

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Table des matières | 1 |
| Résumé des Conclusions et recommandations de l'étude sur la viabilité des SFD au Mali | 2 |
| I. Conclusions et recommandations d'ordre général | 4 |
| 1.1. Les contraintes réglementaires | 5 |
| a) les contraintes liées à l'acte uniforme de l'OHADA. | 6 |
| b) les contraintes liées à l'obligation de produire des états financiers et annexes..... | 7 |
| c) les contraintes liées à l'obligation de contrôle et surveillance internes et externes | 8 |
| d) les contraintes liées au décret n° 96-188 /P-RM du 01 juillet portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger | 9 |
| e) les contraintes liées à la loi n° 99-012 du 1 ^{er} avril 1999 portant modification du code général des impôts | 10 |
| 1.2. Les contraintes socio-économiques | 11 |
| 1.3. La politique des ressources..... | 12 |
| 1.4. La politique de crédits | 13 |
| 1.5. L'organisation et la gestion | 14 |
| II. Conclusions et recommandations par type de SFD | 15 |
| 2.1. Les constats et recommandations pour les systèmes mutualistes et coopératives | 16 |
| 2.2. Les constats et recommandations pour les caisses villageoises d'épargne et de crédits autogérées | 17 |
| 2.3. Les constats et recommandations pour les systèmes de crédit solidaire | 18 |
| III. Projections financières pour atteindre la viabilité | 19 |
| Tableau récapitulatif des Conclusions et Recommandations d'ordre général | 20 |
| Relevé des pistes de réflexion dégagées par l'atelier de restitution du 30 avril 2001 | 22 |

**Résumé des Conclusions et recommandations de l'étude sur la viabilité
des SFD au Mali**

Les conclusions et recommandations peuvent se regrouper sous trois chapitres :

- Les conclusions et recommandations d'ordre général
- Les conclusions et recommandations par type de SFD
- Les projections pour atteindre la viabilité financière.

I. Conclusions et recommandations d'ordre général

D'une manière générale, la viabilité financière des Systèmes Financiers Décentralisés au Mali est soumise aux facteurs suivants :

- les contraintes réglementaires ;
- les contraintes socio-économiques ;
- la politique des ressources ;
- la politique de crédits ;
- l'organisation et la gestion.

1.1. Les contraintes réglementaires

Les contraintes réglementaires sont de trois sortes :

- les contraintes liées à la mise en vigueur en 1998 de l'acte uniforme de l'OHADA ;
- les contraintes liées à la série d'instructions de la BCEAO entrées en vigueur en 1998 et relatives à l'obligation de produire des états financiers et annexes ;
- les contraintes liées à l'obligation de contrôle et surveillance internes et externes imposée par la loi 94-040 du 15 août 1994 ;
- les contraintes liées au décret n°96-188/P-RM du 01 juillet 1996 portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger ;
- les contraintes liées à la loi n° 99-012 du 1^{er} avril 1999 portant modification du code général des impôts.

a) les contraintes liées à l'acte uniforme de l'OHADA.

Les dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA portant organisation des Sûretés et Voies d'exécution imposent:

- la formalisation des garanties hypothécaires, gages et nantissements ;
- que la caution donnée par les personnes qui ne savent ni lire ni écrire se fasse devant témoins ;
- que les biens faisant l'objet de saisie conservatoire restent dans les mains du débiteur.

Ces dispositions constituent des contraintes pour la viabilité des SFD car :

- la formalisation des garanties réelles coûte chère pour des crédits de faibles montants : pour un prêt de 100.000 FCFA, ce coût peut aller de 6% à 31% du montant du prêt ;
- la caution donnée par une personne ne sachant, ni lire, ni écrire peut être frappée de nullité et les SFD ne pourront pas exercer leur droit de recours en cas d'impayés ;
- le fait de faire garder les biens faisant l'objet de saisie conservatoire entre les mains du débiteur peut amener celui-ci à faire distraction de ces biens.

Recommandations :

- *Formalisation à partir d'un certain montant de prêt ;*
- *adaptation de l'acte uniforme de l'OHADA aux SFD.*

b) les contraintes liées à l'obligation de produire des états financiers et annexes

La série d'instructions mises en vigueur par la BCEAO en 1998 constitue une contrainte dans la mesure où les informations demandées, quoique utiles pour la gestion, ne peuvent être obtenues de façon fiable qu'avec un système d'information développé. Pour ce faire, il faut informatiser les crédits, les dépôts, la comptabilité et le système d'information clientèle.

