec les réseaux ;
- Appliquer les mesures requises (redressement, administration provisoire, fusions, absorption, retrait d'autorisation, autres).

b) Objectif spécifique 2.2 : Amélioration de l'organisation et de la gouvernance des SFD

Action 1 : Favoriser la réalisation de notation

- Mener des actions de sensibilisation auprès des SFD sur l'intérêt des notations de performance financière et sociale ;
- Faire bénéficier le plus grand nombre de SFD d'une premiere notation.

Action 2 : Appuyer les SFD dans la définition d'un mode d'organisation optimal

- Réaliser des audits comptables, financiers et organisationnels ;
- Mettre en oeuvre des plans d'action à court terme résultant des audits (processus de restructuration, adaptation des textes statutaires, étude spécifique) ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'action à court terme ;
- Suivre et accompagner la mise en œuvre des recommandations du contrôle.

Action 3 : Accompagner les SFD dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans d'affaires

- Élaborer des plans d'affaires ;
- Mettre en œuvre des plans d'affaires :

  Selon les SFD et leur niveau de développement, les actions à prendre en compte seront diverses et pourront relever des domaines suivants : la mise en place de SIG, l'élaboration de manuels de procédures, le renforcement des outils et procédures de contrôle interne, l'accompagnement au développement de nouveaux produits, le renforcement des moyens matériels, le renforcement des capacités des ressources humaines, les études spécifiques et autres.

- Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'affaires.

Action 4 : Poursuivre l'appui aux SFD pour la mise en place de SIG en commun

- Réaliser l'étude sur l'état des lieux des SIG et identifier les besoins selon les types de SFD ;
- Sélectionner les logiciels les plus appropriés selon les types de SFD ;
- Acquérir des SIG les plus appropriés ;
- Implanter les SIG sélectionnés et former le personnel
- Acquérir les équipements informatiques adaptés.

Action 5 : Favoriser la mise en place de services communs

- Identifier les services pouvant être mis en commun et les SFD intéressés ;
- Réaliser une étude de faisabilité des dispositifs identifiés ;
- Appuyer techniquement l'opérationnalisation des dispositifs adoptés ;
- Prendre en charge progressive des coûts des dispositifs;
- Réaliser une évaluation à mi-parcours du fonctionnement opérationnel des dispositifs.

c) Objectif spécifique 2.3 : Renforcement de la participation des membres élus des organes au processus de prise de décision et des compétences au sein des SFD

Action 1 : Renforcer les capacités des membres élus des organes

- Identifier les besoins de formation des élus pour leur participation aux prises de décisons ;
- Élaborer un plan de formation en interne ;
- Identifier l'offre de formations et soutenir la participation des membres élus des organes ;
- Organiser des visites d'échanges.

Action 2 : Renforcer les capacités du personnel

- Identifier les besoins de formation de toutes les catégories du personnel et élaborer un plan de formation triennal en interne ;
- Identifier l'offre de formations et soutenir la participation du personnel selon les besoins ;
- Evaluer l'impact des formations sur la gestion des SFD ;
- Organiser des visites d'échanges.

Action 3 : Sensibiliser les membres sur leurs droits et devoirs

- Élaborer un plan de communication en direction des membres des SFD ;
- Mettre en œuvre les actions de communication.

d) Objectif spécifique 2.4 : Soutien aux efforts de l'association professionnelle des SFD afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle et de s'autonomiser

Action 1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'APIM-Mali

- Appuyer l'actualisation de la stratégie de pérennisation de l'APIM-Mali et l'accompagner de manière dégressive ;
- Appuyer l'actualisation de son plan d'affaires ;
- Accompagner la mise en œuvre de son plan d'affaires ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre de son plan d'affaires ;
- Renforcer les capacités des ressources humaines ;
- Appuyer le suivi du respect du code d'éthique et de déontologie.

Action 2 : Appuyer la conduite de missions communes à la profession

- Appuyer l'actualisation du plan de communication de l'APIM-Mali ;
- Soutenir les actions de communication sur le secteur en direction de la population ;
- Accompagner techniquement l'opérationnalisation de la centrale d'échanges d'informations sur la clientèle des SFD membres (option actuelle) ;
- Appuyer la réalisation d'études portant sur des préoccupations communes des membres.

Action 3 : Favoriser l'autonomisation et l'appropriation du CFBM par la profession

- Réaliser une étude de viabilisation institutionnelle et financière du CFBM
- Créer l'environnement et l'organisation favorables au fonctionnement du CFBM :
    - Nomination d'un Directeur
    - Développement de services
    - Développement de partenariats
    - Arrêté autorisant la rétrocession de fonds de l'ANPE dans le cadre de contrats de performance.
- Accompagner le CFBM vers l'autonomisation ;
- Apporter une assistance technique au CFBM (soutenir la poursuite des appuis de CAPAF) ;
- Accompagner la mise en œuvre du plan d'affaires du CFBM ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre de son plan d'affaires ;

Axe stratégique 3 : Favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation SFD-SFD et SFD avec le secteur bancaire et autres institutions financières

122. L'amélioration de l'environnement et des SFD sera accompagnée de mécanismes de financement et de produits financiers favorisant l'accès des populations, dans leur grande majorité, aux services financiers.

a) Objectif spécifique 3.1 : Favoriser une couverture équitable du territoire national

Action 1 : Identifier les contraintes et potentialités des zones insuffisamment desservies

- Réaliser des études de diagnostic pour chacune des zones concernées et identifier les zones de rentabilité ou non ;
- Actualiser la carte d'implantation des SFD à toutes les régions du pays ;
- Elaborer les stratégies d'approches de ces zones et les mécanismes incitatifs d'implantation de SFD.

Action 2 : Accompagner la création ou l'implantation de SFD dans ces zones avec une logique d'entreprise

- Identifier les partenaires pouvant s'engager sur un moyen et long terme dans cette démarche ;
- Identifier et sélectionner les SFD ou nouvelles initiatives ;
- Elaborer le plan de développement de ces SFD et l'accompagner ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre.

b) Objectif spécifique 3.2 : Approfondir le lien entre les SFD et le secteur bancaire et créer le lien avec le secteur des assurances

Action 1 : Favoriser la consolidation et /ou la création d'organes financiers pour les SFD

- Réaliser une étude d'opportunité sur la consolidation et /ou la création d'organes financiers ;
- Accompagner les transformations institutionnelles à opérer ;
- Accompagner les mécanismes de financement pour le développement de produits financiers adaptés aux besoins des SFD;
- Faciliter, par des mécanismes adaptés, l'accès de ces institutions à des ressources longues à un coût acceptable.

Action 2 : Renforcer les relations entre les SFD et le secteur bancaire

- Exploiter et mettre en œuvre les recommandations de l'étude du PDSF sur relations banques- SFD - assurances et toutes autres études existantes ;
- Développer des mécanismes adaptés pour l'accès des SFD à des prêts à moyen et long terme auprès des banques commerciales ;
- Mener des réflexions et identifier les mécanismes et conditions d'une saine concurrence et complémentarité entre les SFD et les banques ;
- Identifier les segments de marché pour lesquels les collaborations entre banques et SFD peuvent se développer et élaborer les mécanismes appropriés ;
- Renforcer la collaboration pour la diffusion de produits spécifiques tels que le transfert d'argent, étudier les nouvelles opportunités.

Action 3 : Favoriser le rapprochement entre les SFD et les compagnies d'assurance

- Etudier les modalités de placements des liquidités des assurances au sein des SFD ;
- Etudier les risques de la microfinance pouvant être couverts par des produits d'assurance adaptés ;
- Réaliser une étude de faisabilité sur la pertinence d'une collaboration entre les SFD et les compagnies d'assurance pour la distribution de proximité des produits d'assurance ;
- Renforcer les capacités des ressources humaines des SFD (élus et techniciens) sur les assurances.

c) Objectif spécifique 3.3 : Développement de nouveaux produits et mécanismes afin de toucher des clientèles spécifiques insuffisamment servies et diversifier l'offre

Action 1 : Faire un état des lieux des mécanismes existants et améliorer leur efficacité

- Accompagner le FDE dans le refinancement des SFD ;
- Identifier les autres fonds de financement et les fonds de garanties existants et en réaliser un diagnostic ;
- Identifier les mécanismes non financiers d'accompagnement de l'accès au crédit de certaines cibles et en réaliser un diagnostic ;
- Poursuivre l'analyse sur la fixation des taux d'intérêt et inciter les SFD à plus d'efficacité en vue de les alléger.

Action 2 : Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des PME-PMI et des artisans

- Réaliser une étude afin d'identifier les mécanismes possibles en intégrant l'expérience d'autres pays et les expérience de services non financiers ;

- Réaliser une étude de faisabilité des mécanismes jugés pertinents pour le Mali ;
- Mettre en place des nouveaux mécanismes, avec la participation de prestataire non financiers ;
- Renforcer les capacités des SFD pour l'approche appropriée de ces cibles.

Action 3 : Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des jeunes créateurs de MPE

- Identifier de nouveaux mécanismes, renforcer les mécanismes existants de garantie en faveur de la création d'entreprise par les jeunes et y intéresser les SFD ;
- Mettre en place des nouveaux mécanismes, avec la participation de prestataire non financiers ;
- Opérationnaliser les mécanismes d'accompagnement non financiers en complément des prêts des SFD et des mécanismes de garanties ;
- Renforcer les capacités des SFD pour l'approche appropriée des jeunes créateurs ;

Action 4 : Renforcer l'accès des femmes aux services financiers sur l'ensemble du territoire

- Identifier les zones géographiques où l'offre de services financiers spécifiques en direction des femmes est insuffisante ;
- Développer une offre adaptée en direction des femmes sur différents segments de marché (rural/urbain, AGR/MPE...), avec la participation de prestataire non financiers et à faciliter leur entrée dans la clientèle des SFD.

Action 5 : Favoriser le développement de produits et mécanismes adaptés pour le financement de filières agricoles et de l'investissement en milieu rural

- Collecter et compléter les études de faisabilité de mécanismes d'assurance pour faire face aux aléas climatiques et mettre en œuvre les recommandations ;
- Collecter et complèter les études sur les modalités pertinentes de financement des filières agricoles, en diffuser les résultats et accompagner les SFD dans la mise en œuvre, avec la participation de prestataire non financiers ;
- Collecter et complèter les études sur les produits de crédit leasing pour le financement des équipements en s'inspirant des expériences d'autres pays ;
- Mettre en plce ces nouveaux produits, avec la participation de prestataire non financiers .

Action 6 : Favoriser le développement de nouveaux marchés par l'offre de produits novateurs par les SFD

- Etudier la faisabilité de l'introduction de produits novateurs au Mali tels que le financement de l'habitat social par les SFD ;
- Etudier la faisabilité de l'introduction de produits de micro assurance ;
- Etudier la faisabilité de l'introduction de nouvelles technologies bancaires, comme par exemple : la monétique et de l'utilisation de la téléphonie mobile ;
- Mettre en place ces nouveaux produits dans le respect de la recherche de la viabilité ;
- Mettre en place les produits de financement islamique.

III.4 Résultats attendus

123. La mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Microfinance devrait permettre l'atteinte des résultats qualitatifs ci-après :

- l'amélioration du cadre légal et réglementaire ;
- une meilleure supervision du secteur par la CCS / SFD ;
- un développement harmonieux du secteur et sa promotion par le CPA/ SFD en phase avec les objectifs de développement du Pays ;

- un cadre institutionnel adapté avec une APIM forte, financièrement autonome regroupant toutes les SFD en activité et assurant la promotion, la moralisation et la défense des intérêts des acteurs ;
- un assainissement du secteur avec l'émergence de SFD de grande taille et de réseaux forts offrant une gamme de produits et services diversifiés à toute la population de manière équitable sur l'ensemble du territoire ;
- le renforcement du cadre de concertation regroupant tous les acteurs clés du secteur ;
- la pleine intégration des SFD au secteur financier.

III.5 Impacts attendus

124. Les principaux impacts attendus de la mise en œuvre de la politique nationale de microfinance sont :

- l'amélioration des revenus des populations pauvres, notamment les femmes et les jeunes, grâce au financement d'activités génératrices de revenus par des SFD professionnels ;
- la réduction du niveau de vulnérabilité des populations et par ricochet de la pauvreté ;
- une contribution à l'atteinte des OMD ;
- la création d'emplois et une meilleure contribution du secteur de la Microfinance à la croissance et au développement par le financement des MPME.

