



Mali Finance

Plan d'affaires avec modèles
d'analyses financières intégrées



Mali Finance

Plan d'affaires avec modèles d'analyses financières intégrées

Remis à:
Mali Finance

Par:
Andrew F. Tonks, Making Cents
Mamadou Ndiaye, I.B.C.

11 février 2005

I. Compte-rendu

A. Buts et objectifs

Le but de cette mission était d'augmenter les prêts faits aux PME et micro-entreprises au Mali, spécialement dans les secteurs agricoles et informels, en améliorant la qualité des informations et analyses financières. Les objectifs étaient de développer deux modèles créés sur Excel afin d'améliorer la capacité des firmes de consultants et des établissements financiers à développer et analyser les plans d'affaires et les activités économiques de leurs clients (micro, PME et informels) en utilisant une approche logique et efficace.

B. Contexte général

Il apparaît comme difficile aux petites et micro entreprises du Mali d'emprunter aux banques ou aux institutions de microfinance à moins d'avoir des garanties sérieuses ou de quoi soutenir leurs prêts. Les instituts de prêts n'ont pas confiance dans les informations financières qu'ils reçoivent de leurs clients et exigent par conséquent des moyens autres que l'analyse financière pour atténuer les risques.

C. Résumé des résultats principaux

Pendant le cours du projet, nous avons découvert que les entreprises du Mali utilisent rarement les états financiers pour la gestion de leurs entreprises, même quand il s'agit de grandes entreprises. Les états financiers peuvent être développés pour les autorités financières ou les banques mais ont peu à voir avec les résultats actuels de l'entreprise. Il est donc devenu clair que beaucoup d'entreprises au Mali se tournent vers le secteur informel. Cela signifie que promoteurs, consultants (quand ils le peuvent) et agents de crédit ont tous besoin d'un moyen de présenter et de vérifier les résultats financiers.

Deux outils Excel ont été requis pour répondre à ces besoins. Basés sur de longues discussions avec des prêteurs et des consultants, un outil de crédit à court terme pour le monde rural et un outil commercial à moyen terme ont été développés. Ces outils aident ceux qui préparent des demandes de prêts à collecter et vérifier les résultats financiers. La procédure de développement des normes pour différents marchés, produits, secteurs et régions a commencé avec ces deux outils. Par conséquent les prêteurs peuvent commencer à croire suffisamment aux résultats financiers et projections pour baser les décisions de valider ou non un crédit sur l'analyse de ceux-ci plutôt que sur la réputation et les garanties.

D. Recommandations clés

Le test et la validation des normes pour l'outil à court terme devrait être inclus dans la formation de suivi de l'étude "Le risque du crédit de campagne dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT," produit par Dr. Jeff Dorsay and Dr. Souleymane Kouyaté pour Mali Finance en September 2004. Des formations devraient être développées par la suite pour les deux outils. Une partie importante de la formation devrait inclure les utilisateurs dans le processus de développement des normes pour les infos financières adaptées à leurs besoins. De cette façon, ils développeront leur

esprit d'entrepreneuriat, auront plus confiance dans les informations qu'ils vérifient et seront motivés pour utiliser les outils mis à leur disposition. Ceci devrait par la suite permettre d'augmenter le montant des prêts accordés aux petites et micro entreprises, spécialement dans les secteurs agricole et informel au Mali.

II. Contexte:

Le projet Mali Finance est déterminé à accroître l'accès des PME aux services financiers, à stimuler la demande, à renforcer l'approvisionnement en services de développement commercial et à augmenter l'investissement, le tout dans le but de développer les capacités maliennes et assurer la croissance et la stabilité à long-terme de l'économie du pays. Mali Finance travaille au renforcement du secteur financier grâce à des interventions intégrées mises en place pour permettre un accès plus important aux services financiers à tous les citoyens du Mali au travers des banques commerciales, des institutions de microfinance et des promotions pour l'investissement.

L'accroissement des fournisseurs de services de plus en plus professionnels et fiables, capables de répondre aux besoins de leurs clients, fait partie intégrante du processus de développement des entreprises maliennes de toute taille. Mali Finance a choisi une approche multi-facette pour améliorer le secteur des Services de Développement des Entreprises au Mali. En plus d'appréhender les besoins et habitudes des fournisseurs de services, des enquêtes sur les besoins des entrepreneurs et du secteur des services financiers ont été menées et les réponses sont utilisées pour conduire la stratégie de Mali Finance en terme de Services de Développement des Entreprises.

L'activité d'accroissement des capacités dans ce domaine a été menée en vue d'aider à augmenter la sensibilité des fournisseurs de services aux entreprises agricoles et aux institutions financières qui s'en occupent. Il s'agissait de souligner les faiblesses courantes des consultants locaux en terme de préparation des plans d'affaires et de seconder les institutions financières pour une meilleure analyse des plans d'affaires des entreprises agricoles et informelles.