L'informatisation constitue une contrainte à cause :

- **du coût d'acquisition** : il faut un minimum de 8.750.000 FCFA d'investissements, soit une charge annuelle de 1.750.000 FCFA à laquelle s'ajoutent des frais d'entretien minimum de 500.000 FCFA ;
- **des temps d'arrêt du système en cas de panne** : certains SFD connaissent des temps d'arrêt importants, parce que les développeurs ne sont pas représentés au Mali.

Recommandations : Concertation au sein de l'APIM pour :

- *Echanger les expériences sur les systèmes existants ;*
- *négoier avec les développeurs pour avoir des prix intéressants et des services après vente convenables ;*
- *demander éventuellement aux bailleurs de fonds le financement de systèmes plus performants.*

c) les contraintes liées à l'obligation de contrôle et surveillance internes et externes

L'obligation de contrôle et surveillance internes et externes constituent une contrainte pour la viabilité des SFD pour les raisons suivantes :

- les contrôle interne et externe pour être efficaces ont besoin de la mise en place de manuels de procédures. Ces manuels coûteront au moins 3.000.000 FCFA s'ils sont réalisés par des experts ;
- le contrôle interne coûtera par caisse 125.000 FCFA par caisse et par an comprenant le salaire d'un contrôleur et ses frais de mission ;
- le contrôle externe coûtera entre 1.500.000 FCFA et 9.000.000 FCFA.

Recommandations :

- *Faire financer par les bailleurs de fonds la mise en place de manuels comptables, financières et administratives ;*
- *renforcer la CAS SFD ;*
- *contrôle par la commission bancaire ;*
- *mise en place de contrôles croisés au sein d'un même réseau.*

- d) les contraintes liées au décret n° 96-188 /P-RM du 01 juillet portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger

Ce décret constitue une contrainte car l'Office du Niger auquel la gérance est confiée n'accepte pas d'évincer les exploitants en impayés qui, pourtant donnent leurs terres en garantie du crédit agricole qu'ils contractent.

La comptabilité des SFD n'a pas permis de cerner les pertes liées au refus de l'Office du Niger d'évincer les exploitants en impayés dans le cadre du crédit agricole ; cependant, on sait que le crédit agricole représente la presque totalité du portefeuille de crédit des SFD intervenant dans la zone.

Recommandations :

- *Permettre l'éviction des exploitants en impayés au titre du crédit agricole.*

e) les contraintes liées à la loi n° 99-012 du 1^{er} avril 1999 portant modification du code général des impôts

Cette loi constitue une contrainte car, en soumettant à la Taxe sur les Activités Financières (TAF) les opérations effectuées par les banques, elle renchérit le coût de refinancement des SFD qui s'endettent auprès du système bancaire. Les exonérations accordées par la loi 94-040 et les conventions particulières signées avec le Ministère des Finances stipulent que les SFD sont exonérés de tout impôt et taxe ou droits afférents pour leurs opérations de collecte et de distribution de crédit. Les banques ne considèrent pas le refinancement comme une opération de collecte et imposent les intérêts payés par les SFD au taux de 15%.

Recommandations :

- *Concertation au sein de l'APIM pour soumettre le problème aux autorités et obtenir que les opérations de refinancement soient exonérées de TAF.*

1.2. Les contraintes socio-économiques

Les facteurs socio-économiques qui jouent sur la viabilité des SFD sont les suivants :

- le faible pouvoir d'achat des populations et l'exode rural qui empêchent, surtout dans les villages le développement individuel des caisses ;
- la dépendance d'une seule culture de rente : le boycott de la culture de coton se traduira par des impayés dans les SFD opérant dans la zone cotonnière ;
- les aléas climatiques (inondations, sécheresse etc..) sapent les récoltes et créent des impayés ;
- la crise des associations villageoises sape la caution solidaire et se traduit par des impayés ;
- la concurrence des banques et structures informelles : les banques et structures informelles attirent les clients vers elles, les premières en pratiquant des taux d'intérêts moins élevés, les secondes, en accordant des prêts sans intérêts.
- l'absence et l'insuffisance de concertation entre SFD : certains clients font de la cavalerie entre les différents SFD et finissent par être en impayés.

Recommandations :

- *Renforcement de la CAS SFD pour mieux identifier les structures informelles et formelles ;*
- *mise en place d'une centrale de risques ;*
- *mise en place au niveau de l'Etat d'un fonds de calamité.*

1.3. La politique des ressources

La nature des ressources des SFD joue un rôle très important dans la viabilité des SFD.