IV PLAN D'ACTIONS DE LA STRATEGIE NATIONALE DE LA MICROFINANCE

125. Pour chacun des axes stratégiques, le Plan d'Actions définit les objectifs spécifiques, les actions, les modalités, les acteurs, les indicateurs, les moyens de vérification et les suppositions critiques. Il constitue la pièce maîtresse pour effectuer le suivi de la stratégie.

Plan d'actions de la Stratégie Nationale de la Microfinance

<u>Axe stratégique 1</u> : Renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
1.1 Renforcement et harmonisation des politiques économiques favorisant la création, le développement et la pérennisation de la microfinance	**1.1.1** Impliquer les acteurs de la microfinance dans le cadre des groupes sectoriels de réflexion sur des programmes ayant une composante microfinance, notamment le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté II (CSLP II)	**1.1.1.1** Favoriser la concertation APIM, CCS/SFD et CPA/SFD en vue d'harmoniser les positions sur les programmes de développement ciblés	CPA/SFD	CCS/SFD APIM-Mali SFD	2008-2012	Nombre de concertations CCS/SFD et CPA/SFD déterminé	Comptes rendus des rencontres ; Rapports d'activités du CPA/SFD	Implication des acteurs
		1.1.1.2 Recenser les programmes sectoriels ayant une composante en microfinance	CPA /SFD	CCS /SFD APIM-Mali Etat	2008-2012	Nombre de programmes sectoriels recensé	Rapports d'activités du CPA/SFD	Disponibilité des données et de l'information
		1.1.1.3 Informer et sensibiliser les Ministères et les projets concernés	CPA /SFD	CCS /SFD ; APIM-Mali	2008 - 2012	Nombre de sessions d'information et de sensibilisation organisées	PV de sessions d'information et de sensibilisation ; Rapports d'activités du CPA/SFD	Ressources humaines et matérielles
		1.1.1.4 Permettre aux SFD d'être membres des organes de décision de ces projets	Etat ; CPA /SFD	CCS /SFD ; APIM-Mali	2008-2009	Les organes de décisions intègrent les SFD	PV des délibérations	Volonté des autorités
		1.1.1.5 Mettre en cohérence les actions avec les objectifs du PANM	Projets concernés	CPA/SFD CCS/SFD ; APIM-Mali ; Etat	2008-2009	Liste des programmes concernés et des actions à mener	PV de réunion	Capacité technique, Volonté des acteurs

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.1.1.6 Identifier les besoins non financiers pour le développement de la demande dans le cadre des différents projets et programmes sectoriels	CPA/SFD	Projets concernésCCS/SFD ; APIM-Mali ; Etat	2008-2009	Liste des besoins non financiers	Rapport d'identification ; PV de réunion	Capacité technique, Volonté des acteurs
		1.1.1.7 Créer les synergies entre les projets et programmes de développement sectoriel et les SFD pour les besoins non financiers notamment de déveoppement de la demande	CPA/SFD	Projets concernés CCS/SFD ; APIM-Mali ;	2008-2010	Nombre de concertations	Comptes rendus des rencontres	Implication des acteurs
	1.1.2 Assurer le tranfert progressif du suivi et du contrôle de la mise en œuvre des composantes microfinance des différents programmes aux structures en charge du secteur	**1.1.2.1** Concevoir le processus de transfert	CPA/SFD	Projets concernés CCS /SFD ; APIM-Mali ;	2008-2012	Liste des critères et processus de transfert	Guide transfert, Décisions ministérielles	Compétence technique ; Loi ; Volonté des acteurs
		1.1.2.2 Suivre la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques	CCS/SFD	CPA/SFD SFD ; APIM-Mali	2008-2009	Liste des critères de performances	Rapport de suivi ; Rapports des composantes	Compétence technique ; Disponibilité des rapports
		1.1.2.3 Evaluer la mise en œuvre du procéssus et contrôler le respect des conditions d'institutionalisation	CCS/SFD	CPA/SFD SFD APIM-Mali	2008-2009	Critères d'institutionnalisation	Rapport de contrôle, Rapports des composantes	Compétence technique Disponibilité des rapports**1.1.2.3** Evaluer la mise en œSHAPE * MERGEFORMAT

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
Mise en conformité FD avec les nouvelles sitions réglementaires microfinance	**1.2.1** Favoriser l'appropriation des nouvelles dispositions réglementaires	**1.2.1.1** Elaborer les supports pour la diffusion	SFD	APIM-Mali Assemblée Nationale		La liste et le nombre de supports élaborés et diffusés	Les supports de diffusion	Disponibilité des ressources techniques
		1.2.1.2 Produire les supports de formation et d'information	SFD	APIM-Mali Assemblée Nationale		Le nombre de supports de formation édités	Les supports de formation	Disponibilité des ressources financières
		1.2.1.3 Organiser les ateliers de formation sur la loi (SFD, structures d'appui, ...)	CCS/SFD	SFD CPA/SFD ; APIM-Mali ; Prestataires de services ; Assemblée Nationale	2008	Le nombre d'ateliers de formation organisés ; Le nombre de personnes formées	Rapports de formation	SFD intéressées par la formation Compétence technique et disponibilité des ressources financières
		1.2.1.4 Elaborer des nouvelles directives (Profil des dirigeants, capital minimum, ressources humaines minimales, plan d'action)	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali	2008	La liste et la qualité des nouvelles directives élaborées	Directives et note d'information	Compétences techniques
		1.2.1.5 Organiser les ateliers de formation sur les nouvelles directives	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali ; CPA/SFD	2008-2009	Nombre de sessions ; Nombre de personnes formées	Rapports de formation	Disponibilité des ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	1.2.2 Diffuser le référentiel comptable au niveau des acteurs du secteur	**1.2.2 1** Elaborer les supports pour la diffusion du référentiel comptable	BCEAO	CCS/SFD SFD ; APIM-Mali	2008	Nombre de supports de diffusion du référentiel comptable édités	Les supports de diffusion	Compétences techniques
		1.2.2.2 Produire les supports de formation et d'information	BCEAO	CCS/SFD SFD ; APIM-Mali	2008	Liste et qualité des supports de formation élaborés	Les supports de formation	Ressources humaines adéquates ou capacités techniques
		1.2.2.3 Informer et former sur le nouveau cadre comptable	APIM-Mali	CCS/SFD SFD ; CPA/SFD ;	2008	Nombre de sessions d'information et de formation sur les nouvelles dispositions règlementaires	Rapport de sessions d'information et de formation	Intérêt des SFD ; Capacité technique et financière pour conduire ces sessions
		1.2.2.4 Sensibiliser sur le nouveau cadre comptable	APIM-Mali	CCS/SFD SFD ; CPA/SFD ;	2008	Nombre et qualité et des sessions de sensibilisation et de formation	Rapport de sessions de sensibilisation et de formation	Intérêt des SFD
		1.2.2.5 Organiser les ateliers de formation sur le NRC (, structures d'appui, ...)	APIM-Mali	CCS/SFD SFD CPA/SFD ; Prestataires de services	2008--2012	Nombre d'ateliers de formation Nombre de personnes formées	Rapports de formation	SFD intéressées par la formation Compétence technique et disponibilité des ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	1.2.3 Accompagner la mise en application du nouveau référentiel	**1.2.3.1** Appuyer l'adaptation du cadre général aux besoins des SFD	CCS/SFD	SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008-2009	Liste des structures appuyées	Rapport d'adaptation	Compétence technique et disponibilité des ressources financières
		1.2.3.2 Mettre en conformité les procédures de contrôle	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali ; Prestataires de services	2008-2010	Nombre de SFD accompagnés	Manuels révisés	Compétence technique et disponibilité des ressources financières
		1.2.3.3 Réviser les manuels	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali ; Prestataires de services	2008-2010	Nombre d'ateliers de révision des manuels organisés Nombre de SFD concernés	Manuels révisés	Compétence technique et disponibilité des, ressources financières
		1.2.3.4 Concevoir les supports pour la vulgarisation du référentiel comptable	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali	2008-2009	Nombre et qualité des supports de vulgarisation conçus	Les supports de vulgarisation élaborés	Ressources humaines et financières adéquates
	1.2.4 Mettre en œuvre les dispositions rénovées des actes uniformes de l'OHADA concernant les SFD	**1.2.4.1** Participer à la rénovation des actes	CCS/SFD	SFD CPA/SFD ; APIM-Mali; BCEAO	2009-2010	Les actes uniformes de l'OHADA sont révisés	Les actes uniformes de l'OHADA actualisés	Acceptation de la révision des actes ; par les autorités judiciaires
		1.2.4.2 Informer et former les SFD, les structures d'appui et les Ministères concernés ;	CCS/SFD	BCEAO ; SFD CPA/SFD ; APIM-Mali	2009-2010	Nombre de personnes formées ; Nombre de sessions de formation et d'information organisées	PV des sessions d'information et de formation	Acteurs disposant de moyens pour participer et conduire les sessions

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.2.4.3 Diffuser et appliquer les actes uniformes	CCS/SFD	BCEAO SFD CPA/SFD APIM-Mali	2010-2011	Nombre de campagne de sensibilisation et nombre de brochures et de documents distribués	Rapport et procès verbaux des sessions de sensibilisation et de formation	Acteurs disposant de moyens pour participer et conduire les sessions
1.3 Renforcement et amélioration de la surveillance du secteur	**1.3.1** Fournir des appuis à l'opérationnalisation plus accrue de la supervision et de la surveillance sur le secteur	**1.3.1.1** Créer un corps de contrôleurs professionnels.	CCS / SFD	Ministères concernés	2008-2012	Lois, Dcrets et arrêtés du corps des contrôleurs professionnels	Le cadre réglementaire des corps professionnels	Volonté des autorités
		1.3.1.2 Renforcer les capacités de la CCS / SFD (Formation, équipements, ressources humaines,…)	CCS/SFD ; Ministère des finances	BCEAO ; PTF Prestataires de services	2008-2009	Nombre de personnes formées ; Nombre de membres de l'équipe ; Liste des équipements acquis	Rapports de formation ; Liste des équipements acquis ; Liste du personnel de la cellule	Disponibilité des ressources financières
		1.3.1.3 Soutenir de manière dégressive les missions de contrôle et d'inspection des SFD notamment localisées dans les zones éloignées ;	CCS / SFD	BCEAO ; SFD	2008-2012	Nombre de missions de contrôle et d'inspections	Rapports d'inspection ; Contrat de performance	Disponibilité de ressources (financières, humaines, équipement)

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	1.3.2 Amener toutes les initiatives de microfinance à se conformer à la réglementation et aux bonnes pratiques	**1.3.2.1** Poursuivre l'identification des initiatives ou structures exerçant des activités de collecte d'épargne et/ou d'octroi de crédit non encore répertoriées par la CCS/SFD	CCS/SFD	SFD CPA/SFD ; APIM-Mali	2008-2012	Le nombre des structures identifiées	Rapport de mission ; Rapports d'activités de la CCS/SFD et du CPA/SFD	Implication des SFD ; Disponibilité des ressources humaines et financières
		1.3.2.2 Informer et sensibiliser les promoteurs et gestionnaires sur la réglementation et les bonnes pratiques dans le secteur	CCS/SFD	SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008-2012	Le nombre des sessions d'information	Le rapport des sessions d'information ; Rapports d'activités de la CCS/SFD et du CPA/SFD	Disponibilité des moyens pour conduire les sessions
		1.3.2.3 Contraindre ces structures à se mettre en règle vis-à-vis de la réglementation	CCS/SFD	SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008-2012	Le nombre de structures contrôlées, non en règle, ayant régularisé leur situation	Le rapport des missions de contrôle et de suivi Le nombre de nouveaux agréments	Volonté politique et engagement de l'Etat
		1.3.2.4 Prendre les dispositions nécessaires pour procéder à la fermeture des structures n'offrant aucune perspective de viabilité	CCS/SFD	SFD APIM-Mali	2008-2012	Le nombre de structures fermées	L'état des retraits d'agrément PV de fermeture	Volonté politique et engagement de l'Etat
	1.3.3 Renforcer le contrôle et la sécurisation du secteur	**1.3.3.1** Edicter des règles de gestion des points de services	BCEAO	CCS/SFD SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008	Définition des modalités de fonctionnement et conditions de création	Instructions de la BCEAO	Capacités techniques