Jusqu'ici, Making Cents a travaillé sur le projet Mali Finance pour bâtir la capacité des fournisseurs de services à délivrer des services ciblés, basés sur la demande de leurs clients (petites et microentreprises). Les fournisseurs de services sont bien équipés grâce aux formations polyvalentes et aux outils de consulting et ont accru leurs connaissances en terme de collaboration avec MPMEs. Ces fournisseurs de services sont maintenant bien positionnés pour aider leurs groupes de clients à créer des solutions pour leurs besoins de développement, au travers d'un planning commercial et d'une gestion améliorés, d'un positionnement sur le marché et de liens avec les autres compagnies.

Avec des entreprises mieux gérées opérant de façon plus stratégique, l'expert concentre plus ses efforts sur la capacité de ces entreprises à sécuriser le financement grâce aux institutions de microfinance et commerciales. L'expérience a montré que les institutions financières et les MPMEs ont souvent des difficultés à communiquer ensemble. Les banquiers ont généralement une très faible idée de l'entrepreneuriat et manquent de l'expérience nécessaire pour comprendre et analyser les entreprises de leurs clients. Ceci est particulièrement vrai pour une entreprise plutôt agricole qui

peut opérer selon un calendrier saisonnier. Le challenge du consultant était de développer un “langage commun” pouvant être compris par les deux parties, afin que les institutions financières puissent recevoir les informations dont elles ont besoin pour le prêt et demandées de telle façon que les MPMEs puissent les fournir. Le travail mené durant cette consultation sera suivi par le développement et la livraison de formation sur l’utilisation des modèles d’analyse financière qui ont été développés.

Donc le but de la mission était d’augmenter les prêts accordés aux petites, micro et moyennes entreprises au Mali, spécialement dans les secteurs agricole et informel, en améliorant la qualité de l’information et de l’analyse financière. Les objectifs étaient de créer deux modèles sur Excel visant à améliorer la capacité des firmes de consultants et les institutions financières à développer et analyser les plans d’affaires et les activités économiques de leurs clients micro ou informel et PME, le tout en utilisant une approche logique et efficace.

III. Méthodologie

Basé sur le principe d’augmenter les prêts pour les petites entreprises du Mali, l’attention s’est portée sur les 5 institutions financières qui servent ce marché : deux banques : Banque Malienne de Solidarié (BMS) et Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), et trois des plus importantes institutions de microfinance: NYESIGI SO, CAECE – JIGISEME : (Réseau des Caisses Associatives d’Epargne et de Crédit des Entrepreneurs et Commerçants), et KAFO JIGINEW. Les autres banques, plus importantes et plus structurées ne font pas de prêts sur le marché concerné et ne semblaient pas intéressées par les outils financiers proposés. Le directeur d’une firme financière, SOMAFI, qui sait comment fonctionne une banque au Mali, a été aussi interviewé pour valider ce qui a été enseigné. En plus des institutions financières, un groupe de consultants a été réuni pour un atelier de réflexion sur leur expérience concernant la préparation et la présentation des demandes de prêt aux instituts de crédit.

Pour chacun des cas, la mission était présentée et trois questions de base étaient posées:

1. Quelle est la base clientèle de l’institution?
 - Profil clientèle
 - Secteurs d’activité
 - Nature des besoins
2. Quelle est sa méthodologie en terme d’analyse du crédit ?
3. Quel est son intérêt pour le projet et son estimation des cibles potentielles de la formation ?

Après l’étape d’information de la mission, le travail a été réorienté et l’approche revisitée a été présentée à Mali Finance pour avoir leurs impressions et leur assentiment.

Les résultats de ces réunions et un profil de chaque institution cible sont détaillés en Annexe A.

IV. Conclusions de la mission

Le but de la mission était d'augmenter le nombre de prêts accordés aux petites, micro et moyennes entreprises au Mali, spécialement dans les secteurs agricole et informel, en améliorant la qualité de l'information et de l'analyse financières. De telles entreprises ont des difficultés à fournir aux prêteurs les informations dont ils ont besoin et les prêteurs ont eux-mêmes des problèmes à saisir les informations que leur donnent leurs clients.

Initialement, l'idée était d'améliorer le flux d'informations en produisant deux outils Excel. Un aurait servi aux petites et moyennes entreprises qui ont un certain domaine d'expertise financière. L'autre aurait été destiné aux micro entreprises du secteur informel n'ayant pas ou très peu d'expérience en finance.

Après quelques recherches préliminaires, il est apparu que le système comptable SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) adopté par les pays de la région s'accommoderait de ces différences et donnerait la direction nécessaire pour développer les outils. SYSCOA a trois niveaux de complexité comptable pour produire des états financiers. Les compagnies les plus grandes et les plus développées tombent dans le système « normal ». Les PME avec une structure moins étendue tombent dans le système « allégé ». Les plus petites entreprises informelles tombent dans le système de « trésorerie minimum ».

Donc un outil Excel serait structuré suivant le système « allégé » et l'autre suivant le système de « trésorerie minimum ».

