

# AZAOUAD Finances, une possible réponse à la problématique du financement en zones pastorales sahéliennes ?

BIM – 29 février 2005

ARNOULT Michel FIDES

*Bonjour,*

*Le BIM d'aujourd'hui complète la série des BIM déjà diffusés sur le thème du financement en zone pastorale sahélienne: Nous avons demandé à Michel ARNOULT de l'ONG FIDES de nous présenter l'expérience de AZAOUAD Finances qui opère dans la région de Léré au Mali. Merci à Michel pour cette contribution aux BIM*

*Pour PMF Betty Wampfler*

AZAOUAD Finances, IMF créée en 2002 à Léré, une modeste agglomération au nord du Mali, est l'une des nombreuses illustrations de l'enjeu que représente la création d'un service financier durable dans une région sahélienne à vocation pastorale.

La région ciblée est située au Nord de la république du Mali, à quelques centaines de kilomètres au Sud de Tombouctou, en bordure de la frontière Mauritanienne. Cette région, typique des zones soudano sahéliennes, est soumise depuis quelques décennies à de nombreux stress. L'aridification progressive du climat et les grandes sécheresses intervenues en 1973 et 1984, ont engendré des bouleversements sociaux et économiques profonds. Par ailleurs, conséquence de la rébellion Touareg au début des années 1990, une grande partie de la population locale avait déserté une zone économiquement ruinée.

**Les événements armés et une sécheresse de plus en plus prononcée**, caractérisée par une pluviométrie moyenne souvent inférieure à 250 mm et proche de zéro une année sur quatre, **ont eu pour effet de radicalement bouleverser l'organisation traditionnelle de l'espace et de l'économie locale**. Les populations nomades, Touareg, Maures et Peulhs, inféodées à l'élevage extensif jusqu'à un passé proche se sont progressivement sédentarisées et tournées vers d'autres types d'activités, dont le commerce qui tient aujourd'hui une place prépondérante. La sécheresse interdisant la mise en valeur des zones dunaires et faute de disposer de mares ou de périmètres irrigués dans la proche périphérie de Léré, les populations traditionnellement agricoles ont fortement diversifié leurs activités, notamment vers des activités génératrices de revenus monétaires.

La deuxième partie des années 90 a été propice à la reconstruction de la vie civile dans la région. La Coopération Allemande à travers le programme Mali-Nord a joué un rôle clef dans ce contexte, en contribuant à l'instauration de la paix, au rapatriement des réfugiés, mais surtout en contribuant à offrir toutes les conditions préalables permettant de relancer l'économie locale. Léré est rapidement devenu un centre commercial important avec un marché de bétail et de céréales pesant plusieurs milliards de FCFA et des échanges transfrontaliers intenses avec des pays comme la Mauritanie, le Sénégal, l'Algérie, et dans une moindre mesure, la Côte d'Ivoire. Dans ce contexte économique, de plus en plus monétarisé, animé par un nombre croissant d'opérateurs de toutes tailles, **la création d'une institution financière est vite apparue comme une nécessité.**

La démarche retenue et la forme institutionnelle choisie par les acteurs eux-mêmes présentent certaines originalités par rapport à des « IMF classiques ». Les choix opérés ont été motivés par la nécessité d'identifier des solutions efficaces pour pérenniser une des services financiers dans un environnement particulièrement hostile, où toutes les tentatives pour développer des programmes de microfinance se sont soldées par des échecs. **Si l'activité commerciale bien développée dans la zone reste un atout majeur, cet avantage ne doit pas occulter les très nombreuses contraintes qui pèsent sur l'institution et sur sa clientèle.**

La région compte **une densité de population extrêmement faible** (2,5 h/Km<sup>2</sup>) et par conséquent, l'institution s'adresse à une clientèle peu nombreuse (822 clients actuellement) et extrêmement dispersée sur un large espace géographique d'un rayon d'une centaine de kilomètre autour du siège. Le phénomène est aggravé par **le nomadisme d'une partie de la clientèle** encore fortement impliquée dans des activités d'élevage et à la recherche de nouveaux pâturages de plus en plus éloignés des lieux de résidence. Un suivi rapproché des clients, tel qu'il est généralement pratiqué par les IMF, engendrerait des coûts d'intermédiation totalement disproportionnés par rapport à la capacité à générer des bénéfices de l'institution.

Le fait que l'institution s'adresse à une clientèle dont **les caractéristiques socio-économiques sont très disparates** constitue une autre contrainte. Des petits opérateurs dont les ambitions se limitent à l'obtention d'un crédit dont le montant n'excède pas quelques centaines d'Euros côtoient de gros commerçants capables de valoriser des crédits de plusieurs dizaines de milliers d'Euros. Outre la difficulté d'offrir une gamme de services financiers très diversifiée, la cohésion sociale est encore davantage fragilisée en présence d'une clientèle composée d'**une mosaïque d'ethnies, impliquée dans les mêmes secteurs d'activité et très souvent placée en situation de forte compétition**, notamment lorsque les opportunités d'investissement sont peu variées et que l'argent et les moyens d'en obtenir sont rares.

