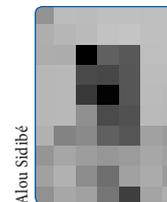


Sortie de crise pour Kafo Jiginew

INSTITUTION DE MICROFINANCE malienne de réputation mondiale, Kafo Jiginew a passé un été 2005 perturbé. En juin, un rapport mettant en cause la bonne gestion financière du réseau a été diffusé, suivi d'une forte vague de dénigrement. Quelques mois plus tard, la crise s'est apaisée. Alou Sidibé, directeur général, témoigne.



Alou Sidibé

► Un entretien réalisé le 16 novembre 2005. kafo @afribonemali.net

Pour plus d'information sur Kafo Jiginew, nous vous conseillons deux articles : « Mali. Du grenier à la banque ». Pages 20-21 de *Défis Sud* septembre – octobre 2005, édition spécial microfinance. *Grain de sel* n°15 – juillet 2000 : « Kafo Jiginew prisonnière de la crise du coton? » page 7.

KAFO JIGINEW — « l'union des greniers » en langue bambara — s'est implantée depuis 1987 dans le sud Mali. Réseau mutualiste de caisses d'épargne et de crédit, elle est devenue le principal système financier décentralisé du pays¹. Kafo Jiginew est régulièrement l'objet de louanges dans les médias : équilibre financier, forte implication des adhérents et des élus, jusqu'alors le succès était total. Mais la crise du coton est venue ternir le tableau. Plus grave, en juin dernier, le réseau a connu une crise de gouvernance sérieuse. Les médias maliens ont relayé des soupçons de mauvaise gestion. Que s'est-il passé précisément? Quels ont été les impacts pour Kafo? Alou Sidibé, son directeur général, nous a raconté son vécu de la crise et de sa résolution.

GRAIN DE SEL : *Quelles ont été les difficultés rencontrées et concrètement, quel a été leur impact pour le réseau?*

ALOU SIDIBÉ : Des événements graves ont perturbé le fonctionnement du réseau en juin 2005. À la source, une sanction disciplinaire prise à l'encontre d'un salarié pour un problème de cession de véhicules réformés. L'affaire s'est produite alors que j'étais en voyage au Canada à la fin mai. Avant mon départ j'avais donné des consignes pour que la procédure habituelle soit respectée. Or en mon absence, l'inspecteur général et la directrice financière ont acheté les véhicules pour un prix très modique sans autre forme de procès. L'inspecteur général par exemple a acquis l'un des véhicules pour la somme de un million de FCFA, pour le revendre trois fois le prix. En

apprenant cela, j'ai pris une sanction jugée adéquate, avec une mise à pied de 8 jours de la directrice financière et du responsable du parc automobile. J'ai par ailleurs rencontré l'inspecteur général et lui ai signifié que son comportement avait été intolérable. Je lui ai exprimé ma surprise et ma déception, et l'ai averti que je ne saurais tolérer de nouveaux écarts de ce type.

Or l'inspecteur général n'a pas supporté cette sanction. Il a lancé une pétition la dénonçant comme « disproportionnée ». Une vingtaine de personnes du personnel a signé la pétition.

Mais l'inspecteur ne s'est pas arrêté là, il a profité du trouble pour diffuser un rapport sur la gestion de Kafo Jiginew, remettant en cause ma gestion. Il n'a reculé devant rien pour la publicité de cette affaire, conviant journaux et radios à diffuser l'information. Pendant 3 semaines, Kafo Jiginew a ainsi fait la une des médias à Koutiala, mais cela n'a pas duré outre mesure. Au bout d'environ 3 semaines — un mois, les choses sont rentrées dans l'ordre.

Il faut dire que Kafo Jiginew couvre 40 % du secteur au niveau national. Les médias nationaux se sont déplacés, de même qu'une délégation de notre ministère de tutelle, le ministère des Finances.

Devant mes explications, et les justifications des comptes, personne n'a douté de ma bonne foi, et chacun a compris qu'il s'agissait plus là d'une conspiration destinée à me faire chuter que d'une dénonciation légitime. Ainsi, si l'inspecteur général avait constaté autant d'irrégularités dans la gestion qu'il voulut bien le dénoncer soudain, pourquoi ne l'avait-il pas signalé plus tôt, pourquoi n'avait-il pas tiré le signal d'alarme?