Cependant après de nombreuses interviews et réunions (voir Annexe A pour un profil de chaque groupe de participants), il est apparu comme évident que la comptabilité n'est pas la discipline la mieux maîtrisée au Mali. Ces entreprises qui ont besoin de produire des états financiers dans des buts fiscaux ou d'emprunt le font indépendamment de leur livre comptable – quand elles en ont un. La direction semble prendre peu de décisions portant sur la base d'une comptabilité publiée. Les états financiers sont produits, quand c'est nécessaire, par des consultants indépendants qui adaptent les résultats en fonction des besoins du demandeur de l'information (autorités financières ou banques par exemple).

En conséquence pratiquement toutes les compagnies du Mali sont dans le secteur informel, peu importe leur chiffre d'affaire. Cela signifie que le système SYSCOA n'est pas utile. Même les prêteurs finançant de gros projets font leurs documents comptables à côté et partent de zéro pour construire le profil de l'emprunteur, comme pour la plus petite demande de prêt à une institution de microfinance rurale !

Les instituts de crédit et les consultants ont clairement fait part de leur besoin de trouver un moyen de collecter et valider les informations financières avant que toute analyse financière pertinente ne soit faite et ne serve de base pour un prêt. Les ratios sont maintenant calculés, mais les décisions du crédit sont habituellement prises sur la base de garanties et subsidiaires. Malheureusement, les liens de garanties ne sont pas facilement renforcés au Mali, donc les instituts de crédit seraient intéressés par une meilleure façon de prendre les décisions concernant les crédits. Ils n'ont juste pas

assez confiance dans le système d'information financière dont ils se servent pour évaluer les risques.

Les instituts de crédit ont dit qu'ils avaient besoin de plus de connaissances en matière de normes commerciales pour leurs clients, pour pouvoir avoir plus confiance dans les chiffres financiers. Sans cette confiance, l'analyse financière qu'Excel pourrait produire serait inutile. Par exemple, si un emprunteur dit à un analyste de crédit qu'un sac d'engrais coûte très cher, comment l'agent peut-il vérifier la véracité de ses propos ? Si l'emprunteur minimise les coûts et donc surestime le retour, l'agent pourrait bien à son tour sousestimer le risque de crédit. Beaucoup d'agents de crédit sont tellement embourbés dans les applications de crédit qu'ils ne peuvent pas toujours se rendre dans l'entreprise de l'emprunteur. Même cela, une connaissance insuffisante du secteur professionnel pourrait conduire l'agent à douter des chiffres et renoncer à prendre le risque d'accorder le prêt. Donc trouver une façon d'encourager et d'aider les agents de crédit à développer des nombres vérifiés ou des normes, leur permettrait d'accepter de prendre le risque de prêter sur la base de tels nombres.

Ainsi, l'attention était plus tournée vers la collecte et la validation d'informations financières que sur son analyse. Basé sur les besoins exprimés par les prêteurs et les consultants, il a été décidé de développer à court et moyen termes une collecte d'informations sur les prêts et un outil d'analyse. Les participants ont demandé de l'aide dans les deux secteurs (agricole et commercial). Toutes ces institutions ciblées cherchent à se diversifier dans les deux domaines, peu importe le secteur dans lequel elles sont spécialisées pour le moment. Donc en écoutant leurs besoins et en les rencontrant le plus souvent possible, le fort intérêt pour le travail fourni par ce groupe pourrait être maintenu au travers de phases de test et de formation (le niveau d'intérêt de chaque groupe est détaillé en Annexe A). Les efforts ont donc été recentrés sur deux outils: un pour le crédit de campagne à court-terme (crédit de campagne) et l'autre sur le crédit commercial à moyen-terme.

En développant ces outils, l'objectif est d'approfondir le processus de changement des mentalités par rapport au crédit au Mali, en évaluant le risque réel de l'activité financée plutôt qu'en analysant les risques sur la base de la réputation et des garanties. Ainsi ces deux outils sont juste des étapes de départ. Elles sont assez spécifiques, surtout celle du crédit de campagne, et par conséquent auront besoin d'être adaptées aux analystes de crédit suivant leur secteur particulier et la région de leurs clients. En engageant les analystes de crédit sur le développement des normes pour l'information financière, les outils sont non seulement disponibles pour être adaptés mais le sens de la propriété que les analystes ont pour les outils et les normes est accru. Cela augmentera la confiance qu'ils ont dans les informations contenues par les outils et augmentera leur vraisemblance, ils pourront ainsi les utiliser dans la prise de décision du crédit.

L'utilisation de ces outils sera limitée dans un premier temps, puisqu'ils sont basés sur les informations de secteurs et régions spécifiques. Ces outils ne sont pas faits pour convenir à tous les besoins des prêteurs et à leur clientèle. Ils font partie des premières étapes du changement de la façon de faire un prêt au Mali donc les emprunteurs peuvent commencer à recevoir des prêts sur la base de leurs intentions et non de leurs connections.

