

# Banques et ONG L'expérience malienne du Crédit Coopératif !

## Un entretien avec Denis Tzarevcan,

Secrétaire général de la Fondation Crédit Coopératif

**C**omment peut-on imaginer que des ONG collaborent avec le secteur privé pour soutenir l'initiative de paysans africains ? Comment impliquer le Crédit Coopératif, la banque française de l'Economie sociale, dans ce type de programme ? Réponse : par sa Fondation, qui apporte à l'action solidaire son mécénat, ses valeurs, ainsi que son expertise. Depuis 1986, la création de Kafo Jiginew, un réseau de caisses coopératives d'épargne et de crédit gérées par les paysans de la zone cotonnière du Mali-Sud, doit beaucoup à l'engagement de la Fondation Crédit Coopératif, mais pas seulement... Un Consortium européen pour le crédit coopératif malien (CECCM) fut constitué avec plusieurs ONG : le CFSI (France), SOS Faim (Belgique), Mani Tese (Italie), DWH (Allemagne). Vingt ans plus tard, malgré des hauts et des bas, Kafo Jiginew est une réussite, une expérience originale de coopération triangulaire entre une banque, des ONG et une coopérative d'Afrique. Défis Sud a rencontré Denis Tzarevcan, Secrétaire général de la Fondation, afin de savoir comment l'histoire de Kafo Jiginew fut vécue et analysée par des banquiers.

Comment réussir la conversion de l'or blanc en or jaune ?

Photo : Panos / I.B. Russel.

## DS Pouvez-vous brièvement retracer l'histoire de la collaboration de la Fondation Crédit Coopératif avec Kafo Jiginew ?

**Denis Tzarevcan :** Ce fut à la suite d'un colloque sur les pays en voie de développement organisé par le Collège coopératif dirigé par Henri Desroches en 1985, que Jacques Moreau, alors Président du Crédit Coopératif, a demandé à André Chomel, Président de la Fondation, de voir si on pouvait participer à un programme visant à renforcer des projets d'épargne et de crédit au profit de populations rurales en Afrique de l'Ouest. Il était normal que nous nous arrétions sur un projet de microfinance. Nous n'allions pas nous occuper de santé ou d'électricité. Nous sommes une banque coopérative dédiée aux entreprises de l'Economie sociale et c'est dans ce domaine-là que nous pouvions apporter une valeur ajoutée.

## DS Où se situe l'apport de la Fondation Crédit Coopératif dans le Consortium d'appui à Kafo Jiginew ?

**DT :** Pour la Fondation, cela allait de soi d'engager un partenariat avec des ONG. Nous ne sommes

pas là pour nous substituer aux autres mais pour constituer un appui. Au départ, nous ne connaissions pas le terrain en Afrique de l'Ouest, puisque nous n'y étions pas présents. Cette région ne faisait pas partie d'une stratégie de développement du Groupe. C'était donc pour nous véritablement une opération de partenariat. C'est d'ailleurs la pratique et l'approche fondamentales du Crédit Coopératif dans ses relations avec ses sociétaires. La majorité de nos initiatives ont lieu en synergie avec des associations, des fédérations, des mouvements et des ONG. L'idée du Consortium est venue naturellement. Mais



on doit bien préciser que, concernant Kafo Jiginew, c'est la Fondation Crédit Coopératif qui est impliquée dans le projet et non pas le Crédit Coopératif. C'est une clarification nécessaire ; car cela signifie qu'il n'y a aucune orientation « business », que nous sommes dans une logique de mécénat du début jusqu'à la fin du processus. Certes, le Crédit Coopératif a apporté son savoir-faire, ses références bancaires, sa caution morale, ne serait-ce que vis-à-vis des autorités maliennes, et affecté des cadres de haut niveau. Le rôle de l'Inspection du Crédit Coopératif, voire de son service formation, ont servi à asseoir la crédibilité de Kafo Jiginew.

Les ONG ont bien sûr, elles aussi, fait bénéficier Kafo de leur savoir-faire, leur sensibilité et leur approche du terrain. Elles ont en particulier approfondi la mesure de l'impact social, du travail structurant que Kafo a eu et continue d'avoir au niveau des villages, des populations, des progrès socio-économiques de la région du Mali-Sud. C'est par leurs démarches et leur présence auprès de l'Union européenne qu'a été réussi le financement sur le long terme (9 ans) de l'opération.

