

## **L'action publique et la résilience des microfinances islamiques face à la crise sanitaire de covid-19 au Mali : cas de la caisse d'intermédiation et de développement (CID)**

## **Public action and the resilience of Islamic microfinance in the face of the covid-19 health crisis in Mali: Case of the Intermediation and Development Fund (CID)**

**Mahamadou Sidibe** (*Enseignant chercheur*)

*Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP), Bamako  
Campus universitaire de Kabala, Mali*

**Soboua Thera** (*Enseignant chercheur*)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako, Mali*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP), Mali Campus universitaire de Kabala Mali (Bamako) (00223) 79089139 mohamedsidibe209@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Sidibe, M., & Thera, S. (2021). L'action publique et la résilience des microfinances islamiques face à la crise sanitaire de covid-19 au Mali : cas de la caisse d'intermédiation et de développement (CID). International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 436-448. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5522888">https://doi.org/10.5281/zenodo.5522888</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5522888**

**Received:** August 20, 2021

**Published online:** September 22, 2021

## **L'action publique et la résilience des microfinances islamiques face à la crise sanitaire de covid-19 au Mali : cas de la caisse d'intermédiation et de développement (CID)**

### **Résumé**

La crise du coronavirus que vivent les sociétés est différente des crises passées. Face à ces crises à répétition, la résilience apparaît comme un des principes des actions publiques pour résoudre ce problème. Ce papier a pour objectif d'analyser les dispositions prises par les acteurs publics et les acteurs des institutions de microfinance en général, et les microfinances islamiques en particulier, afin de faire face à la crise sanitaire de COVID-19. Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une approche de l'étude de cas qualitative et inductive. Le recueil des données s'est basé essentiellement sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de la CID, ainsi qu'une étude documentaire approfondie des données secondaires. Les Résultats obtenus à l'issue de l'analyse de contenu des données révèlent la résilience des institutions de microfinance en général, et de la caisse d'intermédiation et de développement (CID) en particulier, face à la crise de COVID-19. Et cela, grâce aux dispositions prises par les pouvoirs publics du Mali, les partenaires techniques et financiers, et les acteurs de la CID.

**Mots clés :** Action Publique, Résilience, Microfinance Islamique, Covid-19, Mali

**Classification JEL :** F65, L38, G3, M10

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract**

The coronavirus crisis that societies are experiencing is different from past crises. Faced with these repeated crises, resilience appears to be one of the principles of public action to resolve this problem. The objective of this paper is to analyze the measures taken by public actors and actors of microfinance institutions in general, and Islamic microfinances in particular, in order to face the health crisis of COVID-19. Methodologically, we have adopted a qualitative and inductive case study approach. Data collection was based primarily on semi-structured interviews with CID leaders, as well as an in-depth desk study of secondary data. The Results obtained from the data content analysis reveal the resilience of microfinance institutions in general, and of the intermediation and development fund (CID) in particular, in the face of the COVID-19 crisis. And this, thanks to the measures taken by the public authorities of Mali, the technical and financial partners, and the actors of the CID.

**Keywords :** Public Action, Resilience, Islamic Microfinance, Covid-19, Mali

**JEL Classification :** F65, L38, G30, M10

**Paper type :** Empirical research

## **1. Introduction**

Apparue pour la première fois à Wuhan (Chine), en fin d'année 2019, la maladie à coronavirus ou COVID-19 a franchi toutes les frontières. Par la suite, l'OMS qualifie la crise sanitaire de « l'urgence de santé publique de portée internationale » le 30 janvier 2020, et de « l'épidémie pandémie » le 11 mars 2020 (Jean-Paul Sardon, 2020).

Au Mali, le premier cas a été déclaré le 24 mars 2020. Depuis lors, le nombre de cas n'a pas cessé d'évoluer. Par la suite, le 26 mars 2020, le Président du Mali déclarait l'état d'urgence sanitaire et le couvre-feu, en autorisant la fermeture des lieux de rassemblement.

La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 est avant tout sanitaire, mais ses répercussions économiques et financières sont inéluctables sur les organisations de microfinance en général, et en particulier les institutions de microfinance islamique. Il est donc du devoir des pouvoirs publics de faire de la résilience, un principe de l'action publique.

Pour ce faire, les autorités publiques sont de plus en plus appelées à faire face à des risques complexes et globaux de nature politique (Normandin, J.M, 2019). Dans cette optique, le concept de résilience a été intégré aux politiques nationales de plusieurs pays (National Research Council, 2012, p. 18). Le gouvernement britannique (2015) a été l'un des premiers à prendre ce tournant avec la création du London Resilience Team en 2002. Aux États-Unis (2011), la Presidential Policy Directive 8 National Preparedness a été établi en 2011. La même année, l'Australie (2011) a adopté la National Strategy for Disaster Resilience.