L'outil à court-terme a utilisé les informations contenues dans l'étude « Le risque du crédit agricole dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT, » faite par Dr. Jeff Dorsay et Dr. Souleymane Kouyaté pour Mali Finance en Septembre 2004. Ils ont étudié la production agricole dans une région rurale spécifique du Mali et développé les types de normes pour les coûts et les revenus que les prêteurs cherchaient. Ils ont aussi développé une façon d'inclure des activités non-agricoles pour évaluer le flux de revenu total disponible pour une exploitation familiale de façon à ce que tous les besoins et ressources de la famille soient pris en considération lors de l'analyse de la capacité à rembourser la dette.

Le modèle de moyen terme n'est pas basé sur une étude aussi large que celle de Dorsay et Kouyaté, car il est en quelque sorte plus facile de collecter et de vérifier des données financières dans un secteur urbain et commercial. Il est pourtant plus détaillé dans la façon d'utiliser les entrants financiers, développant plus en détail les états financiers étalés dans le temps. Cela ajoute la discipline de projection financière aux collecte, validation et analyse de base contenues dans le modèle à court terme.

Quand les prêteurs apprendront à utiliser ces modèles, ils apprendront aussi comment les adapter à leurs propres conditions de prêt, leurs produits, leurs secteurs et leurs régions. Ils apprendront à développer des normes pour valider les informations financières de leurs divers clients basées sur l'approche détaillée des outils de crédit Excel.

V. Recommandations pour les tests, la formation et l'adaptation

Ainsi la formation qui doit suivre le développement de ces outils servira à plusieurs tâches. En plus d'enseigner aux agents de crédit et aux consultants comment utiliser ces outils et d'aller plus loin dans le processus de changement des mentalités par rapport aux prêts au Mali, il sera aussi donné aux participants une chance de valider et de commencer à adapter les outils à leurs propres besoins. Puisqu'ils en sont les utilisateurs finaux, il est vital qu'ils soient inclus dans le test et la modification des outils. De plus non seulement est-il judicieux de former ces agents à la collecte et l'analyse des informations financiers, mais il est aussi important de leur faire développer des normes qu'ils peuvent utiliser pour évaluer les risques à prêter aux différents types de clients qu'ils rencontrent et qui ne sont pas couverts par exemple par ces deux modèles.

Par conséquent, la formation de suivi doit être en partie l'instruction sur l'utilisation des outils, en partie la validation de ces outils (faire les changements de format ou de contenu comme les participants le suggèrent, le tout basé sur leur expérience actuelle) et en partie le développement de nouvelles normes pour adapter ces outils aux autres produits, secteurs et régions.

La formation pour l'outil à court terme devra être ajoutée à la formation déjà planifiée par le Dr. Kouyaté sur « Le risque du crédit agricole dans les zones de l'Office du Niger et de la CMDT, » comme les normes du produit et le concept de consolidation sont basés sur cette étude. Le Dr. Kouyaté a accepté que la formation soit facilement étendue pour inclure le nouvel outil qu'il considère comme une suite logique et nécessaire à son propre travail. Mamadou Ndiaye expert local, consultant

durant cette mission, travaillera avec le Dr. Kouyate pour développer et faire fonctionner ce processus de formation, test et adaptation.

De plus, les cinq institutions cibles ont exprimé un fort intérêt dans la formation de leurs agents de crédit et huit des onze consultants souhaitent continuer le processus. En tout, environ 250 participants ont besoin d'être formés (voir le profil de chaque institution en Annexe A pour le groupe cible de chaque cas). La formation prévue par le Dr. Kouyaté toucherait seulement une fraction de la demande, donc un cours additionnel incorporant les deux outils devrait être mis en place. Cette formation nécessiterait d'incorporer quelques uns des aspects du risque agricole de la formation de Kouyaté mais porterait essentiellement sur les 3 aspects cités ci-dessous:

1. formation sur le but et l'utilisation des deux outils;
2. test, validation et modification des outils basés sur les données des participants ;
3. début du développement des normes produit, secteur et région pour la collecte, la vérification et l'analyse des informations basées sur les connaissances existantes des participants sur leurs propres marchés.

Avec un groupe aussi grand et géographiquement diversifié pour la formation, il serait raisonnable de développer des sessions de formation régionales. Non seulement cela augmenterait la participation, mais cela encouragerait aussi les interactions entre agents de crédit et consultants d'un même marché pour partager leurs connaissances et pour commencer à développer les bases de données de normes financières pour divers types de clients.

Une fois encore, le but de la formation, tout comme les outils, est d'améliorer la qualité des informations financières présentées et d'augmenter la confiance que les prêteurs ont dans ce qu'ils analysent de façon à ce que les décisions portant sur les crédits soient basées sur les activités proposées et non sur les seules réputation et garanties de l'emprunteur.

Annexe A

COMPTE RENDU DES RENCONTRES

Profils des groupes interviewés:

1. Banque Malienne de Solidarité (BMS)

Personnes rencontrées : Babaly BA PDG
Mme KEITA Mariam Ndiaye Directrice du Crédit

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Essentiellement informel, soit en individuel soit en Petites et Micro entreprises.