J'ai personnellement, dès mon retour du Canada, fait le tour dans toutes les régions pour y rencontrer les sociétaires, les gens ont été pour beaucoup choqués par ce que je leur ai raconté. J'ai été très touché par le

réconfort moral des membres et de tous les élus qui ont compris ce qui s'était passé. Sur le plan humain, j'avais accusé le choc de la trahison.

Le conseil d'administration aussi a été choqué par cet événement. Le fait que l'inspecteur général, alors qu'il était en fuite, provoque une telle fronde a été très mal vécu. Il a ainsi été licencié par le conseil d'administration, de même que la directrice financière et le responsable du parc automobile.

GDS : *Comment la communication sur les événements a-t-elle été gérée en interne et vis-à-vis de l'extérieur?*

AS : Fort heureusement, la crise n'a eu absolument aucune incidence financière. Aucune caisse ne s'est désaffiliée au lendemain des événements parmi nos 145 points de vente. Aucun sociétaire n'a quitté Kafo Jiginew. Au contraire, on note que le sociétariat a augmenté ces derniers temps.

J'ai rapidement informé nos partenaires, et notamment le consortium européen pour le crédit malien (CECM)². Une mission du consortium s'est déroulée en juillet, elle a produit un compte rendu qui m'innocente des accusations portées, décrivant les événements et détaillant au jour le jour la crise traversée.

GDS : *Quels enseignements tirez-vous de ces événements?*

AS : Tout d'abord il faut dire que nous avons tiré les leçons de ces débordements. Un certain nombre de changements ont été opérés au niveau du personnel tout d'abord. Nous avons ainsi dû remplacer les licenciés. On envisage de mieux s'organiser. Le recrutement a été effectué par un cabinet professionnel et nous avons trouvé des remplaçants sans aucune difficulté.

Les cadres qui avaient signé la pé-

2. Comité français pour la solidarité internationale, SOS faim Belgique, Mani Tesa d'Italie et l'ONG allemande Agro Action.

1. Tant par son nombre de membres (186 000), le nombre de crédits accordés (plus de 97 000) que par son étendue géographique (141 caisses). Ces chiffres sont extraits de la plaquette de présentation de Kafo Jiginew : « La banque au service des paysans ». Ils sont datés déc. 2004.

tion tout en ayant eu connaissance de la sanction à l'égard de l'inspecteur général ont été réaffectés.

Nous avons ainsi repris et renforcé l'organigramme de Kafo, au regard d'une nouvelle exigence : celle de choisir des personnes moins issues du milieu local : nous avons ouvert le recrutement à l'échelle nationale et même internationale. Une leçon que l'on a tirée de ces événements est que la promotion interne a ses limites.

Par ailleurs nos procédures existent. Elles doivent être rassemblées et mieux diffusées pour qu'elles soient respectées. Par exemple concernant la cession des véhicules.

Je suis directeur général depuis 11 ans. Nous avons convenu avec le CECM d'une mission d'audit externe. Je suis concerné à double titre : à titre personnel et pour Kafo. On conduit cette entreprise depuis le début avec une grande vigilance, en bon père de famille. Si les dénonciations portées dans le rapport de l'IG étaient réelles, Kafo n'existerait plus aujourd'hui. Son autonomie financière et son institutionnalisation sont indiscutables.

Cela ne signifie pas, au contraire, que nous pouvons nous reposer sur nos lauriers. Nous avons sollicité un audit financier, c'est convenu avec les partenaires. Mais nul n'ayant voulu jeter de l'huile sur le feu au moment de la crise, nous avons souhaité qu'il intervienne après une accalmie et la stabilisation. Il fallait aussi que la nouvelle équipe soit formée et ait trouvé ses marques. L'audit aura lieu en mars.

Depuis lors nous avons constaté

un regain de confiance. Cette année nous avons enregistré des résultats meilleurs que l'an passé, bien que les prix du coton aient baissé (le coton est passé de 210 FCFA à 160 FCFA le kg, une baisse de 30 % des revenus des producteurs.)

Nous comptons aujourd'hui 202 000 membres. Les volumes d'épargne et de crédit sont à la hausse (12 milliards de FCFA d'épargne; 14 milliards de crédit).