Dans un registre similaire, au Canada, la mission centrale de Sécurité publique Canada est établie à travers le « bâtir un Canada sécuritaire et résilient » (Canada, 2016). Le gouvernement du Québec (2014), a énoncé en 2014 sa toute première politique publique en matière de sécurité civile, Vers la population du Québec plus résiliente aux catastrophes 2014-2024. Dans la même veine, les organisations philanthropiques ont développé des projets en faveur de la résilience, dont le plus connu étant le 100 Resilient Cities (Fondation Rockefeller, 2013, cité par Normandin, J.-M, 2019).

Certes, la pandémie de COVID-19 a frappé tous les systèmes financiers à travers le monde, en imposant aux pouvoirs publics et organisations financières de chaque pays de développer toute une panoplie de mesures afin de faire preuve de résilience. Dans cette logique, la problématique qui se pose concerne les deux (02) questions suivantes : quelles sont les dispositions prises par les acteurs de la caisse d'intermédiation et de développement (CID), dans l'optique de faire face à la crise sanitaire de COVID-19 ? Quelles sont les actions publiques maliennes pour soutenir les institutions de microfinance en général, et la caisse d'intermédiation et de développement (CID) en particulier, en vue de faire face à la crise sanitaire de COVID-19 ?

Ce papier est organisé de la manière suivante. Après l'introduction, la deuxième partie présente la revue de littérature sur l'approche organisationnelle de la résilience ; le concept de microfinance islamique ; les liens entre microfinance et politique publique ; et l'histoire de la microfinance au Mali. La troisième quant à elle présente la méthodologie adoptée. Dans la quatrième partie, nous présenterons et interpréterons les résultats. Dans la cinquième partie, nous terminerons par une conclusion en mettant en évidence des recommandations.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Le concept de la résilience des organisations**

Aaron Wildavsky, l'un des précurseurs de la résilience organisationnelle, définit la résilience, comme la capacité des organisations à faire face aux dangers incertains, à apprendre à rebondir (Wildavsky, 1988). Cette proposition de Wildavsky se rapproche des caractéristiques identifiées pour les organisations à haute fiabilité (Weick et al, 1999). Pour ces chercheurs, la performance des organisations à haute fiabilité serait basée sur 1) la préoccupation constante

de ces organisations de mieux comprendre leurs erreurs, 2) la réticence des acteurs à simplifier l'interprétation des événements, 3) l'attention portée aux opérations, 4) l'engagement envers la résilience en apprenant à improviser de façon efficace pour gérer les surprises et 5) la flexibilité des structures hiérarchiques et de la prise de décision afin d'éviter le cloisonnement de l'expertise et de la pensée.

Dans le même ordre d'idées, Somers (2009), met en exergue, la résilience passive qui est la capacité d'une organisation à faire face à un événement inhabituel ; et la résilience proactive, qui consiste à améliorer la capacité d'une organisation à faire face à la complexité de son environnement avant un événement. Liu (2012), définit la résilience organisationnelle comme les capacités d'une organisation à faire face à l'adversité. Pour Lucie.B. D. (2010), la résilience organisationnelle renvoie à la capacité de rebondir face à l'inattendu. Selon Hollnagel (2014), la résilience est définie comme la capacité intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou après des changements et des perturbations, de sorte qu'il puisse soutenir les opérations requises dans des conditions prévues et imprévues. Weick et Sutcliffe (2007), définissent la résilience organisationnelle comme l'aptitude de l'organisation à absorber le choc et à préserver le fonctionnement malgré la présence d'adversité et également la capacité de rebondir et de se développer après des événements et expériences difficiles.

Dans un registre parallèle, Hollnagel (2014) met en exergue quatre caractéristiques faisant partie intégrante des mesures proactives, et nécessaires pour rendre une organisation résiliente. Ces caractéristiques concernent : (1) L'adaptation de l'organisation à tous les types de bouleversements prévus ou non, en mettant en conformité son mode habituel de fonctionnement ou en prévoyant des stratégies d'intervention ; (2) La mise en place par l'organisation d'un dispositif de surveillance et de contrôle, susceptible de s'adapter à chaque nouvelle circonstance ; (3) L'organisation doit avoir la capacité d'anticiper sur le moyen et long terme les éventuelles menaces ; (4) L'organisation doit pouvoir mettre en évidence tous les types de dispositifs d'organisation susceptibles de la rendre plus sûre et moins sûre.

Dans la même optique, Weick (1995), identifie quatre caractéristiques nécessaires pour qu'une organisation passe de « la vulnérabilité à la résilience ». Ces caractéristiques sont les suivantes : (1) L'organisation doit avoir du personnel susceptible d'improviser des plans de riposte ; (2) L'organisation doit pouvoir mettre en place un « système de rôle virtuel » c'est-à-dire la capacité du personnel à penser collectif en cas de difficulté ; (3) L'organisation doit avoir des employés susceptibles d'évaluer leurs niveaux de connaissance et d'ignorance ; (4) L'organisation doit pouvoir développer des relations de l'estime de soi et de confiance entre les membres dans le but de garantir sa survie au moment des éventuelles crises.

## **2.2. Le concept de microfinance islamique**

Depuis des siècles, les institutions de microfinance existent en Afrique et dans le monde. Toutefois, l'essor de la microfinance en Afrique, en tant que volet du secteur financier formel a commencé à la fin des années 1990 (Banque Africaine de Développement, 2006).