**Si les activités commerciales conduites par une majorité de la clientèle sont potentiellement rentables, elles sont néanmoins extrêmement risquées. Le risque climatique** est prédominant parce qu'il affecte l'ensemble des filières et des acteurs. Il touche en priorité toutes les filières de production (production céréalière, embouche, petite transformation) généralement animées par les petits producteurs et entrepreneurs. La nécessité d'investir dans la constitution de stocks alimentaires et la baisse récurrente du pouvoir d'achat des populations plus exposées ont pour effet d'affecter de manière très significative la plupart des filières commerciales. Le risque de marché est également important. Il faut souligner l'extrême volatilité et instabilité qui caractérisent les principaux marchés dans lesquels évoluent les opérateurs, caractérisés par de grandes et rapides variations au niveau de l'offre et de la demande se traduisant par des variations de prix importantes, brutales et bien souvent imprévisibles. Il est fré-

quent de constater que les commerçants ont une activité en dents de scie, des périodes fastes succédant à des périodes difficiles en fonction des différents aléas rencontrés.

**L'élevage reste l'activité prédominante de la région**, concernant directement ou indirectement une grande majorité de la clientèle de l'institution. Chaque opérateur, gros ou petit, possède un troupeau à la dimension de ses moyens et de sa capacité d'épargne. Le cheptel est une valeur refuge incontournable, utilisée comme moyen de thésaurisation à long terme mais dont une petite partie peut également servir de fonds de roulement ou d'assurance permettant de financer un nouvel investissement ou de surmonter une difficulté passagère. La présence à Léré d'un marché de bétail très développé et largement orienté vers l'exportation rend l'activité d'élevage globalement rentable.

Dans un environnement aussi particulier et aussi hostile, une institution de microfinance classique a peu de chance de réussite. Les coûts d'intermédiation et le coût du risque sont tels qu'ils ne pourraient être durablement couverts par les revenus générés par une IMF qui ciblerait préférentiellement les populations à faibles revenus, qui par nature, sont très exposées et démunies face aux risques mentionnés précédemment. **AZAOUAD Finances a vocation de servir tous les acteurs économiques, se substituant à l'absence d'une banque commerciale pour les plus gros opérateurs, mais également capable d'offrir des services financiers en direction des populations les plus modestes.** La présence au sein de la clientèle de gros opérateurs, plus facilement capables d'absorber les chocs, permet à l'institution d'asseoir sa rentabilité sans trop de difficulté. Cette particularité est mise à profit par l'institution pour toucher également une clientèle plus défavorisée. En outre, les opportunités d'investissement offertes à la clientèle aisée ont un effet multiplicateur très significatif sur le développement des marchés, bénéficiant ainsi à toute une chaîne de producteurs ou de petits opérateurs.

Pour lui permettre de couvrir un niveau de risque élevé, **priorité a été donnée à la capitalisation de l'institution.** En présence d'entrepreneurs motivés pour investir dans l'entreprise, le **statut d'une Société Anonyme par actions (S.A.)** est apparu comme la forme juridique la plus appropriée. Comme toute société basée sur l'apport de capitaux privés, l'institution affiche clairement un but lucratif, distribue à ses actionnaires une partie de ses bénéfices sous forme de dividendes, mais est en contrepartie redevable de l'impôt sur le bénéfice.

La démarche institutionnelle est très différente de celle usuellement retenue par les programmes de microfinance. Le principe d'une action - une voix confère le pouvoir aux actionnaires qui ont massivement contribué au capital et qui sont par conséquent très motivés pour assurer une gestion saine de l'entreprise, favorisant ainsi une bonne gouvernance. La logique économique et la recherche de la rentabilité guident les prises de décisions en matière de gestion, d'évaluation et de couverture des risques.

La réussite de l'institution repose sur **une gestion de proximité et sur un très fort contrôle social**, tout à fait comparable à celui d'une institution de microfinance. Cet atout s'avère indispensable pour assurer une sélection rigoureuse des emprunteurs, utilisant des critères techniques mais surtout sur des critères sociaux et informels que seuls les gens issus du milieu peuvent apprécier et maîtriser. En face d'une clientèle dont il est très difficile de cerner les

caractéristiques, la plupart des outils utilisés traditionnellement par les IMFs ou les banques<sup>1</sup> s'avèrent, dans ce contexte, totalement inadaptés et inefficaces.