Secteurs d'activité

- Embouche : engraissement de bovins, ovins en vue de leur revente,
- Aviculture : activité apparaissant aux yeux de la BMS aujourd'hui comme étant à haut risque,
- Agro-industries : décortiqueuses, batteuses, autres matériels agricoles,
- BTP : soit la forme essentiellement d'engagements par signature dans le cadre de soumissions de marchés,
- Artisanat : teinture, menuiseries, etc.,

Nature des besoins

- Crédits de campagne de 3 à 6 mois, essentiellement pour les activités agricoles,
- Financement de besoin en fonds de roulement : 3 à 12 mois, (allant jusqu'à 18 mois pour l'aviculture),
- Financement d'équipements : 18 à 36 mois

Méthodologie d'analyse du crédit

- La BMS n'exige a priori ni apport personnel, ni garantie, en revanche, il est imposé la constitution d'un dépôt en numéraire de 10 % sur le financement demandé,
- Analyse du risque client, basée sur l'appréciation de la moralité du client (recherche d'informations diverses sur le client),
- Appréciation de l'expérience du promoteur dans l'activité,
- Evaluation du chiffre d'affaires prévisionnel, du compte d'exploitation prévisionnel et de la trésorerie prévisionnelle de l'activité.

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

La BMS a manifesté un très vif intérêt pour le projet, en raison d'une part du manque de qualification et d'expérience de son personnel en charge des analyses de risques, d'autre part, de l'absence d'outils ou méthodologie standard d'évaluation des risques au sein de la banque.

Estimation de la cible de la formation : 5 personnes

4 agents de crédit + un chef de crédit.

2. Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA)

Personnes rencontrées : Moussa DIALLO Directeur de l'Exploitation et du Réseau
 Souleymane WAIGALO Directeur des Engagements
 Mme Cisse Aicha Touré Chef d'Agence Bamako
 Soungalo SANOGO Chef du Service Crédit

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

PME secteur agricole et non agricole, Associations villageoises, FMI. Les clients grandes entreprises de la BNDA ne sont pas ciblés par la présente étude.

Secteurs d'activité

- Tous secteurs

Nature des besoins

- Crédits de campagne de 3 à 6 mois, essentiellement pour les activités agricoles,
- Financement de besoin en fonds de roulement : 3 à 12 mois,
- Financement d'équipements : 18 à 60 mois

Méthodologie d'analyse du crédit

La répartition des pouvoirs de signature est la suivante :

- Chefs d'agences : crédits \leq 2 millions Fcfa ou \leq 8 millions pour les Associations villageoises (AV)
- PDG : Crédits \leq 8 millions ou \leq 50 millions pour les AV,
- Comité de crédit : au-delà.

En plus de l'analyse des ratios classiques qui sont ceux de la BCEAO, un intérêt particulier est manifesté pour la recherche de références sectorielles (ratios standards et statistiques) comme les supports à l'analyse du risque.

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

L'intérêt de la BNDA ne se situe pas directement au niveau de la livraison d'un outil d'analyse ou de la formation s'y référant. En revanche, elle note un besoin crucial en matière de référentiels sectoriels, de standards, de normes et de statistiques pouvant servir de base à l'analyse du risque. La démarche du projet lors des sessions de formation réunissant différentes expériences pourrait permettre de concevoir et adopter certains référentiels de façon consensuelle.

Par ailleurs, il a été noté que les agents de crédit de la BNDA perdaient un temps non négligeable dans la reconstitution des états financiers au réel de leurs clients, faite avant analyse du risque. Ce projet présenterait un intérêt certain en terme d'allègement sensible des agents s'ils recevaient des informations plus fiables et mieux élaborées.

Estimation de la cible de la formation : 38 personnes

Soit environ 1,5 agents de crédits pour les 20 représentations régionales, 4 agents à l'agence de Bamako, 4 au niveau du siège.

3. NYESIGI SO

Personne rencontrée : Bagayogo Directeur des opérations

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Essentiellement informel, soit en individuel soit en Petites et Micro Entreprises.

Secteurs d'activité

Cible très variée, mais essentiellement dans :

- Le Commerce : Activités génératrices de revenus, petits entrepreneurs et commerçants. C'est également le secteur qui offre le plus de perspectives de développement
- Et l'Agriculture

Nature des besoins

- Crédits de campagne : financement des intrants agricoles : 3 à 6 mois,
- Financement de fonds de roulement : 3 à 12 mois, pour les activités commerciales,
- Financement d'équipements : 18 à 36 mois, pour les matériels agricoles et les équipements des Activités génératrices de revenus.

Méthodologie d'analyse du crédit

- Celui qui prétend à un prêt Nyèsigi So doit être reçu par l'agent de crédit. Ce dernier examine parmi la quinzaine de produits de crédit offerts par le réseau celui qui convient le mieux au besoin du client.
- Puis, il passe à une première phase de collecte de données : questions sur le promoteur, son activité, son secteur, etc.
- Ensuite l'agent effectue une visite de terrain, ou vérifie la matérialité de l'activité, des équipements éventuels, des supports de la garantie, etc.,
- Enfin, il procède au montage du dossier (voir formulaire fourni).