Quant à la microfinance islamique, elle trouve ses racines dans la finance islamique. La finance islamique trouve son fondement dans la loi islamique. Cette loi interdit le riba, mot arabe signifiant à la fois usure et intérêt, et née dans l'Arabie du Moyen Âge (Martens, 2001). La microfinance islamique est une des composantes fondamentales de l'économie solidaire. Elle s'inscrit dans le respect du Coran, livre sacré des musulmans, notamment à partir de plusieurs sourates dont :

✓ Al- Baqara :

« Ceux qui mangent (ou pratiquent) de l'intérêt usuraire ne se tiennent (au jour du jugement dernier) que comme se tient celui que le toucher de Satan a bouleversé. Cela, parce qu'ils disent : le commerce est tout à fait comme l'intérêt. Alors qu'Allah a rendu licite le commerce, et illicite l'intérêt. Celui, donc, qui cesse dès que lui est venue une exhortation de son seigneur ;

peut conserver ce qu'il a acquis auparavant, et son affaire dépend d'Allah. Mais quiconque récidive... alors les voilà, les gens du feu. Ils y demeureront éternellement » Verset 275 ;  
« Allah anéantit l'intérêt usuraire et fait fructifier les aumônes. Et Allah n'aime pas le mécréant pécheur » Verset 276 ;  
« O les croyants ! Craignez Allah, et renoncez au reliquat de l'intérêt usuraire, si vous êtes croyants » Verset 278.

- ✓ Al-Imraan : « O les croyants ! Ne pratiquez pas l'usure en multipliant démesurément votre capital. Et craignez Allah afin que vous réussissiez » Verset 130.
- ✓ An-Nisaa : « Et à cause de ce qu'ils prennent des intérêts usuraires-qui leur étaient pourtant interdits-et parce qu'ils mangent illégalement les biens des gens. À ceux d'entre eux qui sont mécréants, nous avons préparé un châtiment douloureux » Verset 161
- ✓ Ar-Room : « Tout ce que vous donnerez à usure pour augmenter vos biens aux dépens des biens d'autrui ne les accroît pas auprès d'Allah, mais ce que vous donnez comme Zakat, tout en cherchant la face d'Allah (sa satisfaction) ...ceux-là verront leurs récompenses multipliées » Verset 39.

En outre, la microfinance islamique obéit aux mêmes règles et principes qui régissent la finance islamique à travers le respect de l'ensemble des principes éthiques musulmans. Ces principes fondamentaux au nombre de cinq sont les suivants : l'interdiction du prêt à intérêt ; le principe du partage des profits et des pertes ; la prohibition des transactions non conformes à l'éthique de l'Islam ; la prohibition de la spéculation et l'adossement des investissements à des actifs tangibles de l'économie réelle (Diop T, 2008, cité par Wade, E.B, 2018).

La microfinance islamique s'adresse aux personnes principalement pauvres ou à faible revenu qui ne peuvent avoir accès au système bancaire classique. Les produits offerts par les microfinances islamiques sont différents de ceux offerts par les microfinances conventionnelles. Ils émanent de la vie du Prophète Mohamed (SAW), de ses propos et de ses actes (Djoufouet F.W., & Nzongang, J, 2019). Ces produits peuvent se résumer en cinq (05) genres majeurs que sont :

- (1) La Murabaha, le produit le plus connu dans le financement islamique. Elle suppose que l'institution financière acquiert des matières premières ou des biens d'équipement au prix coûtant et les revend à l'emprunteur à un prix majoré d'une marge bénéficiaire.
- (2) La Mudaraba, un contrat qui se traduit par la formation d'une société en participation dans laquelle l'entrepreneur et le bailleur de fonds sont nettement distingués. La rémunération du bailleur de fonds est fixée à l'avance sous forme de pourcentage des bénéfices. Dans le cas de perte, elle est alors supportée conjointement.
- (3) La Musharka, un contrat qui consiste en la constitution d'une sorte de commandite simple dans laquelle la banque et le client apportent des capitaux pour la réalisation d'un projet déterminé et s'engagent à partager ensemble aussi bien les bénéfices que les pertes éventuelles.
- (4) Al ijara wa iktina, un contrat qui se traduit par la mise à la disposition du client des équipements dont il a besoin, et ce, dans le cadre d'une location avec la possibilité de lui céder définitivement les équipements en question.
- (5) L'Istisna, une opération semblable au Murabaha, mais ici le contrat porte sur un bien qui doit être fabriqué ou construit.

### **2.3. Microfinance et politique publique**

La microfinance occupe une place de plus en plus importante dans les stratégies de développement des pays du Sud (Balkenhol, 2009 ; Ehrbeck et al., 2012). C'est dans cet ordre d'idées, que certains États mènent aujourd'hui des actions plus ou moins directes dans la microfinance (Boyé et al., 2006), afin de renforcer la viabilité et la pérennité du secteur (Pascal W, et Marc L, 2016).