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.3.3.2 Mettre en application les sanctions	CCS/SFD	SFD APIM-Mali	2008-2012	Nombre de SFD sanctionnés	Rapports d'activités de la CCS/SFD Rapports de sanctions	Volonté politique et engagement de l'Etat
		1.3.3.3 Définir les modalités de mise en faillite	CCS/SFD	SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008	Liste des critères définis	Note de la CCS/SFD	Compétence technique
		1.3.3.4 Définir les modalités de règlement des structures en difficulté (redressements, mises sous administration provisoire et faillites des SFD) et leur mise en application rigoureuse	CCS/SFD	SFD CPA/SFD APIM-Mali	2008 - 2012	Budget indicatif Nombre de SFD concernés	Rapports de suivi Note de la CCS/SFD Notifications de décisions	Compétence technique et disponibilité des ressources financières
		1.3.3.5 Identifier et mettre en place des mécanismes de sécurisation des dépôts	BCEAO	CCS/SFD SFD CPA/SFD APIM-Mali	2010	Nombre de SFD bénéficiaires, portefeuille de la structure de dépôt et de garantie	Rapports d'activités Note descriptive du mécanisme	Compétences techniques et ressources financières
		1.3.3.6 Former sur les procédures et modalités d'autorisation et d'agrément	CCS/SFD	SFD ; APIM-Mali CPA/SFD ; Prestataires de services	2008-2009	Nombre de sessions de formation Nombre de personnes formées	Rapports de formation	Les acteurs disposent de moyens pour participer et conduire la formation

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.3.3.7 Elaborer des indicateurs internes d'alerte (Crédit, Gouvernance, fonctionnement des SFD, ...)	CCS/SFD	BCEAO SFD APIM-Mali CAP/SFD	2008-2010	Liste des indicateurs, critères définis	Manuel des procédures	Compétences techniques
		1.3.3.8 Fournir un appui aux faîtières afin de renforcer leurs capacités de contrôle interne délégué (Élaborer des guides de contrôle interne, Former les faîtières et apporter un appui technique)	CCS/SFD	, CPA/SFD.BCEAO. SFD. APIM-Mali	2008-2012	Guides de contrôle élaborés ; Nombre de formations, de participants et d'appuis techniques	Les guides de contrôle Documents d'appui	Participation des faîtières
	1.3.4 Renforcer les capacités institutionnelles de contrôle du secteur	**1.3.4.1** Réaliser l'étude de faisabilité	Ministère des Finances	CCS/SFDCPA/ SFD Prestataires de services	2008-2009	Restitution et validation de l'étude ; Disponibilité de l'étude validée	Rapport de l'atelier de validation	Compétence technique et disponibilité des ressources
		1.3.4.2 Identifier les besoins organisationnels, humains et matériels	C CS/SFD	Etat Prestataires de services	2008-2009	Liste des besoins et chiffrage	Rapport d'étude	Compétence technique
		1.3.4.3 Appuyer la décentralisation des activités de cette Direction	Ministère des Finances	CCS / SFD Etat	2009-2012	Nombre de structures crées au titre de la décentralisation	Textes de loi	Disponibilités des ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.3.4.4 Sensibiliser et informer les acteurs sur la nouvelle organisation des instances de contrôle	CCS / SFD	CPA ; Etat ; APIM-Mali	2009-2012	Nombre et qualité des supports; Nombre de sessions d'information	P V des rencontres Rapports d'activités de la CCS/SFD	Intérêt des acteurs
	1.3.5 Améliorer la qualité de l'information dans le secteur	**1.3.5.1** Contribuer à la mise en place de la centrale des risques (BCEAO)	CCS / SFD	CPA /SFD ; APIM-Mali ; SFD	2010	Nombre de participants à la Centrale, qualité et impact sur le secteur	Documents de la Centrale, rapports d'activités des SFD	Les acteurs ont la capacité pour y contribuer et volonté des acteurs
		1.3.5.2 Instaurer un cadre d'échange d'informations entre les acteurs (APIM – CCS /SFD –CPA/SFD)	CCS / SFD	CPA /SFD APIM-Mali SFD	2008	Nombre de rencontres, nombre de participants	PV des réunions	Volonté des acteurs
1.4 Renforcement de la capacité du GCNM et de la gestion concertée du secteur par les différents acteurs	**1.4.1** Opérationaliser le GCNM	**1.4.1.1** Mettre en place un secrétariat permanent	Ministère de l'Economie	CPA / SFD CCS /SFD, APIM PTF Etat	2008	Liste des besoins	Budget d'investissement et de fonctionnement	Disponibilité des ressources financières et volonté des acteurs
		1.4.1.2 Mise en œuvre des activités du secrétariat permanent	CPA / SFD	CCS/SFD PTF Etat	2008-2009	Liste des appuis	Budget du CPA Subventions reçues	Disponibilité des ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	1.4.2 Développer, coordonner et suivre la mise en oeuvre de la SNMF et des programmes assimilés au plan national	**1.4.2.1** Coordonner les interventions des PTF	Président du GCNM	CPA / SFD CCS/SFD PTF	2008-2012	Liste des projets, des programmes, et des partenaires	Décisions d'approbation, accords de crédit Rapports d'activités du CPA/SFD PV réunion GCNM	Volonté des acteurs
		1.4.2.2 Renforcer le cadre de coordination des PTF en microfinance	PTF	CPA / SFD PTF, APIM-Mali	2008	Création du secrétariat permanent	PV des rencontres	Volonté réelle des PTF à coordonner leurs actions et interventions
		1.4.2.3 Suivre la mise en application des décisions du GCNM	Secrétariat du GCNM	CCS/SFD CPA /SFD PTF APIM-Mali Ministères concernés	2008-2012	Liste des décisions mise en œuvre	Rapports de suivi du GCNM	Implication des membres du GCNM
		1.4.2.4 Favoriser la convergence des actions en faveur du secteur	GCNM	CPA /SFD CCS/SFD APIM-Mali UGP	2008-2012	Liste des actions en faveur du secteur	PV des rencontres	Volonté des autorités et des acteurs
		1.4.2.5 Orienter les programmes de développement du secteur rural et d'appui au secteur privé	GCNM	CPA /SFD CCS/SFD APIM-Mali PTF Ministères concernés	2008-2012	Liste des programmes en cours d'exécution et de création en faveur des différents secteurs	PV des rencontres sectorielles	Volonté des autorités et des acteurs

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
1.5 Opérationnalisation du Centre d'appui et de la promotion du secteur	**1.5.1** Renforcement institutionnel du CPA/SFD	**1.5.1.1** Concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de promotion	CPA /SFD	Prestataires de services APIM-Mali SFD CCS/SFD PTF	2008	Disponibilité du document de politique, liste des actions identifiées	Document de politique	Compétence technique et ressources financières
		1.5.1.2 Se doter des équipements	CPA / SFD	PTF	2008	Liste des équipements	PV réception des équipements	Disponibilités des ressources financières
		1.5.1.3 Recruter le personnel	CPA / SFD	Etat	2008	Liste du personnel requis	Budget prévisionnel	Compétences disponibles
		1.5.1.4 Elaborer un plan de renforcement des capacités du CPA/SFD	CPA / SFD	PTF, Prestataires de services	2008	Liste des formations identifiées et du personnel concerné	Plan de formation	Compétences disponibles
		1.5.1.5 Former le personnel	CPA/SFD	PTF, Prestataires de services	2008-2012	Nombre de sessions de formation Nombre de personnes formées Nombre de voyages d'étude	Rapport de formation et de voyages d'échanges	Disponibilité des ressources financières et participation du personnel
	1.5.2 Suivre, consolider et développer le secteur	**1.5.2.1** Réaliser une étude d'impact	Secrétariat du GCNM	CPA / SFD Prestataires de services SFD APIM-Mali	2010	Qualité de l'étude ; Restitution et validation	Etude d'impact validée	Compétences et ressources financières disponibles

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		1.5.2.2 Développer coordonner et suivre la mise en oeuvre du Plan d'action et des programmes assimilés	Secrétariat du GCNM	CPA / SFD PTF APIM-Mali Prestataires de services	2008-2012	Liste et nature des critères de performance	P V des réunions	Volonté des acteurs
		1.5.2.3 Elaborer une stratégie de communication pour la sensibilisation des populations cibles (SFD et leurs clients)	CPA / SFD	Prestataires de services APIM-Mali SFD Collectivités décentralisées	2008	Nombre et qualité des supports de sensibilisation, nombre de sessions de sensibilisation	Document de stratégie de communication PV des sessions et rencontres	Intérêt des SFD et du public cible compétence technique et disponibilité des ressources financières
		1.5.2.4: Procéder à la revue à mi parcours des actions de la stratégie	GCNM	Tous les acteurs	2010	Liste des indicateurs de suivi et de performance	Rapport de revue à mi-parcours	Pertinence des données disponibles
		1.5.2.5: Elaborer le rapport d'achèvement	Secrétariat du GCNM	Tous les acteurs	2010	Liste des indicateurs de suivi et de performance	Rapport d'achèvement	Pertinence des données disponibles

<u>Axe stratégique</u> 2 : Poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que de leur instance de représentation en vue de la professionnalisation du secteur

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
2.1 Assainement et restructuration du secteur	**2.1.1** Viabiliser les entités non affiliées à un réseau	**2.1.1.1** Recenser par zone géographique les non affiliées à un réseau	CPA /SFD	CCS/ SFD SFD APIM-Mali	2008	Nombre d'identités recensées par zone	Rapport d'identification par zone	Disponibilité des ressources humaines et financières
		2.1.1.2 Mener des actions d'information et de sensibilisation à l'endroit des entités recensées	APIM-Mali	CCS/ SFD CPA /SFD	2008-2009	Nombre de campagnes d'information	Liste des structures sensibilisées	Implication des acteurs
		2.1.1.3 Effectuer un diagnostic de la situation de chacune de ces entités	CSS /SFD	CPA /SFD APIM-Mali	2008	Nombre de SFD diagnostiqué	Rapport de diagnostic	Disponibilité des ressources humaines et financières
		2.1.1.4 Développer et accompagner le processus de viabilisation ou de fermeture des entités non affiliées à un réseau	CSS /SFD	CPA /SFD APIM-Mali	2008-2010	Nombre de structures appuyées	Rapport de suivi	Volonté politique et disponibilité des ressources humaines et financières
	2.1.2. Favoriser le regroupement des SFD	**2.1.2.1** Définir les critères et mécanismes de regroupement	CCS/ SFD	CPA /SFD APIM-Mali	2008	Critères et modalités, nombre de caisses fédérées	Document de stratégie de regroupement	Compétence technique
		2.1.2.2 Sensibiliser et former sur le regroupement	APIM-MALI	CPA /SFD APIM-Mali	2008-2010	Nombre et qualité des supports de sensibilisation Nombre de participants	P V des sessions et émissions Données statistiques	Intérêt des SFD et compétence technique des acteurs

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.1.2.3 Développer et accompagner le processus de regroupement (création d'union, fusion, absorption…)	CPA / SFD	CCS /SFD APIM-Mali	2008-20011	Nombre d'intervention et nature des appuis	Contrat de performance et d'appui	Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.1.2.4 Accompagner le processus de création des unions	CPA /SFD	APIM-Mali CCS/SFD	2008-2010	Nombre et nature de l'appui	Rapport de mission	Volonté des autorités
		2.1.2.5 Élaborer les plans d'affaires des nouveaux réseaux	SFD	APIM-Mali CPA /SFD structures d'appui	2008-2010	Nombre de plans d'affaires (plus de 50% ont des plans d'affaires)	Plans d'affaires	Volonté des SFD, Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.1.2.6 Mettre en œuvre les plans d'affaires	SFD	APIM-Mali CPA /SFD	2008-2012	Nombre de SFD appuyés pour la mise en œuvre	Rapports de mis en œuvre	Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.1.2.7 Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'affaires	CPA/SFD	CCS /SFD APIM-Mali	2009-2012	Nombre de SFD respectant les dispositions prudentielles et les engagements des contrats de performances	Rapport de suivi et d'évaluation	Disponibilité des moyens matériels et humains
		2.1.2.8 Prendre les dispositions nécessaires et procéder à la fermeture des structures n'offrant aucune perspective de viabilité	CCS/ SFD	CPA /SFD APIM-Mali	2008	Nombre de structures fermées	Rapport d'activités ; Nombre de retraits d'agréments	Volonté des autorités