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

Nyèsigi so dispose d'un formulaire manuel, n'a pas d'outil d'analyse informatisé et serait donc fortement intéressé par :

- un outil sur Excel,
- la formation de ses agents de crédit sur cet outil.

Par ailleurs, au delà de l'outil d'analyse, Nyèsigi so a insisté sur sa préoccupation par rapport à l'absence de référentiels par secteur et sur son souhait de pouvoir disposer d'indices par secteur pour faciliter la prise de décision : des normes de marges, de ratios, etc. par secteur.

Estimation de la cible de la formation : +/- 43 personnes

Nyèsiigi so tend vers un redéploiement de ses points de vente autour de 11 grandes caisses, avec une responsabilisation de ces caisses dans la gestion du crédit. Chacune de ces caisses disposerait de 3 agents (un Directeur de caisse, un analyste, un superviseur, un agent de crédit), en plus des deux ou trois agents de l'Union.

5. CAECE – JIGISEME : (Réseau des Caisses Associatives d'Epargne et de Crédit des Entrepreneurs et Commerçants)

Personnes rencontrées : Mahamadou DIAKITE Directeur d'Exploitation
Mme DICKO Aissata Diallo Chef Crédit et Marketing

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Essentiellement informel, mais aussi de plus en plus d'entreprises formelles en raison des difficultés d'accès au crédit bancaire. Actuellement, les prêts CAECE vont de 600.000 Fcfa à 30 millions Fcfa.

Secteurs d'activité

- Commerce : 82 % du portefeuille,
- Prestataires de services : 14 %
- Transformation : 1 %
- Agro-pastoral : 1 %.

Nature des besoins

- Financement de Besoins en Fonds de roulement : jusqu'à 12 mois, (commerçants),
- Financement de l'agro-pastoral (essentiellement aviculture) : 12 à 36 mois,
- Financement d'équipements professionnels : jusqu'à 36 mois, pour les prestataires de services, (ordinateurs, véhicules, machines, etc.).

Méthodologie d'analyse du crédit

- Les prêts sont accordés à un rythme croissant (allant de 600.000 à 30 millions Fcfa), en fonction du rythme de remboursement,
- Pour l'analyse du crédit, il y a un bureau satellite dans chacune des 6 communes de Bamako et un 7^{ème} pour les antennes de l'intérieur. Il y a un Comité de crédit tous les vendredis, qui siège, alternativement sur les communes de Bamako traitées 2 par 2 et les dossiers de l'intérieur,
- A partir d'un besoin de 10 millions, il est exigé du client des états financiers,
- Ensuite l'agent de crédit se déplace sur le terrain pour aller vérifier l'activité, faire une enquête sur la zone, établir les états financiers et le dossier de prêt (voir formulaire CAECE),
- Le dossier de prêt est vérifié par le Chef de secteur, puis par le Chef régional,
- Les critères d'analyse du risque sont la rentabilité, la moralité du client, les garanties offertes.

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

CAECE ne dispose pas d'outil informatisé pour l'analyse de crédit et son intérêt est manifeste à la fois pour l'outil et pour la formation.

En plus, la CAECE espère pouvoir fortement alléger les fonctions et accroître la productivité de ses agents de crédit s'ils étaient libérés de la charge d'élaboration des états financiers des clients informels.

Estimation de la cible de la formation : 28 personnes

Soit 3 agents par commune de Bamako, 2 pour chacun des bureaux de Ségou et Niono et 2 chefs régionaux. Il y a en plus des projets d'ouverture à San et à Mopti.

6. SOMAFI : (Société Malienne de Financement)

Personne rencontrée : Joseph OREGA Directeur Général

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Travaille avec beaucoup d'opérateurs informels, mais aussi avec des structures formelles.

Secteurs d'activité

- Transport
- Petites et moyennes industries
- Artisanat
- Agro-pastoral

Nature des besoins

- Exclusivement le financement du matériel professionnel, sur une durée de 24 à 60 mois.
- Les fourchettes de financement vont de 5 à plusieurs centaines de millions Fcfa.

Méthodologie d'analyse du crédit

L'analyse du risque se fait essentiellement sur une reconstitution des états financiers, et très rarement sur la base des états financiers fournis par les clients.

Questions à se poser pour l'analyse :

- Le client est-il un expert dans le domaine pour lequel il souhaite souscrire un prêt ? Sait-il de quoi il parle ?
- A combien se chiffre son revenu ? (par jour, par semaine, par mois), ce revenu est-il réel ? comment le gagne-t-il ?
- Un accent particulier est mis sur la vérification des informations sur le terrain : utilisation de standards, complétés par un checking de terrain.

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

La SOMAFI dispose de ses propres outils d'analyse de crédit (formulaires écrits et outils informatisés, avec possibilité de faire des simulations). Son personnel d'analyse de crédit est déjà formé à l'utilisation de ces outils.