Selon Balkenhol B., Guérin I., (2002), la société civile, bien vrai qu'elle soit à l'origine de l'émergence de la microfinance, à travers des groupes de militants de filiations diverses, il n'en reste pas moins que l'intervention des autorités publiques est irréfutable dans le développement des initiatives, dans leurs formes et dans leur ampleur. Selon ces auteurs, l'intervention de l'État se joue à différents niveaux (créateurs, organismes de microfinance, établissements bancaires, particuliers épargnants) et prend plusieurs formes (soutien budgétaire, incitation, réglementation, coordination). Ces actions publiques, dont certains auteurs soulignent l'intérêt (Van Greuning et al., 1999 ; Christen et al., 2003 ; Goujon, 2009), ont permis d'ériger une infrastructure favorable à l'essor du secteur (Pascal W, Marc L, 2016)

Dans un registre parallèle, sur le plan communautaire, les conditions d'exercice des institutions de microfinance ont été définies par la loi cadre, dénommée couramment « loi Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC) » adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 17 Décembre 1993 à Dakar. L'objectif de la sous-région était de faciliter l'intégration économique avec la mise en place d'un espace financier régional. C'est dans ce contexte que les parlements des pays membres de l'UEMOA, ont adopté cette loi, dont le Mali et le Burkina en 1994, le Sénégal, le Bénin et le Togo en 1995 (Fournier, 1996).

À cela s'ajoute la réforme de la réglementation, avec l'adoption, en 2012, du deuxième cadre juridique uniformisé de la microfinance pour les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

Toujours, dans la même logique, un dispositif légal et réglementaire, permettant aux acteurs de mener des activités de microfinance islamique a été mis en place par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et les Etats de la zone. À cet effet, cinq instructions sont entrées en vigueur en 2018, à savoir : les Instructions n° 02-03-2018 et n°03-03-2018 relatives aux dispositions particulières applicables aux établissements de crédit et aux systèmes financiers décentralisés exerçant une activité de finance islamique ; les Instructions n° 04-05-2018 et n°05-05-2018 relatives aux caractéristiques techniques des opérations de finance islamique exercées par les établissements de crédit et les systèmes financiers décentralisés ; l'Instruction n° 01-02-2018 relative à l'établissement des états financiers et à leurs modalités de publication (BCEAO, 2019).

#### **2.4. Aperçu des microfinances au Mali**

Au Mali, la microfinance a vu le jour en 1986 avec la mise en place des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA) au pays Dogon à Koro. Toutefois, c'est en 1987, et grâce aux bailleurs de fonds et associations caritatives, que la première caisse de Kafo Jiginew à Kaniko, a été créée (Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé, 2016). Depuis lors, le secteur connaît une réelle expansion, notamment dans les années 1990, avec la création de nombreuses institutions sous l'influence de plusieurs partenaires financiers.

Au Mali, le cadre juridique qui régleme les activités d'intermédiation financière des systèmes financiers décentralisés est défini par la loi n° 94-040 relative à la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, et son décret n°94-302-/P-RM d'application du 20 septembre 1994, consacré à l'insertion du dispositif dans l'ordre juridique interne du Mali. (ODHD/LCP&PNUD, 2008)

L'intervention des autorités publiques du Mali se situe principalement au niveau de la promotion, la supervision et le contrôle du secteur de la microfinance. Ainsi, plusieurs acteurs interviennent, à savoir :

(1) La Cellule de Contrôle et de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CCS/SFD) a été créée par la loi N°06-002 du 6 janvier 2006, afin de contrôler et sécuriser le secteur dans

son ensemble. Il convient de souligner que les instances (CCS/SFD et la BCEAO) travaillent en étroite collaboration, veillent à la régulation et à la surveillance du secteur.

(2) Le Centre de Promotion et d'Appui aux Systèmes Financiers Décentralisés (CPA/SFD), créé par la loi N°06-001 du 06 janvier 2006, a pour mission de promouvoir et d'appuyer la microfinance dans toutes ses composantes.

(3) L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIM/Mali), créée en 1999, a pour objectif la promotion du développement, de la croissance et de la pérennité de ses membres.

(4) Le Programme de Micro finance Rurale (PMR) mis en place par le Gouvernement du Mali, dans le but de renforcer la capacité des structures du secteur de microfinance.

(5) Le Groupe consultatif national pour la microfinance (GCNM) a été créé 1998 en vue de renforcer la concertation entre les SFD, les bailleurs de fonds et les autorités de tutelle. Il a pour missions l'orientation, le pilotage et le suivi du développement de la microfinance. (ODHD/LCP&PNUD, 2008)

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Choix méthodologique et stratégie adoptée**

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une approche qualitative inductive, car cette approche permet de traiter un sujet en profondeur et dans sa globalité (Creswell, 2009 ; Miles & Huberman, 2003).

Dans cette recherche, nous avons eu recours à l'étude de cas, car elle permet d'analyser en profondeur un phénomène dans le but de comprendre ses particularités et sa complexité (Yin, 2003, P.4). Plus spécifiquement, nous avons privilégié l'étude de cas unique. Selon Yin (2009), l'étude de cas unique est recommandée pour cinq principales raisons, à savoir : (1) la représentativité du cas critique pour tester une théorie ; (2) la situation d'un cas extrême ; (3) le cas est représentatif ; (4) le cas est une révélation ; et (5) le cas est longitudinal.