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.1.2.9 Inciter et accompagner les SFD, affichant des perspectives de développement et de viabilité, dans la recherche de partenaire	CPA /SFD	CCS/ SFD APIM-Mali	2008-2011	Nombre de structures accompagnées Critères d'accompagnement ; Nombre de partenariat noués	Rapport de suivi ; Conventions de partenariat	Compétence technique et ressources insuffisantes
	2.1.3 Accompagner la restructuration des réseaux	**2.1.3.1** Identifier les structures à évaluer (audit organisationnel et financier, réorientation stratégique, pré-notation)	APIM-Mali	CPA /SFD	2008	Nombre de réseaux identifiés.	Liste des structures identifiées.	Disponibilité des ressources humaines et financières.
		2.1.3.2 Définir les termes de référence des missions d'audit organisationnel, financiers et de réorientation stratégique des structures	SFD	CPA/SFD ; CCS/SFD ; APIM-Mali	2008-2010	TDR	Disponibilité des TDR	Disponibilité des compétences technique.
		2.1.3.3 Appuyer la réalisation et la validation des études	SFD	CPA/SFD ; CCS/SFD ; APIM-Mali	2008-2009	Liste des cabinets ; Atelier de validation ; Indicateurs de portée et de rentabilité	Disponibilité de la liste des audits et des rapports	Disponibilité des compétences techniques et des ressources financières ; Implication des acteurs et des compétences
		2.1.3.4 Définir les modalités et le coût des appuis (assistance technique, restructuration, recapitalisation) des réseaux concernés	SFD	CPA/SFD; CCS/SFD ; APIM-Mali	2008-2012	Budget indicatif.	Rapport de restructuration	Compétences et ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.1.3.5 Mobiliser les ressources	Partenaires financiers	CPA/SFD ; SFD ; APIM-Mali	2008-20012	Montant des ressources mobilisées et nombre de partenariats signés avec les bailleurs.	Budget de la stratégie	Engagement des bailleurs et de l'Etat
		2.1.3.6 Établir un contrat de performance avec les réseaux	CPA/SFD	SFD contractuelle, APIM-Mali	2008-20012	Nombre de contrats signés et taux de réalisation des engagements contractuels	Rapports	Conditions incitatives et de nature à respecter la viabilité des SFD
		2.1.3.7 Appliquer les mesures requises (redressement, administration provisoire, fusions, absorption, retrait d'autorisation, autres)	SFD	CPA/SFD ; APIM-Mali ; CCS/SFD	2008-2010	Nombre de structures contrôlées, en faute, en difficulté	Rapport de suivi	Volonté politique et disponibilité des ressources humaines et financières.
2.2. Amélioration de l'organisation et de la gouvernance des SFD	**2.2.1** Favoriser la réalisation de notation	**2.2.1.1** Mener des actions de sensibilisation auprès des SFD sur l'intérêt des notations de performance financière et sociale	APIM-Mali	SFD CPA / SFD	2009-2010	Nombre de sessions de sensibilisation	P V des sessions et émissions Données statistiques	Engagement de l'APIM-MALI et intérêt des SFD Disponibilité des moyens
		2.2.1.2 Faire bénéficier le plus grand nombre de SFD d'une première notation	APIM-Mali	SFD CCS / SFD	2008-20012	Nombre de SFD (Plus de 80%) ayant fait une notation	Rapport	Disponibilité des moyens
	2.2.2 Appuyer les SFD dans la définition d'un mode d'organisation optimal	**2.2.2.1** Réaliser des audits comptables, financiers et organisationnels	SFD	CPA / SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008-2012	Nombre d'audits réalisés (80% des SFD audités)	Rapport d'audit	Disponibilité des moyens financiers et matériels et engagement de l'APIM-MALI et des SFD

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.2.2.2 Mettre en œuvre des plans d'action à court terme résultant des audits	SFD	CPA / SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008-2012	États financiers et rapports d'activité	Rapport de suivi	Disponibilité des moyens financiers et matériels
		2.2.2.3 Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'action à court terme	SFD	APIM-Mali CCS / SFD. CPA / SFD	2008-2012	Nombre de plans mis en œuvre	Rapport de mise en œuvre	Engagement des SFD
		2.2.2.4 Suivre et accompagner la mise en œuvre des recommandations du contrôle	CCS / SFD	APIM-Mali CPA / SFD	2008-2012	Nombre de missions de suivi Nombre d'appuis donnés	Rapport de suivi	Disponibilité des moyens financiers et matériels
	2.2.3 Accompagner les SFD dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans d'affaires	**2.2.3.1** Élaborer des plans d'affaires	SFD	CPA / SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008-2012	Nombre de plan d'affaires réalisé (100% des SFD ont un plan d'affaires)	Plans d'affaires	Disponibilité des moyens financiers et matériels et de la capacité technique ;Engagement de l'APIM-MALI et des SFD
		2.2.3.2 Mettre en œuvre des plans d'affaires	SFD	APIM-Mali CPA / SFD Structures d'appui	2008-2012	Rapports d'activités	Rapport de suivi	Disponibilité des moyens financiers et matériels
		2.2.3.3 Suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'affaires.	SFD	CPA / SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008-2012	Rapports d'activités	Rapport de suivi	Volonté des SFD Disponibilité des moyens financiers et matériels
	2.2.4 Poursuivre l'appui aux SFD pour la mise en place de SIG en commun	**2.2.4.1** Réaliser l'étude sur l'état des lieux des SIG et identifier les besoins selon les types de SFD ;	CCS / SFD	BCEAO CPA/ SFD APIM-Mali SFD Structures d'appui	2008	Typologie des SIG et des SFD	Rapport d'évaluation	Compétence technique et ressources insuffisantes

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.2.4.2 Sélectionner les logiciels les plus appropriés selon les types de SFD	SFD	CCS / SFD CPA/ SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008	Nombre de logiciels sélectionnés	P V de sélection	Volonté des SFD Compétence technique
		2.2.4.3 Acquérir les logiciels les plus appropriés	SFD	CCS / SFD CPA/ SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008-2010	Nombre de SFD disposant d'un SIG	États financiers et rapports de contrôle	Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.2.4.4 Implanter les SIG sélectionnés et former le personnel ;	SFD	CCS / SFD CPA/ SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008	Nombre de SIG sélectionnés Nombre personnes formées	Rapport de sélection et PV de formation	Compétence technique et ressources financières insuffisantes
		2.2.4.5 Acquérir les équipements informatiques adaptés.	SFD	CPA / SFD CCS/ SFD APIM-Mali Structures d'appui	2008	Nombre d'unité acquis	Factures d'acquisition	Compétence technique et ressources insuffisantes
	2.2.5 Favoriser la mise en place de services communs	**2.2.5.1** Identifier les services pouvant être mis en commun et les SFD intéressés ;	SFD	CPA / SFD CCS/ SFD APIM-Mali	2009	Critères de regroupement Nombre de services identifiés	Rapport d'identification	Intérêt des SFD
		2.2.5.2 Réaliser une étude de faisabilité des dispositifs identifiés	CPA / SFD	CCS/ SFD APIM-Mali SFD Structures d'appui	2009	Qualité de l'étude Nombre et qualité du dispositif identifié	Rapport d'étude évalué et validé	Compétence technique et disponibilité des données

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.2.5.3 Appuyer techniquement l'opérationnalisation des dispositifs adoptés ;	CPA / SFD	CCS/ SFD APIM-Mali SFD Structures d'appui	2008-2010	Nombre de dispositifs adoptés	Rapport de suivi	Volonté des SFD compétence technique et disponibilité des ressources
		2.2.5.4 Prendre en charge progressivement les coûts des dispositifs	SFD	CPA / SFD Structures d'appui	2008-2011	Nombre de SFD autonomes	États financiers	Compétence technique
		2.2.5.5 Réaliser une évaluation à mi-parcours du fonctionnement opérationnel des dispositifs.	CPA / SFD	SFD Structures d'appui	2010	Nombre de SFD évaluées et qualité du dispositif	Rapport d'évaluation	Disponibilité des données
2.3 Renforcement de la participation des élus au processus de prise de décision et des compétences au sein des SFD	**2.3.1**. Renforcer les capacités des élus pour leur participation aux prises de décisons	**2.3.1.1** Identifier les besoins de formation des élus	SFD	APIM-Mali CPA / SFD Structures d'appui	2008	Nature et nombre de formations requises	Rapport d'identification	Intérêt des SFD
		2.3.1.2 Élaborer un plan de formation en interne	SFD	APIM-Mali CPA / SFD Structures d'appui	2008-2010	Modules de formations identifiées	Plan de formation	Compétence technique
		2.3.1.3 Identifier l'offre de formations et soutenir la participation des élus ;	APIM-Mali	SFD CPA / SFD Structures d'appui	2008-2010	Qualité des supports Nombre de participants	Rapports de formation ; PV de formation	Intérêt des participants, Compétences requises pour la formation, ressources disponibles
		2.3.1.4 Organiser des visites d'échanges	APIM-Mali	CPA / SFD SFD Structures d'appui	2008-2012	Nombre de visites d'échange	Compte rendu de visites	Intérêt des SFD

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	2.3.2. Renforcer les capacités du personnel	**2.3.2.1** Identifier les besoins de formation de toutes les catégories du personnel et élaborer un plan de formation triennal en interne	SFD	APIM-Mali CPA / SFD Structures d'appui	2008	Liste besoins en formation Modules de formation Nombre de formations requises	Plan de formation triennal	Intérêt des SFD
		2.3.2.2. Identifier l'offre de formations et soutenir la participation du personnel selon les besoins ;	APIM-Mali	SFD CPA / SFD Structures d'appui	2008-2010	Liste des formations, Qualité des supports Nombre de participants	Rapports de formation ; PV des sessions de formation	Intérêt des participants, Compétences requises pour la formation, ressources disponibles
		2.3.2.3 Évaluer l'impact des formations sur la gestion des SFD	APIM-Mali	SFD CPA / SFD Structures d'appui	2008-2010	Indicateurs de portée et de rentabilité Forces et faiblesses des formations	Rapport d'évaluation	Compétence technique et disponibilité des données
		2.3.2.4 Organiser des visites d'échanges.	APIM-Mali	CPA / SFD	2008-2012	Nombre de visites d'échanges SFD et personnes concernées	Compte rendu de visite	Intérêt des SFD
	2.3.3. Sensibiliser les membres sur leurs droits et devoirs	**2.3.3.1** Élaborer un plan de communication en direction des membres des SFD ;	APIM-Mali	SFD et CPA/SFD Structures d'appui	2009	Nature et qualité des mesures (approche, cibles, moyen identifié)	Plan de communication	Compétences techniques et ressources financières
		2.3.3.2 Mettre en œuvre les actions de communication.	SFD	APIM-Mali CPA/SFD Structures d'appui	2009	Nombre de campagnes de sensibilisation Population cible	Supports de communication (dépliant, passage TV)	Les populations et les SFD y adhèrent

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
2.4 Soutien aux efforts de l'association professionnelle des SFD afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle et de s'autonomiser	**2.4.1** Renforcer les capacités techniques et institutionnelles de l'APIM-Mali	**2.4.1.1** Appuyer l'actualisation de la stratégie de pérennisation de l'APIM-Mali et l'accompagner de manière dégressive ;	APIM-Mali	CPA / SFD structures d'appui	2008	Liste des appuis identifiés Liste des critères de performance Disponibilité du plan d'affaires	Document de stratégie actualisée de l'APIM Contrat de performance	Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.4.1.2 Appuyer l'actualisation de son plan d'affaires ;	APIM-Mali	CPA / SFD structures d'appui	2008	Liste des appuis identifiés Liste des critères de performance	Plan d'affaires actualisé de l'APIM	Compétence technique et ressources insuffisantes
		2.4.1.3 Accompagner la mise en œuvre de son plan d'affaires ;	CPA/SFD	structures d'appui APIM-Mali	2008	Liste des appuis	Contrat de performance	Ressources financières insuffisantes
		2.4.1.4 Suivre et évaluer la mise en œuvre de son plan d'affaires ;	CPA/SFD	APIM-Mali, structures d'appui,	2009	Liste des indicateurs de performance	Rapport de suivi évaluation du plan d'affaires	Compétence technique
		2.4.1.5 Renforcer les capacités des ressources humaines ;	APIM-Mali	CPA/SFD, CFBM, structures d'appui,	2009	Liste des formations Nombre et qualité des formations dispensées	Disponibilité du plan de formation Rapports de formation	Ressources financières insuffisantes
		2.4.1.6 Appuyer le suivi du respect du code d'éthique et de déontologie.	APIM-Mali	CPA/SFD		Nombre de SFD sensibilisé sur le code de déontologie	Code de déontologie disponible et respect par les membres	Ressources humaines et financières sont disponibles
	2.4.2 Appuyer la conduite de missions communes à la profession	**2.4.2.1** Appuyer l'actualisation du plan de communication de l'APIM-Mali ;	APIM-Mali	CPA/SFD	2008	Liste de nouvelles orientations et activités	Plan de communication	Compétence technique et ressources financières