En revanche, elle manifeste un fort intérêt pour le développement de ce projet qui vise à une amélioration progressive des mentalités et une meilleure préparation de la clientèle à concevoir et à exprimer de façon plus élaborée sa demande.

Par ailleurs, elle est intéressée par l'élaboration de paramètres standards par secteurs.

7. Les Consultants et Cabinets Conseils :

Personnes rencontrées : 11, dont 8 représentants de cabinets conseils et 3 consultants indépendants. Voir la liste de participants ci-jointe à l'Annexe B.

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Essentiellement informel, mais aussi des entreprises formelles petites, moyennes et grandes, des groupements professionnels (associations villageoises, etc.), et des collectivités territoriales.

Secteurs d'activité

- Tous secteurs (pharmacies, professions libérales, secteur industriel, secteur agro-pastoral, agro-business, distribution et commerce, artisanat, etc.).

Nature des besoins

- Financement de Besoins en Fonds de roulement : jusqu'à 12 mois,
- Financement de projets, comprenant des besoins en équipements et des BFR.

Préoccupations exprimées

- Estiment que le rapport de forces est disproportionné en faveur des banquiers et établissements financiers dans leurs relations avec ces derniers. Le poids des facteurs subjectifs prime et les décisions sont souvent à la merci de la volonté et voire des intérêts des agents de crédit,
- Les banquiers ne sont pas toujours outillés pour l'analyse des dossiers, notamment pour certains secteurs naissants,
- Les banques et établissements financiers maliens auraient un déficit marquant en personnel suffisant et qualifié pour analyser les dossiers : méconnaissance du milieu, de l'environnement, des informations sur le secteur, etc.,

Méthodologies utilisées et points clés de leurs activités de conseil :

Canevas type d'élaboration d'un Plan d'affaires :

- Historique de l'entreprise,
- Construction de la confiance du promoteur et de son équipe,
- Pertinence, originalité et pertinence du projet,
- Contexte et statut juridique de la structure,
- Adéquation promoteur/Projet,
- Environnement,
- Analyse du marché,
- Technologie,
- Projections financières,
- Analyse financière (Ratios financiers, Ratios de rentabilité commerciale et économique, ratios de trésorerie, Ratios de prudence, Seuil de rentabilité)

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

Les consultants ont manifesté un intérêt très enthousiaste pour le projet, et ont estimé que ce genre de projet était véritablement bienvenu dans le contexte actuel.

En guise d'illustration de cet enthousiasme, ils se sont à l'unanimité portés disponibles pour un travail sous forme d'atelier destiné à fournir des propositions et des pistes de réflexions aux consultants.

Seuls trois des onze présents disposent d'un outil informatique d'analyse de dossier, et 80 % d'entre eux se déclarent disposés à participer à la formation et à contribuer à l'élaboration de standards sectoriels.

8. KAFO JIGINEW :

Personne rencontrée : Alou SIDIBE Directeur général

Profil et nature des besoins de la clientèle :

Profil clientèle :

Toute la population malienne n'ayant pas accès aux services classiques des banques.

Secteurs d'activité

Marché rural :

- Producteurs de coton : (essentiellement des exploitations familiales ou villageoises) : + de 70 % de la clientèle,
- Autres : artisans, petits commerçants, groupements féminins, coopératives et associations ;

Marché urbain :

- Artisans : menuisiers, tailleurs, teinturières, salons de coiffure, etc.
- Petits commerçants : locaux et importateurs.

Nature des besoins

Marché rural :

- Besoins en Fonds de roulement : (main d'œuvre, petits matériels, etc.) : 8 à 9 mois, taux à 2 %/mois,
- Crédits intrants : jusqu'à 9 mois, taux d'intérêt plafonné à 10 % par an,
- Financement d'équipements : 12 à 36 mois, (charrues, charrettes, motoculteurs, batteuses, motopompes, etc.) ;

Ces trois (3) besoins représentent à eux seuls plus de 65 % de l'encours du réseau qui s'élève actuellement à 12,5 milliards Fcfa,

- Crédits de campagne des groupements féminins (jardinage, maraîchage, etc.) : 6 à 9 mois,
- BFR des activités accessoires des groupements féminins (AGR) : 1 à 3 mois revolving ;

Marché urbain :

- Besoins en Fonds de roulement, des artisans : jusqu'à 9 mois, des commerçants (renouvellement des stocks (3 à 6 mois)),
- Crédits à la consommation : carême, moutons tabaski, fêtes de fin d'année, etc. : 1 à 3 mois,

- Besoins d'investissements en immobilier, essentiellement pour les salariés : prêts de 1 à 3 ans, renouvelables 2 à 3 fois (soit des financements pouvant s'étendre jusqu'à 12 ans),

Méthodologie d'analyse du crédit

Milieu rural : (crédits basés sur des exploitations familiales, villageoises, encadrées),

- Crédits basés sur la confiance, la connaissance du client : sa moralité, les caractéristiques de l'exploitation : superficies par produit, rendements par produit, etc. ;
- Collectes d'informations sur ses niveaux d'engagements : (BNDA, CMDT, Autres IMF),
- Existence d'une fiche pré imprimée pour la collecte et l'analyse de l'information (voir modèle).