#### **3.2. Description de l'échantillon**

Dans ce papier, le choix du cas à étudier est simple, car à ce jour, la Caisse d'Intermédiation et de Développement (CID) est la seule institution de microfinance islamique au Mali.

Fondée en 2014, la Caisse d'Intermédiation et de Développement (CID) Amanah Finance S.A (CID Amanah Finance) est agréée par l'Arrêté n° 2018- 3667/MEF-SG du 19 octobre 2018, au capital social de 520 000 000 FCFA, en qualité de Système Financier Décentralisé (SFD), collectant de l'épargne et octroyant des prêts conformément aux principes de la Finance Islamique. La CID a pour vision de connecter l'économie financière à l'économie réelle et solidaire avec des produits et services adaptés, afin de lutter contre la pauvreté au Mali. La stratégie de la CID consiste à recueillir des fonds auprès des agents économiques ayant des revenus excédentaires, en les canalisant dans des investissements rentables et socialement responsables.

#### **3.3. Collecte et analyse de données**

Les données secondaires ont été récoltées à travers l'étude documentaire. La recherche documentaire a été facilitée par le réseau Intranet de la CID.

Les données primaires ont été récoltées à travers des entretiens semi directifs menés auprès des dirigeants de la CID (voir tableau).

**Tableau :** nombre d'entretiens auprès des dirigeants de la CID

Dirigeants / agence	Nombre de répondants
Agence Principale ( ACI, place CAN)	5
Agence FALADIE (non loin de la Tour d'Afrique sur l'avenue de l'OUA)	3
Agence SÉGOU (Immeuble Beydi TRAORÉ près du marché du château)	2
Agence KOUTIALA (Immeuble EMDD Près Du Pont Patrice Lumumba)	2
Agence BANAMBA	2
<b>Total</b>	<b>14</b>

*Source : auteurs*

Les données ont été analysées par la méthode de l'analyse de contenu, puisque, nous sommes en présence des données riches (Quivy et Campenhoudt, 2006).

#### **4. Résultats et discussions**

Les données recueillies peuvent s'analyser autour de deux (02) axes principaux : (1) les dispositions prises par les acteurs de la caisse d'intermédiation et de développement (CID), pour faire face à la crise sanitaire de COVID-19 ; (2) les actions publiques maliennes pour soutenir les institutions de microfinance en général, et la caisse d'intermédiation et de développement (CID) en particulier, en vue de faire face à la crise sanitaire de COVID-19.

##### **4.1. Dispositions prises par les acteurs de la caisse d'intermédiation et de développement**

Les institutions financières à travers le monde s'emploient à lutter contre la propagation et les répercussions du virus, la CID n'est pas en reste face à cette urgence sanitaire. Ainsi, selon les dirigeants répondants de la CID, une panoplie de mesures a été adoptée, afin de maintenir la continuité des activités, tout en conservant la qualité des prestations. Ces mesures concernent :

- (1) les dispositions d'urgence sanitaire, telles que :
  - ✓ La désinfection des locaux de la CID ;
  - ✓ Le contrôle de la température des clients à l'entrée de la CID ;
  - ✓ L'obligation du port de masque ;
  - ✓ Le lavage des mains au savon et l'eau ;
  - ✓ Le renforcement des dotations de protection pour le personnel
  - ✓ La mise en place des chaises sous un hangar selon la distanciation sociale etc.
- (2) les dispositions d'urgence de résilience, telles que :
  - ✓ L'application du système de rotation des effectifs ;
  - ✓ La mise au chômage partiel du personnel ;
  - ✓ La réduction du salaire du personnel à titre de rappel ;
  - ✓ La réduction des frais généraux de charges etc.

Ce résultat corrobore l'enquête menée par la BCEAO (2020), sur la situation de la microfinance au 31 décembre 2020. En effet, le résultat de l'estimation des données recueillies auprès d'un échantillon de 173 systèmes financiers décentralisés (SFD), montre la bonne performance globale des institutions financières des pays membres de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA), en dépit des pressions exercées par la covid-19.

Dans le même ordre d'idées, la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA Microfinance, Impulse (2020), s'est intéressée aux effets de la crise liée au Covid-19 sur les institutions de microfinance (IMF). Les résultats des enquêtes menées auprès de plus de 100 institutions de microfinance (IMF) présentes dans 4 continents, dont l'Afrique, l'Amérique du Sud, l'Asie et



l'Europe, montrent la résilience des IMF qui ont joué un rôle crucial pour amortir les effets de la crise sur leurs clients et continuer à financer les économies de proximités.