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.4.2.2 Soutenir les actions de communication sur le secteur en direction de la population ;	APIM-Mali	CPA / SFD SFD,	2008-2012	Nombre et nature de la communication et zones couvertes	Évolution du taux de pénétration des SFD	Engouement des populations pour les SFD et engagement des SFD
		2.4.2.3 Accompagner techniquement l'opérationnalisation de la centrale d'échanges d'informations sur la clientèle des SFD membres (option actuelle) ;	APIM-Mali SFD	CPA / SFD CCS /SFD,	2008	90% des SFD ont recours à la centrale d'échanges d'informations sur la clientèle	Données fournies	Implication des SFD Compétence technique et ressources financières insuffisantes
		2.4.2.4 Appuyer la réalisation d'études portant sur des préoccupations communes des membres.	APIM-Mali	SFD CPA / SFD CCS /SFD,	2009	Qualité de l'étude réalisée	Rapport de l'étude réalisée et validée	Les préoccupations ont été identifiées
	2.4.3 Favoriser l'autonomisation et l'appropriation du CFBM par la profession	**2.4.3.1** Réaliser une étude de viabilisation institutionnelle et financière du CFBM	APIM-Mali	APIM mali CPA / SFD	2009	Qualité de l'étude réalisée	Rapport de l'étude réalisée et validée	Les préoccupations ont été identifiées
		2.4.3.2 Créer l'environnement et l'organisation favorables au fonctionnement du CFBM	APIM-Mali	APIM-Mali CPA / SFD CCS /SFD	2008	Nombre de SFD et de banques impliquées dans la gestion	Rapport d'activités	Niveau d'implication des acteurs insuffisant
		2.4.3.3 Accompagner le le CFBM vers l'autonomisation	APIM-Mali	APIM-Mali CPA / SFD CCS /SFD	2008	Liste et nature du soutien	Contrat de performance	Ressources humaines et financières insuffisantes
		2.4.3.4 Apporter une assistance technique au CFBM (soutenir la poursuite des appuis de CAPAF)	APIM-Mali	APIM-Mali CPA / SFD CCS /SFD	2008-2010	Liste et nature de l'appui	Rapport d'activités	Ressources humaines et financières insuffisantes

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		2.4.3.5 Accompagner la mise en œuvre du plan d'affaires du CFBM	APIM-Mali	APIM-Mali CPA / SFD CCS /SFD	2008-2012	Nombre de sessions de formation	Rapport de formation Contrat de performance	Compétences techniques et ressources financières
		2.4.3.6 Suivre et évaluer la mise en œuvre de son plan d'affaires	APIM-Mali	APIM mali CPA / SFD	2009	Liste des indicateurs de performance	Rapport de suivi évaluation du plan d'affaires	Compétence technique

<u>Axe stratégique 3 :</u> Favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation SFD-SFD et SFD avec le secteur bancaire et autres institutions financières.

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
3.1 Favoriser une couverture équitable du territoire national	**3.1.1** Identifier les contraintes et potentialités des zones insuffisamment desservies	**3.1.1.1** Réaliser des études de diagnostic pour chacune des zones concernées et identifier les zones de rentabilité ou non	CPA / SFD	CCS / SFD SFD APIM-Mali	2008	Nombre de zones d'implantation ; Critères de rentabilité économique	Carte d'implantation	Compétences techniques et ressources financières
		3.1.1.2 Actualiser la carte d'implantation des SFD à toutes les régions du pays	CPA / SFD	CCS / SFD SFD APIM-Mali	2008	Liste régionale des zones potentielles d'implantation	Carte d'implantation nationale	Compétences techniques et ressources financières
		3.1.1.3 Elaborer les stratégies d'approches de ces zones et les mécanismes incitatifs d'implantation de SFD	CPA / SFD	CCS / SFD SFD APIM-Mali	2008	Nature des stratégies d'approche et liste des mécanismes d'implantations élaborés	Un plan stratégique d'implantation des SFD	Intérêt des SFD et volonté de l'Etat à favoriser l'implantation
	3.1.2. Accompagner la création ou l'implantation de SFD dans ces zones avec une logique d'entreprise	**3.1.2.1** Identifier les partenaires pouvant s'engager sur un moyen et long terme dans cette démarche	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2008	Liste des partenaires et la qualité des ressources identifiées	Répertoire des partenaires	Volonté d'engagement des partenaires
		3.1.2.2 Identifier et sélectionner les SFD ou nouvelles initiatives	CPA / SFD	CCS/SFD SFD APIM-Mali	2008-2012	Liste de SFD ou initiatives nouvelles identifiées, critères de sélection	Répertoire des SFD ou initiatives nouvelles dans les zones insuffisamment desservies	Implication des différents acteurs
		3.1.2.3 Elaborer le plan de développement de ces SFD et l'accompagner	CPA / SFD	CCS/SFD APIM-Mali	2009	Plan de développement et mesures d'accompagnement	Plan de développement	Compétences et ressources

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		3.1.2.4 Suivre et évaluer la mise en œuvre	CPA / SFD	CCS/SFD APIM-Mali	2009-2012	Les indicateurs de réalisation répertoriés et évalués	Rapports de suivi et d'évaluation	La pertinence des indicateurs et des contraintes
3.2 Approfondir le lien entre les SFD et le secteur bancaire et créer le lien avec le secteur des assurances	**3.2.1** Favoriser la consolidation et/ou la création d'organes financiers pour les SFD	**3.2.1.1** Réaliser une étude d'opportunité pour consolider ou créer les organes financiers	APIM-Mali	CCS/SFD CPA / SFD	2008	Liste des contraintes et des avantages identifiés, Qualité de l'étude	Rapport de l'étude	Contraintes ont été bien identifiées
		3.2.1.2 Accompagner les transformations institutionnelles à opérer	APIM-Mali	CCS/SFD CPA / SFD APIM-Mali	2009	Liste des mesures et mécanismes d'accompagnement	Rapport d'activité	Compétences et ressources financières
		3.2.1.3 Accompagner l'institution les mécanismes de refinancement pour le développement de produits financiers adaptés aux besoins des SFD	APIM-Mali	CPA / SFD CCS/SFD	2010	Nombre de nouveaux produits	Rapport d'activité	Compétences techniques
		3.2.1.4 Faciliter, par des mécanismes adaptés, l'accès de ces institutions à des ressources longues à un coût acceptable	APIM-Mali	SFD CCS/SFD CPA/SFD	2010	Liste des mécanismes mis en place	Rapports de négociation	Ressources insuffisantes
	3.2.2 Renforcer les relations entre les SFD et le secteur bancaire	**3.2.2.1** Exploiter et mettre en œuvre les recommandations de l'étude du PDSF sur relations banques- SFD - assurances et toutes autres études existantes	SFD	APIM-Mali CPA / SFD CCS/SFD	2008	Nombre de produits financiers identifiés et développés	Rapports d'activités des SFD	Environnement favorable

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		3.2.2.2 Développer des mécanismes adaptés pour l'accès des SFD à des prêts à moyen et long terme auprès des banques commerciales	SFD	CPA/SFD APIM-Mali	2008-20012	Nombre de prêts à moyen et long termes octroyés aux SFD	Contrats de prêts conclus	Implication des banques commerciales
		3.2.2.3 Mener des réflexions et identifier les mécanismes et conditions d'une saine concurrence et complémentarité entre les SFD et les banques	APIM-Mali	SFD CPA/SFD	2008	Nombre de mécanismes fonctionnels	Rapports et accords de partenariat	Volonté de coopération des acteurs concernés
		3.2.2.4 Identifier les segments de marché pour lesquels les collaborations entre banques et SFD peuvent se développer et élaborer les mécanismes appropriés	APIM-Mali	SFD CPA/SFD	2008	Nombre de segments de marchés identifiés et nombre de mécanismes appropriés élaborés	Rapports et accords de partenariat	Qualité du diagnostic et volonté de collaboration des acteurs
		3.2.2.5 Renforcer la collaboration pour la diffusion de produits spécifiques tels que le transfert d'argent, étudier les nouvelles opportunités	SFD	APIM-Mali CPA/SFD	2008	Nombre d'accord de partenariat pour la diffusion de produits spécifiques identifiés	Accords de partenariat	
	3.2.3 Favoriser le rapprochement entre les SFD et les compagnies d'assurance	**3.2.3.1** Etudier les modalités de placements des liquidités des assurances au sein des SFD	SFD APIM-Mali	CPA/SFD	2008	Liste et nombre des produits de placement et nombre d'accords de placement signés	Accords de placement	Volonté des assureurs

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		3.2.3.2 Etudier les risques de la microfinance pouvant être couverts par des produits d'assurance adaptés	SFD APIM-Mali	CPA/SFD	2008	Le nombre de risques est identifié ; Qualité de l'étude et des contrats d'assurance	Rapports d'activité	Implication des assurances
		3.2.3.3 Réaliser une étude de faisabilité sur la pertinence d'une collaboration entre les SFD et les compagnies d'assurance pour la distribution de proximité des produits d'assurance	SFD APIM-Mali	CPA/SFD	2008	Liste des avantages liés à une collaboration ; Nature et nombre de mécanismes identifiés	Rapport d'étude	Les contraintes identifiées
		3.2.3.4 Renforcer les capacités des ressources humaines des SFD (élus techniciens) sur les assurances	SFD APIM-Mali	CPA/SFD	2008	Nombre d'élus et de techniciens formés	Rapports de formation	Compétence technique et disponibilité des ressources
3.3 Développement de nouveaux produits et mécanismes afin de toucher des clientèles spécifiques insuffisamment servies et diversifier l'offre	**3.3.1** Faire un état des lieux des mécanismes existants et améliorer leur efficacité	**3.3.1.1** Identifier tous les fonds de financement et les fonds de garanties existants dont le FDE et en réaliser un diagnostic et mettre en œuvre les conclusions et recommandations	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2009	Liste de fonds de financement et de garantie identifiés et évalués	Rapport d'identification et de diagnostic	Coopération des ministères logeant les différents fonds. Qualité des diagnostics
		3.3.1.2 Identifier les mécanismes non financiers d'accompagnement de l'accès au crédit de certaines cibles et en réaliser un diagnostic.	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2009	Nombre de mécanismes non financiers identifiés et diagnostiqués	Rapport de diagnostic	Les différents acteurs fournissent les informations et ont développé des activités dans le domaine requis ; Qualité du diagnostic

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		3.3.1.3 Poursuivre l'analyse sur la fixation des taux d'intérêt et inciter les SFD à plus d'efficacité en vue de les alléger	CPA/SFD	SFD APIM-Mali CCS/SFD	2008-2009	Baisse moyenne des taux d'intérêt	Statistiques nationales	Le manque d'efficacité et de volonté des SFD
	3.3.2 Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des PME-PMI et des artisans	**3.3.2.1** Réaliser une étude afin d'identifier les mécanismes possibles en intégrant l'expérience d'autres pays et les expériences de services non financiers	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2009	Nombre de mécanismes fonctionnels identifiés	Rapport d'études	Les différents acteurs fournissent les informations et ont développé des activités dans le domaine requis Qualité des diagnostics
		3.3.2.2 Réaliser une étude de faisabilité des mécanismes jugés pertinents pour le Mali	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2009	Nombre et pertinence des mécanismes identifiés	Rapport d'études	Les différents acteurs fournissent les informations et ont développé des activités dans le domaine requis ; Qualité du diagnostic
		3.3.2.3 Mettre en place des nouveaux mécanismes, avec la participation de prestataires de services non-financiers	SFD	CPA / SFD APIM-Mali	2009-2012	Nombre de structures appuyées, Typologie des appuis	Conventions et accords cadre	Les ressources techniques et financières sont disponibles
		3.3.2.4 Renforcer les capacités des SFD pour l'approche appropriée de ces cibles.	SFD APIM-Mali	CPA / SFD	2009	Nombre de session de formation, de personnes formées, et qualité des supports distribués	Rapport de formation	Engouement des SFD ; Ressources financières disponibles