Au final, dans la mesure où cette affaire n'a entraîné aucun problème dans le réseau, on peut presque dire qu'elle aura été salutaire. En effet, c'est à ces jeunes que nous allons passer la main, c'est sur eux que l'on comptait. Qui sait de quoi ils auraient été capables ?

GDS : *La crise du coton est-elle un problème de plus à gérer pour Kafo Jiginew aujourd'hui ? Avez-vous une stratégie pour y faire face ?*

AS : Nous avons mis au point un plan d'affaire pour les années 2005-2009. Les axes majeurs suivants ont été dessinés :

- Consolider l'existant. Kafo Jiginew dispose d'une assise solide dans la zone cotonnière. Il lui faut la sécuriser.
- Des actions de diversification (géographique et sectorielle) seront mises en œuvre. En terme de diversification géographique, nous souhaitons aller dans les zones où le coton n'est pas la principale source de revenus, les grandes villes comme Bamako et les capitales de régions. En termes

de diversification sectorielle, nous nous organisons pour introduire au Mali Sud les activités d'élevage, maraîchage, et culture du maïs dans le financement des caisses.

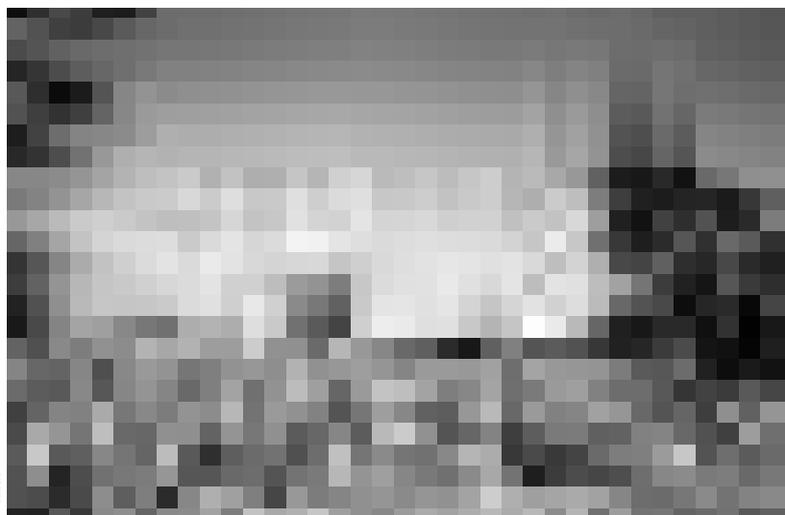
- En termes d'organisation et de gouvernance de l'institution. Kafo Jiginew a 18 ans. C'est une organisation mature. Nous devons renforcer encore son équipe de direction, l'encadrement de base et le contrôle interne. Des systèmes d'information plus modernes et un encadrement rapproché sont ainsi prévus. Je ne vais pas moi-même être un directeur éternel.
- En matière de gestion du personnel nous allons travailler à l'élaboration de plans de carrière pour asseoir une institution qui ait une vision claire.

Un document de 200 pages a été élaboré qui propose un plan d'actions avec des projections financières. De nombreux changements sont ainsi envisagés, comme celui d'un transfert de notre siège de Koutiala à Bamako. La création d'un organe financier est aussi en projet, en partenariat avec d'autres réseaux maliens, le Crédit coopératif français et des organismes sous-régionaux (on pense au Centre d'innovation financière, Cif) basé à Ouagadougou au Burkina Faso).

On veut avoir une bonne assise, pour faire face à tous les besoins nouveaux. De plus en plus, le besoin de ressources à moyen — long terme se fait sentir. Aujourd'hui 90 % des dépôts concernent des dépôts à vue.

GDS : *Avez-vous un message spécial à adresser aux lecteurs de Grain de sel ?*

AS : Aux lecteurs de *Grain de sel* je voudrais dire que l'institution fonctionne bien. Que chacun soit rassuré. Les turbulences du mois de juin ne sont qu'un triste souvenir. Pour preuve notre participation au prix de la transparence du CGAP, où nous sommes en bonne position. Je vous remercie pour cette tribune que vous avez bien voulu m'offrir : en effet, nous avons jusqu'à présent pu largement communiquer au Mali, mais aucun journal extérieur ne m'avait donné l'occasion d'expliquer la fin de cette histoire. Kafo Jiginew est une IMF saine, qui se porte bien. Que chacun en soit assuré. ■



© Afdi