Toutefois, dans la même logique, la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA Microfinance, Impulse (2021), se sont associés pour suivre et analyser les effets de la crise liée au Covid-19 sur leurs institutions de microfinance partenaires dans le monde. Les résultats des données collectées dans la deuxième quinzaine d'avril 2021 auprès de 87 institutions de microfinance (IMF) situées dans 47 pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale (EAC-25%), d'Afrique subsaharienne (SSA-29%), d'Amérique latine et Caraïbes (LAC-25%), d'Asie du Sud et du Sud-Est (SSEA-13%) et du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA-8%), montrent que les IMF ont néanmoins eu beaucoup de difficultés à atteindre leurs objectifs de développement au premier trimestre 2021, à cause de la réticence des clients à s'engager avec de nouveaux emprunts.

Dans un registre parallèle, le CGAP (2009) a procédé à une enquête auprès des institutions de microfinance (IMF) en mars 2009, afin d'évaluer les effets de la crise. Les résultats de l'enquête auprès de plus de 400 IMF situées dans le monde entier révèlent que les IMF et leurs clients sont éprouvés par la crise alimentaire et la crise financière. En effet, les clients privilégient les dépenses alimentaires, et ont des difficultés à rembourser leurs prêts. En conséquence, les IMF sont confrontées à des difficultés à mobiliser des capitaux, et leurs portefeuilles de microcrédit stagnent ou se contractent, ce qui représente un retournement après des années de remarquable croissance.

#### **4.2. Dispositions prises par les acteurs publics du Mali**

Pour rappel, depuis plusieurs années, le Mali est confronté à des crises socio-politico-sécuritaires récurrentes auxquelles s'ajoute la crise liée à la pandémie de COVID-19. En effet, le Mali a enregistré officiellement son 1<sup>er</sup> cas positif au coronavirus le 24 mars 2020. Depuis lors, le virus continue à faire des victimes. Face à cette situation, une intervention d'urgence de l'État et des partenaires est inéluctable, notamment pour renforcer la résilience des institutions de microfinance en général, et la caisse d'intermédiation et de développement (CID) en particulier. Ainsi, selon les dirigeants répondants, l'État et ses partenaires ont apporté un soutien financier en fournissant des garanties de crédit d'urgence aux institutions financières. En outre, en termes d'appui aux institutions de microfinance, l'État Malien a mis en place des mécanismes, consistant à alléger les charges fiscales. Il s'agissait pour les autorités maliennes, de réduire le paiement des impôts des organisations financières, et en avançant le remboursement des crédits de TVA sous réserve d'évaluations a posteriori, la suspension des pénalités pour retard de paiement ou de déclaration, etc.

Ce résultat confirme l'étude menée par la chambre consulaire régionale de l'UEMOA sur les effets de la crise liée au covid-19 sur les organisations et acteurs du secteur privé. Un des objectifs de cette étude était de mettre en exergue les mesures de lutte contre le COVID-19 prises dans les États membres. C'est dans cette optique que, la Chambre Consulaire Régionale de l'UEMOA (CCR-UEMOA) a procédé à une collecte de données auprès de ses structures membres dont les Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers, et autres. Ainsi, un des résultats de cette étude montre que, face aux conséquences de la pandémie du covid-19, les gouvernements des différents États membres ont pris des mesures d'accompagnement (fonds de solidarités et soutien ; paiements de factures d'électricité, eau, loyers, etc.), afin de renforcer la résilience des organisations du secteur privé. En outre, selon ladite étude, les institutions sous régionales telles que la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF), ont adopté des mesures dans le même sens.

Enfin, les résultats de cette recherche convergent vers ceux des auteurs (Hollnagel, 2014 ; Weick,1995). Comme susmentionnés, ces auteurs ont identifié quatre caractéristiques nécessaires pour qu'une organisation demeure résiliente. En effet, chacune des caractéristiques évoquées de part et d'autre par les auteurs corroborent les résultats de cette recherche.

## 5. Conclusion

La crise liée à la pandémie de COVID-19 que vivent les sociétés est différente des crises passées. Ainsi, ces crises à répétitions ont poussé les pouvoirs publics à placer la résilience au cœur des politiques publiques. Cette problématique de recherche nous a menés aux questions suivantes : Quelles sont les dispositions prises par les acteurs de la caisse d'intermédiation et de développement (CID), pour faire face à la crise sanitaire de COVID-19 ? Quelles sont les actions publiques maliennes pour soutenir les institutions de microfinance en général, et la caisse d'intermédiation et de développement (CID) en particulier, en vue de faire face à la crise sanitaire de COVID-19 ? Pour répondre à ces questions, nous avons dans un premier temps, procédé à une recension des écrits sur les concepts de résilience organisationnelle et de la politique publique de gestion des crises. Ensuite, nous avons orienté notre réflexion sur une méthodologie basée sur une étude de cas. Par la suite, ce papier nous a permis de mettre en exergue les dispositions prises par les acteurs de la CID et des autorités publiques du Mali, en vue de faire face à la pandémie de COVID-19.

Dans la même optique, ce papier nous a permis de proposer des recommandations comme pistes de solution dans le cadre du renforcement de la résilience des institutions de microfinance en général, et en particulier les institutions de microfinance islamique (la CID). Ces recommandations concernent principalement la mise en place d'une cellule de gestion de crise, et de la part des acteurs de la CID, et de la part des autorités nationales.