- **les fonds propres** : Les SFD qui ont une proportion importante de fonds propres ont un coût de ressources très faible (le coût peut descendre jusqu'à 0,10%) ;
- **les ressources clientèles** : Les SFD qui ont une proportion importante de ressources clientèles, ont un coût financier moyen (autour de 4%) ;
- **les emprunts bancaires** : Les SFD qui ont une proportion importante d'emprunts bancaires ont un coût financier allant jusqu'à 7%.

Recommandations :

- *Mettre en place une politique de renforcement des fonds propres ;*
- *adopter une meilleure politique de mobilisation de l'épargne.*

1.4. La politique de crédits

Les facteurs suivants ont une incidence sur la viabilité des SFD :

- **la clientèle cible** : Les crédits aux groupes de solidarité et aux associations villageoises et les crédits avec la caution des associations villageoises ont des taux de remboursement compris entre 96,65% et 99%. Les crédits individuels ont des taux en moyenne de 80%.
- **la durée** : Les échéances hebdomadaires, mensuelles et les échéances qui coïncident avec la période de perception des recettes se remboursent mieux que les échéances annuelles
- **la garantie** : Les fonds de garanties, la domiciliation des recettes, des salaires, des loyers et la caution solidaire se réalisent plus facilement que les garanties réelles.

Recommandations :

- *Adopter des échéances hebdomadaires ou mensuelles et faire coïncider les échéances avec l'encaissement des recettes ;*
- *préférer les garanties personnelles, la domiciliation de recettes, de salaires et de loyers aux garanties réelles.*

1.5. L'organisation et la gestion

La viabilité des SFD est soumise aux contraintes suivantes :

- **la croissance trop rapide et l'explosion des charges** : Dans certains SFD la croissance moyenne des charges au cours des deux dernières années (entre 30% et 87%) a été plus rapide que celle des produits (entre 17% et 75%) ;
- **le plan d'affaires** : véritable tableau de marche, il constitue malgré tout une contrainte car il a besoin d'être élaboré au moins la première fois par des spécialistes ; son coût ne sera pas moins de 4.000.000 FCFA ;
- **les rapports entre organes de direction et techniciens** : peuvent bloquer la bonne marche des SFD vers la viabilité ;
- **la formation du personnel** est indispensable mais elle a un coût : elle a représenté entre 1% et 5% des frais généraux ;
- **le départ du personnel** pour lequel des investissements ont été consentis pour sa formation constitue également un facteur jouant sur la viabilité des SFD ;
- **la non mobilité du personnel** constitue également un risque de malversation que les contrôles internes et externes ne pourront pas totalement prévenir.

Recommandations :

- *Révision des statuts et règlements des SFD pour mieux définir les rôles des organes de direction et techniciens ;*
- *vérification par la CAS SFD lors de la demande d'agrément que les statuts et règlements intérieurs sont conformes à la loi relative à la répartition des pouvoirs au sein des organes et entre ces derniers et le personnel salarié ;*
- *faire assurer la formation du personnel par les bailleurs de fonds et créer un centre de formation ;*
- *transférer en milieu urbain surtout le recrutement du personnel à la structure faîtière pour pouvoir assurer une mobilité du personnel ;*
- *faire signer au personnel qui reçoit une formation un engagement à travailler pendant un certain temps dans le SFD qui le forme.*

II. Conclusions et recommandations par type de SFD

Les conclusions et recommandations sont données selon les trois types de SFD suivants

- les Systèmes mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- les Caisses villageoises d'épargne et de crédits autogérées ;
- les systèmes de crédit solidaire.

2.1. Les constats et recommandations pour les systèmes mutualistes et coopératives

Les constats suivants ont été notés pour les systèmes mutualistes :

- Respect du taux d'usure (taux appliqués en dessous du taux d'usure : taux moyen en 1999 entre 15,67% et 22,61%).
- Portefeuille à risques relativement élevé (entre 2,87% et 5,42%).
- Taux de capitalisation généralement bon (entre 19 % et 25% à l'exception d'un seul).
- Coût des frais généraux relativement bons (entre 19% et 25% à l'exception d'un seul).
- Coût des frais de personnel relativement modéré (entre 23% et 26% des charges totales).
- Coût des ressources relativement élevés (entre 3,5% et 4,20%).
- Mobilité du personnel très peu assurée.