Milieu urbain :

- Procédure plus classique et plus élaborée que dans le rural,
- Reconstitution des états financiers du demandeur par l'agent de crédit : entrevue, visite de terrain, estimation des ventes (par jour, par mois, ...), reconstitution du compte d'exploitation, analyse du niveau d'endettement,
- Mais tout cela paraît très approximatif, et on a souvent tendance à mettre l'accent sur la garantie.

Intérêt pour le projet et estimation des cibles potentielles de la formation :

Ce projet est très important aux yeux de la direction de Kafo, puisqu'elle estime que le besoin d'informations fiables est crucial aujourd'hui, et le réseau n'a pas le moyen d'y faire face.

Un tel projet pourrait les aider à instaurer une organisation, une source d'informations fiables et structurées, et augmenter ainsi leur capacité à distribuer le crédit.

Estimation de la cible de la formation : 75 personnes

Soit en direct :

- 35 agents de crédit du monde rural,
- 25 agents de crédit du milieu urbain ;

En plus de ces agents directement concernés, il faut prévoir une quinzaine de cadres qui pourraient être intéressés par la formation.

9. Réunion sur l'état d'avancement :

1. Warren
2. Diallo Doua Demba
3. Magassouba Mahmoud
4. Andrew Tonks
5. Mamadou Ndiaye

Structure de la rencontre :

- Rappel de la mission, des objectifs assignés et de la méthodologie utilisée :
→ Andrew
- Exposé détaillé sur la méthodologie utilisée ayant débouché sur les orientations actuelles données à la mission :
→ Mamadou
- Présentation et discussion des deux outils proposés : Modèle court terme (orienté crédit de campagne), par Andrew, modèle moyen terme (investissement MT et BFR) par Mamadou,
- Discussions et recommandations : tout le monde.

Synthèse des conclusions de la réunion :

- Ok de principe sur les deux modèles proposés par les consultants,
- Pour le modèle 1 (agro-business), s'inspirer du travail déjà réalisé par l'équipe Dorsay/Kouyaté,
- OK pour la stratégie d'avoir une vision synthétique des sources de revenus des exploitants, intégrant les sources d'activités principales et les ressources accessoires, mais Warren insiste sur le fait que le modèle se focalise sur deux produits spécifiques (pomme de terre et riz) en tant que produits de base et inclure dans le modèle les paramètres spécifiques à ces deux produits,
- Warren aurait souhaité si c'était techniquement possible que les modèles prévoient des « clignotants automatiques », chaque fois qu'un standard est dépassé ou qu'une action complémentaire est requise,
- La préoccupation a été retenue, mais il a été reconnu que la réalisation technique pourrait poser problème. En tout état de cause, les modèles doivent être spécifiques et simples, et doivent servir d'exemple à poursuivre plutôt qu'un outil immédiatement opérationnel pour tous les problèmes,
- Enfin, Doua doit organiser une rencontre entre Andrew et Kouyaté.

Annexe B

LISTE DE PRESENCE ATELIER DE REFLEXION FEUILLES DE CALCUL EXCEL 12 JANVIER 2005

Prénoms & Noms	Adresses
Mr Adama Garan KOUYATE	C.G.K Bamako Cthea Baolibana Tél. 229 60 50
Mr Mamadou DIARRA	Bamako Cthea Bolibana Tél. 605 62 21
Mr Mamadou COUMARE	Faladie Séma rue 826 p 52 Tél. 220 35 25
Mr Cheick Mamadou DIARRA	Kati Coco Tél. 678 74 93
Mr Abdtheamane POUDIOUGOU	Boulkassoubougou Tél. 678 52 16
Mme DIARRA Alice Sangaré	Mali Finance Tél. 229 69 44 / 229 69 49 asangare@malifinance.com

Mr Soungalo KONE	Torokorobougou Tél. 228 11 01 / 639 26 77
Mme DIBO Fanta Cissé	B.F.C Gie Tél. 222 22 09 / 636 38 11 bfc_consult@yahoo.fr
Mr Mamadou B. TRAORE	G FORCE Tél. 221 86 12 / gforce@afribone.net.ml
Mr Hamane DICKO	CODIP Tél. 229 07 62 / 672 06 04 B.P. E 827
Mme TTHEE Tompa Timbota	4 ^E CONFORM Tél. 221 77 85 / 642 67 33
Mr Daouda Moussa KONE	Consultant indépendant Tél. 672 67 33
Mr Doua Demba DIALLO	Mali Finance Tél. 229 69 44 / 229 69 49 ddiallo@malifinance.com
Mr Mamadou NDIAYE	I.B.C. 675 51 14 / 229 39 79 ndiaye@afribone.net.ml
Mr Andrew TONKS	Making Cents andrewfonks@yahoo.com