Afin de répondre au souhait des propriétaires, **l'institution applique des principes de fonctionnement islamiques.** Concevoir et mettre en place une activité bancaire en conformité avec la Charia n'a pas suscité de difficultés techniques particulières, mais s'est par contre avéré être un élément **essentiel pour sécuriser davantage l'institution dans une société fortement islamisée.** Jouant le rôle d'un notaire, les autorités religieuses sont mandatées pour légaliser tous les contrats signés avec la clientèle, elles sont mises à contribution pour enregistrer les garanties produites par les emprunteurs et pour statuer si un retard ou une défaillance de remboursement est justifié ou pas. En cas de non-remboursement du crédit, les autorités religieuses disposent d'un pouvoir social et d'une légitimité suffisante pour exercer une grande pression sur le débiteur ou permettre à l'institution de réaliser les garanties matérielles adossées au prêt, opération qu'il est bien souvent impossible de réaliser dans d'autres contextes faute d'un instrument judiciaire adapté et efficace en regard des lourdeurs administratives et des coûts que cela suppose.

**En présence d'une clientèle conduisant des activités à haut risque et pour être capable d'absorber des pertes potentiellement importantes, l'institution est tenue de préserver une marge maximale.** Les taux d'intérêts pratiqués sur les crédits sont proches de l'usure, ce qui n'a jamais suscité des réactions négatives de la part de la clientèle dans une région où l'argent est rare, par conséquent très cher, et où les taux des prêts informels sont souvent supérieurs à 100% par an.

La minimisation du phénomène de concentration des risques vers les activités d'élevage qui concernent une grande partie de la clientèle a également été prise en considération.

En moyenne, la moitié du portefeuille de l'institution est investi dans l'embouche et le commerce du bétail. Le bon remboursement des crédits est intimement lié à la bonne santé du marché de bétail, un accident climatique et/ou une baisse des prix des bestiaux mis en vente se traduisant par une baisse sensible des performances financières de l'institution. La sensibilité de l'institution vis à vis de cette filière est extrêmement forte et demeure une préoccupation constante pour les dirigeants.

L'institution veille en permanence à **bien diversifier le public bénéficiaire des prêts et la gamme des activités financées.** L'institution veille à ce que le portefeuille investi dans les **activités agro-pastorales, directement soumises au risque climatique, n'excède pas la moitié du portefeuille total.**

L'institution intervient également pour limiter les effets des « chocs extérieurs » sur l'activité d'élevage. En 2002, par exemple une sécheresse importante a considérablement réduit les ressources fourragères de la zone. La banque a offert des crédits court terme aux éleveurs afin qu'ils achètent des compléments fourragers et ne bradent pas à bas prix leur bétail. Les éleveurs ont remboursé quelques mois après l'arrivée des pluies, lorsque les prix sur les marchés sont repartis à la hausse. Par ailleurs, un produit d'épargne a été mis en place pour les éleveurs dans le but de surmonter les effets d'une sécheresse prononcée : les éleveurs réalisent un dépôt à terme rémunéré dans l'institution le plus souvent en vendant une petite partie du cheptel. En

---

<sup>1</sup> Etude de rentabilité, cash-flow, credit scoring traitement statistique ...

cas de sécheresse, le dépôt à terme peut être immédiatement mobilisé et donne droit à un prêt complémentaire à taux bonifié, permettant au client d'acheter les aliments bétail nécessaires ou d'attendre une période plus favorable pour la commercialisation des animaux. De plus, une réflexion sur un système d'assurance cheptel par capitalisation a été également initiée avec les éleveurs.

Ce produit d'épargne constitue une première solution pour favoriser la mobilisation de l'épargne longue qui reste trop peu développée. Hormis l'usage des comptes courants utilisés pour reconstituer les fonds de roulement commerciaux, la clientèle est peu encline à épargner malgré les taux attractifs offerts par l'institution. La rémunération offerte reste très inférieure aux revenus générés par les activités commerciales et reste peu compétitive par rapport à la rentabilité du cheptel, estimée en année moyenne à 20% par an.

La démarche, la forme institutionnelle et les méthodes appliquées se sont révélées bien adaptées au contexte particulier qui prévaut dans une région caractéristique des zones pastorales sahé-liennes. L'institution est toutefois trop jeune pour permettre de tirer des conclusions définitives. Les bons résultats financiers obtenus après les trois années d'activité attestent du bien fondé des choix réalisés qui peuvent constituer des pistes intéressantes.

AZAOUAD Finances S.A. en quelques chiffres.

Date de création : Juin 2002

Valeur de l'action : 10.000 Fcfa

822 clients et 683 actionnaires pour un capital libéré de 80 MFcfa

Total bilan fin 2004 : 459 MFcfa

Encours moyen des dépôts 2004 (comptes à vue et à terme) : 188 MFcfa

Encours moyen des crédits 2004 : 325 MFcfa

Montant total des crédits attribués depuis juin 2002 : 1,56 milliards de Fcfa

Taux de remboursement moyen à l'échéance : 97,8 %

Taux des crédits irrécouvrables : 0,8%

Bénéfice consolidé 2002-2004 : 35 MFcfa

Dividendes distribués par action 2002-2003 : 12,5%

ARNOULT Michel FIDES