Pour les acteurs de la CID, il s'agira pour eux de mettre en place une cellule, capable de mettre en œuvre des stratégies immédiates et proactives, dans le but de faire face à d'éventuelles crises. Cette cellule doit pouvoir mettre en place, surtout des dispositifs, pour que la CID puisse bénéficier des mesures politiques, réglementaires, financières et de surveillance mise en place par les autorités publiques.

Pour les autorités nationales, il s'agira pour elles de créer une cellule de gestion de crise, capable de mettre en place des dispositifs et programmes pour la relance des activités dans le cadre d'éventuelles crises. Cette unité doit mettre en place des stratégies de distribution d'aides à travers l'utilisation de la monnaie électronique.

Par ailleurs, en termes d'apport théorique, cette recherche permet d'enrichir la littérature sur l'approche organisationnelle de la résilience et politique de gestion de crise. En termes de perspectives, il s'agira pour nous d'étendre cette étude à toutes les institutions de microfinance, qu'elles soient classiques ou islamiques.

## Références:

- (1). Aldunce, P., Beilin, R., Handmer, J., & Howden, M. (2014). Framing disaster resilience. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 23(3), 252-270.
- (2). Australie. (2011). National Strategy for Disaster Resilience: Building the resilience of our nation to disasters. Disponible sur
- (3). [https://www.preventionweb.net/files/18017\\_nationalstrategydisasterresilience.pdf](https://www.preventionweb.net/files/18017_nationalstrategydisasterresilience.pdf)
- (4). BAD (Banque Africaine de Développement) (2006). Politique et stratégie de microfinance du groupe de la banque. Département des politiques et de la revue des opérations. <https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/strategy->

- documents/10000014-fr-politique-et-strategie-de-microfinance-du-groupe-de-la-banque-revise.pdf
- (5). Balkenhol, B. (dir.). (2009). *Microfinance et politique publique*, Paris, PUF.
  - (6). Balkenhol, B., & Guérin, I. (2002). « Microfinance : quelle intervention publique ? », *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2002*, Association d'économie financière, Paris, AEF/Monschretien, pp. 389-396
  - (7). BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) (2019). *Rapport sur la situation de l'inclusion financière dans l'UEMOA au cours de l'année 2018*.
  - (8). BCEAO (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) (2020). *Situation de la microfinance dans l'UMOA au 31 décembre 2020*
  - (9). Boyé, S., Hajdenberg, J., & Poursat, C. (2006). *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Paris, Éd. D'organisation.
  - (10). Canada. Sécurité publique Canada. (2016). *Centre des opérations du gouvernement (COG)*. Ottawa : Gouvernement du Canada. Disponible sur
  - (11). <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/mrgnc-mngmnt/rspndng-mrgnc-vnts/gvrnmnt-prtns-cntr-fr.aspx>.
  - (12). Chambre Consulaire Régionale – UEMOA (2020). *Rapport COVID-19 : Impact de la pandémie du covid-19 sur le secteur privé de l'UEMOA*
  - (13). CGAP (2009). *Impact de la crise financière sur les institutions de microfinance et leur clientèle*. Disponible sur <https://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Impact-of-the-Financial-Crisis-on-MFIs-May-2009-French.pdf>
  - (14). Christen, R. P., Lyman, T. R., & Rosenberg, R. (2003). *Directives concertées pour la microfinance : principes directeurs en matière de réglementation et de supervision de la microfinance*, Washington, The World Bank Group.
  - (15). Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3e ed.). Thousand Oaks : Sage.
  - (16). Diop, T. (2008). « Les défis de la finance Islamique à l'heure de la Mondialisation » dans le magazine Réussir, N°27, p.18 ; « La finance Islamique », Division des études économiques et financières, Département centre de documentation.
  - (17). Djoufouet, F.W., & Nzongang, J. (2019). *De la microfinance conventionnelle à la microfinance islamique : une alternative au développement socioéconomique de l'Afrique ? Recherches et Applications en Finance Islamique*, Volume 3, Numéro 1, pages : 58-71.
  - (18). Ehrbeck, T., Pickens, M., & Tarazi, M. (2012). *Écosystèmes financiers inclusifs : le rôle des États aujourd'hui*, Note Focus, n° 76, CGAP, <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Financially-Inclusive-Ecosystems-The-Roles-of-Government-Today-Feb-2012-French.pdf> (janvier 2016).
  - (19). États-Unis. Department of Homeland Security. (2011). *Presidential Policy Directive / PPD-8: National Preparedness*. Récupéré de <https://www.dhs.gov/presidential-policy-directive-8-national-preparedness>
  - (20). Fondation Grameen Crédit Agricole / ADA Microfinance / Inpulse (2020). *Analyser l'impact de la crise sur les institutions de microfinance (IMF)*. Disponible sur [https://www.adamicrofinance.org/sites/default/files/inlinefiles/FGCA\\_Publication%20Covid-19%20web%29%20VF\\_0.pdf](https://www.adamicrofinance.org/sites/default/files/inlinefiles/FGCA_Publication%20Covid-19%20web%29%20VF_0.pdf)
  - (21). Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA Microfinance, Inpulse (2021). *Le risque de crédit persistant : une menace pour la solvabilité des institutions de microfinance ?* Disponible sur [https://www.adamicrofinance.org/sites/default/files/inlinefiles/6e%20enqu%C3%AAt%20avril%202021%29\\_Le%20risque%20de%20cr%C3%A9dit%20persistantune%20menace%20pour%20la%20solvabilit%C3%A9%20des%20IMF.pdf](https://www.adamicrofinance.org/sites/default/files/inlinefiles/6e%20enqu%C3%AAt%20avril%202021%29_Le%20risque%20de%20cr%C3%A9dit%20persistantune%20menace%20pour%20la%20solvabilit%C3%A9%20des%20IMF.pdf)