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	3.3.3 Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des jeunes porteurs de MPE	**3.3.3.1** Identifier de nouveaux mécanismes, renforcer les mécanismes existants de garantie en faveur de la création d'entreprise par les jeunes et y intéresser les SFD	CPA / SFD	SFD APIM-Mali	2008	Nombre et nature des mécanismes identifiés et renforcés	Rapport d'évaluation	Volonté de coopération des SFD
		3.3.3.2 Mettre en place des nouveaux mécanismes, avec la participation de prestataires de services non-financiers	SFD	CPA / SFD APIM-Mali	2008-2012	Nombre de structures appuyées	Conventions et accords cadre	Les ressources techniques et financières sont disponibles
		3.3.3.3 Opérationnaliser les mécanismes d'accompagnement non financiers en complément des prêts des SFD et des mécanismes de garanties	SFD APIM-Mali	CPA / SFD	2008-20012	Nombre d'outils performants identifiés	Rapport d'activités ou d'évaluation	Ressources financières
		3.3.3.4 Renforcer les capacités des SFD pour l'approche appropriée des jeunes porteurs	APIM-Mali	CPA / SFD SFD	2008-2012	Nombre de session de formation, de personnes formées, et qualité des supports distribués	Rapport de formation	Compétences techniques et adhésion des SFD
	3.3.4 Renforcer l'accès des femmes aux services financiers sur l'ensemble du	**3.3.4.1** Identifier les zones géographiques où l'offre de services financiers spécifiques en direction des femmes est insuffisante	CPA/SFD	SFD APIM-Mali	2008	Nombre de zones de déficits de produits financiers spécifiques	Carte de la zone de déficits	Adhésion des femmes aux services financiers spécifiques

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
	territoire	**3.3.4.2** Développer une offre adaptée en direction des femmes sur différents segments de marché, avec la participation de prestataires de services non-financiers et à faciliter leur entrée dans la clientèle des SFD	SFD	CPA/ SFD APIM-Mali	2008-2010	Caractéristique des segments de marché, liste des avantages comparatifs et nombre de produits en direction des femmes rurales et urbaines	Rapport d'activité ou dévaluation	Adhésion des femmes ; Acceptation et pertinence des avantages comparatifs ; Pertinence des segments identifiés
	3.3.5 Favoriser le développement de produits et mécanismes adaptés pour le financement des filières agricoles et de l'investissement en milieu rural	**3.3.5.1** Collecter et compléter les études de faisabilité de mécanismes d'assurance pour faire face aux aléas climatiques et mettre en œuvre les recommandations	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2009	Liste des études collectées ; Nombre de mécanismes d'assurance identifiés	Rapport d'étude	Pertinence des données
		3.3.5.2 Collecter et compléter les études sur les modalités pertinentes de financement des filières agricoles, en diffuser les résultats et accompagner les SFD et les structures pouvant offrir des services non financiers dans la mise en œuvre	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2009	Liste des modalités de financement ; Nombre d'exploitations agricoles financés	Rapport d'études ; Rapport d'activités des SFD	Compétence des SFD à évaluer le risque de crédit agricole ; Niveau de diversification des produits proposés
		3.3.5.3 Collecter et complèter les études sur les produits de crédit leasing pour le financement des équipements en s'inspirant des expériences d'autres pays	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2009	Typologie des produits proposés ; Nombre de produit de crédits de leasing octroyés	Rapport d'études	Capacité des SFD à évaluer le risque crédit et gérer les opérations de leasing

Objectifs spécifiques	Actions	Modalités	Acteurs		Délais	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
			Responsables	Impliqués				
		3.3.5.4 Mettre en place ces nouveaux produits, avec la participation de prestataires de services non-financiers.	SFD	APIM-Mali CPA/ SFD	2009	Nombres de SFD appuyés Liste des nouveaux produits mis en place	Conventions et accords cadre ; Rapports d'activités	Adhésion des SFD et de leurs clients aux nouveaux produits
	3.3.6 Favoriser le développement de nouveaux marchés par l'offre de produits novateurs par les SFD	**3.3.6.1** Etudier la faisabilité de l'introduction de produits novateurs au Mali tels que le financement de l'habitat social par les SFD	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2009	Nombre de produits novateurs identifiés	Rapport d'études	Qualité, accessibilité et pertinence des produits proposés ; Adhésion des populations à ces nouveaux produits
		3.3.6.2 Etudier la faisabilité de l'introduction de produits de micro assurance	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2009	Nombre de produits de micro finance identifiés	Rapport d'études	Qualité et pertinence des informations disponibles
		3.3.6.3 Etudier la faisabilité de l'introduction de la technologie bancaire	APIM-Mali	CPA/ SFD SFD	2008-2012	Nombre d'acteur de micro finance utilisant la monétique ou la téléphonie mobile	Rapport d'études	Adhésion des populations à ce nouveau mode de transaction
		3.3.6.4 Mettre en place les produits de financement islamique	SFD	CPA/ SFD APIM-Mali	2008-2012	Liste et nombre de produits rentables,	Conventions et accords cadre	Capacité des structures à gérer les nouveaux produits
		3.3.6.5 Mettre en place ces nouveaux produits dans le respect de la recherche de la viabilité	SFD	CPA/ SFD APIM-Mali	2008-2012	Liste et nombre de produits rentables,	Conventions et accords cadre	Capacité des structures à gérer les nouveaux produits

V MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTIONS DE LA SNMF

V.1 Rappel de quelques principes

126. La mise en œuvre du plan d'actions s'appuiera sur quelques principes dont les plus importants portent sur :

- l'efficacité et la pérennité sur la base d'accords liés aux performances pour toutes les actions d'appui financier et technique au profit des institutions de microfinance ainsi que les autres acteurs ;
- le respect des options des SFD et de la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité ;
- la mise en exergue des potentialités nationales tant au niveau des appuis techniques que des appuis financiers ;
- le développement de synergies entre les différents acteurs intervenant dans le secteur ;
- la recherche d'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur.

V.2 Rôle des acteurs dans le cadre de l'exécution du PA / SNMF

127. Au-delà de leur mandat propre, les rôles et responsabilités des acteurs pour l'exécution adéquate de la SNMF, sont définis comme suit :

Le Gouvernement

- Adopter les mesures permettant le développement économique du pays, notamment pour le développement rural et le secteur privé ;
- Valider la SNMF ;
- Impliquer le CPA /SFD.

Le Ministère de l'Économie, de l'industrie et de commerce

- Mettre en place et coordonner les mécanismes de mise en œuvre du PA/SNMF,
- Assurer la coordination avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la microfinance,
- Prendre entente avec les PTF pour le financement du PA/SNMF,
- Prendre les mesures nécessaires pour créer le Comité de Pilotage et s'assurer de la révision des textes administratifs pour le GCNM, son secrétariat et le CPA/SFD,
- Assurer la présidence du Comité de Pilotage,
- Mettre en place les procédures administratives et de trésorerie pour assurer le financement et les décaissements prévus du PA/SNMF
- Mettre en application les recommandations de financement du Comité de Pilotage.

Le Ministère des Finances

- Décentraliser les activités de contrôle et de surveillance dans les différentes régions et donner un ancrage institutionnel adéquat pour permettre à la CCS /SFD de réaliser efficacement son mandat ;
- Réguler le secteur.

Le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM)

- Mettre en place un secrétariat permanent (le CPA crée en son sein un secrétariat permanent pour animer le GCNM)
- Coordonner et suivre l'exécution de la SNMF ;
- Donner des avis sur le budget du PA/SNMF et les rapports d'exécution budgétaire ;
- Assurer les liaisons avec les PTF ;
- Valider les programmes d'appui à la SNMF.

- Procéder à la concertation du secteur ;

Le Centre de Promotion et d'Appui des SFD (CPA-SFD)

- Mener les actions en faveur du secteur et notamment pour la création d'organes financiers et le regroupement des SFD ;
- Participer à la coordination et à l'harmonisation des procédures d'intervention des SFD ;
- Réaliser des études pour le développement du secteur dont la faisabilité d'un fonds de garantie et d'un fonds national de sécurité ;
- Instruire les demandes de financement des acteurs et faire des recommandations au CPFPA ;
- Préparer les budgets annuels du programme;
- Produire les rapports annuels;
- Établir les contrats de performance pour signature par le président du CPFPA;
- Exécuter les études spécifiques requises pour la réalisation de son mandat;
- Procéder aux passations de marché;
- Exécuter techniquement les budgets;
- Exécuter toute autre tâche demandée par le CPFPA.

La Cellule de Contrôle et de Surveillance des SFD (CCS-SFD)

- Procéder à la surveillance du secteur ;
- Fournir les autorisations d'exercice ou les retirer ;
- Introduire les ajustements nécessaires avec le nouveau cadre légal et réglementaire ;
- Procéder à la rationalisation du secteur ;
- Appuyer le renforcement des capacités des faîtières à assumer leur rôle de contrôle délégué.

La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

- Produire un plan d'introduction des ajustements suite à l'adoption du nouveau cadre légal et réglementaire (nouvelle loi et nouveau référentiel comptable) ;
- Élaborer les instructions pour l'introduction de ces ajustements ;
- Appuyer la CCS / SFD et l'APIM pour l'introduction des ces ajustements auprès des SFD.

L'Association professionnelle des institutions de microfinance (APIM – Mali)

- Assurer la réalisation de son mandat de base, c'est-à-dire la représentation, la défense de l'intérêt de ses membres et le transfert d'information ;
- Agir comme prestataires de services pour apporter des appuis techniques, notamment dans le domaine de la formation au travers du CFBM ;
- Améliorer son offre de services à ses membres ;
- Mettre en place un mécanisme d'échange d'information sur la clientèle ;
- Appliquer le code de déontologie ;
- Favoriser les rattachements et les services en commun ;
- Favoriser la généralisation du mécanisme de notation des SFD ;
- Favoriser la formation des prestataires de services liés au secteur.

Les systèmes financiers décentralisés (SFD)

- Gérer de façon efficace, sécuritaire leurs opérations et assurer leur bonne gouvernance ;
- Procéder au renforcement de leur capacité ;
- Introduire des méthodes de gestion adéquate et modernisée ;
- Élaborer et exécuter des plans d'affaires ;
- Rendre accessible l'offre de services dans les zones à potentiel, moins bien couvertes ;

- Développer des produits adaptés notamment pour les femmes, les jeunes, le secteur rural et les MPME et pour d'autres produits financiers connexes ;
- Améliorer l'efficacité de leurs opérations ;
- Répondre aux exigences afin de bénéficier de refinancement.

Les institutions financières nationales et internationales

- Assurer la sécurité des dépôts des SFD ;
- Accorder des refinancements aux SFD ;
- Établir des partenariats pour l'offre de services financiers.

Les partenaires techniques et financiers

- Contribuer au financement de la réalisation de la SNMF, en intervenant directement avec des structures, en coordination avec le GCNM en utilisant le CPA/SFD, notamment en créant un fonds commun d'appui à sa réalisation ;
- Participer aux tables rondes de bailleurs de fonds ;
- Fournir des appuis techniques ;
- Faire valider leurs actions exécutées directement auprès de structures par le CNM ;
- Fournir les informations sur l'état de réalisation de leur programme et sur les budgets accordés.

V.3 Rôles des acteurs dans le cadre institutionnel d'exécution du Plan d'Actions

128. Le cadre institutionnel de mise en œuvre du plan d'actions figure en annexe 1. L'exécution du PA-SNMF, dans un souci d'utilisation des procédures nationales, sera assurée par le CPA/SFD dépendant du Ministère de l'Economie. Il assure l'exécution du PA-SNMF et coordonne les structures impliquées dans la mise en œuvre du PA-SNMF : le Secrétariat Général, le GCNM, la CCS / SFD, l'APIM-Mali, les SFD, les structures d'appui et les PTF.

129. L'ensemble des acteurs introduira directement leurs requêtes de financement auprès du CPA/SFD. Celui-ci sera chargé de les traiter et de les soumettre au comité de pilotage pour avis avant tout financement.

130. Les bailleurs de fonds intervenant dans le financement du secteur peuvent faire réaliser par le CPA/SFD leurs programmes en faveur du secteur sans que cela ne soit subordonné à l'accord préalable d'autres bailleurs dont les ressources sont déjà gérées à travers le CPA/SFD.

131. Cette approche a l'avantage d'éviter la multiplication des unités d'exécution. Elle permet par ailleurs une convergence et une meilleure canalisation des efforts de mobilisation de ressources et s'inscrit dans le cadre de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Elle permet en outre un meilleur suivi de la mise en œuvre du plan et l'utilisation des procédures nationales.

V.4 Organisation institutionnelle de la SNMF

132. La responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie et de son plan d'actions relève du Ministère de tutelle qui est le Ministère de l'Economie de l'Industrie et du Commerce (MEIC). Les structures ou organes retenus pour la mise en œuvre du Plan d'Actions de la Stratégie Nationale de Microfinance sont :

- le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM) ;
- le Comité de Pilotage du Financement du Plan d'Actions (CPFPA/SNMF) ;
- le CPA/SFD.

i) Le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Commerce

133. Le MEIC, ministère de tutelle, est responsable de la mise en œuvre du plan d'actions. Il assure à travers les structures impliquées la mise en œuvre du PA-SNMF. Il gère en

outre les différents programmes nationaux et les contributions financières des partenaires au développement conformément aux accords qui seront élaborées.