Recommandations :

- *Amener les taux débiteurs en moyenne à au moins 20% pour accélérer la viabilité ;*
- *améliorer la politique de crédit ;*
- *mieux maîtriser les frais généraux ;*
- *mieux mobiliser les ressources stables.*

2.2. Les constats et recommandations pour les caisses villageoises d'épargne et de crédits autogérées

Les constats suivants ont été notés pour les caisses villageoises d'épargne et de crédits autogérées:

- Respect du taux d'usure (taux appliqués en dessous du taux d'usure : taux moyen en 1999 autour de 18%).
- Portefeuille à risques très faible (autour de 0,36%).
- Taux de capitalisation bon (autour de 24%).
- Coût des frais généraux très faible (autour de 5,72%).
- Coût des frais de personnel très faible (autour de 13% des charges totales).
- Coût des ressources très élevé (autour de 7%).

Recommandations :

- *Améliorer la politique de mobilisation de ressources stables.*

2.3. Les constats et recommandations pour les systèmes de crédit solidaire

Les constats suivants ont été notés pour les systèmes de crédit solidaire:

- Non respect du taux d'usure (taux appliqués au dessus du taux d'usure : taux moyen en 1999 entre 35,5% et 37,65%).
- Portefeuille à risques bas (en général en dessous de 1% à l'exception d'un seul).
- Taux de capitalisation excellent (entre 49% et 56%).
- Coût des frais généraux très élevé (entre 41% et 50%).
- Coût des frais de personnel très élevé (entre 33% et 48% des charges totales).
- Coût des ressources relativement faible (entre 0,10% et 1,95%).

Recommandations :

- *Respect du taux d'usure ;*
- *mieux maîtriser les charges.*

III. Projections financières pour atteindre la viabilité

L'indice de dépendance des subventions, en 1999, est compris entre 2,7% et 68,7%.

Pour atteindre la viabilité financière, il faut que les produits croissent plus vite que les charges.

Les estimations de taux de croissance des produits et charges ont été faites en tenant compte :

- de l'environnement de chaque SFD (clientèle potentielle, situation économique etc..) ;
- du vieillissement, glissement, technicité du personnel ;
- des investissements envisagés ;
- du retrait éventuel de l'assistance technique ;
- des mesures envisagées dans le cadre du recouvrement ;
- des possibilités de collectes et d'emprunts bancaires ;
- des prévisions financières de chaque SFD lorsqu'il en possède ;
- des taux moyens débiteurs appliqués en 1999 pour les SFD qui respectent le taux d'usure et du taux d'usure pour les autres.

Ces estimations ont permis d'aboutir aux éléments critiques suivants :

- **année critique** : entre 2000 et 2006 ;
- **point de rencontre entre la courbe des charges et des produits** : entre 42 millions FCFA et 1.974 millions FCFA ;
- **Coût critique des frais généraux** : entre 7,9% et 22,7% ;
- **Coût critique des ressources** : entre 0,1% et 8,5% ;
- **Coût critique des douteux** : entre 0% et 1,8% ;
- **Coût critique des fonds propres** : entre 0,3% et 3,8%

Soit un **coût critique total** compris entre 15,5% et 27%.

Tableau récapitulatif des Conclusions et Recommandations d'ordre général

| Contraintes | Recommandations |
|--|---|
| 1. Contraintes liées à l'acte uniforme de l'OHADA | |
| - Contraintes liées à la formalisation des garanties réelles (coût : 6 à 31% du montant du prêt) | <i>Adaptation de l'OHADA aux spécificités des SFD</i> |
| - Contraintes liées à l'obligation pour les cautions ne sachant ni lire ni écrire de se faire assister de témoins (coût : non évalué) | <i>Application par les SFD</i> |
| - Contraintes liées à l'obligation de faire garder par le débiteur, les biens faisant l'objet de saisie conservatoire (coût : non évalué) | <i>Adaptation de l'acte uniforme de l'OHADA</i> |
| 2. Contraintes liées à l'obligation de produire des états financiers et annexes (information des systèmes d'informations de gestion) Coût : évalué au minimum à 8.750.000 FCFA plus 500.000 FCFA de frais de maintenance | <i>Concertation au sein de l'APIM pour obtenir des prix intéressants et des services après ventes intéressants et financement par bailleurs de fonds</i> |
| 3. Contraintes liées à l'obligation de contrôle et surveillance interne et externe | |
| - Manuels de procédures Coût : évalué au minimum à 3.000.000 FCFA | <i>Elaboration de manuels de procédures comptables, financières et administratives</i> |
| - Contrôle interne Coût : évalué à 125.000 FCFA par caisse et par an | <i>Renforcement des systèmes de contrôles internes</i> |
| - Contrôle externe Coût : 1.500.000 à 9.000.000 FCFA | <i>Renforcement de la CAS SFD Contrôle par la CAS SFD Contrôle par les auditeurs externes Contrôles croisés au sein d'un réseau Contrôle par la commission bancaire</i> |
| 4. Contraintes liées au décret de gérance de l'office du Niger Coût : non évalué | <i>Permettre l'éviction des exploitants en impayés au titre du crédit agricole</i> |
| 5. Contraintes liées à la Taxe sur les Activités Financières (TAF) Coût : 15% du taux d'intérêt | <i>Concertation au sein de l'APIM pour soumettre le problème aux autorités et obtenir que les opérations de refinancement soient exonérées de la TAF</i> |