- (22). Fournier, Yves. (1996). Microfinance pour le développement : Diversité et enjeux des crédits alternatifs, Ritimo, 50 p.
- (23). Goujon, A. (2009). Administrer la supervision de la microfinance : expériences comparées en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale, Rapport de recherche, Rome, International Development Law
- (24). Hollnagel, E. (2014). "Resilience engineering and the built environment". Building Research & Information, Vol 42, n° 2, p. 221-228.
- (25). Jean-Paul Sardon (2020). « De la longue histoire des épidémies au covid-19 ». Association Population & Avenir | « Les analyses de Population & Avenir » 2020/5 N° 26 | pages 1 à 18. ISSN 2552-2078
- (26). Lucie, B. D. (2010). La résilience organisationnelle. Le cas d'une entreprise familiale. Revue française de gestion N°200/2010, 127-142.
- (27). Liu, R. Z. (2012). Organizational resilience perspective : facilitating organizational adaptation analysis. IPEDR vol 28 (2012) C (2012) LACSIT press Singapore
- (28). National Research Council. (2012). Disaster Resilience: A National Imperative. Washington, DC : The National Academies Press.
- (29). Normandin, J.M. (2019). La sécurité civile en transformation : Analyse comparative de la conception et de la mise en œuvre de la résilience face aux désastres. Thèse de doctorat en administration publique, Canada : Ecole nationale d'administration publique, Août, 526 P
- (30). Martens, A. (2001), La finance islamique : fondements, théorie et réalité. L'Actualité économique, 77(4), 475–498. <https://doi.org/10.7202/602361ar>
- (31). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives, Méthodes en sciences humaines (M. H. Rispoli, Trans. 2e éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
- (32). MPISP (Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé (2016). Politique Nationale de Développement de la Micro Finance et Plan d'Actions (PNDMF PA) 2016-2025
- (33). Observatoire du Développement Humain Durable et de Lutte Contre la Pauvreté (ODHD/LCP) & PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2008). Microfinance et réduction de la pauvreté au Mali. Rapport national sur le développement humain durable, édition 2008.
- (34). Pascal, W., & Marc, L. (2016). Efficacité des programmes publics en microfinance et inclusion financière : L'exemple du Bénin. Armand Colin | « Revue Tiers Monde » 2016/1 N° 225 | pages 77 à 99. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2016-1-page-77.htm>
- (35). Québec. Ministère de la Sécurité publique. (2014). Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 : Vers une société québécoise plus résiliente aux catastrophes. Québec : Gouvernement du Québec. Disponible sur
- (36). [https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite\\_civile/publications/politique\\_2014-2024/politique\\_securite\\_civile\\_2014-2024.pdf](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/politique_2014-2024/politique_securite_civile_2014-2024.pdf)
- (37). Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod
- (38). Royaume-Uni. Civil Contingencies Secretariat. (2015). Civil Contingencies Act 2004 : a short guide (revised). Récupéré de <http://www.essex.gov.uk/Your-Council/Local-Government-Essex/Documents/15mayshortguide.pdf>
- (39). Shaw, K., & Maythorne, L. (2013). Managing for local resilience: towards a strategic approach. Public Policy and Administration, 28(1), 43-65.
- (40). Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 12-23.

- (41). Stark, A. (2014). Bureaucratic Values and Resilience: An Exploration of Crisis Management Adaptation. *Public Administration*, 92(3), p. 692-706.
- (42). Van, G. H., Gallardo, J., & Randhawa B. (1999). A Framework for Regulating Microfinance Institutions, Policy Research Working Paper, n° 2061, Washington, The World Bank, <http://documents.worldbank.org/curated/en/1999/02/438597/framework-regulating>
- (43). Wade, E. B. (2018). Les déterminants de la performance des institutions financières islamiques : cas de la Banque Islamique du Sénégal. *Revue Africaine de Gestion* Vol. 1, n° 2, Janvier –Février 2018
- (44). Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Dans Sutton, R. S. et Staw, B. M. (dir.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, p. 81-123). Standford: Jai Press.
- (45). Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (2007). "Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty". *Choice Reviews Online*, 208.
- (46). Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Foundations for Organizational Science, Thousand Oaks, Londres, New-Dehli: Sage Publications.
- (47). Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction Books
- (48). Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- (49). Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (2e edition). Thousand Oaks (CA): Sage Publications.