134. Le Secrétaire Général du MEIC assure la présidence du Comité de pilotage. Il signe, pour le compte du ministère de tutelle, les différents contrats qui seront élaborés dans le cadre de la mise en œuvre des programmes. Le président du GCNM est également responsable de la coordination ministérielle en ce qui concerne la microfinance.

ii) Le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM)

1. Création

135. Le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM) a été créé par décret N° 06 041 / P-RM du 03 février 2006. Il regroupe en son sein l'ensemble des acteurs du secteur de la microfinance et les représentants des différents ministères. Son secrétariat est assuré par le CPA/SFD.

2. Mission /attributions

136. Le GCNM est le mécanisme formel de prise de décision conjointe entre le Gouvernement, les acteurs du secteur et les partenaires techniques et financiers impliqués dans la mise en œuvre de la politique en matière de microfinance. Il a également pour rôle de renforcer la concertation entre les SFD, les institutions étatiques impliquées en microfinance et les PTF.

137. Le GCNM est le niveau supérieur de coordination du Plan d'Actions. Il est l'organe chargé du suivi de l'exécution de la politique. Il a pour mission essentiellement de veiller à ce que les activités réalisées s'inscrivent dans la droite ligne des orientations stratégiques de la Stratégie Nationale de microfinance et proposer les mesures susceptibles de contribuer au développement du secteur. Il est également responsable de donner des avis sur le secteur auprès des autorités. Pour réaliser le suivi, le GCNM dispose d'un secrétariat permanent, dont le CPA/SFD a la responsabilité. Ce secrétariat est responsable de mettre en place des mécanismes de suivi de la réalisation du PA/SNMF, de produire régulièrement des rapports de suivis du secteur, du PA/SNMF et de la mobilisation de fonds. Il pourra également devoir effectuer des études transversales ou d'impact pour évaluer les effets du PA/SNMF.

138. Il est chargé de l'orientation, du pilotage et du suivi du développement de la microfinance au Mali. Sur la base du dispositif de suivi-évaluation mis en place, le GCNM assure le suivi des risques ainsi que la réalisation des hypothèses.

139. Ses attributions seront étendues pour en faire l'organe de validation de l'ensemble des programmes de microfinance ou à composante microfinance à exécuter sur le territoire national.

140. Il se réunira au moins deux fois par an, dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la stratégie et de son plan d'actions, sur convocation de son Président ou des deux tiers de ses membres et en cas de besoin.

3. Composition

141. Le GCNM est composé des principaux représentants du secteur financier, des structures d'encadrement du secteur de la microfinance, des PTF et des ministères et de chambres de représentation. Il s'agit, notamment des représentants des ministères, de l'APIM-Mali, de la BCEAO, de l'APBEF, du CPA/SFD, de la CS/SFD, de huit PTF et de trois chambres de métiers.

142. Le Secrétariat du GCNM est assuré par le CPA/SFD.

iii) Le Comité de Pilotage du Financement du Plan d'Actions (CPFPA)

1. Création

143. Le Comité de Pilotage du Financement du Plan d'Actions (CPFPA) est créé par arrêté du Ministre chargé de l'Economie. Ses membres sont nommés par décision du Ministre chargé de l'Economie sur proposition des responsables des structures membres du comité de pilotage.

2. Mission /attributions

144. Le Comité de Pilotage est l'organe chargé de veiller à ce que les activités du plan d'actions soient réalisées conformément à la description du plan d'actions. En outre, il assure le pilotage opérationnel entre les différents partenaires qui contribuent à la planification et à la mise en œuvre des activités du plan d'actions. Le Comité de pilotage donne les approbations de financement pour tous les bénéficiaires des fonds gérés par le CPA/SFD.

145. Les principales tâches du comité de pilotage sont les suivantes :

- Approuver les plans de travail et les budgets du Mécanisme de financement Commun et les autres mécanismes;
- Approuver les documents de planification et les rapports de progression du CPA/SFD;
- Approuver les documents d'appel d'offre et les recommandations de passation de marché;
- Approuver le manuel de procédures pour le CPA/SFD;
- Approuver les demandes pour le financement des projets, conformément aux conditions définies au manuel de procédures;
- Coordonner les revues annuelles, les missions d'évaluation du mécanisme de financement du PA/SNMF;
- Engager les missions d'audit des programmes du mécanisme de financement du PA/SNMF;
- Approuver et signer le contrat de performance avec les bénéficiaires de fonds;
- Approuver les termes de référence des études menées par le CPA/SFD ;
- Donner son avis sur le recrutement de l'assistance technique.

146. Le Comité de Pilotage peut se réunir plus fréquemment en fonction de l'urgence des dossiers à examiner.

3. Composition

147. Le Comité de Pilotage du financement du Plan d'Actions (CPFPA) est composé de représentants issus des structures directement concernées par le secteur de la microfinance, notamment :

- Président : Secrétaire Général du Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce.
- Membres :
  - **Au titre de l'Etat** : CCS/SFD, CPA/SFD
  - **Au titre du secteur** : Deux représentants désignés par l'APIM-Mali,
  - **Au titre des partenaires techniques et financiers** : Deux représentants, des partenaires techniques et financiers participant au financement de la stratégie nationale et de son plan d'actions et dont le programme est exécuté par le CPA/SFD.

148. Le CPA/SFD assurera le secrétariat du Comité de Pilotage du Financement du Plan d'Actions. Les PTF présents au comité ont le droit de vote lorsque leurs programmes sont concernés. Dans le cas contraire ils sont observateurs.

V. 5 Organisation de la gestion financière

149. La gestion financière du plan d'actions est de la responsabilité du Ministère de tutelle à travers le CPA/SFD.

150. Elle s'effectuera conformément aux lignes directrices des procédures nationales en vigueur en la matière.

V. 6 Modalité de mise en œuvre du Plan d'Actions

151. Le comité de pilotage est responsable de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie nationale et de son plan d'actions, à ce titre :

- Il s'assure que le financement de l'exécution de la stratégie peut être disponible et effectue les démarches nécessaires pour que l'ensemble des actions puisse être financé ;
- Il veille à ce que les partenaires d'exécution réalisent les actions telles que définies au plan d'actions et intervient en cas de manquement ;
- Il suit régulièrement l'évolution du secteur, les indicateurs du plan d'actions et la situation de la mobilisation des fonds ;
- Il donne des avis aux PTF sur la meilleure utilisation des fonds disponibles. Cette tâche l'amènera également à donner des avis sur les demandes de financement transmises par les SFD via leur plan d'affaires ;
- Il mène des études spécifiques pour le développement du secteur ;

152. Le financement de la SNMF et de son plan d'actions sera assuré par les différents programmes élaborés avec les PTF intéressés en tenant compte de leurs contraintes en matière de procédures et de politique d'intervention. Ces PTF intéressés à utiliser le CPA/SFD fourniront, si nécessaire, les ressources financières supplémentaires au CPA/SFD et en respectant, sauf exception, les procédures nationales, ses politiques salariales et les conditions de travail de son personnel qui sont ajustées afin de disposer d'un personnel compétent

153. Un fonds commun, initié par deux PTF, pour contribuer au financement du PA SNMF, est mis en place. Ce fonds est ouvert aux PTF intéressés à joindre leurs efforts pour le financement du plan d'actions. Les PTF ne pouvant pas participer à ce mécanisme élaboreront leur propre programme d'intervention.

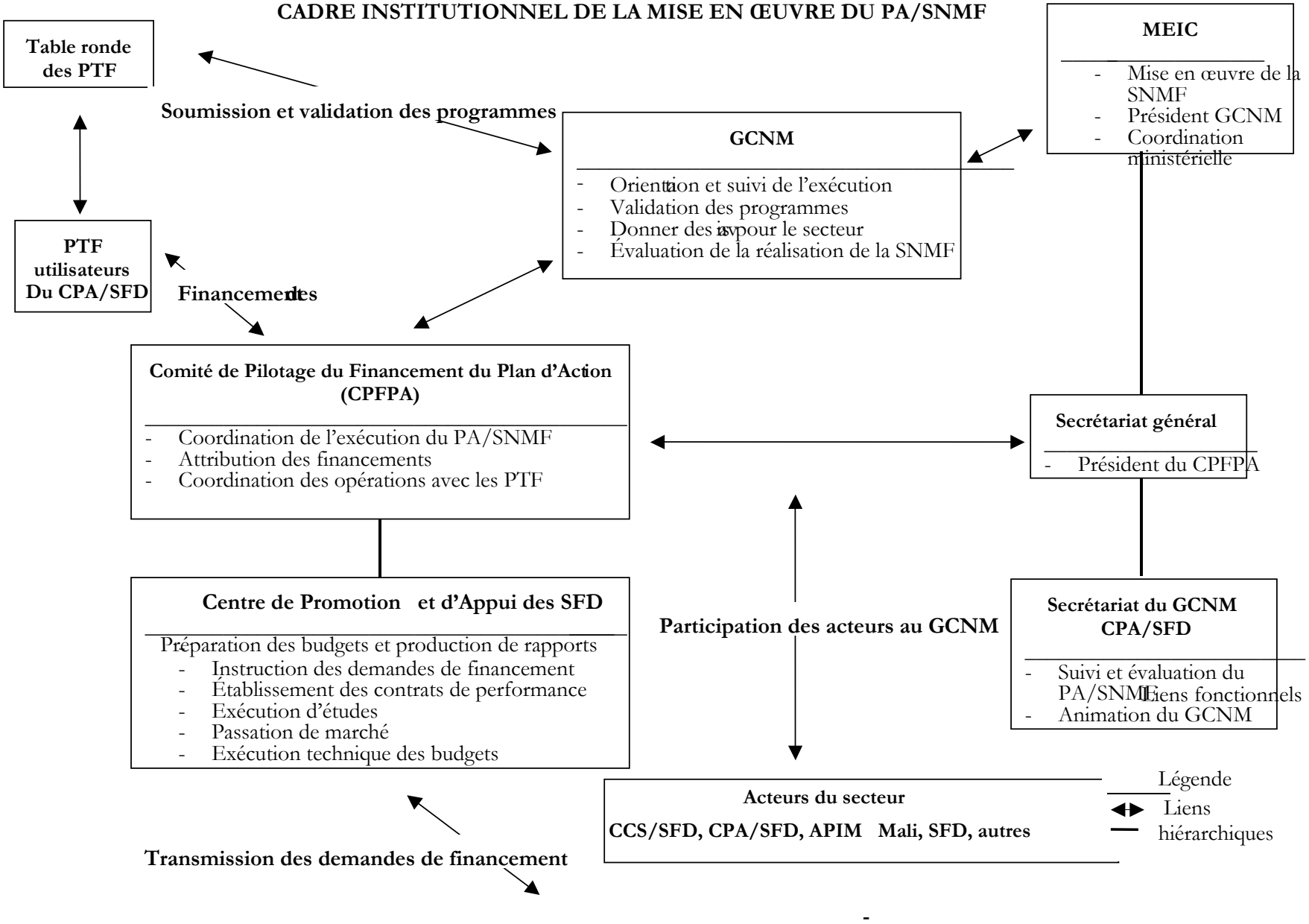
154. Les PTF peuvent également intervenir directement auprès des structures bénéficiaires de leurs appuis. Dans le cas d'espèce, il est recommandé que le comité de pilotage soit informé et associé. Ceci permettra au GCNM et au CPFPA de donner des avis et de comptabiliser les appuis indirects à la réalisation de la SNMF et aux CPFPA d'en tenir compte dans l'allocation budgétaire

155. Le GCNM, responsable principalement du suivi de la réalisation de la SNMF devra faire élaborer par son secrétariat, sur une base semestrielle :

- Les indicateurs d'évolution du secteur ;
- Les indicateurs de la réalisation des modalités et des résultats du plan d'actions ;
- La situation de la mobilisation de fonds.

156. Le CPA/SFD devra faire des rapports de suivis semestriellement et faire des recommandations. Il sera chargé également de réaliser des études transversales afin d'évaluer certains aspects qui ne peuvent l'être par de simples indicateurs. Les termes de référence des études d'intérêt pour le secteur seront également élaborés par ce service, ainsi que ceux pour l'évaluation de la SNMF.