| | |
|--|--|
| 6. Contraintes d'ordre économique et social | |
| - L'exode rural et la faiblesse du pouvoir d'achat Coût : non évalué | |
| - Les aléas climatiques Coût : non évalué | <i>Création d'un fonds de calamité financé par l'Etat et les bailleurs de fonds</i> |
| - La dépendance d'une seule culture de rente Coût : non évalué | <i>Diversification</i> |
| - La crise des associations villageoises Coût : non évalué | <i>Réfléchir sur de nouvelles formes d'organisations paysannes</i> |
| - La concurrence des banques et des structures informelles Coût : non évalué | <i>Renforcer la CAS SFD pour recenser les SFD informels et formels</i> |
| 7. L'absence et l'insuffisance de concertation entre SFD Coût : non évalué | <i>Création d'une centrale de risques Amélioration de la concertation entre les SFD</i> |
| 8. La politique des ressources | |
| - Les fonds propres coût financier presque nul | <i>Développer les fonds propres</i> |
| - Les dépôts de la clientèle coût financier moyen autour de 4% | <i>Développer les dépôts stables</i> |
| - Les emprunts bancaires Coût financier allant jusqu'à 7% | <i>Développer l'articulation avec les banques</i> |
| 9. La politique de crédits | |
| - La clientèle cible Coût : taux d'impayé jusqu'à 20% pour les individuels | <i>Préférer les groupes de solidarité et les organisations paysannes aux individus</i> |
| - La périodicité de remboursement Coût : non évalué | <i>Préférer les échéances hebdomadaires, mensuelles et qui coïncident avec la perception des recettes</i> |
| - La garantie Coût : non évalué | <i>Préférer la caution solidaire, les dépôts de garantie, la domiciliation des recettes, des loyers et des salaires aux garanties réelles</i> |
| 10. L'organisation et la gestion | |
| - La croissance trop rapide des charges Croissance entre 30% et 87% en 1998 et 1999 | <i>Mieux maîtriser les charges, meilleure lisibilité des actions des bailleurs de fonds en matière de coût de l'assistance technique et de création de caisses</i> |
| - Le manque de plan d'affaires Coût estimé : 4.000.000 FCFA | <i>Elaboration de plans d'affaires et faire financer par les bailleurs de fonds</i> |
| - Les rapports entre les élus et les techniciens Coût : non évalué | <i>Meilleure répartition des pouvoirs entre élus et techniciens</i> |
| - La formation du personnel | <i>Création d'un centre de formation et partage des coûts</i> |

| | |
|---|--|
| Coût : 1 à 5% des frais généraux | |
| - La mobilité du personnel Coût : non évalué | <i>Transférer en milieu urbain surtout le recrutement du personnel à la structure faïtière</i> |
| - Le départ du personnel formé Coût : non évalué | <i>Faire signer au personnel qui reçoit une formation un engagement à travailler pendant un certain temps dans le SFD qui le forme</i> |

Relevé des pistes de réflexion dégagées par l'atelier de restitution du 30 avril 2001

1. La recherche de logiciels adaptés.
2. La formation et le partage des coûts.
3. Une lisibilité des actions des bailleurs de fonds notamment sur le coût de l'assistance technique et la création de nouvelles caisses sans se référer au cadre juridique et réglementaire.
4. La convention collective du personnel des SFD.
5. La gouvernance des SFD (partage pouvoirs entre élus et techniciens).