**DS Il y a eu des crises, notamment en 1994, lorsque le conseil d'administration de Kafo Jiginew révoqua le directeur expatrié et lui substitua un directeur malien.**

**DT :** Ce fut, en fait, la première crise de croissance de Kafo. Elle provoqua la démission du directeur français de l'époque, détaché, comme le premier, du Crédit Coopératif. Il venait d'être nommé par le Consortium. Il n'avait probablement pas les talents requis par la situation. En réalité ce fut une sorte de « putsch » indépendantiste de Kafo. Mais finalement, tout le monde s'est comporté de façon intelligente. La coopération s'est poursuivie d'une manière renouvelée, régénérée en quelque sorte par cette crise. Kafo étant « maliénisé » à 100 %. En 2004, éclate une deuxième crise. Il faut oser en parler, c'est très important : Elle a pour origine la découverte d'une escroquerie localisée. Elle forcera à la mise en œuvre réclamée depuis longtemps par le CECCM d'un nouveau système de gestion et du renforcement de l'équipe dirigeante. Il faut considérer l'aboutissement positif de ces crises. Dans toutes les banques il peut y avoir également des malversations, des détournements et des escroqueries. Ce serait à la fois réactionnaire et raciste de penser que la fraude a eu lieu parce que le projet se déroule en Afrique. Kafo est une réussite exemplaire au niveau mondial par rapport, malheureusement, à trop d'échecs. Mais Kafo a grandi sans doute un peu trop vite. Pour l'instant, ses produits ne sont pas assez diversifiés. Par exemple, il lui manque des ressources longues, un produit d'épargne pour financer des crédits plus longs, entre 5 et 10 ans.

**DS S'il grandit encore, s'il devient une banque, ne perdra-t-on pas l'esprit du départ ?**

**DT :** C'est une grande question. Vous savez que Kafo veut construire son siège social à Bamako. Son projet de développement s'oriente de plus en plus vers les villes, au risque de délaisser les campagnes. Mais est-ce que Kafo peut faire autrement ? Après avoir atteint les 200 000 sociétaires, faut-il en rester là ?... Le problème est toujours le même : il y a une sorte de nécessité intrinsèque du développement qui s'impose même si on ne le veut pas. Kafo est hyper dépendant du coton. C'était sa force à l'origine, c'est devenu sa « faiblesse ». Il a besoin d'autres types de clientèle. On connaît les données structurelles et conjoncturelles de la filière cotonnière. Si demain le coton s'effondre, quid de Kafo ? La diversification des risques reste un principe bancaire de base, qu'on soit en macro ou en microfinance. On évoque, pour Kafo, la création d'une vraie banque commerciale : un projet auquel le Crédit Coopératif pourrait s'associer, mais qui pose un certain nombre d'exigences par rapport aux différentes institutions bancaires et de micro-finance dans le pays, voire dans la sous-région. Mais cette évolution n'est pas du ressort de la Fondation ou du Consortium. Leur travail est en voie d'achèvement avec la mise en place du nouveau système de gestion informatique qui est essentiel.

Mais je crois que Kafo ne perdra pas son âme et que les paysans ont bien compris que c'était leur banque. Et même si demain Kafo dépend moins du coton et donc des paysans, elle restera la banque des paysans, parce qu'ils seront à la barre. Face aux développements techniques et financiers de Kafo, les ONG membres du Consortium doivent jouer un rôle de garde-fou. C'est de cette manière qu'elles peuvent encore aider Kafo à rebondir et à franchir ce cap difficile et à passer à l'étape suivante.

**DS De très mauvaises langues pourraient affirmer que l'implication de la Fondation Crédit Coopératif auprès de Kafo Jiginew correspond simplement à un souci de gestion d'image du secteur bancaire.**

**DT :** Je peux vous assurer que cette question ne s'est jamais posée. La direction du Crédit Coopératif ne souhaitait même pas qu'on communique à propos de Kafo ; car ce projet ne faisait pas partie de la stratégie de développement du Groupe. C'était uniquement une action de mécénat de solidarité internationale. Nous n'avons jamais rien caché ; mais nous n'avons pas non plus cherché à occuper des pavés dans la presse. S'il fallait mettre en avant Kafo, ce fut toujours au nom du Consortium, et non pas à celui du Crédit Coopératif ou de sa Fondation. Finalement, nous avons tous été un peu trop discrets sur ce sujet !

**SOS Faim et Kafo**

Kafo Jiginew, partenaire de SOS Faim depuis 1982, encourage la diversification des sources de revenus des producteurs de coton. Le réseau Kafo Jiginew est composé de caisses rurales où les paysans peuvent devenir membres, moyennant l'acquisition d'une part sociale au prix de 5000 francs CFA (environ 7,50 euros). Ils peuvent ainsi ouvrir un compte d'épargne et obtenir un crédit. SOS Faim soutient les prêts d'équipement. Ceux-ci permettent, par exemple, au cultivateur d'acheter un bœuf à crédit afin de labourer sa terre et de planter du coton ou des céréales. Kafo Jiginew est actuellement le premier réseau décentralisé au Mali, il est composé de 122 caisses rurales et de 7 caisses urbaines. Le nombre de sociétaires est actuellement supérieur à 186 000.