CADRE INSTITUTIONNEL DE LA MISE EN ŒUVRE DU PA/SNMF



-

VI. LE BUDGET DE LA STRATEGIE NATIONALE ET DU PLAN D'ACTIONS

157. Le Budget global sur la période 2008 – 2012 dont le tableau synthèse figure en annexe 3 est évalué à 35,19 milliards de F CFA. Le budget est un budget indicatif d'ensemble dont la ventilation sera adoptée annuellement par le GCNM. Il se repartit comme suit :

- Axes stratégique 1 : 9,56 milliards de F CFA soit 27,2%
- Axes stratégique 2 : 18,22 milliards de F CFA soit 51,8%
- Axes stratégique 3 : 7,4 milliards soit 21%

158. Les mesures en cours comprennent :

- La validation du document par le Gouvernement ;
- La mise en place du mécanisme de financement ;
- La tenue de la table ronde des bailleurs sur la SNMF.

Axes stratégiques	Objectifs spécifiques		Actions	Total budget par action	Total budget par objectif	2008	2009	2010	2011	2012	Vérification	
1. Renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement											9 556 977 250	
1	**1.1. Renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement**				499 555 000							
	1.1.	1.1.1.	Impliquer les acteurs de la microfinance dans le cadre des groupes sectoriels de réflexion sur des programmes ayant une composante microfinance, notamment le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP)	187 855 000		80 641 000	73 766 000	15 691 000	9 816 000	7 941 000	187 855 000	37 571 000
		1.1.2.	Assurer le transfert progressif du suivi et du contrôle de la mise en œuvre des composantes microfinance des différents programmes aux structures en charge du secteur.	311 700 000		174 270 000	117 030 000	10 200 000	5 100 000	5 100 000	311 700 000	62 340 000
	1.2. Mise en conformité des SFD avec les nouvelles dispositions réglementaires sur la microfinance				4 648 075 750							0
	1.2.	1.2.1.	Favoriser l'appropriation des nouvelles dispositions réglementaires	337 782 500		303 477 500	34 305 000	0	0	0	337 782 500	67 556 500
		1.2.2.	Diffuser le référentiel comptable au niveau des acteurs du secteur	693 812 000		426 352 500	0	0	0	0	426 352 500	85 270 500
		1.2.3.	Accompagner la mise en application du nouveau référentiel	3 085 143 750		1 719 614 575	1 073 912 850	505 583 925	26 745 950	26 745 950	3 352 603 250	670 520 650
		1.2.4.	Mettre en œuvre les dispositions rénovées des actes uniformes de l'OHADA concernant les SFD	531 337 500		0	280 102 500	231 885 000	19 350 000	0	531 337 500	106 267 500
	1.3. Renforcement et amélioration de la surveillance du secteur				3 338 801 500							0
	1.3.	1.3.1.	Fournir des appuis à l'opérationnalisation plus accrue de la supervision et de la surveillance sur le secteur	1 144 253 000		282 787 950	286 063 250	228 850 600	191 800 600	154 750 600	1 144 253 000	228 850 600
		1.3.2.	Amener toutes les initiatives de microfinance à se conformer à la réglementation et aux bonnes pratiques	241 470 000		69 894 000	59 094 000	44 919 000	37 494 000	30 069 000	241 470 000	48 294 000
		1.3.3.	Renforcer le contrôle et la sécurisation du secteur	1 066 716 000		243 246 950	215 614 450	226 833 200	190 510 700	190 510 700	1 066 716 000	213 343 200
		1.3.4.	Créer et rendre opérationnel la Commission Nationale pour la Microfinance pour renforcer l'ossature de contrôle	218 750 000		0	54 687 500	54 687 500	54 687 500	54 687 500	218 750 000	43 750 000
		1.3.5.	Décentraliser les activités de contrôle	667 612 500		3 038 750	265 948 750	195 335 000	101 645 000	101 645 000	667 612 500	133 522 500
		1.3.6.	Améliorer la qualité de l'information dans le secteur	0		0	0	0	0	0	0	0

1.4. Renforcement de la capacité du GCNM et de la gestion concertée du secteur par les différents acteurs				88 500 000							0
	1.4.1.	Opérationnaliser le GCNM	63 500 000		31 750 000	31 750 000	0	0	0	63 500 000	12 700 000
	1.4.2.	Développer, coordonner et suivre la mise en œuvre de la SNMF et des programmes assimilés au plan national	25 000 000		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	25 000 000	5 000 000
1.5. Opérationnalisation du Centre d'appui et de la promotion du secteur				982 045 000						0	0
	1.5.1.	Renforcer le CPA/SFD	515 675 000		295 675 000	55 000 000	55 000 000	55 000 000	55 000 000	515 675 000	103 135 000
	1.5.2.	Suivre, consolider et développer le secteur	466 370 000		91 820 000	60 000 000	162 900 000	60 000 000	91 650 000	466 370 000	93 274 000
			9 556 977 250		3 727 568 225	2 612 274 300	1 736 885 225	757 149 750	723 099 750	9 556 977 250	
2. Poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que de leur instance de représentation en vue de la professionnalisation du secteur											
2.1. Assainissement et restructuration du secteur				8 712 319 500							0
	2.1.1.	Viabiliser les entités non affiliée à un réseau	1 217 335 500		830 390 500	199 522 500	187 422 500	0	0	1 217 335 500	243 467 100
	2.1.2.	Favoriser le regroupement des SFD	7 052 910 000		1 453 083 000	2 422 779 500	1 860 341 375	846 443 625	470 262 500	7 052 910 000	1 410 582 000
	2.1.3	Accompagner la restructuration des réseaux existants en difficulté ou non	442 074 000		132 389 000	181 069 000	72 616 000	28 000 000	28 000 000	442 074 000	88 414 800
2.2. Amélioration de l'organisation et de la gouvernance des SFD					7 082 060 250						0
	2.2.1.	Favoriser la réalisation de rating	1 336 500 000		334 125 000	427 050 000	400 950 000	116 250 000	58 125 000	1 394 625 000	278 925 000
	2.2.2.	Appuyer les SFD dans la définition d'un mode d'organisation optimal	1 155 164 250		133 016 425	280 041 063	321 019 775	239 062 350	182 024 638	182 024 638	36 404 928
	2.2.3	Accompagner les SFD dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans d'affaires	1 875 915 000		359 124 000	375 183 000	383 212 500	383 212 500	375 183 000	375 183 000	75 036 600
	2.2.4.	Poursuivre l'appui aux SFD pour la mise en place de SIG en commun	2 360 925 000		248 425 000	75 000 000	37 500 000	0	0	2 360 925 000	472 185 000
	2.2.5.	Favoriser la mise en place de services communs	353 556 000		82 240 000	189 076 000	82 240 000	0	0	353 556 000	70 711 200
2.3. Renforcement de la participation des élus au processus de prise de décision et des compétences au sein des SFD					1 483 546 250						0
2.3.	2.3.1.	Renforcer les capacités des élus	400 090 000		90 875 000	132 980 000	124 235 000	26 000 000	26 000 000	426 090 000	85 218 000
	2.3.2.	Renforcer les capacités du personnel	851 327 500		170 265 500	297 031 000	297 031 000	43 500 000	43 500 000	894 827 500	178 965 500
	2.3.3	Sensibiliser les membres sur leurs droits et devoirs	232 128 750		0	232 128 750	0	0	0	232 128 750	46 425 750

	2.4. Soutien aux efforts de l'association professionnelle des SFD afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle et de s'autonomiser				946 288 632							0
	2.4.	2.4.1.	Renforcer les capacités institutionnelles de l'APIM/Mali	422 425 000		418 825 000	3 600 000	0	0	0	422 425 000	84 485 000
		2.4.2.	Appuyer la conduite de missions communes à la profession	280 655 000		96 100 000	58 555 000	42 000 000	42 000 000	42 000 000	322 655 000	64 531 000
		2.4.3	Favoriser l'autonomisation et l'appropriation du CFBM par la profession	243 208 632		124 256 726	69 619 226	25 819 226	11 756 726	11 756 726	254 965 358	50 993 072
				18 224 214 632		4 473 115 151	4 943 635 039	3 834 387 376	1 736 225 201	1 236 851 864		
	3. Favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation SFD-SFD et SFD avec le secteur bancaire et autres institutions financières											
	3.1. Favoriser une couverture équitable du territoire national				1 153 140 250							
	3.1.	**3.1.1.**	Identifier les contraintes et potentialités des zones insuffisamment desservies	71 585 250		71 585 250	0	0	0	0	71 585 250	14 317 050
		3.1.2	Accompagner la création ou l'implantation de SFD dans ces zones avec une logique d'entreprise	1 081 555 000		0	270 388 750	270 388 750	270 388 750	270 388 750	1 081 555 000	216 311 000
	3.2. Approfondir le lien entre les SFD et le secteur bancaire et créer le lien avec le secteur des assurances					932 152 600						0
	3.2.	**3.2.1**	Favoriser la création d'organes financiers pour les SFD	217 994 700		27 977 500	32 000 000	55 504 300	61 507 740	41 005 160	217 994 700	43 598 940
		3.2.2	Renforcer les relations entre les SFD et le secteur bancaire	396 625 000		108 625 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000	396 625 000	79 325 000
		3.2.3	Favoriser le rapprochement entre les SFD et les compagnies d'assurance	317 532 900		115 932 900	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	317 532 900	63 506 580
	3.3 Développement de nouveaux produits et mécanismes afin de toucher des clientèles spécifiques insuffisamment servies et diversifier l'offre				5 318 769 875							0
	3.3	**3.3.1**	Faire un état des lieux des mécanismes existants et améliorer leur efficacité	29 942 000		0	29 942 000	0	0	0	29 942 000	5 988 400
		3.3.2	Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des PME-PMI et des artisans	869 810 000		0	219 560 000	229 500 000	267 750 000	153 000 000	869 810 000	173 962 000
		3.3.3	Mettre en place des mécanismes spécifiques pour favoriser l'accès au crédit des jeunes créateurs de MPE	1 982 345 875		417 345 875	391 250 000	391 250 000	391 250 000	391 250 000	1 982 345 875	396 469 175
		3.3.4	Renforcer l'accès des femmes aux services financiers sur l'ensemble du territoire	516 750 000		197 812 500	170 100 000	148 837 500	0	0	516 750 000	103 350 000
		3.3.5	Favoriser le développement de produits et mécanismes adaptés pour le financement de la production et de l'investissement en milieu rural	1 844 715 000		0	584 715 000	720 000 000	360 000 000	180 000 000	1 844 715 000	368 943 000
		3.3.6	Favoriser le développement de nouveaux marchés par l'offre de produits novateurs	75 207 000		5 013 800	70 193 200	0	0	0	75 207 000	15 041 400
				7 404 062 725		944 292 825	1 890 548 950	1 937 880 550	1 473 296 490	1 158 043 910		

Axes stratégiques	Résultats	Montants du budget	
		Valeurs	%
1. Renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement		**9 556 977 250**	**27,2%**
1	1.1. Le secteur est sécurisé et accompagné dans son développement	499 555 000	5,2%
	1.2. Les SFD sont en conformité avec les nouvelles dispositions réglementaires sur la microfinance	4 648 075 750	48,6%
	1.3. La surveillance du secteur est renforcé et amélioré	3 338 801 500	34,9%
	1.4. La capacité du GCNM est renforcé et le secteur est géré de manière concertée par les différents acteurs	88 500 000	0,9%
	1.5. Le Centre d'appui et de promotion est opérationnel	982 045 000	10,3%
2. Poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que de leur instance de représentation en vue de la professionnalisation du secteur		**18 224 214 632**	**51,8%**
2	2.1. Le secteur est assaini et restructuré	8 712 319 500	47,8%
	2.2. L'organisation et la gouvernance des SFD sont améliorées	7 082 060 250	38,9%
	2.3.La participation des élus au processus de prise de décision et leurs compétences au sein des SFD sont renforcées	1 483 546 250	8,1%
	2.4. L'association professionnelle des SFD joue pleinement son rôle et est autonome	946 288 632	5,2%
3. Favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation SFD-SFD et SFD avec le secteur bancaire et autres institutions financières		**7 404 062 725**	**21,0%**
3	3.1.La couverture du territoire national est équitable	1 153 140 250	15,6%
	3.2. Les liens entre les SFD et le secteur bancaire et celui des assurances sont développés	932 152 600	12,6%
	3.3 Les nouveaux produits et mécanismes sont développés et l'offre diversifié	5 318 769 875	71,8%
		35 185 254 607	